



## **GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS: UM MODELO AVANÇADO DE GESTÃO**

### **PEOPLE MANAGEMENT BASED ON SKILLS: A MODEL MANAGEMENT ADVANCED**

Luiz Otávio do Carmo<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

O presente estudo sobre gestão de pessoas baseada em competências possibilita demonstrar a viabilidade prática da adoção dos novos conceitos sobre competências organizacionais e funcionais nos métodos e práticas de gestão de pessoas, fundamentado através da revisão bibliográfica acerca do tema, explora a dimensão estratégica e inovadora com a qual as competências vêm sendo desenvolvidas e aplicadas nas organizações, destaca os principais conceitos que norteiam este modelo de gestão bem como explica de maneira detalhada como proceder em sua implantação, as etapas fundamentais a serem seguidas, bem como faz considerações acerca das competências e os subsistemas de gestão de RH (avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e remuneração) para que a adoção deste modelo de gestão se revele promissora para o alcance dos objetivos organizacionais, revelando-a não como uma tendência pontual ou modismo das práticas empresariais, mas sim como um modelo efetivo de gerenciamento de pessoas que se consolida cada vez mais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Pessoas. Competências. Objetivos

#### **ABSTRACT**

This study on competency-based personnel management enables demonstrate the practical feasibility of adopting the new concepts of organizational and functional skills in methods and personnel management practices, grounded through the literature review on the topic, explores the strategic and innovative dimension with which skills are being developed and applied in organizations, highlights the main concepts that guide this management model and explains in detail how to proceed in its implementation, the basic steps to follow, and raises questions about the skills and HR management subsystems (performance appraisal, training and development and compensation) for the adoption of this management model is deemed promising for the achievement of organizational goals, revealing himself not as a specific trend or fad in business practices, but as an effective model for managing people that consolidates more and more.

---

<sup>1</sup> E.Mail: [luiz.otavio@unifap.br](mailto:luiz.otavio@unifap.br) - Mestrado em Direito Ambiental e Políticas Públicas pela Universidade Federal do Amapá.

**KEYWORDS:** Management. People. Skills. Goals

## 1. INTRODUÇÃO

A chave para o entendimento do estudo sobre gestão baseada em competências está em primeiro lugar, no reconhecimento da existência de um movimento contínuo de transformação nas práticas que modificaram os processos de gerenciamento de recursos humanos ao longo do tempo, e, em segundo, da configuração de uma nova conjuntura ambiental das organizações, marcada pelas mudanças de ordem econômica e social, potencializadas pela crescente globalização dos mercados acelerada a partir dos anos 80, desenvolvimento tecnológico, especialização dos serviços e produtos ofertados, e principalmente, pelo reconhecimento da importância do fator humano como recurso estratégico para as organizações, o que desencadeou uma acirrada disputa pelo posicionamento no mercado e por diferenciais competitivos; diferencial este que poderia ser encontrado no modelo de gestão aqui proposto, que traduzisse a real necessidade de saber lidar com o potencial das competências, tanto pessoais quanto organizacionais.

Portanto, o objetivo do presente trabalho é suscitar a compreensão do modelo de gestão de pessoas baseado em competências, através da revisão e exposição da farta bibliografia produzida sobre o tema e da contribuição pessoal, o que credencia um estudo aprofundado sobre as vantagens desse modelo, suas implicações em termos metodológicos durante a implantação, as etapas necessárias, a adequação de todos os subsistemas de RH ao critério das competências, e todos os demais aspectos relacionados à efetiva consolidação deste modelo de gestão como novo parâmetro de gestão de pessoas.

## 2. O CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

A origem da gestão de pessoas como prática relacionada às atividades de RH nas organizações requer uma breve reconstituição do processo histórico de sua evolução, sua gênese perpassa pelas três eras ao longo do século XX, Industrialização Clássica, Neoclássica e a era da informação, em cada período houve uma maneira própria de lidar com as pessoas na organização, na primeira, a Industrialização Clássica, nos remete ao momento das Relações Industriais com seu departamento de relações industriais, limitando-se a atividades

operacionais e burocráticas, garantia o cumprimento das obrigações legais das relações de trabalho.

