

Gestão de pessoas por competências: os desafios de sua aplicação nas organizações públicas.

Alana Paz de Lima Nobre, Roberta Valéria Guedes

Resumo

A gestão por competências surgiu para atender às necessidades do mercado globalizado, em que as exigências por agilidade e inovação permanente, requer um modelo de aprendizagem e de criação do conhecimento capaz de lidar com questões que surgem no novo contexto organizacional. Este estudo objetiva identificar os principais desafios existentes no processo de implantação desse modelo nas Organizações Públicas. Segundo a análise bibliográfica sobre o tema, é possível identificar vários desafios, dentre eles: o estabelecimento de estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais, gerenciamento da mudança no clima organizacional, valorização das pessoas, comprometimento dos servidores e o mapeamento de competências.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Desafios. Organizações Públicas.

Abstract

Competency management has emerged to meet the needs of the globalized market, where the demands for agility and continuing innovation, requires a model of learning and knowledge creation can deal with issues that arise in the new organizational context. This study aims to identify the main challenges that exist in the process of implementation of this model in Public Organizations. According to the literature review on the topic, it is possible to identify several challenges, including: the establishment of strategies aligned to organizational objectives, management of change in organizational climate, valuing people, involvement of servers and mapping skills.

Keywords: People Management. Management Skills. Challenges. Public Organizations.

1 Introdução

O advento da globalização exige das organizações uma alta capacidade de adaptação às demandas impostas pelo mercado devido ao seu caráter dinâmico e competitivo. Neste cenário, houve uma grande mudança na conceituação de gestão de pessoas, que passou a ter um foco diferenciado: o “capital humano” (CARBONE et al., 2005). Desta realidade surge o modelo de gestão de pessoas por competências.

A gestão por competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo

aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações. Esse modelo propõe desenvolver e alinhar as competências humanas para que possam gerar e sustentar as competências organizacionais para a consecução dos objetivos da instituição (GUIMARÃES, 2000).

Os resultados da aplicação da gestão por competências no setor privado servem de inspiração para o setor público, porém, sua implementação leva a grandes desafios que impactam profundamente toda a gestão de pessoas de uma organização, pois os termos do aludido modelo não podem ser transferidos diretamente ao setor público, já que este segue uma lógica diferente do setor privado (AMARAL, 2008).

Para implantação desse processo, alterações organizacionais e modificações culturais são determinantes para traçar estratégias e definir competências nas instituições públicas, juntamente com a motivação e comprometimento dos servidores, sobretudo dos ocupantes dos cargos de direção na elaboração de diretrizes que atendam os objetivos da organização, melhorando significativamente a qualidade e eficiência no serviço público.

Diante disso, o presente artigo tem por objetivo analisar a implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, examinando, assim, o processo de concepção das bases teóricas do modelo, identificando os principais desafios para sua implantação, contribuindo, portanto, para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas nas instituições públicas.

Desta forma, a natureza dessa pesquisa é caracterizada como um resumo de assunto, ou seja, com base nas ideias de renomados estudiosos da matéria, com uma abordagem qualitativa do tema para permitir maior compreensão do tema, tendo por objeto, pesquisas bibliográficas, disponibilizadas em livros e artigos científicos.

2. Gestão por competências

A necessidade de um novo modelo de gestão é estabelecida pela transição do modelo de sociedade industrial, caracterizado por estabilidade, padronização, especialização e hierarquia, para o modelo de sociedade do conhecimento, definido por um ambiente instável, de alta complexidade e competitividade (VERGARA, 2008).

Diante disso, a gestão baseada na competência demonstra ser um meio alternativo ao modo tradicionalmente utilizado pelas organizações. Antes de prosseguirmos com esta temática, porém, é preciso uma abordagem mais específica sobre as definições do termo competência.

No entendimento popular, usa-se competência para designar uma pessoa com condições de realizar determinada atividade. No universo acadêmico, há diversos

doutrinadores que criaram definições para explicar o significado da expressão competência, a seguir.

Brandão (1999) destaca que competência não é o conjunto de qualificações de determinado indivíduo e sim o resultado da aplicação dessa bagagem no trabalho.

Durand (1998) apresenta um conceito baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes que são aplicadas de forma complementar em torno de determinado objetivo. Para Durand (1998), o desenvolvimento das competências é feito por meio da aprendizagem individual e coletiva que envolve essas três dimensões.

Chiavenato (2008) apresenta as seguintes definições das dimensões de competência:

- Saber – refere-se ao Conhecimento. Implica os questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. É o que se deve fazer para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído.
- Saber Fazer – refere-se a Habilidades. Significa aplicar o conhecimento, resolver problemas, criar e inovar. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho, estando orientadas para a aplicação produtiva do conhecimento.
- Saber Agir/Querer Fazer – refere-se a Atitudes. Buscam um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento, realiza-se a união entre discurso e ação. Significa ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas. Essa dimensão diz respeito a um sentimento ou à predisposição do profissional.

