

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: Uma proposta para implantação em instituições públicas*

OSCAR MOREIRA DA SILVA FILHO**
Contra-Almirante (RMI)

SUMÁRIO

Introdução
Metodologia
Evolução da gestão de pessoas
Gestão de pessoas por competência
Conclusão

INTRODUÇÃO

O tema estudado visa à identificação de desafios e a uma proposta para implantar o sistema estratégico de Gestão de Pessoas por Competência (GPC) em instituições públicas.

Para que sejam alcançados os propósitos específicos do trabalho, apresenta-se uma série de ações e de condições necessárias à implantação desse novo sistema,

iniciando-se com uma narrativa da evolução da gestão de pessoas em empresas e da relevância da implantação desse sistema estratégico de gestão de pessoas. Em seguida, se faz necessário apresentar um arcabouço teórico do Sistema de Gestão de Pessoas por Competência, permitindo melhor compreensão de sua abrangência.

E são apresentadas as ações necessárias para a implantação de um sistema de GPC em instituições públicas com êxito.

* Adaptação de monografia apresentada no curso MBA de Gestão e Gerenciamento de Projetos, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

** Presidente do Conselho Deliberativo do Abrigo do Marinheiro.

METODOLOGIA

A pesquisa técnica qualitativa foi realizada em livros escritos por autores nacionais e estrangeiros com *expertise* metodológica e vivência neste assunto e faz um juízo de valor próprio, encaminhando sugestões para a implementação dessas ideias ao colocar a pessoa certa no lugar certo, em instituições públicas de diferentes tamanhos e complexidades. Para isso, se faz necessário apresentar os desafios de algo “novo” e os benefícios para qualquer organização e as perspectivas de quão esta inovação poderá, a médio e longo prazo, melhorar os processos dentro da organização, trazendo satisfação pessoal a cada funcionário ao ser valorizado pelo que sabe e pelo que ele pode fazer pela organização, o que melhorará o desempenho da organização como um todo.

Ao ler artigos e livros de autores consagrados sobre o assunto, foram identificados os fatos interessantes para aproveitamento neste artigo, os quais foram inseridos em um arquivo em separado para posterior filtragem e um estudo com mais cuidado quanto às considerações que poderão ajudar na proposta para implantação deste sistema de Gestão de Pessoas.

Para isso, algumas premissas foram consideradas, como: a GPC veio para melhorar a gestão de pessoas em qualquer organização e, com isso, trazer a satisfação pessoal e, em consequência, aumentar a visibilidade e a produtividade da organização; e a Alta Administração de

cada organização deverá estar de acordo e apoiar a nova proposta de gerenciamento de Recursos Humanos (RH).

EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas dentro das empresas tem se desenvolvido desde a Revolução Industrial¹, no século XVIII. Porém somente a partir do início do século XX ocorreu uma evolução significativa desse processo, como consta no estudo elaborado pelo engenheiro estadunidense Frederick Wislow Taylor (1856-1915), conhecido como o pai da organização científica do trabalho. Ele desenvolveu uma teoria² que tinha como propósito a eficiência industrial e propunha uma reforma para o desenvolvimento industrial da época. Seu método científico baseava-se em alcançar o melhor custo/benefício para a empresa, ou seja, custo mínimo com máxima produção. Pode-se dizer que ele estruturou os cargos e as funções dentro das empresas, com tarefas bem definidas e encadeadas, tendo como meta o aumento da eficiência no nível operacional. Os funcionários deveriam ser selecionados com base em suas aptidões para a realização de determinadas tarefas (divisão do trabalho) e, então, treinados e instruídos para executarem suas tarefas da melhor forma possível em menos tempo.

Segundo Taylor (1990, p. 24), o principal propósito da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de

1 A Revolução Industrial consistiu em um conjunto de mudanças tecnológicas, com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social. Iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, expandiu-se pelo mundo a partir do século XIX. Disponível em: <<http://www.culturabrasil.pro.br/revolucaoindustrial.htm>>. Acesso em: 2018.