Na industrialização neoclássica surgem os conhecidos Departamentos de Recursos Humanos que substituíam seus antecessores, além das tarefas operacionais e burocráticas assumiram funções táticas, além de cuidar dos subsistemas como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança no trabalho.

Já na era da informação, surgem as equipes de gestão de pessoas, as tarefas do antigo DRH são conferidas a gerentes de linha, os quais passam a ser os gestores das pessoas, enquanto que as burocráticas não-essenciais são transferidas à terceiros, assumindo atividade estratégica de orientação global nos assuntos relacionados às pessoas, estas por sua vez deixaram de ser meros recursos para serem o principal patrimônio da empresa. Neste contexto Chiavenato (2010, p.42) resume: “na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

### **3. O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS**

Na literatura disponível no campo da administração encontramos alguns precedentes explicativos que nos auxiliam a entender o significado concreto do termo “competências” segundo a visão de alguns teóricos. Devido a grande relevância do tema e pela necessidade de manter o rigor científico do estudo, tentar-se-á resgatar o significado mais próximo daquilo que a teoria nos propõe.

O uso corriqueiro que se faz do termo discutido está relacionado com a capacidade de uma pessoa em desenvolver ou fazer algo com destreza e habilidade. Tal afirmação incorreria em certo risco de se estabelecer estereótipos positivos, visto que criaria a noção de competente para aquele que compreende e sabe fazer determinada coisa quanto que estereótipos negativos, para aquele que não possuísse a mesma habilidade; entretanto, dando ênfase para o contexto organizacional o termo associa-se às diversas dimensões relacionadas ao comportamento do ser humano no trabalho, nesse sentido, o conceito que foi amplamente difundido e utilizado na academia foi o do conhecido “CHA”, segundo o qual as

competências humanas estavam intimamente relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas.

Tal noção por mais simplista que seja, forneceu as bases para que outros autores e estudiosos enriquecessem o entendimento conceitual e dessem mais rigor nas definições que se sucederam a partir de então, nessa mesma linha de pensamento contribui Picarelli (*apud* FERREIRA, 2005, p. 128) “Competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolve o conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior”.

Neste excerto da obra do autor, fica evidenciada a tentativa de demonstrar que somente conhecimentos, habilidades e atitudes não significariam precisamente resultados maiores em termos desempenho, precisaria que o indivíduo soubesse mobilizar e coordenar seus próprios recursos relacionados ao CHA, convergindo-os em um padrão de desempenho superior, ao mesmo tempo em que esse novo comportamento fosse percebido pelos demais.

Nesse diapasão, questionando a simplicidade do CHA para conceituação do termo competências, segue a contribuição de Joel de Souza Dutra:

Contudo, essa forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental. As pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente (2001, p. 28).

Portanto, existe um elemento comum no entendimento dos autores de que somente conhecimentos, habilidades e atitudes não são a única medida para avaliar as competências de uma pessoa, é necessário que esses atributos estejam acompanhados de um desempenho superior, que possa ser medido e convertido em resultados para a organização.

Dutra também introduziu o conceito de “entrega” no estudo das competências, que de forma resumida seria “tudo aquilo que o indivíduo se predispõe a oferecer à organização relativo ao seu trabalho; ou seja, seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado e suas realizações” (DUTRA, 2001, p.28), neste ponto, o autor consegue perceber uma das características essenciais que devem ser aplicadas ao conceito de competências, a

necessidade de avaliar-se os comportamentos dentro da perspectiva das competências tendo como foco os resultados em termos práticos.

O autor continua enfatizando que na prática as organizações tendem a balizar suas decisões sobre os indivíduos em razão de tudo o que efetivamente entregam, enquanto que nos sistemas formais, baseado em cargos e funções, as decisões são baseadas no que as pessoas fazem.

Outro conceito importante “relaciona competência com a capacidade de reação do indivíduo em face das contingências complexas e desafiadoras do trabalho” (ZARIFIAN *apud* FERREIRA, 2005, p. 129), este último nos remete a capacidade inerente ao trabalhador de assumirem responsabilidades diante de situações novas, complexas e que exigem determinado grau de abstração e raciocínio lógico para encontrar uma solução para o problema, perfil de comportamento muito solicitado nos dias de hoje, no qual tempo e recursos se tornaram cada vez mais escassos e saber utilizá-los de forma racional significa acréscimos de resultados.

