

Gestão da Competência

MARLLUS AXER

Até meados de 1996, a descrição de cargos nas empresas se resumia a meia dúzia de palavras sobre as tarefas, reservadas a quem os ocupasse, esquecida nas gavetas dos departamentos de recursos humanos das empresas. As promoções de cargo e/ou aumento de salários, por exemplo, seguiam indicações pessoais dos gerentes imediatos. Com isso havia arbitrariedades e distorções. O que separa o passado do presente para algumas empresas que sobrevivem e estão se desenvolvendo é uma espécie de revolução organizacional na área de pessoas, de como uma organização pode depurar os processos de recursos humanos (pessoas) por meio da gestão por competências.

Esse modelo chamou a atenção de companhias como a Vale do Rio Doce, a Nestlé, a Garoto e o Pão de Açúcar desde meados da década de 90. A Garoto, na época, foi a única que não conseguiu implantá-lo por problemas internos de governança.

O modelo consiste, em primeiro lugar, em criar para cada cargo um perfil alinhado às estratégias das empresas e desmembrado, não apenas nas credenciais acadêmicas ou em experiências profissionais, mas também em características de comportamento individual e de personalidade. A partir daí é possível desenvolver parâmetros para balizar os processos de recursos humanos, da seleção à remuneração.

A base teórica do modelo de gestão de pessoas ou por competências, está lastreado pelas pesquisas conduzidas na década de 70, pelo psicólogo americano David McClelland, da Universidade de Harvard. A premissa de McClelland: ao fazer uma contratação, indicadores de comportamento são mais eficientes para determinar o sucesso futuro de um profissional do que suas realizações anteriores

e sua formação escolar. A empresa ganha porque erra menos ao contratar e promover, orienta a capacitação e o treinamento para o que realmente interessa e cria um ambiente mais transparente e mais ameno, promovendo a criação de um bom clima organizacional, satisfação do empregado no trabalho e doa ao mesmo instrumentos para planejar a própria carreira.

Marllus Axer, é Administrador de Empresas, Especialista em Gestão Estratégica e Professor Universitário da FARESE.