2 Teoria Taylorista, taylorismo ou Teoria da Administração Científica. Descrita no livro *Principles of Scientific Management* (Princípios de Administração Científica), de Frederick W. Taylor. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao/_administracao-cientifica>. Acesso em: 2018.

prosperidade ao empregado. Um de seus seguidores mais famosos foi o empresário estadunidense Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Company.

Em 1922, nasce com Henry Ford um tipo de gerenciamento que despontou como uma nova revolução, o fordismo³. Como afirmado por Ruy Braga, em *A Nostalgia do Fordismo* (2003), este "é um sistema de produção cuja principal característica é a fabricação em massa. Henry Ford criou este sistema em 1914 para sua indústria de automóveis, baseado numa linha de montagem. E seu propósito principal era reduzir ao máximo os custos de produção e, assim, baratear o produto, que poderia ser vendido para o maior número possível de consumidores. Desta forma, dentro deste sistema de produção, uma esteira rolante conduzia o produto – no caso da Ford, os automóveis – e cada funcionário executava uma pequena etapa. Logo, os funcionários não precisavam sair do seu local de trabalho, o que resultava em maior velocidade de produção. Também não era necessária a utilização de mão de obra muito capacitada, pois cada trabalhador executava apenas uma pequena tarefa dentro de sua etapa de produção.

O fordismo foi o sistema de produção que mais se desenvolveu no século XX, sendo responsável pela produção em massa de mercadorias das mais diversas espécies. Do início do século XX até a década de 1960, a administração de pessoas nas empresas baseou-se na teoria taylorista, com poucas evoluções relevantes, como é exposto por Dutra (2010).

No entanto, a partir dos anos 70, a apreensão com a qualidade e a produtividade do mercado no mundo cresceu, motivada pelas seguintes constatações: a inadequação dos modelos tradicionais

de gestão de pessoas; cizânia no atendimento às necessidades e às expectativas das instituições e das pessoas que nela trabalham; existência de um novo perfil de consumidor (mais crítico e seletivo); agitação crescente de um mercado cada vez mais competitivo; complexidade cada vez maior das estruturas organizacionais; necessidade de maior agilidade nas tomadas de decisões e respostas aos consumidores; o intrincado relacionamento entre os agentes comerciais e a valorização dos produtos e dos serviços (DUTRA, 2010).

Por isso, uma mudança no sistema de gestão de pessoas nas organizações fazia-se necessária. O taylorismo mostrou ser um sistema rígido e hierárquico de coordenação e controle, havendo um abismo entre os gerentes e os elementos organizacionais produtores.

Mesmo assim, durante as últimas décadas do último século, a questão da competência individual permaneceu em um campo restrito das experiências desenvolvidas por poucas empresas, com uma política de pessoal diferenciada, e das discussões de estudiosos, críticos e especialistas em gestão, como, por exemplo, o francês Philippe Zafirian, economista, sociólogo, professor universitário e *expert* sindical, entre outros qualificativos, apresentando o conceito de competência dentro de uma organização de trabalho – Gestão de Pessoas por Competência (GPC). Zafirian prega um sistema decisório mais descentralizado e um forte comprometimento do elemento organizacional ("o funcionário") com os objetivos e com a estratégia da empresa (ZAFIRIAN, 2008).

Este autor entende que, após a análise de teorias apresentadas pelos autores estudados em gestão de pessoas ao longo

3 Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/economia/fordismo.htm>>. Acesso em: 2018.

do tempo, com o propósito de inovar as formas de organização e de gestão de trabalho, essas experiências desenvolvidas por poucas empresas agregam um processo de valorização do homem, deixando de ser um bem à disposição da organização para ser o seu maior patrimônio.

Entretanto, somente a partir do início deste século é que a ideia de trabalho deixou de ser exclusivamente um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo ou à função, de acordo com Dutra (2010).

