

Texto de Apoio 4.1

Modelos de gestão por competência na literatura

Um modelo é uma abstração ou simplificação da realidade, com o objetivo de facilitar seu entendimento, captando alguns aspectos essenciais e desconsiderando outros. Modelos de competências, portanto, procuram captar quais contribuições (ou atributos, em sentido mais geral) são importantes para um desempenho superior no trabalho.

O termo *modelos de competências* costuma ser usado tanto no sentido amplo como em sentido estrito. Em sentido amplo, refere-se a inventários de competências que pesquisadores ou consultores propõem como importantes para alguma categoria profissional. Nessa linha, estão os modelos da AMA (American Management Association) (Hayes, 1979) ou de Sandwith (1993).

Mas a expressão também pode servir para expressar o modelo particular de uma organização, nele descrevendo quais competências são importantes, algumas vezes referenciando-as de forma genérica, outras vezes especificando funções, carreiras e níveis de complexidade. Uma vez definidas as competências, a organização utiliza-as para parametrizar os processos de gestão de pessoas. Nesse segundo caso, temos "modelos de gestão por competência".

McClelland (1973) pode ser considerado o pioneiro em associar a ideia de competência a práticas de RH, ao propor o uso de "testes de competência", em vez de testes de QI, para a realização de processos seletivos. Para o autor, testes de inteligência não seriam confiáveis para prever o sucesso no trabalho. Anos depois, McClelland se associou à consultoria McBer & Company e à AMA (American Management Association) para estudar competências que distinguem os gestores bem-sucedidos.

A partir desse estudo, publica um inventário de competências para uso em recrutamento, seleção e treinamento (Hayes, 1979).

McLagan (1980) vai além e recomenda usar o conceito de competência como elemento central para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar os sistemas de gestão de pessoas, incluindo processos de recrutamento e seleção, avaliação, levantamento das necessidades de treinamento, coaching, planos de sucessão e identificação de potenciais, além de planejamento de carreira, sugerindo a ideia de um modelo.

Para Vazirani (2010, p. 125), um modelo de competência "é uma ferramenta descritiva que identifica competências necessárias ao desempenho de um trabalho específico em um cargo, ocupação, organização ou setor". Dubois (1993), complementando, afirma que os modelos fornecem a integração ou "cola" para os diversos elementos dos sistemas de gestão de pessoas, a saber, desenho do trabalho, recrutamento, seleção, gestão do desempenho, desenvolvimento, planejamento de carreira e sucessão e remuneração.

Vários autores seguem nessa direção: McLagan (1980, 1997), Lucia e Lepsinger (1999), Fischer (2002a), entre outros. Ou seja, o denominador comum desses modelos é a utilização de competências para alinhar e integrar as práticas de gestão de pessoas.

Texto de Apoio 4.2

Modelos de gestão por competência em empresas públicas

No Brasil, existem alguns trabalhos voltados ao estudo e à aplicação de modelos de gestão por competências em organizações públicas. Como exemplo, há o trabalho de Mello e

Amâncio Filho (2010), realizado na Fiocruz. Os autores identificaram vários esforços institucionais que visam diminuir os gaps de competência nas áreas de habilidades e atitudes e estimular o processo de entrega. Já a pesquisa de Bahry e Tolfo (2007) estudou o processo de treinamento por competências em uma instituição bancária de economia mista, sendo que o processo de entrega é altamente avaliado. Destaque merece o trabalho de Brandão (2012), pesquisador do tema com experiência em implantação em algumas organizações públicas, como Banco do Brasil, Câmara dos Deputados e Eletronorte.

A necessidade de as empresas **públicas** estruturarem a gestão de pessoas com base em competências foi reforçada pelo Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que "Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional" (Decreto n. 5.707, 2006). Em seu art. 1º, parágrafo III, o decreto estabelece que uma de suas finalidades é "III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual". No art. 2º, esclarece o que entende por gestão por competências: "Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição" (Decreto n. 5.707, 2006).