Seguindo o princípio dessa nova proposta comportamental dos colaboradores, que compartilham responsabilidades, se esforçam para solucionar desafios cada vez mais complexos no trabalho, conscientes da necessidade de “entrega”, gerando expectativa de reconhecimento Fleury (*apud* FERREIRA, 2005, p.129) definiu competência como: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, a contribuição da autora nos remete à questões abrangidas nas conceituações anteriores como “o saber agir responsável e reconhecido”, relaciona-se á “entrega” citada por Dutra (2001, p.28), pois o indivíduo que trabalha com competências é capaz de agir com responsabilidade, conferindo a si mesmo o dever de contribuir de forma eficaz com a organização, trazendo-lhe resultados através de ações e comportamentos que se traduzam em aumento de desempenho e eficiência, ao passo que a organização, através da mensuração dos resultados, saiba retribuir por meio do reconhecimento de seu esforço e dedicação.

Outro aspecto que se pode inferir do conceito da autora está relacionado ao “valor econômico” gerado pela ação, impondo como requisito para uma competência a característica

de conduzir à resultados, objetivo maior de qualquer empresa capitalista no mundo atual; e ao “valor social ao indivíduo”, que é poder ser reconhecido socialmente através daquilo que lhe é particular, seus recursos próprios, como conhecimentos implícitos e tácitos, habilidades e experiências acumuladas, seu comportamento e ação diante dos desafios da vida no trabalho.

Todas as definições expostas até aqui envolveram capacidades intrínsecas ao indivíduo de coordenar suas faculdades relacionadas ao trabalho e convergir em uma ação direcionada ao crescimento da empresa e do indivíduo, entretanto, é importante frisar que nenhum modelo de gestão se mantém sem que haja o seu desenvolvimento e constante monitoramento com o objetivo de inibir falhas ou desvios na sua aplicação, tratando-se aqui de um modelo de gestão de pessoas que explora os comportamentos individuais, o especialista Parry define competências da seguinte forma:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (*apud* Picarelli, 2004, p. 124).

Essa é a conceituação mais próxima daquela proposta por esse estudo, o autor faz uma importante colocação acerca das competências, estabelece que os elementos do citado CHA estejam correlacionados e que sejam aplicados de forma que afetem uma parte considerável da atividade de alguém, segundo este trecho, os conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser coordenados para atividades que levem à otimização do desempenho, não desperdiçados em comportamentos evasivos e pouco construtivos, nessa mesma linha de pensamento, Picarelli entende que: “As competências devem ter relação com as atividades principais, não com atividades de suporte ou apoio, possibilitando maior *performance*” (2004, p. 125).

Como citado anteriormente sobre a importância do monitoramento para dar suporte à manutenção do modelo de gestão, o autor também nos remete a possibilidade de medir as competências por intermédio de padrões preestabelecidos, os quais tanto na teoria quanto na prática já foram amplamente discutidos e desenvolvidos, e são efetivamente a base para o desenvolvimento eficaz do modelo em toda a organização, desde o nível estratégico ao operacional. O autor também atribui a capacidade de tais competências serem aperfeiçoadas

através de treinamento e desenvolvimento, certamente tal alegação encontra validade, pois assim como são mutáveis as características ambientais das organizações assim também serão as competências das pessoas que nelas trabalham, exigindo, dessa forma, ações que assegurem a manutenção das competências existentes e a criação de novas competências.

#### **4. A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DAS COMPETÊNCIAS**

A base para o entendimento do sucesso de um modelo de gestão baseada em competências está na sua capacidade de relacionar as diretrizes traçadas no planejamento estratégico da organização a todos os processos relacionados à atividade da empresa.

Lidar com competências exige a sintonia entre as metas e objetivos empresariais fixados e todas as atividades desempenhadas que afetam diretamente nos resultados dos negócios, a fim de que a organização não só consiga direcionar toda a diversidade de ações internas naquilo que é essencial à empresa quanto estabelecer boas perspectivas para seu crescimento no mercado pelo fato de que o desenvolvimento e a difusão da linguagem das competências dentro da organização possibilitam segundo diversos estudos, a criação de característica única, própria, que representa sua singularidade diante do amplo e diversificado mercado.