Essas concepções identificam-se com a existência de duas grandes correntes (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009, p. 6):

A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos, como Boyatzis (1982) e McClland (1973), entendem a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada principalmente por autores franceses, como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Como se observa nos autores acima, o foco da primeira corrente está no potencial obtido, já o da segunda consiste no efetivo desempenho. Esses conceitos podem ser adotados de maneira complementar entre eles, pois são harmônicos e sua conexão é importante para o entendimento do modelo de gestão por competências (CARBONE et al., 2005).

Outros autores apresentam importantes considerações sobre competência. Fleury e Fleury (2001, p. 188) afirmam que competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e

habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Sendo assim, a utilização do modelo de gestão por competências traz benefícios não só para os indivíduos, mas também para as organizações em que estão inseridos:

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, por seu turno, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2007, p. 24).

Evidencia-se que a competência pode ser conferida tanto a organização com as competências que lhe são próprias, quanto às pessoas com seus conjuntos de competências, aproveitadas ou não pela instituição. Ao comparar as competências das organizações e das pessoas, nota-se um processo permanente de permuta entre elas, numa relação íntima entre aquelas que são organizacionais e as que são individuais (DUTRA, 2007).

Deste modo, isto é possível graças às possibilidades oferecidas por esse modelo de gestão, onde as competências são multidimensionais e possuem 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 se relacionam 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.

Com base no objetivo basilar deste estudo, ressalta-se a definição de gestão por competências prevista no Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006, p. 1), para servir de parâmetro para a Administração Pública Federal Direta, autárquica e fundacional:

Gestão por competência - gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

A adoção da gestão por competências proporciona, entre outras, as vantagens abaixo (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.

A flexibilidade desse modelo de gestão voltada para as competências estabelece uma alternativa empreendedora para a administração das instituições (GUIMARÃES, 2000). Contudo, a transição do modelo tradicional de gestão de pessoas para o de gestão por competência não ocorre de forma simples, visto que sua implementação nas organizações públicas geram impactos e desafios de grande proporção, em face das limitações em relação à mínima flexibilização do sistema tradicional de Gestão.

Por toda essa variedade de concepções, assim como devido à complexidade do ambiente organizacional, é impossível abordar um único conceito sobre o modelo de gestão por competências, porque esse modelo de gerir pessoas é um conceito ainda em construção, como afirma Dutra (2007). Logo, a gestão por competências deve considerar as especificidades de cada organização, uma vez que existem culturas distintas, mesmo possuindo algumas semelhanças conceituais (BITENCOURT, 2009).

2.1 Processo de implantação da gestão por competências nas organizações públicas – principais desafios

A gestão por competências visa dirigir esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos mais diversos níveis da organização, isto é, seja individual, grupal e organizacional, as competências indispensáveis à consecução de seus objetivos (GUIMARÃES, 2000).

Visando a otimização da gestão por competências, a instituição precisa estabelecer suas estratégias, oportunidade em que são definidos sua missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Após, deve-se elencar as peculiaridades do produto ou serviço oferecido para delinear as perspectivas de competências de acordo com cada atividade específica (UBEDA; SANTOS, 2008).

A efetivação dessa visão estratégica nas instituições modernas representa um dos mais importantes desafios da gestão de pessoas. Para tanto, tem que haver uma estratégia corporativa projetada em objetivos e indicadores de desempenho que possam traçar a gestão de competências organizacional e de seus recursos humanos (UBEDA; SANTOS, 2008).

Formulada a estratégia organizacional, inicia-se o processo de mapeamento de competências, com o objetivo de identificar as lacunas (gaps) de competências, ou

seja, a dissensão entre aquilo que é necessário para consolidar a estratégia corporativa e as atividades internas existentes na organização, sempre com base nos indicadores de desempenho estabelecidos pelas metas e prioridades de determinada organização. Assim, os processos seletivos devem ser precisos e objetivos com os interesses da própria organização, de acordo o perfil previamente mapeado de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

No entanto, se faltar ações relacionadas ao desenvolvimento ou captação de competências, por parte da organização, essa lacuna ou gap tende a aumentar. Isso se deve ao cenário atual, onde cada vez mais novas competências são exigidas. As próprias competências internas, isto é, aquelas já existentes, podem tornar-se arcaicas. Dessa forma, é muito importante efetivar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Outro fator que pode impor dificuldade na implantação do mapeamento por competências é o processo de seleção dos servidores por provas e títulos:

A regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimento e habilidades dos candidatos e não considera os aspectos relacionados às atitudes dos servidores futuros. A justificativa frequente é que existem grandes dificuldades para definição de critérios objetivos para a avaliação desses elementos (PIRES et al., 2005, p.25).