A gestão de pessoas, então, ganhou importância, e as tarefas basicamente técnicas dentro das empresas começaram a ser combinadas com as sociais e as comportamentais, possibilitando o desenvolvimento de algumas competências básicas e outras tácitas na esfera da produção. As organizações passaram a investir mais na capacitação de seu pessoal e a adotar uma política de gestão estratégica de pessoal, como a GPC. O elemento organizacional passou a ter um papel mais relevante dentro de seu ambiente de trabalho, onde o profissional deveria pensar, criar, ter atitudes proativas, ser comprometido com a instituição e ser flexível e versátil em prol da empresa, como afirmado por Dutra em 2010.

Isso demonstra uma ruptura com a visão da teoria de Taylor, na qual se pregava o desenvolvimento do indivíduo para desempenhar uma determinada tarefa na empresa e o fixava no posto ou na função (uma fração específica de responsabilidade).

Devido à vivência adquirida ao longo da vida, após estudo realizado e ter trabalhado com recursos humanos em boa parte de minha carreira (oficial da Marinha do Brasil por mais de 30 anos), entendo que este tema se coaduna com o cenário brasileiro recente, com as ações de controle da inflação, a retomada do

desenvolvimento e a inserção do Brasil como um ator internacional importante para o processo de globalização produtiva. Assim, o conceito de competência também assumiu um papel relevante nas áreas das instituições públicas.

Porém essa abordagem se instituiu no setor privado e em poucos segmentos específicos do setor público, como empresas e sociedades de economia mista, permitindo destacar aquelas que possuíam uma estratégia de pessoal bem definida das demais, como exemplos a Companhia Vale S.A. e a Petrobras S.A. Na administração pública federal direta, entretanto, o tema e as decorrências de sua aceitação ainda são inexpressivos (DUTRA, 2011).

Um estudioso brasileiro na área de gestão de pessoas, o professor Joel de Souza Dutra, em sua obra *Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas*, (2010), apresenta algumas premissas para a adoção da GPC que auxiliam na ponderação das dificuldades para a implantação desse modelo na administração pública.

Nesse livro, o autor enumera uma série de mudanças de foco nas instituições públicas no que diz respeito à gestão de pessoas, tais como:

- a) em vez de controle sobre as pessoas, muda o foco para o desenvolvimento das pessoas;
- b) em vez de instrumentos para o desenvolvimento das pessoas, muda o foco para o processo em si de desenvolvimento;
- c) mudança do foco nos interesses da organização para o foco no interesse conciliado (pessoa e instituição). Este quesito caracteriza-se pela busca de um desenvolvimento mútuo; e
- d) mudança do foco no modelo construído por partes desarticuladas entre si para o foco no modelo integrado e estratégico.

Além disso, e no que diz respeito ao recrutamento de pessoas dentro da sistemática da GPC para o serviço público, alguns autores, como Dutra e Fleury, consideram que é necessário adotar uma seleção mais criteriosa para o preenchimento de cargos e de funções nas organizações públicas e uma perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos.

Assim, pode-se observar, como uma conclusão parcial do autor a partir de estudo e pesquisa, que esse tema sobre a gestão de pessoas tem crescido no âmbito das instituições públicas nos últimos dez anos, principalmente naquelas ligadas ao ensino profissionalizante.

Em 2006, o governo brasileiro, como norte para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006⁴, e atribuiu como propósito, entre outros, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual⁵.

Estabeleceu, ainda, como uma das estratégias de implementação a gestão por competência como referência da política e o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

Constam nesse decreto os instrumentos que devem ser considerados para sua implementação, como o Sistema de Gestão por Competência – ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Definição de Competência

Se buscarmos a definição da palavra isolada “competência”, veremos que ela significa: “direito, faculdade legal que tem um funcionário ou tribunal de apreciar e julgar um pleito ou questão; capacidade de apreciar e resolver determinado assunto; idoneidade; habilitação” (*Superdicionário da Língua Portuguesa*, ed. 56, Editora Globo, 2015).

Ao se tratar da definição de competência dentro de uma empresa ou organização, acrescenta-se a palavra individual ou profissional – “Competência Individual ou Profissional”.

