

Gestão de Pessoas por Competência:
gerenciamento e capacitação do servidor público

Por

Andréa Glória Franco de Oliveira

Monografia apresentada ao Curso de Pós-
Graduação em Administração Judiciária da
Fundação Getúlio Vargas.

Rio de Janeiro, 2005

SUMÁRIO

1. Introdução	03
2. Mudança de paradigma	04
3. Gestão de Pessoas	09
4. Gestão de Competências	
4.1. O movimento de competência	11
4.2. O modelo de gestão de pessoas por competências	12
4.3. Competências organizacionais	17
4.4. Competências funcionais	18
5. Competências: captação e seleção de pessoas	18
6. Conclusão	21
7. Bibliografia	25

1 –INTRODUÇÃO:

Este trabalho não tem a pretensão de ditar o modelo de gestão de pessoas, mas de apresentar um modelo de gestão de pessoas baseado em competências, que quando seriamente desenvolvido pode trazer inúmeros benefícios.

A Reforma Administrativa implementada pelo Governo Federal a partir da edição da EC nº 19/98, trouxe expressamente em seu bojo o princípio de eficiência na Administração Pública, e reclama a mudança de uma cultura burocrática para um modelo gerencial de administração.

Inicialmente cabe ressaltar que este estudo tem por escopo o espaço organizacional do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Pela especificidade da atividade desenvolvida, prestação jurisdicional, evidencia-se de imediato alguns requisitos necessários aos seus servidores, que por um processo de recrutamento como o concurso público, não são possíveis de serem observados.

Nesse sentido é preciso repensar o modelo de gestão de pessoas, visto que o ativo humano encontra-se em evidência.

O modelo de gestão de pessoas por competências chamou-nos a atenção por considerar a pessoa, seus conhecimentos, habilidades e sua capacidade de entrega como fatores de agregação de valor à organização.

A idéia de competência não é nova, mas o modelo de gestão de pessoas por competência desenvolveu-se a partir das pressões que as mudanças contextuais e a globalização impuseram as empresas na década de 80.

A partir de então as mudanças de paradigma ressaltaram o valor da competência na gestão de pessoas.

A metodologia aplicada foi a de pesquisa bibliográfica, como também pesquisa eletrônica, de caráter estritamente qualitativo.

A proposta deste trabalho foi pesquisar o modelo de gestão de pessoas por competência com coleta dos dados por meio de levantamento bibliográfico, a fim de demonstrar que o estabelecimento de competências funcionais e organizacionais pode ser utilizado como ferramenta na gestão de pessoas na Administração Pública .

2 - Mudança de paradigma

Verifica-se na década de 80¹ o questionamento e as mudanças profundas das estruturas e práticas organizacionais, motivadas pelas ondas de globalização somada a rápida evolução tecnológica. A pressão de fortes movimentos ambientais e conjunturais, decorrentes de uma complexa combinação de fatores econômicos, culturais e tecnológicos, resultam em grandes e significativas evoluções sociais, políticas, organizacionais e comportamentais

Segundo Enio Resende² esses movimentos recebem nomes de períodos, como o período industrial, eras ou gerações, e caracterizam-se por serem cíclicos e, segundo os estudiosos, recentemente verifica-se uma redução de tempo entre eles e dentro dos mesmos.

¹ Na década de 60 surgem as primeiras fissuras nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista que preocupava-se com a forma mais eficiente, primando pela racionalização do trabalho, mecanização, padronização de bens e participação dos funcionários nos ganhos de produtividade.

² RESENDE, Enio. *O Livro das Competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. 2ed. Ro de Janeiro. Qualitymark, 2003, p. 4

Ocorreram mudanças e evoluções muito rápidas nos últimos tempos colocando em evidência fenômenos importantes, e têm feito surgir diversas eras concomitantes, como as quais convivemos no momento, a saber:

- Era da informação
- Era do conhecimento
- Era da descontinuidade
- Era da competitividade
- Era das telecomunicações
- Era dos paradigmas
- Era das competências.

