

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, REALMENTE ENTENDE-SE O QUE É?

SKILLS MANAGEMENT, HAS IT REALLY BEEN UNDERSTOOD WHAT IT IS?

GESTIÓN POR COMPETENCIA, ¿SE HA ENTENDIDO REALMENTE LO QUE ES?

Eleude Lílian Oliveira Pereira ¹

Resumo

Em um cenário econômico oscilante, onde as concorrências são acirradas, pedindo evolução e desenvolvimento constantes, manter-se no mercado passou a ser algo cada vez mais difícil. Entre as alternativas para manter a sustentabilidade da organização, a *Gestão de Pessoas por Competências* passou a ser uma das respostas mais relevantes. Mas, a despeito de falar-se muito sobre ela, a sua implantação assertiva tem sido desafiante, de maneira que este é o objetivo que norteia este trabalho. Trata-se de uma pesquisa exploratória bibliográfica, apoiada em experiências de consultorias empresarial da autora. Com público-alvo, dirige-se a profissionais e estudantes de qualquer área.

Palavras-chave: gestão por competência; implantação; assertividade.

Abstract

In an oscillating economic scenario, where competitions are fierce, asking for constant evolution and developments, staying in the market has become increasingly difficult. And faced with so many questions about how to maintain the sustainability of the organization, The Management of People by Competence became one of the answers of a great differential for this subsistence. But even though there is much talk about this, its implementation in an assertive manner has still been challenging, and this is the problem that has undertaken this work. In this sense, this article aims to highlight the development of this implementation effectively. As for the methodology used, it is exploratory bibliographic research. This work is aimed at professionals from any field and academics, as a target audience.

Keywords: competency management; implantation; assertiveness.

Resumen

En un escenario económico oscilante, en donde las competencias son feroces y exigen evolución y desarrollo permanentes, mantenerse en el mercado se ha vuelto cada vez más difícil. Entre las alternativas para mantener la sostenibilidad de la organización, la *Gestión de Personas por Competencia* se convirtió en una de las respuestas más relevantes. Pero, a pesar de que se habla mucho sobre ella, su implementación asertiva ha sido un reto, de manera que este es el objetivo que orienta este trabajo. Se trata de una investigación bibliográfica exploratoria, apoyada en experiencias de consultoría empresarial de la autora. Como público-meta, se dirige a profesionales y estudiantes de cualquier área.

Palabras-clave: gestión por competencia; implantación; asertividad.

1 Introdução

¹Psicanalista clínica. Consultora em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Negócios. Graduada em Administração de Empresas pelo UNINTER — Centro Universitário Internacional. Pós-Graduada em Psicanálise Clínica pelo Instituto Líbano. E-mail: lilian.smdd@gmail.com

O meio corporativo e educacional há muito tempo vem falando sobre “gestão por competências”. Em um mundo globalizado onde mudanças, informações e conhecimentos andam quase que à velocidade da luz, quando se mencionam competências, a gestão de pessoas por competências surge como uma das respostas à sustentabilidade das organizações no mercado. Não obstante ter sido muito tratado, há muitas aproximações a esse conceito — e muitas discussões sobre a forma de implantar eficazmente a gestão por competências.

Pelos desafios da sua implantação na prática, entende-se a necessidade de explorar tal tema, pois empreendedores — iniciantes ou veteranos —, ainda se perdem no caminho devido à má compreensão do que realmente significa a gestão por competências. Para que essa estratégia tenha aplicação adequada e alcance o seu objetivo, é preciso entender claramente o que a organização pretende no contexto mercadológico — entre outros entendimentos igualmente necessários. Knapik (2012, p. 164) comenta o seguinte: “É importante que a área de gestão de pessoas tenha clareza sobre sua visão empresarial e sobre os resultados que pretende alcançar para que se definam as competências que agregam valor aos negócios”.

Está claro que o objeto a ser estudado neste trabalho é a gestão por competências, como indica o título. O objetivo é salientar o desenvolvimento eficaz da implantação da gestão de pessoas por competências. Sobre a metodologia, trata-se de pesquisa exploratória bibliográfica, de obras de autores conceituados, e de experiências de consultoria empresarial da autora, que tem interesse particular nesse tema.

A boa condução do empreendedor — no sentido dos esclarecimentos propostos neste estudo — fará com que a estratégia de gestão tenha sucesso. Os ressaltos (uso de negritos) feitos pela autora neste artigo não devem ser considerados exageros, pois têm a finalidade de fixar o entendimento sobre o tema e as formas de se proceder na implantação das etapas da gestão.