Dentro desse contexto surgem algumas dúvidas quanto a maneira de proceder para identificar, manter, desenvolver e se possível treinar tais competências no âmbito da organização, a fim de que elas se tornem ferramentas estratégicas para o alcance dos resultados.

Primeiramente, é necessário que se faça uma distinção básica entre aquilo que é ou não competência, dentre os conceitos citados na seção 3 deste artigo, o de Parry é bastante elucidativo, sobre competências ele entende que são conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável do trabalho de alguém, e que se relaciona ao desempenho.

Portanto, aquilo que se afirma como competência não significa toda e qualquer habilidade, mas sim daquelas mais essenciais, que sejam indispensáveis ao indivíduo e à organização para o alcance dos resultados e que sejam escolhidas com predileção ao bom

desempenho, além desta distinção preliminar, surge outra questão bastante discutida nos livros acadêmicos e em autores da área, que é a identificação das competências organizacionais e as individuais. Sobre essa questão, o trecho da obra de Alessandra Ruano nos ensina que:

O entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à empresa como um todo. A segunda trata da competência das pessoas que trabalham na organização (2007, p. 10).

Através da contribuição da autora, podemos inferir que nas competências organizacionais estão localizadas as ações relacionadas diretamente às metas e objetivos definidos pelo planejamento estratégico da empresa, pois devem refletir sobre a organização como um todo, nas suas atitudes diante do mercado, na velocidade com que respondem as contingências externas e internas e transforma em experiências, em novos produtos e serviços, atingindo não só o cliente como o resultado do negócio; enquanto que as competências individuais estão voltadas ao colaborador, com seu repertório de habilidades, conhecimentos e atitudes, coordenados de forma que seus resultados sempre sejam elevados, gerando valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo.

Dentro da dimensão estratégica (corporativa) das competências surgiu um termo bastante utilizado pela academia para se referir ao conjunto de habilidades específicas das organizações, qual seja o de competências essenciais, *core competences*, o termo foi originalmente criado por Prahalad e Hamel (1995) em um momento no qual a prática já havia demonstrado a aplicabilidade e o uso das competências essenciais como parâmetro de modelo de gestão.

A exemplo cita-se seus estudos publicados no artigo “*The core competence of the corporation*” sobre a utilização do conceito de competências essenciais nas estratégias das empresas como a NEC<sup>2</sup>, que alcançaram um patamar de liderança em vendas devido à estratégia de investir naquilo que sabiam fazer melhor – suas competências essenciais – mobilizando esforços e recursos para conseguir desenvolvê-las por completo, é basicamente

---

<sup>2</sup> Empresa japonesa, líder mundial em semicondutores, além de se destacar na produção de produtos de telecomunicação e computadores.



este o ponto específico de entendimento dos autores, contudo, segundo os próprios autores tal medida requer uma mudança de visão, uma nova maneira de pensar e agir sobre a organização, que exige que os principais executivos estabeleçam um novo conceito sobre a própria corporação.

Para se evitar equívocos no processo de identificação das competências essenciais nas organizações Prahalad e Hamel (2005) estabeleceram três testes para avaliar se uma habilidade seria específica da organização, o primeiro corresponde à análise do valor percebido pelo cliente, uma competência para ser essencial deve contribuir de forma desproporcional para o valor percebido do cliente; o segundo diz respeito à análise do diferencial entre concorrentes, para obter o status de competência essencial, uma capacidade deve ser competitivamente única, que a diferencie dos demais concorrentes no mercado, que seja, portanto, a sua singularidade; e por último o teste da capacidade de expansão, que seria a avaliação do potencial da competência para gerar novos produtos e serviços a partir de seu desenvolvimento.

A dimensão estratégica das competências não seria possível se tais competências essenciais, *core competences*, uma vez identificadas, não fossem distribuídas e transformadas em metas aos demais setores da organização e atingissem paralelamente o comportamento das pessoas que nela atuam. Dentro desta perspectiva, surgem as competências humanas ou funcionais, que Mariza Eboli define com precisão:

São as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa. Devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais realizado anteriormente (2001, p. 121).