A globalização da economia e a competitividade crescente nas últimas décadas determinaram o surgimento de grandes movimentos, como:

- Movimento da qualidade total
- Movimento da reengenharia
- Movimento da valorização do capital humano
- Movimento da busca da excelência organizacional.

Joel de Souza Dutra³ destaca a classificação das fases do processo evolutivo da gestão de pessoas numa abordagem funcionalista, ou seja, com base nas funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas, a saber:

- Fase operacional: preocupação com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc.
- Fase gerencial: parceria nos processos de desenvolvimento organizacional
- Fase estratégica: vê as pessoas como agentes que agregam valor à organização

Tais movimentos evolutivos determinam o surgimento de novas necessidades para as sociedades, para as organizações e para as pessoas, que levam a mudanças de paradigmas conceituais, estruturais, comportamentais e de valores.

A valorização da competência é uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos das organizações, nas carreiras das pessoas e em evoluções na sociedade.

Segundo Enio Resende⁴ a valorização atual do conceito de competência pode ser enquadrada no enfoque evolutivo de três formas, a saber:

- a) como era: porque se trata de um fenômeno universal de grande destaque numa fase evolutiva da sociedade e das organizações;
- b) como movimento: porque surgiu como uma necessidade mais localizada e que vai se expandindo em várias direções, com base em estudos, formulação de teorias e crescimento das formas de divulgação e de aplicação.

³ DUTRA, Joel de Souza *Gestão de Pessoa: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002, p. 30.

⁴ RESENDE, Enio. *op.cit.*, p. 8

c) Como mudança de paradigma.

Assim como no movimento da qualidade total, o fator de competitividade⁵ é a determinante mais forte do movimento da competência, porque impacta mais tudo aquilo que está envolvido com o mundo dos negócios.

Desta forma, o crescente aumento da competitividade levou as organizações que produzem e prestam serviços a buscarem e adquirirem competências antes negligenciadas em tempos de menor competitividade, quando as empresas não se preocupavam com a melhoria da qualificação e desempenho de seu capital humano.

A competitividade impôs as organizações a apresentarem melhores padrões de qualidade e menores preços. Surgiu a necessidade de se encontrarem maneiras e meios de se maximizar o desempenho dos profissionais, das equipes e das lideranças. Passou-se, então, a buscar a melhor utilização do potencial humano, o que significa identificar e desenvolver competência e habilidades; e a buscar a melhorar a eficácia (competência) organizacional e de gestão dos recursos utilizados.

Segundo Enio Resende⁶ quando qualidade e produtividade ficavam em segundo plano, as empresas preocupavam-se mais em controlar a conduta dos empregados do que em cuidar da melhoria da sua qualificação e desempenho. Conseqüentemente, as pessoas se acomodaram com padrões pouco exigentes de qualificação, capacitação e atuação profissional, e descuidaram do auto desenvolvimento pessoal e técnico. Da mesma forma, diz que as escolas e entidades de treinamento se acomodaram com padrões tradicionais de ensino,

⁵ Competitividade em diversos setores, na economia e no mercado. O fenômeno da competitividade foi tão intenso que desencadeou a reengenharia nas empresas, o desenvolvimento de novas tecnologias repercutindo tornando os produtos rapidamente ultrapassados, e repercutiu no mercado de trabalho com redução de vagas e obsolescência profissional.

⁶ RESENDE, Enio. *op. cit.*, p. 9

mais voltados para o saber do que para o saber fazer, ou seja com o desenvolvimento de competências e habilidades.

Outro fator determinante da busca de melhores condições e desenvolvimento de competências técnicas, operacionais gerenciais e profissionais por parte das organizações e dos profissionais liberal, são as mudanças positivas de comportamento das pessoas na sociedade, que mais conscientes de sua cidadania estão fazendo cobranças por melhor qualidade de produtos e serviços ⁷.