Tem-se a primeira definição de competência profissional ao final dos anos 60, elaborada pelo professor e psicólogo norte-americano David McClelland⁶, em *A Teoria das Necessidades*, na qual ele mostra que a motivação dos trabalhadores está na satisfação de suas necessidades.

4 O texto integral encontra-se disponível no *site* do Governo Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 2018.

5 O Plano Plurianual da União (PPA) é o instrumento de planejamento de médio prazo que estabelece as diretrizes, os objetivos e as metas do governo para os projetos e programas de longa duração, para um período de quatro anos. Nenhuma obra de grande vulto ou cuja execução ultrapasse um exercício financeiro pode ser iniciada sem prévia inclusão no plano plurianual. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/portal/page/portal/orcamento_senado/ResultadoProcessoOrcamentario/Cronologia:PPA:Elaboracao:PL>. Acesso em: 2018.

6 David C. McClelland (1917-1998) foi conhecido por seu trabalho sobre a teoria precisa. Disponível em: <<http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>>. Acesso em: 2018.

Nessa teoria, McClelland coloca em destaque aquilo a que chamou de necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem com a sua experiência ao longo da vida, à medida que interagem com os outros e com o seu ambiente. Ele apontou, ainda, como um dos fatores motivacionais individuais as necessidades humanas intrínsecas ou natas.

Para um maior esclarecimento sobre o tema, podemos abordar uma definição técnica e genérica, porém não definitiva ou concludente, de competência profissional (individual). Nesse sentido, competência profissional "é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com seu desempenho no trabalho" (LEME, 2005, p. 17). Os CHA são requisitos necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, agregando, ainda, o seu comprometimento, seu envolvimento e sua colaboração irrestrita com a organização em que trabalha.

De acordo com Leme (2010, p. 18), em todas as definições de competência encontramos como base o tripé CHA:

1) Conhecimento – é o *saber*, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos.

2) Habilidade – é o *saber fazer*, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia.

3) Atitude – é o que nos leva a exercitar nossa habilidade sobre um determinado conhecimento, pois ela é o *querer fazer*. É o conjunto de atitudes que leva o indivíduo a querer fazer e a ter a disposição de executar, condicionado à sua capacidade de se satisfazer; é a motivação.

Para Fleury & Fleury (2004), existem basicamente dois tipos gerais de compe-

tências, as quais estes autores adotarão para o desenvolvimento do trabalho:

a) competência organizacional ou institucional – relativa à organização e subdividida em:

a1) essencial – chave para a sobrevivência da organização; e

a2) distintiva – garante o diferencial e prevê vantagem competitiva.

b) competência profissional ou individual – relativa à pessoa, pode ser agrupada em:

b1) técnica – resume-se no conhecimento necessário para que o elemento organizacional exerça suas funções na organização, como: formação acadêmica, experiência profissional, proficiência em línguas estrangeiras, conhecimentos, habilidades etc.

b2) comportamental – essa competência é o que diferencia um indivíduo de outro dentro da organização, como: comprometimento, inventividade, liderança positiva, produtividade, disponibilidade, relacionamento com seus pares etc.

Podemos resumir no quadro abaixo o CHA e as competências individuais ou profissionais:

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Quadro 1 – Fonte: LEME, 2010, p. 53

As competências organizacionais e as profissionais podem ser ainda classificadas em:

– requerida: atributo de competência necessário para que uma pessoa ou organização desempenhe, com eficiência e eficácia, um determinado conjunto de atribuições; e

– evidenciada: atributo de competência apresentado por uma pessoa ou organização, certificado por meio de processo de coleta e registro de evidências que o elemento organizacional (indivíduo) possui, ou não (FLEURY & FLEURY, 2004).

A organização deve gerenciar essas duas competências (organizacional e profissional), tendo a plena ciência de que o perfil comportamental da competência profissional não é facilmente identificado, pois não consta de currículos como a competência técnica, que pode ser comprovada por meio de certificados apresentados.

