

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?

Autores: Hugo Pena Brandão e Tomás de Aquino Guimarães

Resumo:

O objetivo deste ensaio é discutir até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho se constituem em tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto. É realizada uma revisão de literatura e uma análise crítica sobre os conceitos que permeiam esses modelos de gestão, suas origens e aplicações no campo organizacional. Em seguida, são discutidas as semelhanças e diferenças entre os conteúdos desses conceitos, sendo possível observar mais semelhanças do que diferenças entre eles. Tratam-se de instrumentos complementares e que fazem parte de um mesmo processo, de gestão estratégica de recursos humanos, utilizado pelas organizações contemporâneas, em busca de competitividade. Discute-se, também, a utilização desses instrumentos pelas organizações como práticas de poder e, portanto, de controle social sobre seus membros. Ao final, é proposta uma nova abordagem conceitual que procura considerar a relação de interdependência entre gestão de competências e gestão de desempenho.

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está atravessando um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnica. A intensa e crescente competição em âmbito mundial traz como consequência o desenvolvimento e a incorporação, ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.

As propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar para uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos (Kamoche, 1996; Taylor, Beechler & Napier, 1996); gestão de competências (Prahalad & Hamel, 1990; Heene & Sanchez, 1997); gestão de desempenho (Edwards & Ewen, 1996); acumulação do saber (Arrègle, 1995; Wright et al., 1995); e gestão do capital intelectual (Stewart, 1998). Percebe-se nestas proposições a ênfase dada às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional. Em um ambiente dinâmico e turbulento, onde negócios mudam da noite para o dia e inovações tecnológicas se proliferam na forma de novos produtos e processos, a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Neste contexto, é possível visualizar a **gestão de competências** e a **gestão de desempenho** como novos instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Mas até que ponto esses instrumentos representam tecnologias de gestão distintas? Não seriam terminologias diferentes utilizadas para representar um mesmo construto? São mecanismos independentes para administrar estrategicamente recursos humanos ou são tecnologias apresentadas como distintas apenas em decorrência de mais um modismo da teoria organizacional?

Busca-se, neste ensaio, discutir o surgimento, a evolução e as principais características e aplicações práticas da gestão de competências e da gestão de desempenho, bem como identificar as principais semelhanças e diferenças entre essas tecnologias, procurando respostas para as questões acima. Pretende-se, dessa forma, contribuir para o debate teórico e prático em torno do tema e apresentar sugestões de reconceituação e de releitura de conceitos.

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a “gestão de competências” como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

Preliminarmente, é importante esclarecer a diferença entre os termos *gestão de competências* e *gestão por competências*. Enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências. Feito este esclarecimento, são expostas, a seguir, algumas abordagens conceituais, as origens e aplicações práticas da gestão de competências nos diferentes níveis organizacionais.

Surgimento e Evolução do Conceito de Competência

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos preparados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início deste século, para a necessidade das empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos **competentes** excedia à oferta. À época, baseadas no princípio *taylorista* de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas, também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

Ao definirem competência, Magalhães et al. (1997:14), por exemplo, fazem alusão aos atributos necessários para o exercício de um cargo, partindo do pressuposto de que o conteúdo do cargo é relativamente estável e pode ser prescrito. Segundo esses autores, competência diz

respeito ao "*conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função*". Trata-se de uma abordagem que parece restringir o conceito às questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

Outros, como Zarifian (1996:5), fazem referência à meta-cognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, atribuindo menor importância às questões técnicas. Para esse autor, competência é "*assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ... ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho*", que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular. Neste caso, o conceito está baseado na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho, mesmo que englobe a dimensão da equipe, como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas.

Sparrow & Bognanno (1994), ao tratarem do mesmo tema, fazem menção a um repertório de atitudes que permitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável, fazer uso produtivo do conhecimento, e ter uma orientação para a inovação e aprendizagem permanentes. Segundo eles, competências representam atitudes identificadas como relevantes para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.