Nesse sentido, vale trazer a baila comentário de Enio Resende⁸ que comenta :

“Todavia, verifica-se um desnível crescente entre o padrão de qualidade dos serviços das organizações privadas e das organizações públicas, Crescente porque as organizações privadas estão sendo obrigadas a melhorar seus padrões de desempenho, por força da competitividade, e as organizações públicas não estão sendo suficientemente pressionadas a melhorarem os seus. O espírito de cidadania tem aumentado, mas não o bastante para pressionar por mudanças significativas nos serviços públicos.

Fica a esperança de que essa grande onda da competência que, por enquanto, só está atingindo as organizações mais envolvidas com negócios, seja direcionada o mais rapidamente possível para as organizações governamentais e aquelas que prestam serviços à população, para que possamos assistir uma evolução significativa no nosso padrão de civilidade e na nossa qualidade de vida social.”

Em resposta às pressões de mudanças no macro ambiente organizacional tem-se uma tentativa de mudança de escopo: do saber *como* fazer para o saber *por que* fazer. A formação profissional deixou de ser simples treinamento para operação e passou ser o desenvolvimento sistemático de competências⁹. O desafio imposto atualmente às áreas de treinamento e desenvolvimento é o de criar condições para que o aprendizado contínuo seja estimulado como escopo de qualificação profissional.

⁷ A sociedade mais consciente de seus direitos, atualmente cobra qualidade e eficiências não só das empresas privadas e dos profissionais liberais, mas também dos governos e seus órgãos públicos.

⁸ RESENDE, Enio. *op. cit.*, p. 11

⁹ Aqui entendida competência como o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome genérico de competências.

Hoje, o modelo de gestão voltado tanto para a racionalização de custos como para a maior produtividade, reclama um profissional multiquificado, do qual espera-se uma formação que privilegie o raciocínio lógico, a abstração, o aprender a aprender, além do aprender a fazer.

Nesse cenário, comungamos o pensamento de alguns estudiosos do assunto de que impõe-se uma revisão nos pressupostos da formação do indivíduo, levando-se a discutir também a respeito da formação de competências necessárias às organizações.

3 – GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, as organizações vêm considerando as pessoas como um insumo, um recurso a ser administrado. Os conceitos e práticas gerenciais têm como principal enfoque o controle sobre as pessoas. No entanto, as mudanças ocorridas no final do XX do cenário político, econômico e social refletiram no contexto do trabalho e a então conhecida área de RH (recursos humanos) vê-se diante da necessidade de incorporar, definitivamente, a dimensão estratégica à gestão de pessoas.

A gestão de pessoas há de ser considerada uma prática que requer a atenção plena em todos os setores da organização. Nesse novo paradigma o RH é responsável pela promoção do encontro de interesses dos empregados, patrões e clientes. O próprio conceito de RH foi expandido, levando-o além das atividades tradicionais de avaliação, recrutamento e seleção, contratação, manutenção e desligamento de pessoal. Espera-se que o RH desempenhe um papel totalmente novo nas organizações, focando resultados que agreguem valor à empresa, a seus clientes, funcionários e investidores.

O RH deve assumir um papel de administrador: de estratégias de recursos humanos; da infra-estrutura da empresa; da contribuição dos funcionários da transformação e da mudança. Dessa forma, poderá atuar estratégica e corporativamente, direcionando processos, programas e projetos para a implantação da gestão de competências. E nortear a captação, seleção e manutenção de talentos, contribuindo, ainda, para a revalorização da cultura, essencial para os processos de mudança organizacional.

Atualmente o setor de RH tem como uma de suas tarefas a de ajudar os funcionários a descobrir quais são seus interesses de realização, proporcionando, também, as condições necessárias para que o trabalho seja executado em consonância com esses interesses.

A partir dos anos 80 e 90, a prática de gestão de pessoas tem novo enfoque. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas e a busca autônoma de resultados para as organizações. O enfoque controlador herdado do modelo fordista e taylorista começa a perder espaço para uma gestão voltada para o desenvolvimento mútuo das organizações e das pessoas. Passa-se a dar valor ao homem como ser dotado de inteligência. As pessoas passam a ser vistas como depositárias do patrimônio intelectual da organização, como relevantes para o sucesso da organização.