Os especialistas acreditam ser este um dos desafios da gestão de pessoas nas instituições modernas e atualizadas: identificar, entre os indivíduos da organização, aqueles que se destacam e se enquadram na política da instituição por seu comportamento diferenciado. Isto é, gerir pessoas utilizando o conceito das competências organizacionais e das competências profissionais, chamado de Gestão de Pessoas por Competência.

Definição de Gestão de Pessoas por Competência

Gestão de Pessoas por Competência (GPC) é a capacidade de uma organização em gerir o conjunto dos conhecimentos, das habilidades, das atitudes ou dos comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados (LEME, 2005, p. 9).

A organização prepara o indivíduo, investindo em cursos e em treinamentos

necessários para melhor desenvolver suas atividades na empresa. Em contrapartida, o elemento organizacional transfere para a empresa o investimento educacional recebido, sua habilidade e seus conhecimentos adquiridos ou tácitos, para enfrentar problemas e dar soluções para novos desafios, em prol dos objetivos da organização (LEME, 2005).

A GPC é uma metodologia de gestão estratégica de pessoas e, conforme salienta Dutra (2011, p. 85): “um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes”.

Conceitualmente, a GPC fundamenta-se no pressuposto de que, para que se alcancem os resultados organizacionais desejados, é necessário que os elementos organizacionais tenham um conjunto de competências individuais identificadas pela organização (como

A GPC não tem a finalidade de substituir os processos produtivos e sistemas gerenciais vigentes, mas visa melhorá-los, aumentando sua eficiência e sua eficácia

experiência profissional, qualificação, conhecimentos e habilidades), que seja igual ao conjunto de atributos (competências) requeridos pela organização para o exercício das funções e das tarefas inerentes aos cargos que devem ocupar, colocando-se então “a pessoa certa no lugar certo”.

Cabe registrar, ainda, que a GPC não tem a finalidade de substituir os processos produtivos e sistemas gerenciais vigentes, mas visa melhorá-los, aumentando sua eficiência e sua eficácia.

Para se implantar a GPC, deve-se seguir um planejamento cuidadoso e detalhista, a fim de evitar problemas que acarretem em uma repetição do trabalho realizado (retrabalho), ou pior, que venha a cair numa “armadilha” de confundir a competência

organizacional com a individual durante o levantamento inicial das competências.

Com a experiência adquirida em gestão de pessoas ao longo de minha carreira de oficial de Marinha e encarregado de Recursos Humanos (RH) do Comando da Força de Submarinos e como subchefe de Organização no Comando de Operações Navais por um período superior a três anos, afirmo que tal fato pode levar ao insucesso na implantação desse sistema em instituições e ao abandono desse tipo de gestão de pessoas.

Acrescenta-se a isso que os especialistas em GPC são categóricos em afirmar as inegáveis vantagens proporcionadas à implantação deste tipo de gestão de RH, como podemos elencar abaixo, apesar de uma natural resistência por parte das instituições:

- aprimorar as equipes, orientando-as pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- identificar os pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- gerenciar o desempenho com base em critérios mensuráveis, que podem ser observados diretamente;
- aumentar a produtividade e maximizar os resultados;
- mobilizar as equipes para assumirem a responsabilidade pelo próprio autodesenvolvimento, transformando o processo em uma situação ganha-ganha: tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas;
- reduzir gastos desnecessários de tempo e recursos – afinal, evita-se que gerentes e colaboradores percam tempo em programas de treinamento que nada têm a ver com as necessidades da organização e que não atendem às exigências dos postos de trabalho.

Assim, percebe-se que essa política torna-se uma ferramenta muito importante para a identificação das necessidades

de treinamento e desenvolvimento de pessoal, contribuindo para a formação de uma mentalidade corporativa estruturada e capaz de promover a capacitação dos membros da organização, permitindo almejar melhores resultados para a organização e para o indivíduo.