Este trabalho está dividido em partes sequenciais, de forma a nortear uma boa leitura. Inicia com o tópico sobre o que é realmente a gestão por competências, com uma subdivisão que expõe a diferença entre a gestão por competência organizacional e a individual. Segue-se para o tópico de como implantar a gestão por competência de pessoas, sua medição e análise de resultados; na sequência, expõe-se sobre a gestão de remuneração por competência. No decorrer dessas exposições, serão apontados os *gaps* (lacunas) entre a teoria e a prática encontrados na pesquisa realizada. Finaliza-se o artigo enfatizando os resultados da pesquisa, seguidos da conclusão, como uma reflexão dirigida leitores, a contribuição deste estudo.

2 Gestão por competência - o que realmente é?

A gestão por competência tem sido muito discutida e muitas vezes “implantada”. O ser humano não consegue viver somente de ideias, em algum momento será preciso viver o que se fala e se acredita — fator essencial para a sua subsistência, caso contrário, irá sucumbir, desaparecer. Portanto, não basta ser muito discutida, como sucede com a gestão por competência. A sua má compreensão é um dos gargalos² encontrados no momento da sua implantação — pois a prática assertiva vem de uma verdadeira compreensão da teoria. A prática, é claro, é mais complexa e leva certo tempo para o seu alcance certo.

Você caro leitor, sabe realmente o que é a gestão por competência tão citada? Já conseguiu implantá-la de forma assertiva?

Não se pode ser um dicionário ambulante e ninguém tem conhecimento sobre todas as coisas. Mas buscar entender o significado das palavras faz parte de uma boa compreensão do que se ouve. Histórias fazem parte da vida de todos; entender algumas histórias facilita o desenvolvimento da compreensão, de maneira que as vivências serão mais assertivas. Cabe a cada um vivenciar — ou não — assertivamente o que foi compreendido. Por essa razão, tratar-se-á a palavra competência e seu contexto histórico, como forma de apoio para o bom entendimento da gestão por competência.

De acordo com o dicionário eletrônico *Origem da Palavra* (2023), o termo competência tem sua origem no latim “*competere*” — “*com*” “junto” e “*petere*”, “disputar, procurar, inquirir”. O conceito faz referência a uma ideia de justiça, de estar preparado para uma luta, uma disputa e tem o acréscimo dos sinônimos “habilidade, aptidão”. Pode-se assim dizer que o significado da palavra competência é procurar, disputar, inquirir com justiça, habilidade e aptidão.

Bronckart e Dolz (2004, p. 33) afirmam que o termo competência começou a ser utilizado na língua francesa na Idade Média, mais precisamente no final do século XV. Estava restrito à linguagem jurídica e designava a legitimidade e a autoridade que as instituições detinham para tratar certos assuntos. A partir do final do século XVIII, seu significado se ampliou para o nível individual e passou a designar “toda capacidade devida ao saber e à experiência”. O sentido da palavra competência ganha amplitude, deixando de se referir somente à área jurídica e a uma instituição específica, estendendo-se para áreas como a administração organizacional. No seu sentido individual, representa a capacidade, habilidade e aptidão que uma pessoa tem de se pronunciar sobre determinado assunto ou problema, evidenciando assim o seu saber e experiência.

²Gargalo - dificuldade, empecilho, estorvo, impedimento, obstáculo.

Muitos outros sinônimos são atribuídos a essa palavra, o seu conceito também pode ser ampliado. Mas o exposto sobre o seu significado, unido ao seu contexto histórico, é suficiente para a compreensão da temática proposta — o que é a Gestão por Competências —, de forma que não fiquem dúvidas.

Portanto, a Gestão por Competências se encontra em duas esferas, as competências da instituição e as competências da pessoa, do profissional. Elas não se confundem e, em sua essencialidade, necessitam andar juntas e alinhadas. Para continuar nesse esclarecimento, passa-se a considerar essas duas esferas de competências.

2.1 Gestão por competência organizacional – o que realmente é?

As organizações desenvolvem-se em função de uma missão, valores e visão (MVV) no seu segmento de mercado, através de suas competências. Mas o que significam, nesse caso, as competências? Prahalad e Hamel (1990 apud FLEURY; FLEURY, 2001) definem as competências de uma organização como coletivas e associadas às atividades-meio e às atividades-fim, que são os recursos físicos, financeiros, organizacionais, humanos e sua competência diferencial no mercado.

Sabe-se que, para que as organizações sejam competitivas no mercado, não basta contar com competências básicas. É preciso ir além, ter um diferencial competitivo no segmento mercadológico. É necessário administrar a organização através de uma competência essencial, algo diferenciado que assegurará a sua sustentabilidade. Nesse sentido, os autores supracitados fazem uma divisão das competências das organizações, subdividindo-as em básicas e em *core competences* (competências essenciais), aquelas que garantem a vantagem competitiva da organização.