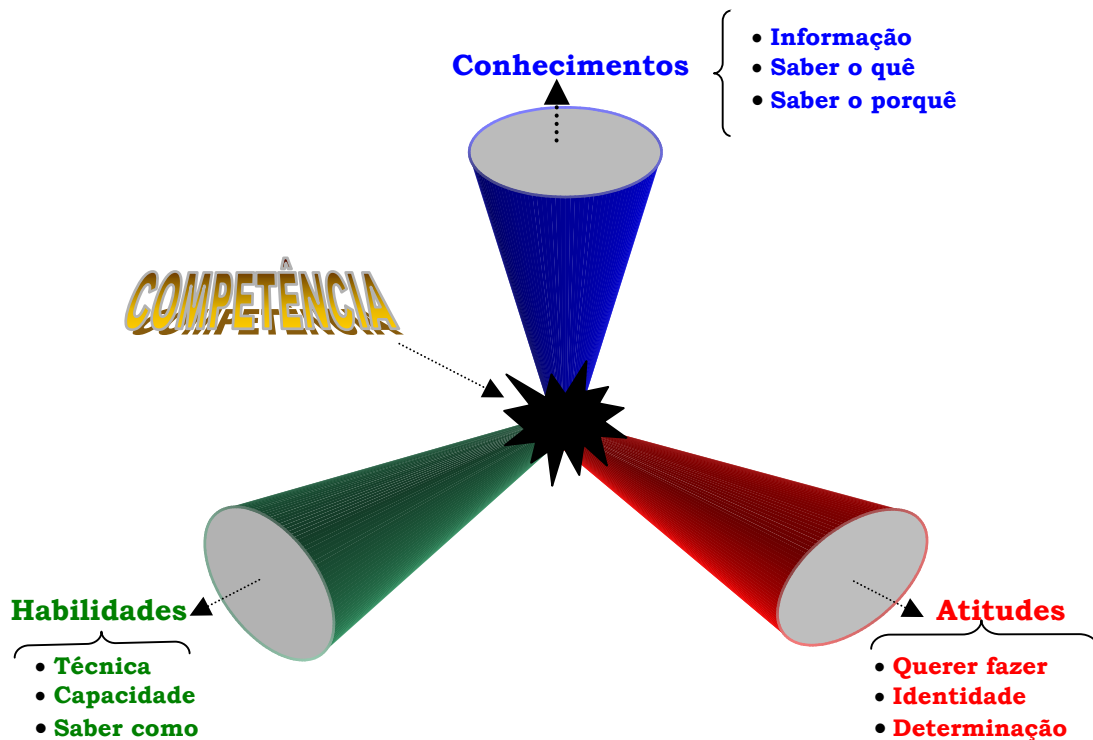
Existem, ainda, autores que definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para estes, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito & Silva (1998), por exemplo, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Para Ropé & Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Durand (1998), seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi¹, *head, hand and heart* (cabeça, mão e coração), construiu um conceito de competência (ver Figura 1), baseado em três dimensões - *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude) -, englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

Tais dimensões são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo. Durand (1999) acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho. Abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, à medida que procuram integrar aspectos técnicos, sociais e atitudes relacionadas ao trabalho.

¹ Henri Pestalozzi (1746-1827), pedagogo suíço, idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand e heart*), isto é, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo.

Figura 1: As três dimensões da competência.



Fonte: Durand (1999), com adaptações.

Gestão de Competências nos Diferentes Níveis Organizacionais

Alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1996), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo. Uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (1999) chama a atenção para este aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes.

Prahalad & Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização, a exemplo das proposições da *Resource-Based Management Theory*, as quais serão comentados adiante. Para esses autores, competências essenciais nas organizações – *core competences* – são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. A mecânica de alta precisão da Canon, o *design* de motores leves e eficientes da Honda, e a capacidade de miniaturização da Sony são alguns dos exemplos de competência citados pelos autores. Nesta mesma linha, Arrègle (1995) define competência como o saber que a empresa acumulou e que lhe confere certo nível de competitividade atual e futuro.