De maneira bem objetiva, a autora nos ensina que, para que a organização tenha êxito no alcance de seus objetivos estratégicos seria necessário que essas competências funcionais fossem adquiridas e desenvolvidas no âmbito das pessoas, como se tratam de competências que revelam as capacidades inerentes ao indivíduo de lidar com situações pertinentes ao trabalho, seria necessário um trabalho prévio de identificação, avaliação e desenvolvimento

dessas competências, tal procedimento será visto em detalhes no decorrer deste artigo através da atuação dos subsistemas de RH.

Observa-se na opinião de diversos autores sobre o tema que a questão das competências vem sendo tratada através de duas abordagens específicas, a primeira de que a identificação das competências parte da estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais (Eboli, 2001; Dutra, 2001; Trasatti, 2010); a outra de que o surgimento das competências parte do sentido inverso; ou seja, do indivíduo para a organização, no presente estudo, adotar-se-á a primeira abordagem, visto que a tendência natural da maioria das empresas é a de que os objetivos estratégicos devem ser firmados na cúpula, e sua decomposição feita aos demais setores de forma democrática, pois, será visto, no decorrer do estudo, que essa visão centralizadora está sendo gradualmente substituída por uma visão participativa e democrática, com a inclusão de setores importantes como o de DRH no planejamento estratégico, com a implantação do modelo de gestão de pessoas baseada em competências.

Partindo do pressuposto de que as organizações devem primeiramente delinear em seu planejamento estratégico, para depois identificar quais as suas competências essenciais, *core competences*, será possível estabelecer as diretrizes gerais que devam ser abrangidas nas definições do quadro de competências funcionais, pois ambas as competências caminham juntas para a concretização do modelo e não podem ser dissociadas sem que se perca o foco dos objetivos estratégicos da empresa.

O desenvolvimento do conceito de competências se dá através desse processo dinâmico no qual de um lado encontra-se a organização e seu conjunto próprio de competências essenciais, construídas a partir de um processo de aprendizagem organizacional e que são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, e de outro lado têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não ser aproveitado pela empresa, quando as pessoas por sua vez passam a desenvolver da melhor forma aquilo que as empresas esperam que façam, trazendo resultados, serão reconhecidas por isso e terão oportunidades, essa é a nova visão de contrato de trabalho aludida na seção 2 deste artigo, e que traduz a

essência da gestão de pessoas baseada em competências, na qual resultados traduzem-se em oportunidades.

O viés estratégico das competências, portanto, está na capacidade com que o modelo possibilita que os objetivos definidos no planejamento estratégico da organização sejam utilizados como referência na definição das competências essenciais, essas por sua vez irão nortear a definição do quadro de competências funcionais, quadro este que uma vez construído junto aos indivíduos envolvidos e legitimado pela diretoria será o fundamento da gestão de pessoas baseada em competências, que propiciará que a organização faça com que as pessoas trabalhem com uma “linguagem” de desempenho, focada nos objetivos estratégicos da organização.

## **5. A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS.**

Uma vez compreendida a maneira correta de se trabalhar as competências dentro da visão estratégica da gestão de pessoas, faz-se necessário que a organização escolha uma metodologia eficaz para começar a desenvolvê-la na empresa, essa etapa é fundamental para se evitar possíveis desvios durante o processo, diminuindo as chances de erro de operacionalização.

De forma bem didática, Trasatti e Costa (2010) nos apresentam uma metodologia que torna possível a implantação do modelo de gestão por competências mesmo em organizações que não possuem um planejamento estratégico e competências essenciais definidas. Para facilitar o entendimento e com base na metodologia dos autores, propõe-se 04 (quatro) fases na implantação.

Fase 01 (Descoberta): Nesta fase preliminar, a empresa deverá fazer um levantamento das opiniões dos encarregados dos diversos setores da organização por meio da técnica de “vozes”, ou seja, a empresa coletará as informações sobre o contexto organizacional através de entrevistas com pessoas que representem as várias interfaces da organização, expondo as circunstâncias específicas do negócio.

Nessa etapa, dependendo da estrutura da empresa, algumas vozes poderão ser suprimidas ou fundidas, contudo será imprescindível que a empresa “escute a voz” do cliente externo, interno, dos acionistas, da organização (clima e cultura organizacional) e do mercado (fornecedores, concorrentes). Após o término das entrevistas, sugere-se um *workshop*<sup>3</sup>, para legitimar os dados levantados e preparação para a fase seguinte.