Portanto, a gestão por competência organizacional estará relacionada a uma competência essencial, a característica que a diferencia de seus concorrentes e que é valorizada pelos clientes, ou seja, uma competência que agrega algum tipo de valor específico para o seu público-alvo. Importante entender que, em um mundo competitivo e globalizado, onde todos têm acesso aos desenvolvimentos tecnológicos, informações, inovações etc., essa diferenciação — a competência essencial da organização — é tida como a chave do negócio da organização, diferencial não imitável, intangível pelos concorrentes, que lhe permite sustentar-se no mercado.

Prahalad e Hamel (1990, apud FLEURY; FLEURY, p. 189), em seu artigo sobre *core competences*, comentam que: “para ser a chave, as competências deveriam responder a três

critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados”. Fica assim claro o que é a gestão por competência organizacional.

Mas é necessário também compreender que a competência essencial de uma organização precisa ser desenvolvida em uma visão sistêmica, que se projete com um olhar futuro dentro de um mundo dinâmico, que se movimenta e muda constantemente economicamente e em todos os outros aspectos. Sendo assim, para se manter sustentável no mercado, já não basta a competência essencial da organização. Então surge a pergunta: como continuar a se manter no mercado? Diante desse desafio, as organizações sentem a necessidade de estar associadas a um processo de aprendizagem, que envolverá descobrimentos e inovações de forma contínua. Isso acontece através do ser humano, ou seja, da sua capacidade como o ser intelectual que é.

Nessa dinâmica, percebe-se como resposta para a continuidade em um mercado que se move quase que na velocidade da luz, uma estratégia a ser implantada nas organizações: a estratégia de gestão de pessoas por competência.

Durand (1998 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 189) afirma: “nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro, uma nova forma de alquimia é necessária às organizações, vamos chamá-la de competência”. As organizações passam então a se movimentar em busca de profissionais competentes, e não basta ter uma única competência.

Nas esferas da gestão das duas competências — a organizacional e a do indivíduo — explana-se a partir do próximo ponto o que é a gestão de pessoas por competência.

2.2 Gestão de Pessoas por Competência - o que realmente é?

Voltando ao contexto histórico do surgimento da palavra competência que, segundo Bronckart e Dolz (2004) ganha amplitude, passando a se referir também ao individual, as organizações passam a buscar pessoas que tragam soluções para a empresa, ou seja, com capacidade, habilidade e aptidão para se pronunciar sobre determinado assunto ou problema, evidenciando o seu saber e experiência de forma justa. A partir desse entendimento, exige-se dos profissionais competências que se alinhem às estratégias da empresa nas suas competências básicas e na sua competência diferencial — a chave do negócio. A gestão de pessoas por competências tem essa essência, esse objetivo.

Por consequência, é preciso entender qual seria a competência que os profissionais teriam que ter para a projeção da organização no mercado. A competência individual não se

limita a um conhecimento teórico e empírico que o indivíduo detém. Zarifian (1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001) considera que a competência individual, em primeiro lugar, está relacionada a uma inteligência prática, aliada aos conhecimentos adquiridos, que se somam como força de solução para as complexidades das situações. Entende-se aqui que a competência do indivíduo não é um estado, nem pode ser reduzida a um conhecimento ou *know how* (saber como) específico.

Fleury e Fleury (2001, p. 187), citando a Le Boterf (1995) indicam que três eixos são formados: “pela pessoa (biografia e socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional”. Logo, as competências individuais seriam o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutrido a montante pela aprendizagem e formação.

Parry (1996) afirma que as competências do indivíduo têm que necessariamente passar pelo crivo do famoso CHA — conhecimento, habilidades e atitudes. Não basta conhecer e ter habilidades se não se é capaz de ter atitudes frente aos conhecimentos e habilidades adquiridos.

A gestão por competência organizacional e a gestão de pessoas por competência são distintas entre si, mas têm o mesmo valor dentro de uma organização — são as chaves do negócio, grande diferencial de sustentabilidade da organização no mercado.

A empresas já não se orientam exclusivamente pelo MVV (missão, valores e visão), mas através da MVVE (missão, valores, visão e estratégia), em que a pessoa (profissional) é uma estratégia de sobrevivência. Diante de conceitos de competência do indivíduo, as organizações se movimentam para a implantação da gestão de pessoas por competência. Para tal, a eficiência precisa estar presente nas atitudes, de forma a alcançar a eficácia tão desejada.

A pergunta que fundamenta a nossa problemática está em como implantá-la com eficácia, tópico que será tratado a seguir.