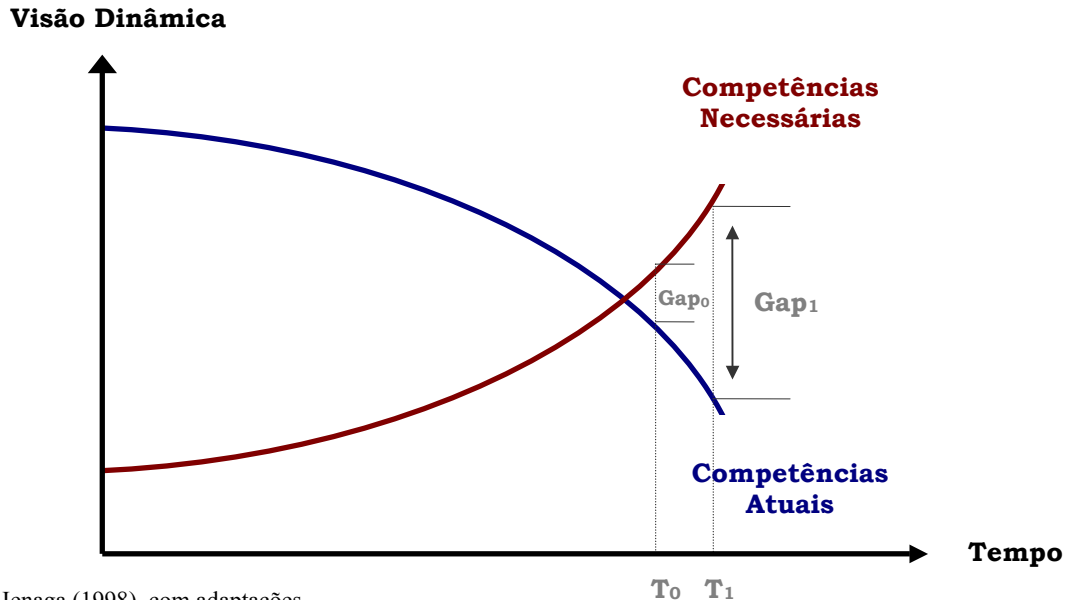
Assim, torna-se possível classificar competências como **humanas** (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e **organizacionais** (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades), ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais, aliado a processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional.

O Processo de Gestão de Competências

A gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia de gestão derivada da *Resource-Based Management Theory*. Essa teoria sustenta que determinados atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados conferem à organização certa vantagem competitiva atual e futura (Taylor, Beechler & Napier, 1996; Barney *apud* Raub, 1998). Essa corrente teórica sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, por desenvolver competências.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, visando planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Um modelo sugerido por Ienaga (1998) tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da empresa. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização (ver Figura 2). Os passos seguintes compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, visando minimizar a referida lacuna (ver Figura 3), o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreira.

Figura 2: Identificação do *gap* (lacuna) de competências.



Fonte: Ienaga (1998), com adaptações.

As organizações utilizam-se de diversos instrumentos para gerenciar competências. Na ABB Fläkt Oy, empresa finlandesa fabricante de ventiladores industriais, por exemplo, a gestão de competências tornou possível perceber consumidores como “co-produtores”. Por intermédio de *workshops* e entrevistas com clientes, a ABB formulou estratégias, identificou as competências necessárias à consecução de seus objetivos, direcionou recursos e desenvolveu competências, não só para o estreitamento das relações com os atuais clientes mas, também, para a conquista de consumidores que ainda não haviam sido atendidos em suas necessidades (Wallin, 1997). Para Stewart (1998:84), com a identificação, captação e

desenvolvimento de competências, “...a idéia é que [a organização e seus profissionais] eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam”.