Uma proposta de implantação do Sistema de GPC em uma instituição pública

Este autor entende que, de posse da teoria estudada sobre o assunto, a implantação do Sistema de GPC precisa de envolvimento e colaboração de toda a organização. Deve ser compartilhado por todos os envolvidos, desde o nível de direção mais alto até o nível mais simples dentro da instituição, independentemente de seu tamanho. Portanto, a partir do conhecimento por todos dos objetivos da instituição e de sua estratégia, será possível a melhoria do “produto” final, proveniente da assessoria dada pelos elementos organizacionais preparados, alinhados, motivados e proativos.

Isto pode ser corroborado com a teoria de Dutra & Fleury, 2008, que diz que o Sistema de Gestão de Pessoas por Competência (SGP) é composto por:

a) Sistema de Gestão de Competências propriamente dito, dividido em:

a1) Matriz de Competências – representa o conjunto de competências necessárias para uma área ou posição na instituição e é formada pelas etapas 2, 3 e 4 da implantação da GPC, abordadas adiante;

a2) Avaliação de Desenvolvimento por Competências; e

a3) Plano de Desenvolvimento Profissional.

b) Banco de Talentos: é a formação de um banco de dados dos elementos organizacionais e seus respectivos atributos profissionais técnicos e comportamentais. Esse banco deve conter também informa-

ções relativas aos interesses e às preferências individuais, permitindo à organização conhecer os anseios e as necessidades de cada indivíduo. É determinante que este banco de dados seja atualizado sempre que houver a identificação de uma nova capacitação do elemento organizacional.

A essência do SGP é a mudança do foco da função Recursos Humanos (RH) das administrações tradicionais, de *controle de pessoal para o desenvolvimento de pessoas*, conforme foi apresentado pelo Professor André Luiz de Freitas⁷ em seu curso de Metodologia de Implantação de Sistema de Gestão por Competências, ministrado na Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em 2011.

Assim, o autor propõe que o processo para implantação da GPC em uma instituição pública deve seguir as seguintes etapas:

1) Sensibilizar

Deve-se divulgar internamente, na organização (cliente interno), o que vem a ser a GPC e o que todos ganharão com sua correta implantação. Há necessidade de se motivar as pessoas para que elas participem, acreditando no projeto.

Realização de reuniões e *brainstorms*, seguindo uma metodologia definida, para identificar as competências de que a empresa precisa. Debater sempre com base na visão e nos valores da empresa. O ideal é que se elabore uma matriz SWOT para que a estratégia da companhia seja bem clara.

Como em qualquer mudança, e principalmente em sistemas consagrados de gestão de pessoas, esta etapa do processo é fundamental e de difícil implantação da GPC com sucesso e com perenidade – a sensibilização do público interno de uma

organização, desde o nível mais alto da administração até o nível hierárquico mais baixo.

2) Definir as competências organizacionais/institucionais

É a etapa em que se definem as competências que a organização precisa para contribuir com a sua Missão, sua Visão de futuro, seus Valores e sua Estratégia (MVVE).

O coordenador do projeto deve mapear essas competências, formando um inventário de competências da organização. E, ainda nesta etapa, devem ser identificados os níveis e os indicadores em que elas poderão ser subdivididas.

3) Definir as competências de cada função/cargo da organização

Nessa etapa se analisa a descrição das funções e, então, definem-se quais competências organizacionais são mandatórias para cada função/cargo.

Assim como na etapa anterior, deve-se mapear as competências de cada função/cargo, formando um inventário de competências de todas as funções/cargos existentes na organização. Esta etapa deve ser desenvolvida em conjunto com a etapa de definição das competências organizacionais.

4) Identificar as competências individuais/profissionais dos elementos organizacionais (técnica e comportamental)

Neste momento, necessita-se saber o que eles, os elementos organizacionais, têm a oferecer individualmente e o que pode ser neles aperfeiçoado, inserindo-se todas informações em banco de dados de RH na instituição.