3 Implantação da gestão de pessoas por competências

As dinâmicas de implantação precisam ser realizadas com maestria, não importando se a empresa está iniciando no mercado, ou se já é atuante. Diante disso, o primeiro entendimento está em saber que desenvolver o ser humano para uma cultura diferente da acostuada é um grande desafio. Por mais adaptável que seja o indivíduo, as mudanças tendem a mexer com a mente e o emocional de todos e nem todos estão preparados para lidar com elas, ainda que sejam memoráveis. Esse é o primeiro desafio para a implantação da gestão de pessoas por competências. Começando pelo alto escalão organizacional — presidência, diretoria, gerentes —, seguido dos demais profissionais da empresa, uma mudança de mentalidade assertiva é

necessária para que se possa efetivar a sua implantação. Isso deve acontecer através de uma comunicação eficiente. Essas são duas situações desafiantes, em que outro gargalo é encontrado; comunicação e mudança de mentalidade ineficientes.

A implantação precisa ser passo a passo, o que demandará certo tempo. Mais um gargalo se manifesta na implantação dessa gestão — o tempo.

Figura 1: Passos necessários para a implantação da Gestão de Pessoas por Competência



Fonte: Produção própria da autora.

Passos precisam ser dados para essa implantação; enfatiza-se a partir desse ponto a sua sequência dentro das metas e objetivos de uma empresa.

O primeiro passo para essa implantação está em um alinhamento — da direção da empresa, do setor financeiro e do setor de RH (setor responsável por essa implantação) — onde metas e objetivos serão traçados conforme o MVVE da organização. É preciso que se tenha claro esse alinhamento e bem comunicadas as competências estratégicas da empresa (físicas, financeiras, comercial, marketing, produção etc.) e a competência essencial (chave do negócio). Caso haja necessidade de reestruturação da estrutura organizacional dos cargos e funções dos recursos humanos, esse é o momento. A partir de então, é possível seguir para o mapeamento das competências que cada profissional precisa ter para executar em seu cargo a função.

Esse alinhamento deve ser bem estudado, bem planejado, com um olhar para o futuro de forma sistêmica; ele precisa ser bem descrito para que não haja subjetividades nas funções de cada profissional. De acordo com Rocha-Pinto *et al.* (2005, p. 55), o mapeamento das competências organizacionais necessárias precisa passar pelas seguintes tarefas: descrição das realizações diárias e eventuais executadas pelo cargo; identificação dos desafios, das ameaças

e oportunidades relacionadas ao trabalho; identificação do conjunto de competências necessárias para o desempenho do cargo e mapeamento da matriz de competências.

Mais um gargalo se apresenta nessa etapa da implantação — a exigência — pois, apesar das grandes capacidades que o ser humano detém, ele é um ser limitado. Agregar valor com as competências é essencial para o impulsionamento da empresa, mas manter o equilíbrio no mapeamento das competências é também essencial.

Knapik (2012, p. 175) considera que um número ideal para as competências está em torno de 12, do qual é extraída uma média de 6 para cada cargo ou função, de acordo com o perfil exigido. Após esse mapeamento de competências necessárias para o indivíduo profissional, de acordo com o cargo e função, pode-se partir para o próximo passo.

O segundo passo está em avaliar e verificar o corpo de recursos humanos que a empresa já possui, entendendo quais são os profissionais gabaritados para as competências organizacionais mapeadas estrategicamente. A intenção é desenvolvê-los nas competências necessárias, sem demissões. Um novo mapeamento é preciso, o das competências do profissional existente na empresa.

Para a realização deste mapeamento, existem várias ferramentas que são utilizadas como apoio, como a metodologia baseada no inventário comportamental de Leme (2005). Ela é eficiente e de baixo investimento, pode ser utilizada em empresas de todo porte e é de simples aplicação. É, no entanto, bem completa pois envolve o mapeamento de toda a organização — da alta administração aos demais colaboradores. É uma metodologia baseada em uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta comportamental ideal desejada e necessária, alinhada ao MVVE da empresa. Se aplicada de forma certa, é eficiente para o mapeamento de competências e a eficácia das implantações nessa etapa será alcançada.

O mais significativo dessa metodologia de mapeamento de competências é o fato de ser realizado junto aos profissionais da organização, pois as competências não são impostas, mas construídas pelos próprios funcionários através de uma base de indicadores. Ressalta-se nesse ponto que não é eficiente e propício comprar de empresas de RH um modelo de mapeamento dessa metodologia, pois cada empresa tem as suas particularidades e realidades. Este é outro gargalo que traz ineficácia na implantação da gestão de pessoas por competências. É necessário criar o mapeamento. Para facilitar segue abaixo um “exemplo” de mapeamento para completar o entendimento:

Quadro 1: Exemplo de Planilha de Mapeamento de Comportamentos.