O desafio do modelo de gestão de pessoas hodierno é desenvolver um conjunto de políticas e práticas de integração mútua, de integração com a estratégia organizacional e de integração com as expectativas das pessoas.

No momento em que as organizações vêm as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento. Isso implica no comprometimento entre organização e as pessoas, que assumem o papel ativo na gestão de

peças, de forma compartilhada com a organização. Os modelos tradicionais não conseguem traduzir isso. Portanto, para pensar a gestão de pessoas com base em uma visão funcionalista e/ou sistêmica passa a ser fundamental a inclusão das pessoas como agentes do processo.

A gestão de pessoas deve oferecer ferramentas que permitam à pessoa desenvolver-se por si mesma para entregar o que é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional.

A transparência, a simplicidade e a flexibilidade na gestão de pessoas são cada vez mais necessárias para uma gestão de pessoas mais efetiva. A objetividade da gestão de pessoas traduzida nessas características, é obtida por meio da participação de todos os envolvidos.

Essas características são obtidas no processo de gestão. É no processo que se constrói uma visão comum da realidade e de seus desafios, que se estabelecem compromissos, que são definidos papéis e responsabilidades. Desse modo os procedimentos e os instrumentos utilizados na gestão de pessoas não são importantes, o importante é o processo pelo qual esses procedimentos e instrumentos foram elaborados ou definidos. Contudo os modelos tradicionais de gestão de pessoas privilegiam mais os instrumentos do que os processos.

4 – Gestão de Competências:

4.1 - O movimento de competência

No início da década de 70, o conceito de competência começou a adquirir novos significados e importância. David C. McClelland, foi pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competências. McClelland afirmava que os testes tradicionais de

conhecimento e inteligência, utilizados em seleção de pessoal não eram adequados, pois não eram capazes de prever sucesso no trabalho e na vida, e favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior. A partir daí, desenvolveu e aplicou uma técnica especial para destacar as variáveis de comportamento que explicassem por que uns diplomatas americanos tinham sucesso e outros não, em suas difíceis missões em países onde havia forte rejeição à presença dos EUA. A resposta à essa pesquisa foram as diferenças entre as habilidades, aptidões e atitudes de cada diplomata. A identificação das características pessoais que faziam a diferença no resultado das ações desenvolvidas, levou McClelland a confirmar suas suposições relativas às limitações dos métodos tradicionais de avaliação de pessoal, bem como a propor : um novo conceito para competência, e novos critérios de seleção e avaliação de pessoal.

4.2 – O modelo de gestão de pessoas por competência

A gestão de competências é um tema relativamente novo no Brasil onde a predominância é de organizações que adotam o sistema burocrático. Mas competência é uma idéia antiga, reconceituada e revalorizada no presente como resultante de movimentos econômicos e culturais, como já mencionado anteriormente.

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por sua vez, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Para definir o que é competência deve-se considerar diferentes elementos. De um lado tem-se a competência da organização, que decorre de seu próprio processo de desenvolvimento, concretizando-se no seu patrimônio de conhecimentos. De outro temos a

competência das pessoas, que implica mobilização, integração e transferência de conhecimentos, de recursos e de habilidades a organização.

Utilizando de maneira consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas conferem-lhe validade ou implementam as modificações necessários para seu aprimoramento. Desta forma, há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, de modo que o estabelecimento de competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais.

A escolha de pessoas certas torna-se vital para o funcionamento da instituição. Boa parte do desempenho eficaz do gerente depende da eficácia de sua equipe como um todo. Pessoas relativamente inadequadas ao cargo e pouco motivadas trazem como consequência um fraco desempenho da equipe, no caso do serviço prestado. O funcionário, ser humano, não deve ser visto apenas como um trabalhador, afinal, tem como fator distintivo enquanto espécie humana a capacidade de preencher com significado e valor todas as coisas que faz.