Fase 02 (Construção): É nesta fase que serão definidas as competências organizacionais, dentre elas as competências essenciais, *core competences*, citadas na seção 4 deste artigo, (caso a empresa não tenha definido anteriormente) de acordo com as necessidades estratégicas e as circunstâncias levantadas nas entrevistas da fase anterior, é importante que a diretoria da empresa possa legitimar essa atividade, pois ela será o fundamento de todo o processo. Com base na definição das competências organizacionais, será construído o quadro de competências funcionais, na elaboração desse quadro, será novamente requisitada a participação de todos os envolvidos na fase anterior e a legitimação de todo esse trabalho pela diretoria.

Fase 03 (*Assessment*): Uma vez construídos os quadros das competências funcionais, a empresa deverá realizar um mapeamento (*assessment*) das pessoas para que se encontre a lacuna (*gap*) ente as competências operacionalizadas nos quadros e a situação atual dos funcionários. Para realizar o *assessment* será imprescindível que se escolha as técnicas adequadas de mapeamento, como o uso de estudo de caso para cada situação, no caso de testes, inventários etc., é importante que a escolha seja criteriosa. Ao final do mapeamento a empresa deverá dar o *feedback*<sup>4</sup> ao funcionário sobre seu desempenho, para que ele tenha o referencial de sua real potencialidade em relação as competências exigidas, bem como os resultados irão servir para a definição dos planos individuais de desenvolvimento (PID) e plano geral de desenvolvimento (PGD), que norteará as ações de capacitação com base em

---

<sup>3</sup> Reunião de grupos de trabalho interessados em determinado projeto ou atividade para discussão e/ou apresentação prática do referido projeto ou atividade.

<sup>4</sup> Procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente

competências. A fase termina com a exposição dos resultados, de um plano básico de ação para implantação e da estimativa de investimentos necessários pela diretoria da empresa.

Fase 04 (Implantação): É nessa etapa que se desenvolve o detalhamento do plano de implantação do modelo de gestão de pessoas com base em competências, por isso, a direção deverá ter consciência da necessidade de saber mobilizar as pessoas, estimulando-as e orientando sobre a maneira de cada qual dar sua contribuição no processo de implantação. Trasatti e Costa (2010) sugerem algumas frentes de trabalho, as quais poderão ser compostas por diretores e colaboradores, dentre as quais se destacam, a frente de divulgação, que exercerá a função de explicar como o processo será desenvolvido; a frente do plano diretor de recursos humanos, na qual caberá a função de integrar as políticas e diretrizes de todos os subsistemas de recursos humanos; a frente dos indicadores de desempenho, que deverá alinhar os indicadores ao quadro de competências e a frente de acompanhamento e revisão da implantação da gestão de pessoas baseada em competências.

Através da exposição resumida da metodologia proposta por Trasatti e Costa (2010) será mais fácil compreender a forma correta de se proceder para a implantação do modelo, o estudo de cada fase e sua correta adaptação à realidade de cada organização será crucial para que as empresas possam criar uma perspectiva real de resultados adotando o conceito das competências em suas práticas organizacionais, proporcionando uma gestão de pessoas focada em resultados e ao mesmo tempo incorporando o planejamento estratégico em todas as suas ações.

## **6. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS E OS SUBSISTEMAS DE RH**

Como já havia sido mencionado, trabalhar a gestão de pessoas baseada em competências significa estender a dimensão estratégica do modelo adaptando todos os demais subsistemas de RH ao viés das competências. Os principais subsistemas que devem ajustar seus processos ao foco nas competências são: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração e treinamento e desenvolvimento.

Rogério Leme (2006) especialista na área de gestão de pessoas por competências, apresentou de forma detalhada os procedimentos para se trabalhar as competências nos subsistemas de gestão de pessoas, de modo que sua operacionalização se tornasse aplicável a qualquer organização.

O autor fez um breve histórico sobre a avaliação de desempenho nas organizações, a partir do qual se percebe que a metodologia aplicada até os anos 80 limitava-se a análise das competências técnicas do colaborador, em uma avaliação unilateral feita geralmente pelo superior imediato e o resultado também restringia-se ao LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento, com o passar dos anos incorporou o aspecto comportamental, mas sem muita precisão nas avaliações.