Função: Analista de RH				
Instruções: Analise cada comportamento e marque um “x” a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para melhor desempenho do profissional que executa a função acima.				
Comportamentos	Muito forte	Forte	Normal	Não se aplica
Criar estratégias que conquistem clientes.	X			
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.				X
Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentais		X	X	
Buscar alternativas de procedimentos para as limitações técnicas dos produtos.		X		
Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto.		X		

Fonte: Produção própria da autora, baseada em consultorias.

Este é somente um exemplo de como pode ser criada uma planilha de mapeamento do nível de *soft skill* (competências) do profissional. Várias planilhas precisam ser criadas para fazer o mapeamento, entre elas, a de atividades.

Realizados os mapeamentos, é possível identificar aqueles profissionais que correspondem ou não ao MVVE da empresa e parte-se para o próximo passo.

O terceiro passo consiste em avaliações das competências que precisam ser desenvolvidas pelos profissionais e verificar se é necessário e possível, de acordo com o financeiro da empresa, a contratação de algum profissional que já possua competências para algum dos cargos.

Quando se fala em gestão de pessoas por competências, entende-se que é preciso gerenciar as pessoas com os seus potenciais, dons e capacidades. As organizações começam a

olhar para as pessoas como um capital intelectual. Já não são percebidas como mão de obra, pois isso a máquina faz. Entende-se que as pessoas são recursos intelectuais e que, na sua capacitação, precisam ser feitos investimentos. É nesse passo da implantação que se desenvolve o T&D — plano de treinamento, capacitação e desenvolvimento dos profissionais não correspondentes ao MVVE da empresa —, de forma que possam adquirir as competências exigidas para o cargo e função, adequando-se assim as competências organizacionais com as individuais necessárias para a sustentabilidade da empresa no mercado. O T&D consiste em cursos, treinamentos, palestras, workshops, oficinas, seminários etc. Essa estratégia precisa ser monitorada, contabilizando os resultados, para o entendimento da sua efetividade.

Essas implantações precisam acontecer de forma muito planejada como já se comentou; muitas reuniões e alinhamentos precisam acontecer, ressaltando-se os departamentos envolvidos nesse alinhamento — diretoria, financeiro e RH. A comunicação entre esses setores precisa ser eficaz, assim como com os colaboradores. Apontar as vantagens existentes, desenvolver a mentalidade do colaborador e da alta administração é papel do setor de Gestão de Pessoas. Isso acontece com um investimento de tempo na comunicação, com tranquilidade e agilidade, sem pressa, pois essa não encontra serventia. Após serem executados esses três primeiros, passa-se para o quarto passo.

O quarto passo consiste na “avaliação da implantação” da gestão de pessoas por competência, a qual consiste em sua medição, realizada através de métricas metodológicas, com ferramentas que demonstrem a sua eficácia e melhorias a serem realizadas. É preciso compreender que a eficácia da implantação não implica que melhorias não precisam ser realizadas. Essa medição é feita através da “Avaliação de Desempenho por Competências”. Nessa etapa, faz-se a definição das competências a serem avaliadas — precisam ser escolhidas as competências que serão levadas em consideração na hora de avaliar os profissionais —, escolher a metodologia (ferramenta) a ser utilizada, que pode ser a avaliação 45°, a avaliação 90° e a avaliação 360°. A 360° é a metodologia mais atual, escolhida por grande parte dos gestores de pessoas. Também é preciso determinar o período de avaliação — que consiste em estipular a frequência com que os colaboradores serão avaliados segundo as suas competências. Chegado o período de avaliação, após a sua aplicação, a sua concretização deve ser feita por meio de feedbacks e autoavaliação. Concretizada a avaliação, é o momento da elaboração de um plano de ação com estratégias para corrigir diferenças entre o desempenho esperado pela empresa e o real desempenho do profissional.

Após os três primeiros passos, o quarto passa a ser uma dinâmica constante na organização, pois o desenvolvimento contínuo do profissional assim como o da organização é

essencial para ambos se manterem no mercado. A Avaliação de Desempenho por Competência passa a ser periodicamente constante, assim como o seu T&D — garantindo a eficácia dessa implantação. O gargalo nessa fase está na falta de continuidade desses processos.

A implantação da gestão de pessoas por competência não está completa; muitas empresas ao fazer a implantação estagnam neste quarto passo. O próximo passo a ser dado exige que a empresa esteja bem desenvolvida em sua cultura de gestão de pessoas por competência e tenha entendimento claro de tudo o que envolve essa gestão. Segue-se, a partir daqui, para o último ponto dessa implantação.