Nesse sentido o modelo de gestão de pessoas que vem sendo desenhado é o que leva em consideração o enfoque nas competências. Isso porque, para enfrentar a velocidade das mudanças da era das redes, as incertezas e os paradoxos atuais, as empresas precisam mais do que ensinar a pescar, precisam ensinar seus funcionários a entenderem o rio.

Segundo M. Zabot¹⁰ :

(...) na abordagem de competências, não se perde o foco e a necessidade pontual, mas se busca sempre perguntar quais competências de suporte precisam acompanhar quaisquer habilidades específicas, o que permite que o trabalhador tenha a flexibilidade necessária para acompanhar as velozes mudanças do ambiente de trabalho, que sempre está a exigir novas competências, criatividade, inovação, ou mesmo genialidade.

¹⁰ ZABOT, João Batista M./SILVA, L.C.Mello da . *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: Construindo a inteligência Coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002, p. 99.

A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

Para Joel Souza Dutra ¹¹ essa forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental, pois esse conjunto não garante que a organização se beneficiará diretamente. Considera importante discutir o conceito de “entrega”, ou seja, a capacidade do indivíduo de entregar-se à organização, de saber agir de maneira responsável, pois na prática organizacional intuitivamente valorizamos as pessoas por seus atos e realizações e não pela descrição formal de suas funções ou atividades.

Dutra ¹²apresenta ainda uma variedade de definições de competências, a saber:

- Capacidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa” (Dicionário do Aurélio B. de Holanda).
- “Observáveis características individuais – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida” (David C. McClelland).
- “Competência no trabalho é uma desctacada caracterísitca de um empregado (que pode ser motivo, habilidade, conhecimento, auto-imagem, função social) que resulta em efetivo e/ou superior performance” (Boyatzis – colega de

¹¹ DUTRA, Joel Souza. *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas/organizador e autor Joel Souza Dutra*. São Paulo: Gente, 2001. p.28

¹² DUTRA . O livro das ..., *op. cit.*, p. 30

McClelland nas pesquisas sobre identificação e avaliação de competências)

Competência, é portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos, Conhecimentos que incluem formação, treinamento experiência, autodesenvolvimento. Comportamento que engloba habilidades, interesse, vontade.

Zabot¹³ diz que o conceito de competências é fundamental para embasar um modelo inteligente de gestão e desenvolvimento das riquezas humanas, termo com que denomina recursos humanos por considerá-los mais que recursos. Nesse sentido ao conceituar competências diz que referem-se sempre a um repertório de comportamentos, que envolve pelo menos quatro dimensões fundamentais:

- 1 – interesses (saber-ser);
- 2 - atitudes (saber-agir);
- 3 – saberes (conhecimentos);
- 4 – habilidades (saber-fazer).

Os interesses referem-se ao que move uma pessoa em busca de seus objetivos, pessoais e da organização para a qual trabalha. As atitudes referem-se ao conjunto de valores e crenças que trazem significado para a vida. Interesses e a atitudes referem-se, portanto, às dimensões emocional e espiritual, visto englobar os sentimentos e a própria razão de existir de cada um.

Já os saberes podem ser definidos como o conjunto de instruções, conceitos e teorias que permitem entender e situar-se no mundo, enquanto as habilidades são o repertório

¹³ ZABOT, João batista M. *Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002. p.100

de ferramentas pessoais que permitem efetivamente desenvolver uma tarefa a contento ou resolver um problema. Esse saber-fazer deve englobar habilidades básicas, específicas e de gestão., ou seja, para realizar tarefas inerentes a sua função (habilidades específicas) deve possuir o saber-fazer essencial dessa função (habilidades básicas) e também ter noções das questões referentes ao nível gerencial (habilidades de gestão).

A questão a ser pensada é “quais são as competências que os indivíduos nesta organização precisam ter e/ou desenvolver para poder contribuir e estabelecer alinhamento entre as metas individuais e organizacionais?”¹⁴ Para se responder a essa pergunta, é essencial que o planejamento da gestão do capital humano possa abranger uma nova perspectiva, que inclui a premente necessidade de uma visão sistêmica e generalista da realidade das instituições e das pessoas.

