

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: fragmentos para discussão**

Luiz Carlos dos Santos

Há na literatura uma vasta diversidade de abordagens sobre a temática Gestão por Competência, desde aquelas que vinculam as competências à gestão de pessoas, as que relacionam à competitividade das organizações e as que se dispõem a tratar a partir do conceito de competência.

O marco inicial dos sistemas de gestão de pessoas, historicamente, remonta ao período de introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, ocasião em que o modelo adotado era fortemente baseado na definição do cargo e suas correspondentes tarefas. Dessas definições extraíam-se os critérios para seleção de pessoas, as necessidades de capacitação, ainda que fortemente relacionadas às tarefas de cunho operacional, bem assim ao sistema de recompensas, o qual já associava os salários à produtividade.

A partir da década de 30, do século XX, as organizações, preocupadas em melhorar o clima no ambiente de trabalho, estruturaram programas de treinamento específicos para supervisores, cujo fulcro era desenvolver habilidades de relacionamento interpessoal. Na década de 60, o surgimento da abordagem sociotécnica nos países europeus, com destaque para a Suécia, já preconizava a necessidade de se desenvolver competências que pudessem agregar valor à organização. De acordo com Fleury, Fleury (2004), naquela ocasião, as empresas suecas enfatizavam o desenvolvimento de competências voltadas ao seu posicionamento estratégico no mercado.

Contudo, o sucesso obtido pelas empresas japonesas, na década de 80 que desencadeou uma onda de discussões acadêmicas e empresariais sobre os modelos de gestão de pessoal, tendo como ápice o surgimento do conceito de gestão estratégica dos recursos humanos. Daí, então, estabeleceu-se que as políticas de gestão de pessoal deveriam ser parte integrante das estratégias de negócios das empresas.

A partir dos anos 90, novos conceitos foram sendo englobados ao que já havia sido elaborado por estudos anteriores. Um dos conceitos que vinha sendo utilizado até então e que passou a ser bastante criticado foi o de cargo pois já não refletia a realidade organizacional. Com isso, foi proposto o conceito de espaço ocupacional, que seria o conjunto de atribuições e responsabilidades de cada colaborador. Outra consideração que foi agregada ao modelo original foi a noção de entrega para “mensurar” a forma como ocorre a agregação de valor do colaborador. Para que isso fosse possível, o conceito de complexidade trouxe grande

contribuição para compreender as prováveis diferenças nas entregas individuais. Por fim, outro item muito importante que tem sido cada vez mais aderido na Gestão por Competência é o essencial alinhamento das competências individuais com as estratégias e valores organizacionais.

No início deste século segundo Fleury, Fleury (2004), dentre outros expoentes apontaram como principais tendências dos sistemas de gestão das empresas, o desenvolvimento de competências associadas à pesquisa e desenvolvimento, com foco na inovação de produtos e processos, maior ênfase na comunicação e maior relevância das funções de recursos humanos, especialmente na definição de estratégias de negócios e seus desdobramentos para atração, desenvolvimento e retenção de talentos. O indivíduo, e não mais o cargo, passa a ser o foco do sistema de gestão de pessoas.

O fato é que a competitividade crescente nas empresas tem demandado, na contemporaneidade, a participação efetiva de profissionais que possam agregar valor às organizações, tornando-as mais ágeis e competitivas. Estevão (2001, p. 197) atribui às escolas de gestão e ao imperativo da produtividade total o reconhecimento dos recursos humanos como bens mais valiosos e de caráter verdadeiramente estratégico para o sucesso das organizações. Ressalta, no entanto, o autor para o fato de que os sistemas de gestão baseados em competências impõem ao indivíduo a responsabilidade pelo desenvolvimento e constante valorização de seu perfil de competências “para poder vender-se ou alugar-se por um tempo determinado, o que leva a que a formação se transforme num meio extremamente útil para responsabilizar o indivíduo pela permanente boa forma no mercado. Em outras palavras, pela sua manutenção em estado de empregabilidade”.

Advogam Fleury e Fleury (2004) que o modelo de gestão calcado em competências se justifica com base em três grandes mudanças ocorridas no ambiente do trabalho. Em primeiro lugar, a necessidade cada vez maior de lidar com imprevistos, ou seja, realizar tarefas não contidas, inicialmente, nas definições de um determinado cargo, a partir da mobilização de recursos adequados. Em seguida, a importância de comunicar, compreender, entrar em acordo, partilhar normas e recursos. E, finalmente, o fortalecimento da noção de serviço, em que o atendimento ao cliente interno ou externo da organização é parte essencial de todas as atividades.

Na busca de conceito para competência encontra-se na literatura (ALLESSANDRINI, 2002; BELÁIR, 2001; MACHADO, 2002; PERRENOUD, 2002; RABAGLIO, 2004; PIRES, 2005; CHIAVENATO, 2010), que o termo considera não somente o estoque de recursos cognitivos pertencentes ao sujeito - conhecimento, habilidades, atitudes, comportamentos,

repertório de condutas e de rotinas disponíveis, informações, esquemas de ação e percepção – mas, também, sua capacidade de agir e reagir adequadamente, em determinadas situações, mobilizando os recursos disponíveis.