4 Remuneração por competências

Os passos dados até este ponto precisam estar totalmente consolidados para seguir com o quinto, que é a remuneração do profissional por competência. Essa política deve ser informada pelo RH, desde o início da implantação da gestão de pessoas por competências, em comunicação clara com a direção e o setor financeiro, de forma que se possa internalizar essa linha de pensamento (mudança de mentalidade). No momento propício, ocorrerá a última parte da implantação. O passo de desenvolvimento da remuneração por competência precisa ser realizado de acordo com a realidade da empresa; não existe uma fórmula mágica. Para a eficácia é preciso compreender o que é e como funciona.



Fonte: Produção própria da autora.

Sabe-se que essa última etapa só pode ser implantada após os passos acima citados. Um dos gargalos nessa fase da implantação, é quando as empresas tentam fazer a implantação de gestão por remuneração sem ter implantado a gestão de pessoas por competência, sem ter

alinhado as competências do profissional às competências da organização; sem ter realizado o T&D.

Não é qualquer empresa que pode implantar a remuneração por competência. Para ela, é preciso implantar a gestão de pessoas por competências — a falta deste entendimento leva a erros críticos em uma organização.

Então o que realmente é a remuneração por competência? Explora-se essa próxima fase a partir desse ponto, de forma que não fiquem dúvidas.

A remuneração por competência valoriza características referentes ao trabalho executado; não se remunera em função do cargo ocupado, mas de acordo com as estratégias organizacionais e competências desenvolvidas pelo profissional, de maneira que a remuneração de cada pessoa será diferenciada e justa para todos.

Chiavenato (2003) acredita ser necessário migrar da avaliação de cargos, baseados em requisitos, para um sistema baseado em competências. Essa avaliação precisa ser feita com muita cautela, com visão sistêmica e comunicação clara, sem ruídos. O RH precisa revisar e realinhar, junto à direção da empresa e ao setor financeiro, as competências mapeadas dos profissionais com as estratégias da empresa. Essa atitude é extremamente importante para a eficácia da implantação desse passo, pois essa revisão verificará se a empresa está se orientando assertivamente na adoção da gestão por competências de pessoas. SAP Consultoria (s. d., n. p.), ao falar sobre tal, faz a seguinte observação:

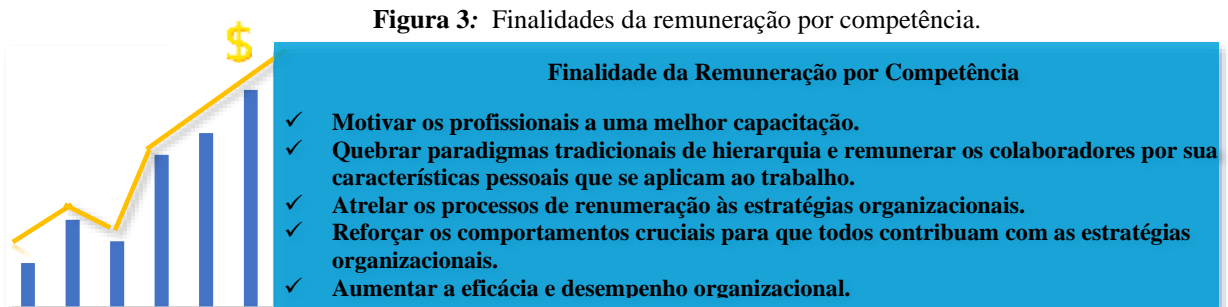
Ao contrário do que muitos pensam, o sistema não gera, necessariamente, aumento descontrolado na folha de pagamento nominal. Ele permite um melhor dimensionamento da folha em razão da estratégia de remuneração a ser adotada e um melhor controle face ao orçamento estabelecido. Alguns pontos positivos que julgamos importante ressaltar com a implementação do sistema: maior visibilidade e transparência dos indicadores que vão nortear o crescimento salarial das pessoas; eliminação do achismo; eliminação do paternalismo existente da administração salarial; fortalecimento das ações de feedback; tornar claro o quadro de carreira proporcionando condições para o autodesenvolvimento dos profissionais; direcionamento estratégico para as ações de treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção, bem como fortalecimento das ações dos gestores.

Na relação de “ganha, ganha”, ambos os lados precisam lucrar. Se a empresa está se sustentando e projetando no mercado através das competências dos profissionais, que se multiplicam com as competências organizacionais, o reconhecimento se faz necessário.