A gestão de competências pressupõe que a organização consiga discernir os resultados que almeja atingir no longo prazo e adote uma estratégia coerente que possa identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências para alcançar os propósitos organizacionais.

Portanto, o desenvolvimento das competências individuais deve ser o passo elementar de uma jornada em busca das competências coletivas, que permite atuação diferenciada para a organização. Na gestão por competências, as pessoas passam efetivamente a ser o principal ativo da organização, pois são educadas tanto para o desenvolvimento de sua carreira quanto para a obtenção dos resultados corporativos, agregando valor permanente a seus serviços.

¹⁴ NISEMBAUN *apud* ZABOT, *op. cit.*, p.97

A adoção do sistema de gestão de pessoas por competências requer que a organização identifique com clareza quais as lacunas e deficiências em seu quadro funcional que podem retardar ou bloquear o alcance dos macro objetivos estratégicos da organização

Há, pois relação nítida entre competências organizacionais¹⁵ e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras.

Para suprir ou sanar tais deficiências, devem ser colocadas a serviço do desempenho organizacional as várias dimensões funcionais de gestão de pessoas como a captação e seleção de talentos, a remuneração, o reconhecimento e o desenvolvimento. Esse é o caminho para ampliar os padrões de desempenho e garantir que a organização conte com gente de talento, que são pessoas capazes de adquirir as competências essenciais e a performance necessária para suportar as estratégias direcionadas para a obtenção dos resultados corporativos.

4.3 - Competências organizacionais

As competências organizacionais constituem um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados. Não obstante precisarem considerar os processos internos de seu negócio, a perspectiva dos clientes e os desafios e ameaças do segmento de mercado em que atuam. Podem ser básicas ou essenciais.

As básicas são pré-requisitos, são fatores de qualificação da organização, são indispensáveis para que administrar com eficácia seu negócio.

¹⁵ **Competências organizacionais**

As competências essenciais são as que garantem o diferencial, que individualizam a organização. Possuem três características: têm valor percebido pelos clientes, contribuem para a diferenciação entre concorrentes e aumentam a capacidade de expansão.

4.4 - Competências funcionais

As competências funcionais constituem o conjunto de conhecimentos e habilidades que permita aos funcionários desenvolver suas funções, alinhadas com as competências organizacionais (básicas e essenciais) e com os objetivos estratégicos da organização.

É prescindível que essas competências sejam percebidas pelos clientes através do comportamento dos funcionários, refletindo as estratégias competitivas da organização.

5 -COMPETÊNCIAS, CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Acertar o prognóstico é a preocupação constante da seleção de pessoal., porque influi diretamente no custo, na produtividade, no clima de trabalho, na rotatividade de pessoal, na evolução das carreiras, na interrupção das atividades. Do prognóstico depende a observância do princípio basilar da seleção e promoção de pessoal: “colocar a pessoa certa no lugar certo”, ou seja, no serviço para o qual possui os requisitos de qualificações, aptidões e habilidades, do contrário tem-se pessoas desajustadas ao serviço, desgastadas, frustradas, estressadas, prejudicando a autoconfiança, a auto-estima e a aquisição de experiência.

O processo de captação e seleção de pessoas define-se como um conjunto de atividades que visa atrair e selecionar pessoas adequadas as diversas funções de uma

organização. Essas atividades devem estar alinhadas as políticas estratégicas da organização, as quais, por sua vez estão veiculadas as conjunturas de mercado e à legislação trabalhista.

Observa-se portanto, que o processo de captação e seleção de pessoal demanda uma análise minuciosa desde a atração de candidatos até o momento da contratação dos selecionados, pois trata-se do ponto de partida para a cadeia operacional da gestão de pessoas. Cada organização possui características, especificidades, estratégias organizacionais e competências essenciais próprias que devem ser consideradas durante o planejamento e a execução do processo de captação e seleção. Qualquer deslize pode repercutir negativamente na imagem da empresa.