Qualificação é um termo comumente utilizado para definir os requisitos associados a um determinado cargo ou posição na empresa ou para designar os saberes e conhecimentos de uma pessoa, aquilo que pode ser obtido e certificado pelo sistema educacional. Todavia, competência extrapola o conceito de qualificação, pois pressupõe capacidade de agir responsabilmente, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY, FLEURY, 2004).

Já Machado (2002) atribui três características básicas ao conceito de competência: pessoalidade, âmbito e mobilização. Le Boterf (1994), por seu turno define competência como sendo o resultado da combinação de três eixos distintos – formação educacional, experiência profissional e formação pessoal. Para Moura e Bittencourt (2006), competências são resultantes da experiência profissional, ou seja, são desenvolvidas ao longo da prática, por meio da acumulação ou da formação de novos esquemas de ação que enriquecem ou modificam o *habitus*. A prática pode ser explicada como mobilização de recursos para obtenção de resultados. O desenvolvimento de uma competência deve procurar o equilíbrio entre o saber (conhecimento), saber fazer (habilidades) e saber agir (atitudes).

Conforme Rabaglio (2004), para realizar um processo de seleção baseado em competências, torna-se necessário mapear as competências que fazem parte das estratégias de diferenciação e competitividade da organização. Com base nessas informações, é possível definir um perfil de competências desejado para cada pessoa, cargo ou segmento da organização, de forma personalizada. Um perfil pessoal e profissional, definição ou conceito das competências desejadas, competências técnicas e competências comportamentais.

A elaboração de um perfil de competências requer que a área requisitante, ou seja, aquela que tem necessidade de preencher uma determinada vaga estabeleça uma parceria com a área de gestão de pessoas, para que haja uma compreensão clara e completa das necessidades do requisitante. A equipe deve, então, relacionar os indicadores de competências que, em última instância, são informações relevantes sobre o cargo. Cada indicador pode ser materializado em uma ou mais competências imprescindíveis para o bom desempenho da função. O agrupamento e classificação das competências identificadas servirão como base para a realização das atividades de seleção propriamente ditas, tais como entrevistas e jogos comportamentais, por exemplo.

Convém ressaltar que o complexo contexto atual de constante mudança requer um modelo que torne possível a agregação de valor e a comunicação de uma maneira mais holística para a empresa. Nesse sentido, a Gestão por Competências permite uma área de Gestão de Pessoas associada ao intento estratégico da organização, possibilitando a comunicação com outras equipes a partir de um referencial comum e compartilhado – as competências, acarretando em um maior alcance de resultados.

Frise-se que cada profissional possui seu perfil de competências, construído ao longo dos anos de estudo, experiências profissionais e sociais. É este perfil técnico e comportamental que será avaliado no momento de uma seleção de pessoal, sendo confrontado com o perfil de competências desejado pela organização que está recrutando um profissional para um determinado cargo ou função.

Finaliza-se, todavia, este texto, ressaltando que a gestão de competências é realmente uma prática estratégica adotada pelas organizações em busca de vantagem competitiva a fim de atender rápida e eficientemente o consumidor final, frente ao cenário atual de volatilidade, de necessidade crescente por inovação tecnológica e de concorrência acirrada por novas fatias de mercado.

## REFERÊNCIAS

- ALLESSANDRINI, C. D. O desenvolvimento de competências e a participação pessoal na construção de um modelo educacional. In: PERRENDOUD, P.; *et al.* **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- BÉLAIR, L. A formação para a complexidade do ofício de professor. IN: PAQUALY, L; PERRENDOUD, P; ALTET, M; CHARLIER, E (Org.) **Formando professores profissionais: que estratégias? Que competências?** 2. ed. rev. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.
- ESTEVÃO, C. V. Formação, gestão, trabalho e cidadania: contributos para uma sociologia crítica da formação. **Educação e Sociedade**, Salvador, ano 22, n. 77, p. 185-206, 2001.
- LFEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MACHADO, Nilson José. Sobre a ideia de competência. IN: PERRENNOUD, P; *et al.* **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **ERA**, abr./jun. 2003.

PERRENOUD, P. A formação dos professores no século XXI. In: PAQUALY, L; PERRENOUD, P; ALTET, M; CHARLIER, E (Org.). **Formando professores profissionais: que estratégias? Que competências?** 2. Ed. rev. Porto Alegre: Artmed, 2001.

RABAGLIO, M O. **Seleção por competências.** 4. ed. São Paulo: Educator, 2004.



LUIZ CARLOS DOS SANTOS

[www.lcsantos.pro.br](http://www.lcsantos.pro.br)