À medida que se alinha a remuneração ao perfil de competência da pessoa, aliado às competências da empresa, mantém-se um colaborador mais entusiasmado e feliz com o trabalho que executa. Essa é uma das finalidades da remuneração por competência e uma das grandes vantagens da implantação da gestão de pessoas por competência. Vantagem essa destinada a

ambas as partes, empresa e profissional. A empresa consegue se organizar melhor com a sua folha de pagamento, que é a maior despesa dentro de uma organização, sem deixar de ser justa e reconhecer o trabalho do profissional. É preciso evoluir para remunerar as pessoas.

Silva (2005) atribui algumas finalidades à remuneração por competência. Segue o quadro abaixo com o exposto pelo autor:



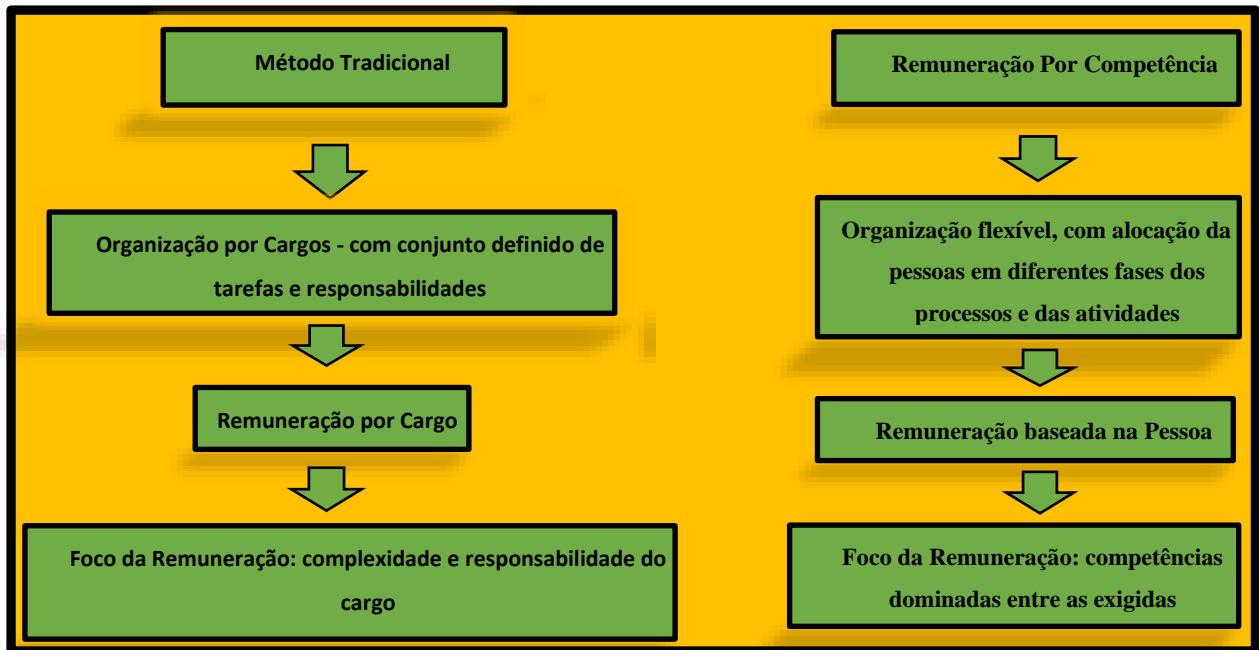
Fonte: Produção própria da autora, baseada em Silva (2005).

Ou seja, a remuneração por competência consegue elevar as competências das pessoas e, assim, agregar valor para a empresa, pois os resultados para ambos são melhores.

Chiavenato (2002, p. 246) explica que se trata de um tipo de remuneração onde o profissional é orientado a desenvolver as competências requeridas para o cargo, de forma a ampliar a sua capacidade e interesse neste processo. Desenvolve motivação para aprender novas atividades, usar novas tecnologias e continuar fazendo parte da estrutura organizacional, pois mudanças foram necessárias nessa estrutura. É importante que ocorra com eficiência, dentro da visão sistêmica, o alinhamento do valor financeiro a ser agregado às competências exigidas e que obtiveram uma “entrega de resultados” eficaz pelos profissionais que contribuíram para a sustentabilidade da empresa e sua evolução no mercado.

Esse passo é extremamente melindroso, a sua implantação deve ser muito bem planejada e calculada, valorado com cuidado o rendimento de cada profissional através da avaliação de desempenho. Essa migração precisa passar pela “reestruturação financeira” de valores na folha de pagamento para remuneração por competência. Finalizando o último ponto da implantação da gestão por competências de pessoas, que engloba todos os passos citados ao longo desse artigo, segue figura explicativa de comparação da remuneração por cargo e a remuneração por competências de pessoas.