É fundamental que no processo de seleção sejam consideradas:

- as competências essenciais e funcionais adequadas ao cargo e à organização
- O tipo de vínculo afetivo – positivo ou negativo – que os candidatos estabelecem com as funções propostas;
- a identificação com os colegas de trabalho e com os valores da organização (valores, crenças e princípios da cultura organizacional).

Cabe destacar, ainda, as expectativas das organizações devem estar alinhadas as expectativas dos candidatos. Quanto mais as organizações puderem atender às expectativas de seus funcionários, maior será o nível de satisfação destes, e vice-versa.

A captação de talentos cuida da identificação e atração de um grupo de candidatos. A seleção é o conjunto de atividades de coleta e utilização de informações sobre os candidatos recrutados para comparação e escolha.

A captação não diz respeito apenas às qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas), mas é também um canal de informação e de construção de imagem organizacional e do candidato.

Um processo de captação justo, com regras e critérios claros por todos é crucial para que a organização seja percebida como ética, honesta e respeitosa com os candidatos. O processo pode ser realizado interna ou externamente à organização. Quando o processo se der internamente, deve-se ter o prévio cuidado de verificar se há no quadro funcional servidores com as competências requeridas para o cargo. Caso contrário, se a vaga não for preenchida, ao invés de ser compreendido como um processo de estímulo ao crescimento profissional, os funcionários podem avaliar como falta de oportunidade de crescimento e descrença da organização no potencial de seu humano

Em contrapartida, o processo de captação externa é percebido como uma estratégia de agregar valor à organização, por trazer para o quadro de funcionários pessoas com idéias e competências novas. Mas também pode suscitar internamente o sentimento de ser preterido, de desmotivação e insatisfação.

Concluído o processo de captação vem a de seleção propriamente dita. O planejamento de uma estratégia de seleção envolve várias etapas. Primeiro faz-se o diagnóstico de todo o ambiente de trabalho, abrangendo a análise das funções, das estratégias organizacionais e do momento de vida da organização. Em seguida identifica-se as competências organizacionais e funcionais, assim como os valores, crenças, motivações e, conseqüentemente o perfil ideal dos novos funcionários. Faz-se a estruturação dos instrumentos de seleção, para que candidato ou organização façam os ajustes necessários. E por fim, a integração indivíduo-organização no trabalho é reforçada.

Findo o processo de captação e seleção, resta à organização elaborar programas e projetos que mantenham esses novos profissionais satisfeitos e motivados, estabelecendo relações amistosas e compartilhando valores e visões em todos os níveis organizacionais.

6 - CONCLUSÃO

Quando uma empresa escolhe adotar um programa de Gestão por Competências significa dizer que a Gestão de RH está sendo vista sob uma ótica mais ampliada e sistêmica. Os benefícios trazidos por essa prática são vários: maior produtividade, ambiente participativo e motivado, comprometimento dos colaboradores, gerências e equipes fortalecidas, foco em resultados, aumento de competitividade e diferencial de mercado.

Esse modelo de gestão visa a buscar a excelência na gestão de pessoas. Permite sair da subjetividade para uma visão mais objetiva e mensurável, proporcionando um gerenciamento mais imparcial, para que se possa acompanhar as necessidades e o desenvolvimento dos servidores.

O objetivo desse tipo de gestão é determinar quais as competências que a organização necessita e identificar aquelas que já existem, tornando-as mensuráveis. De igual modo se processa com as competências das pessoas, gerando assim o quadro de competências da organização. A partir disso, será possível fazer uso dessas informações para desenvolver e capacitar o capital humano da organização, permitindo ainda a identificação dos talentos, e conseqüentemente os seus posicionamentos em cargos compatíveis com as exigências da organização, bem como a real potencialidade de cada profissional.

Assim como na iniciativa privada, a globalização, as mudanças contextuais, as exigências do cliente/usuário, a obrigação de eficiência, também impuseram mudanças ao setor público. Em resposta a reforma administrativa vem abrindo caminho para a substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial.

O modelo gerencial impõe uma nova política de recursos humanos, que reclama melhor desempenho também dos servidores públicos.