Esse tipo de seleção pública, normalmente, escolhe candidatos com grande capacidade intelectual. Todavia, a instituição sofre o risco desse futuro servidor não se adequar ao perfil do cargo ou a função disponível na organização. Essa situação pode gerar outros efeitos negativos, como por exemplo: problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças profissionais.

Fleury e Fleury (2004, p.22) classificam o mapeamento de competências como um dos maiores desafios das organizações, pois é:

Uma tarefa altamente trabalhosa e criativa, visto que para tal se deve reunir a alta gerência, considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

Para alcançar o sucesso da implantação do modelo de gerenciamento por competências é necessário o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores da organização, principalmente dos gestores e ocupantes dos altos cargos, pois a aplicação de um novo modelo de gestão gera uma transformação cultural dentro da instituição, que conseqüentemente é alvo de resistências, razão pela qual a importância de estar sensível ao clima organizacional no processo de reestruturação como um dos desafios desse processo (DUTRA, 2007).

Ainda sobre clima organizacional, Guimarães (2000, p. 139), afirma que a “transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico”.

É necessário, portanto, um ambiente organizacional incentivador, que reconheça o pensamento estratégico, criativo, autônomo e responsável, aliado a utilização racional de mecanismos de gestão coerentes entre as políticas e diretrizes gerais adotadas pela organização e pelos recursos humanos, para se obter integração entre objetivo e ação (GUIMARÃES, 2000).

Para isso, o modelo de gestão por competências demanda do gestor noção exata do que é competência e qual será o alcance de sua aplicabilidade no modelo de gestão. Entretanto, existem variações nas metodologias adotadas na definição das competências, conforme a peculiaridade de cada instituição, revelando-se uma dificuldade na sua implantação.

Neste raciocínio, essa variação na aplicação da gestão por competências ocorre pelas facilidades ou dificuldades da implantação do mencionado modelo, onde as instituições que possuam maior autonomia administrativa e elevada formação profissional dos seus servidores serão privilegiadas (PAZ, 2010).

3 Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo identificar os principais desafios na aplicação do modelo de gestão por competências nas organizações públicas. A necessidade deste novo modelo de gestão é estabelecida pelo atual cenário em que as organizações estão inseridas, marcadas por um ambiente instável, dinâmico e extremamente competitivo.

É possível identificar diversos desafios inerentes à implantação do modelo de gestão por competências nas organizações públicas. Um desses desafios está relacionado à escolha do modelo que melhor se aplica às necessidades e especificidades de cada organização pública.

As mudanças na cultura e no clima organizacional, o estabelecimento das estratégias e competências organizacionais alinhadas aos objetivos da organização, a participação e o envolvimento total dos servidores e dos ocupantes dos altos cargos da instituição, buscando cada vez mais a valorização do talento humano, também são desafios importantes na implantação deste processo. Ainda temos um dos maiores desafios da gestão pessoas nas organizações que é o mapeamento ou a identificação das competências.

Atualmente, o modelo gerencial por competências já pode ser considerado uma realidade no contexto do serviço público, apesar dos modelos tradicionais, com suas deficiências, ainda serem amplamente utilizados pelas organizações.

Durante a transição da gestão tradicional para a gestão por competências é plausível o aparecimento de dificuldades na implantação do processo, que exige das organizações foco no processo de planejamento para alcançar a modernização da gestão pública.

Por derradeiro, é fundamental que as diretrizes das instituições públicas estejam voltadas para aplicação apropriada do modelo de gestão de pessoas por competências para erradicação das presentes dificuldades, a fim de obter melhor qualidade e eficiência no serviço público.

4 Referências

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. In: XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. 2008. São Paulo. **Anais...** Trabalhos Orais. São Paulo: 2008, p. 3-16.

BITENCOURT, C. C. A gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. In: **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 1, p.126-136, maio 2009.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Brasília, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n.2, p.179-194, 2005.

BRASIL. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Estabelece a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v.53, p.29, 24 fev. 2006. Seção 2.

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 Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUARTE, M.; FERREIRA, S.; LOPES, S. **A Gestão por Competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico administrativos: Caso da Universidade Federal do Tocantins**. Viçosa: APGS, v. 1, 2009.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT. 1998, Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação das competências essenciais. In: **Coletânea universidades corporativas – Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Editor Adolfo Schmukler. 1999. p.118-137.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial, p. 183-196, 2001.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, maio/jun.2000.

PAZ, L. M. C. A. **Gestão por competências: principais dificuldades para implantação na gestão pública e as consequências na evolução do gerenciamento de pessoas deste setor**. Brasília, 2010.

PIRES, A.K. et al. **Gestão por competências em organizações do governo: Mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

UBEDA, C.L.; SANTOS, F.C.A. **Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa**. São Carlos, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a16v15n1.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

VERGARA, S. C. **Novos desafios na gestão de pessoas**. Disponível em: www.abrh-rio.com.br. Acesso em: 5 dez. 2012.