

A gestão por competências como ferramenta para seleção e alocação de pessoas

A percepção da necessidade de implantação de modelos gerenciais mais flexíveis e de servidores munidos de uma capacidade maior de adaptação, inovação e aprendizagem contínua permitiu que a área e gestão de pessoas das instituições públicas buscasse se modernizar.

Nesse contexto, a gestão por competências encontra espaço no serviço público. Ela que, apesar de ser uma prática precipuamente de gestão de pessoas, é influenciadora de todas as áreas da instituição. Dentro do RH ela influencia todos os subsistemas, porém, alguns deles se destacam, como: seleção e alocação de pessoas.

A seleção de pessoas que utiliza a gestão por competências é possível e rica, afinal, segundo Rabaglio (2004) ela se destaca por ser uma seleção com mais foco; mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; proporciona melhor adequação do servidor à função a ser desempenhada, possibilitando um *turnover* mais baixo; além do fortalecimento da parceria entre o RH e os clientes internos.

Apesar dessas vantagens, esse modelo pode apresentar dificuldades, que começam desde a exigência legal de publicação de concurso público (no Artigo 37º § 2º da CF, tem-se que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei) até a dificuldade de obter a adesão da alta direção.

Entretanto, apesar deste cenário, é possível implementar ações que introduzem as competências neste processo. Veja algumas na tabela a seguir.

Colocar no edital descrições mais detalhadas das atribuições dos cargos;

Elaborar o perfil desejado do servidor, associando-o aos requisitos técnicos para o desempenho das funções desejadas, sendo claros e bem objetivos;

Selecionar melhor os assuntos a serem abordados no concurso, para focar no perfil técnico do profissional desejado;

Entrevistar com base nas competências os candidatos antes de alocá-los nas áreas;

Optar por cursos de formação com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais.

Elas demonstram que o processo de seleção com foco na gestão por competências é factível.

A alocação de pessoas com base nas competências também pode ser extremamente benéfica para a instituição, desde que seja feito anteriormente um mapeamento de competências alinhado ao planejamento da organização. Através do mapeamento, ela terá o perfil dos servidores, os perfis dos cargos e funções, o que subsidiará a movimentação dentro da instituição de forma mais ordenada e em prol de melhores resultados. Ainda que na análise dessas mudanças sejam identificadas lacunas entre as competências necessárias e as existentes, é possível trabalhar com a capacitação, que é uma ferramenta que permitirá reduzir esses gap's.

A implementação da gestão por competências e, consequentemente, a aplicação destes modelos de seleção e alocação não são fáceis e realizáveis em curto prazo, porém, percebe-se que eles poderão contribuir com uma significativa melhoria na gestão pública. Reconhecer esta relevância potencializa o alcance de objetivos traçados.