5) Desenvolver os elementos organizacionais

⁷ É professor da Fundação Getúlio Vargas/RJ nos MBA de Gestão Empresarial, de Gestão de Estratégia da TI, de Gestão de Novos Negócios e de Marketing e professor no Instituto de Desenvolvimento Empresarial. Participou de vários projetos de Gestão de Pessoas e Reestruturação Organizacional. Disponível em: <http://www.consultores.com.br/artigos.asp?modo=autores&cod_autor=19>. Acesso em: 2018.

A seguir, depois de identificadas as deficiências⁸ (lacunas) de cada funcionário, é necessário treiná-lo e desenvolvê-lo individualmente. Aplica-se, então, o treinamento individual, específico, baseado nas competências necessárias para anular a diferença entre as competências do elemento e as competências de sua respectiva função.

Se a intenção é obter o desenvolvimento profissional do elemento organizacional, a organização necessita aplicar métodos apropriados para o incremento das competências individuais (comportamentais e técnicas). Isso já evidencia uma diferença básica entre os programas tradicionais de treinamento de pessoal do novo conceito individualizado de desenvolvimento do profissional: a Educação Corporativa.

Para isso, necessitamos esclarecer sucintamente o que vem a ser Educação Corporativa, apesar de não ser o escopo do artigo.

A Educação Corporativa consiste em um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, que tem como propósito institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais (QUARTIERO & CERNY, 2005, p.24).

A Educação Corporativa se justifica, segundo a literatura, pela "incapacidade" do Estado em fornecer para o mercado mão de obra adequada. Desta forma, as organizações chamam para si essa responsabilidade, defendendo o deslocamento do papel do Estado para o empresariado na direção de projetos educacionais.

Esse modelo educativo oferecido pelas empresas abrange várias modalidades de ensino, tais como: cursos técnicos (inglês, informática etc.), educação básica e pós-graduação *lato sensu*, entre outros.

Acompanhar a evolução do elemento organizacional

E como última etapa para implantação da GPC, a organização deve avaliar os indivíduos potencialmente para novos desafios da organização, analisar a evolução de cada elemento organizacional, motivá-los e enriquecer o banco de talentos.

Dentro da sistemática da GPC, existem as seguintes formas de avaliação, segundo Leme (2005, p.90):

- a) autoavaliação;
- b) avaliação superior – quando o seu chefe imediato o avalia;
- c) avaliação conjunta – quando o seu chefe imediato o avalia e também se faz a autoavaliação;
- d) avaliação de múltiplas fontes – quando várias pessoas avaliam um mesmo avaliado (superiores, pares e própria avaliação).

Com base em estudos já desenvolvidos pelos autores estudados, como Dutra, Braga, Fleury e Zafirian, a melhor maneira de se acompanhar e de se avaliar dentro da sistemática da GPC é realizar avaliações por mais de um avaliador. Isto torna o processo mais consistente, por diminuir a possibilidade de distorções ou até mesmo discriminações que uma única fonte possa gerar. Também permite garantir uma gama significativa de parâmetros, para identificar as lacunas de atributos dos elementos organizacionais, e possibilita, ainda, um registro dissertativo, com redação livre, sobre as lacunas e/ou as virtudes das competências profissionais e comportamentais do avaliado.

Este estudo se aproximará das avaliações requeridas na sistemática de GPC, pois permitirá comentários sobre o ava-

8 Diferença entre as competências organizacionais e das funções e as competências individuais (técnicas e comportamentais).

liado e incluirá atributos comportamentais (atitude), tais como o comprometimento com a instituição.

Nesta etapa pode-se identificar um desafio a qualquer organização que esteja implantando a GPC: o novo enfoque de avaliação e de discriminação dos elementos organizacionais. A avaliação deverá ser periódica, direcionada para identificar as lacunas de competências técnicas e comportamentais, além do próprio processo tradicional, com o máximo de avaliadores competentes que contribuam para se traçar um perfil do elemento organizacional.

A periodicidade recomendada na sistemática da GPC é anual, por permitir um volume de informações do elemento organizacional suficiente para se construir um perfil profissional e comportamental do avaliado.