Nesse sentido Zabot¹⁶ referindo-se ao Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (EC nº 19/1998) comenta:

“Na questão de pessoal, o modelo gerencial em implantação definiu uma nova política de recursos humanos, com ênfase na profissionalização do servidor público. Foi prevista, inclusive, a manutenção de Escolas de Governo, caracterizadas como instituições específicas de “formação e treinamento de servidores” Ressaltamos esse aspecto, pois nos parece bastante significativo que o próprio texto da reforma constitucional mencione não apenas o aspecto de “treinamento”, mas também o de “formação”. Parece claro também que o texto legal não trata os dois conceitos como sinônimos, senão utilizaria a palavra *ou* e não *e*.”

Portanto, é preciso repensar profundamente o modelo e “administração de recursos humanos”.

É cediço que por imposição constitucional o processo seletivo do Tribunal de Justiça é realizado via concurso público, salvo a hipótese de cargo de confiança que é de livre nomeação. Estes últimos, observados os requisitos legais, não importando serem servidores efetivos ou não, são nomeados e investidos no cargo pelo prazo que convir a Administração. Com relação aos primeiros, no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, uma vez convocados, os candidatos aprovados no concurso público devem se submeter ao período de estágio experimental, considerado última etapa do certame, para obterem a nomeação em caráter efetivo, como estabelece o Decreto nº 2479/79, Regulamento do Estatuto dos Funcionários

¹⁶ ZABOT, *op cit.*, p. 108

Públicos Civis do Estado do Rio de Janeiro. Se por um lado esse processo de captação inibe os estabelecimentos de critérios de seleção, por outro permite ao Tribunal um quadro de pessoal diversificado em competências. Sendo assim, é no processo de desenvolvimento interno que a gestão de pessoas por competências ganha importância.

Se precisa-se de funcionários que sejam competentes o bastante para agregarem novos valores aos serviços do Tribunal, deve-se garantir que o modelo de treinamento e capacitação seja capaz de conduzir pessoas à aquisição de um conjunto de competências que lhes dêem uma boa base de conhecimentos, permitindo flexibilidade e rapidez no aprendizado de novas habilidades.

A descoberta e atração de indivíduos que tenha a capacidade e a motivação para o desempenho do serviço a ser desenvolvido é papel do gerente. Mas apesar da influência do gerente, esse processo, na realidade, também é influenciado pelo órgão de pessoal da instituição.

O modelo de gestão de pessoas por competências permite exatamente que o órgão de RH assuma um papel de parceria com os gestores a fim de promover o desenvolvimento mútuo da organização e do servidor.

Cumprido ressaltar que o modelo de gestão de pessoas por competências já foi adotado por alguns órgãos públicos brasileiros, cuja experiência tem sido satisfatória como a do Conselho da Justiça Federal.

Por derradeiro, destaca-se que os princípios de gestão da qualidade que fundamentam as normas da família NBR ISO 9000, da qual a série NBR ISO 10000 é parte integrante, enfatizam a importância da gerência de recursos humanos e da necessidade de treinamento adequado.

A norma NBR ISSO 10015 fornece as diretrizes que orientam as organizações e seu pessoal na realização treinamento. No item 4.2, destinado a definição das necessidades de treinamento descreve todo o processo preconizado no modelo de gestão por competências.

7 – BIBLIOGRAFIA :

DUTRA, Joel Souza. *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas/ organizador e autor Joel Souza Dutra ...[et. al.]*. – São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

DUTRA, Joel de Souza *Gestão de Pessoa: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

RESENDE, Enio. *A Força e o Poder das competências: conecta e integra competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2004

RESENDE, Enio. *O Livro das Competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003

SOTO, Eduardo. *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. Trad. Por Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 1999

WROOM, Victor H. Gestão de Pessoas, Não de Pessoal. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila M. Celeste. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

ZABOT, João Batista M.. *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva*. João batista M. Zabot,/ L.C. Mello da Silva. – São Paulo: Atlas, 2002