Figura 4: Comparação entre os métodos de remuneração



Fonte: Produção própria da autora, baseada em Paschoal (2001).

O ser humano é único e essa unicidade é algo espetacular; é através dela que se multiplicam os saberes e conhecimentos, pois cada um tem a sua capacidade peculiar de ver e sentir.

5 Resultados

Autores conceituados foram utilizados para a realização dessa pesquisa exploratória bibliográfica, sendo citados somente alguns. Na comparação entre a teoria e a observação sobre a prática da implantação da gestão de pessoas por competência, alguns *gaps* foram encontrados, como a má compreensão do que é a gestão de pessoas por competência; a incidência constante de uma comunicação falha, com muitos ruídos, em todas as fases da implantação; mudança de mentalidade não alcançada; o tempo que se faz necessário para toda a implantação; exigência desequilibrada das competências do indivíduo (profissional); compra de mapeamentos ao invés da sua criação; não continuidade da avaliação de desempenho e o seu T&D; pular etapas da implantação, indo para a última fase, remuneração por competências. Tem-se a “comunicação e o tempo” como os maiores *gaps* encontrados.

6 Conclusão

Mediante a pesquisa realizada, buscou-se repassar o que realmente é a gestão por competências em toda a sua amplitude, enfatizando a necessidade de uma eficiência na

implantação de gestão de pessoas por competências. Como contribuição deste estudo, segue a última exposição da autora.

A comunicação objetiva é necessária e exigida para todo e qualquer profissional de qualquer área. A falta de compreensão do que é objetividade e a prolixidade trarão interferências e ruídos no processo comunicacional, acarretando grandes prejuízos; a fala detalhada muitas vezes será necessária para a boa compreensão, mas não a prolixidade. Deve-se considerar o público que está recebendo a mensagem, com equidade na comunicação, para que ela seja assertiva e alcance o objetivo. Ouvir consiste em um processo mecânico do sentido da audição, vai além da vontade; escutar é uma ação que depende da vontade de prestar atenção, de entender o que está sendo dito, de refletir e assimilar. Dessa forma, a compreensão será clara. Uma vez assimilado o sentido, pode-se concordar ou não, mudar a linha de pensamento ou não. Emissor e receptor são igualmente responsáveis pela comunicação eficaz, são autores protagonistas, parte da eficácia na comunicação.

Perder tempo e gastar tempo é um tema muito tratado nos investimentos — é preciso investir no tempo, pois é um recurso escasso a todos; a má compreensão entre perder e gastar leva a prejuízos significativos. A experiência prática muitas vezes vai levar tempo para que as ações sejam assertivas, a depender do que se está experimentando, daquilo em que se busca ser experiente.

A exigência faz parte do bom desenvolvimento das capacidades e competências do ser humano, mas o desequilíbrio nas exigências o incapacita e adocece.

O mundo atual vivencia o imediatismo, manter-se em equilíbrio para alcançar resultados de forma eficaz é uma das habilidades dos profissionais. De acordo com o visto neste artigo, o equilíbrio é essencial para quem é responsável pela implantação da gestão de pessoas por competências, para poder transmitir equilíbrio para os demais. Paciência é preciso, consigo mesmo e com o outro; a paciência é algo raro atualmente, o mundo pede pressa e a pressa leva a atitudes imediatistas.

Referências

BRONCKART, Jean-Paul; DOLZ, Joaquim. A noção de competência: qual é sua pertinência para o estudo da aprendizagem das ações de linguagem? *In*: DOLZ, J.; OLLAGNIER, E. (org.). **O enigma da competência em educação**. São Paulo: Artmed, 2004. Disponível em: <https://d1m.fflch.usp.br/sites/d1m.fflch.usp.br/files/O%20enigma%20da%20compet%C3%AAncia%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o%20-%20Dolz.pdf>. Acesso em: 19 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COMPETÊNCIA. *In*: Origem da Palavra. Dicionário eletrônico. 2023. Disponível em: <http://origemdapalavra.com.br/palavras/competencia>. Acesso em: 19 set. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba - PR, v. 5, n. spec., 2001.

LEME, Rogério. **Aplicação de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

KNAPIK, Janet. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. **Training**, New York, v. 33, n. 7, p. 48-54, Jul. 1996.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 2. ed. Rio de Janeiro. 2001.

ROCHA-PINTO, S. R. *et al.* Dimensões funcionais da gestão de pessoas. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2005.

SAP Consultoria. **Remuneração por competência**. Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/remuneracao-por-competencia/>. Acesso em: 19 set. 2022.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.