E isso, devidamente registrado em um banco de dados (Banco de Talentos), possibilitará à instituição desenvolver pontualmente os requisitos deficientes, baseados na Educação Corporativa (EC).

Este tipo de abordagem de sugestões de implantação de GPC em organizações pode ser corroborado por outra estudiosa no assunto. A professora Maria Odete Rabaglio⁹, autora de diversos artigos, afirma que "uma competência implica uma ação responsável e reconhecida para agregar valor econômico a uma organização e valor social ao indivíduo. Está relacionada, em último caso, à capacidade de entrega de um profissional".

Assim como ocorre com a adoção de qualquer ferramenta de gestão, cada empresa é um caso único. Então, tudo depende do perfil do gestor e da cultura organizacional. Em todo caso, alguns passos para a sua implantação já foram bastante utilizados e comprovados e, ainda assim, não são uma regra fixa ou engessada.

Devemos procurar sempre realizar cruzamentos das competências necessárias com aquelas existentes, considerando, a qualquer momento, promover treinamentos e outros investimentos para desenvolver os colaboradores, diminuindo, assim, os intervalos de competência que poderão existir entre aquelas que possuem e as que o cargo demanda.

CONCLUSÃO

Com a velocidade das mudanças das instituições modernas, devido a diversos fatores da realidade atual, como, por exemplo, a facilidade de acesso ao conhecimento, a qualificação e a especialização dos indivíduos, a busca do melhor para a organização e para o indivíduo, necessitamos de novas formas de gerir pessoas. As instituições estão naturalmente buscando novas maneiras para atender às demandas e às pressões internas e externas.

Pode-se concordar que esse novo modelo estratégico de gestão de pessoas apresentado – GPC – é mais eficiente e estará presente nas organizações modernas e atualizadas. Porém, toda mudança é revestida de desafios, apreensões, medos, expectativas e de esperança que todo o processo dê certo. Esse processo não é diferente e tem sido uma tarefa bastante difícil em instituições que adotaram esta gestão estratégica de pessoas – empresas como a Petrobras S.A. e a Vale S.A., por exemplo.

As dificuldades encontradas nas metodologias vêm das características particulares de cada organização, de suas individualidades e de seus objetivos e tamanhos. Ressalta-se também, como uma preocupação dos estudiosos, o fato de que a GPC ainda não possui uma definição unânime, tendo a capacidade de perceber

⁹ Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/gestao-por-competencias>>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

as transformações da realidade organizacional em uma discussão multidisciplinar.

Assim sendo, a preparação das instituições no que diz respeito aos seus recursos humanos exige um caráter de motivação partindo da Alta Administração da instituição e no apoio desenvolvido entre os indivíduos, a fim de suportar as adversidades a serem apresentadas no processo de implantação e na sua continuidade.

Entendo que devemos apresentar, ao alto escalão da instituição pública, o quão

importante é a GPC para o desenvolvimento de seus recursos humanos e, conseqüentemente, para o bom desempenho da instituição. Com uma boa política de gerenciamento de recursos humanos em qualquer organização, todos saem ganhando: a equipe, que se desenvolve, e a instituição, que alcança resultados melhores.

Enfim, assim apresentamos uma proposta que pode ajudar a implantar a metodologia de GPC em instituições públicas de uma forma geral.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<ADMINISTRAÇÃO>; Administração Pública; Gerência;

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação, citações em documentos e apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- _____. NBR 15287: informação e documentação - projeto de pesquisa: Apresentação. Rio de Janeiro, 2005.
- BRAGA, RUY. *A nostalgia do Fordismo*. Ed. Xama: Rio de Janeiro, 2003.
- DUTRA, Joel de Souza. *Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformações nas Organizações*. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; Ruas, Roberto (Org). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.
- EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.
- FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, F. Marques. *Superdicionário da Língua Portuguesa*. 56. ed. São Paulo: Globo, 2015.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 9. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2009.
- LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. *Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação*.
- QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, 2005.
- TAYLOR, Frederick Wislow. *Princípios de administração científica*. 9. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.
- ZAFIRIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.