A partir dos anos 90 passou-se a dar mais ênfase aos resultados, surgindo assim a avaliação por objetivos ou APO. Somente na metade da década de 90 e início de 2000 veio à tona o conceito de competências, foi a era de instalação do conceito do citado CHA nas organizações, juntamente a esses conceitos, juntam-se os de entrega, que é tudo que o colaborador deixa para a organização em termos de resultados, valores, conhecimentos que conduzem à realização da estratégia empresarial, bem como o conceito de complexidade, que está relacionado a importância da função proporcionalmente as atividades e finalidades da organização.

Rogério Leme (2006) apresentou as quatro perspectivas básicas que devem ser trabalhadas em uma avaliação de desempenho com foco em competências, quais sejam: perspectiva técnica, comportamental, resultado e complexidade. A avaliação será expressa pela consolidação estratégica de cada uma das perspectivas, que irá gerar como resultado o que ele denominou de *Coeficiente de Desempenho do Colaborador-CDC*.

Seguindo a orientação teórica do autor sobre a metodologia que emprega na avaliação de desempenho nas quatro perspectivas citadas acima, é possível encontrar através dos *gaps* (necessidades) entre as competências (técnicas, comportamentais, resultado e complexidade) necessárias para a função e as efetivamente desenvolvidas pelo colaborador os fundamentos para outro subsistema de RH, qual seja de treinamento e desenvolvimento, seguindo essa mesma linha de raciocínio, complementa Trasatti (2010, p. 43) “O estabelecimento dos *gaps*,

pela técnica de *assessment Center* baseado em quadro de competências de pessoas ou de grupos de pessoas, direcionará as necessidades de treinamento”.

Outro subsistema que deve ser adaptado ao critério das competências é o de remuneração, a forma tradicional com que as empresas até recentemente remuneravam seus colaboradores gerava certo desconforto, pois a empresa pagava proporcionalmente ao cargo que desempenhavam, os salários se tornavam estáticos, não havia mobilidade ou perspectivas de crescimento para aqueles que se engajavam pela empresa, que realmente “vestiam a camisa” da organização, porque acabavam tolidos por estarem em cargos operacionais ou de pouca visibilidade, com a adoção da gestão de pessoas baseada em competências cria-se uma perspectiva mais democrática na distribuição dos salários, pois com ela a empresa remunera proporcionalmente àquilo que a pessoa entrega para a organização, o que ela efetivamente oferece para o alcance dos resultados e dos objetivos estratégicos da organização.

## CONCLUSÃO

A partir de todo o exposto, para que a gestão de pessoas baseada em competências se consolide cada vez mais como um modelo eficaz e avançado de gestão é necessário que as organizações valorizem o potencial inerente das pessoas, e saibam como utilizar de forma estratégica este recurso tão estimado para o alcance dos resultados empresariais. É preciso ainda que gestores e colaboradores estejam realmente envolvidos com a proposta de se trabalhar com competências ao invés dos modelos tradicionais de gestão, bem como saibam compreender e utilizar os conceitos, técnicas e procedimentos que fazem deste modelo da gestão de pessoas uma das principais ferramentas gerenciais que se tem atualmente.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

Carmo, L.O.; Gestão de Pessoas Baseada em Competências: Um Modelo Avançado de Gestão. Revista de Administração Geral. v.1, n.2, p.101-117. 2015.

FERREIRA, José. Reflexões sobre o Conceito de Competências. In: NERI, Agnaldo, et. al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 4 ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

NERI, Agnaldo, et. al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 4 ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

PICARELLI, Vicente. “Gestão por Competências”. In: *BOOG, G. e BOOG, M. (orgs.) Manual de gestão de pessoas e equipe*. São Paulo: Editora Gente.

PRAHALAD, C. e HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus. 2005.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

TRASATTI, Sidney Roberto. Treinamento de Competências Funcionais: Moldando o Futuro Organizacional pelas Pessoas. In: NERI, Agnaldo, et. al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 4 ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

TRASATTI, Sidney Roberto; COSTA, Maria Inês. Administração de Recursos Humanos por Competências: A gestão do Novo Contrato entre Pessoas e Empresas do Terceiro Milênio. In: NERI, Agnaldo, et. al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 4 ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências – Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.