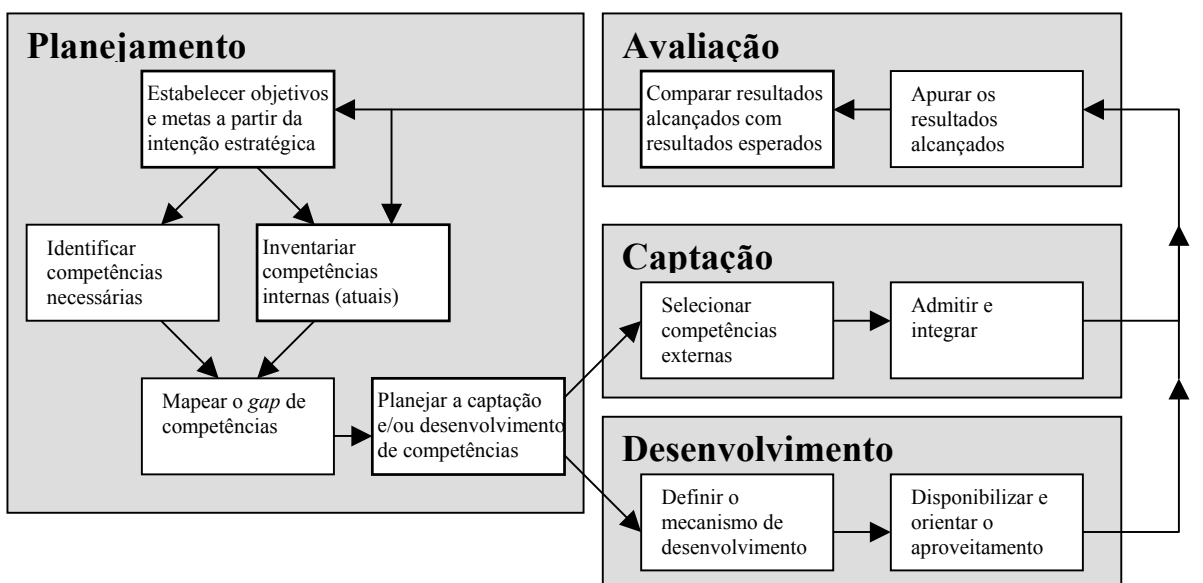
Gestão de Competências como Processo de Gestão Organizacional

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de seus objetivos. Esse processo, além de promover o envolvimento de acionistas, empregados, executivos, clientes e fornecedores, gera o que Tilles (1997:6) denominou “*consistência interna da estratégia*”, ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional.

Os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências (ver Figura 3) devem dar-se não apenas no nível individual, mas, sim, em todos os níveis da organização, mesmo porque são as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional. Esse processo confere certo nível de competitividade atual e futuro à organização e, com isso, acesso potencial a novos mercados, dando a ela sentido de continuidade e sustentabilidade (Pralhad & Hamel, 1990).

Seria temerário afirmar que o processo de gestão de competências é do tipo *top down*, onde as competências essenciais da organização são determinantes das competências individuais, ou o seu contrário, do tipo *bottom up*, onde estas determinam aquelas. A gestão de competências deve ser vista, portanto, como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas, diretrizes e todos esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências.

Figura 3: Etapas da gestão de competências.



Fonte: Ienaga (1998), com adaptações.

GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho vem-se revestindo de caráter estratégico para as organizações, sendo considerada fundamental na gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objetivos organizacionais. Hoje, apresenta-se como um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da performance de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo. A seguir, são discutidas algumas abordagens conceituais, as origens, processos e aplicações práticas da gestão de desempenho.

Surgimento e Evolução do Conceito

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliação do desempenho humano nas organizações. Desde a antiguidade já se utilizava a avaliação como mecanismo de controle dos trabalhadores, mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho ganhou maior significado, haja vista a intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital.

A difusão e utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo, no entanto, com o advento do *taylorismo* ou do movimento da Administração Científica, no início deste século. As pesquisas de Taylor, visando a racionalização do trabalho, deram origem a escalas de “avaliação de mérito”, utilizadas para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho. Quando se fala em avaliação de desempenho humano, portanto, o objeto avaliado é o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído em função dos processos, objetivos e metas organizacionais.

Com o desenvolvimento da teoria administrativa, a avaliação de desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos, propostas no início do Século XX, para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (Guimarães et al. 1998). A partir da necessidade dos administradores de contar com um instrumento gerencial para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinados comportamentos, ou seja, a adotar a conduta diária mais adequada aos interesses organizacionais, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se principalmente de contribuições das ciências sociais.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de **avaliação de mão única**, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a **avaliação bilateral**, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último e, mais recentemente, a **avaliação 360°**, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversos atores envolvidos no trabalho, como clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por Edwards & Ewen (1996).

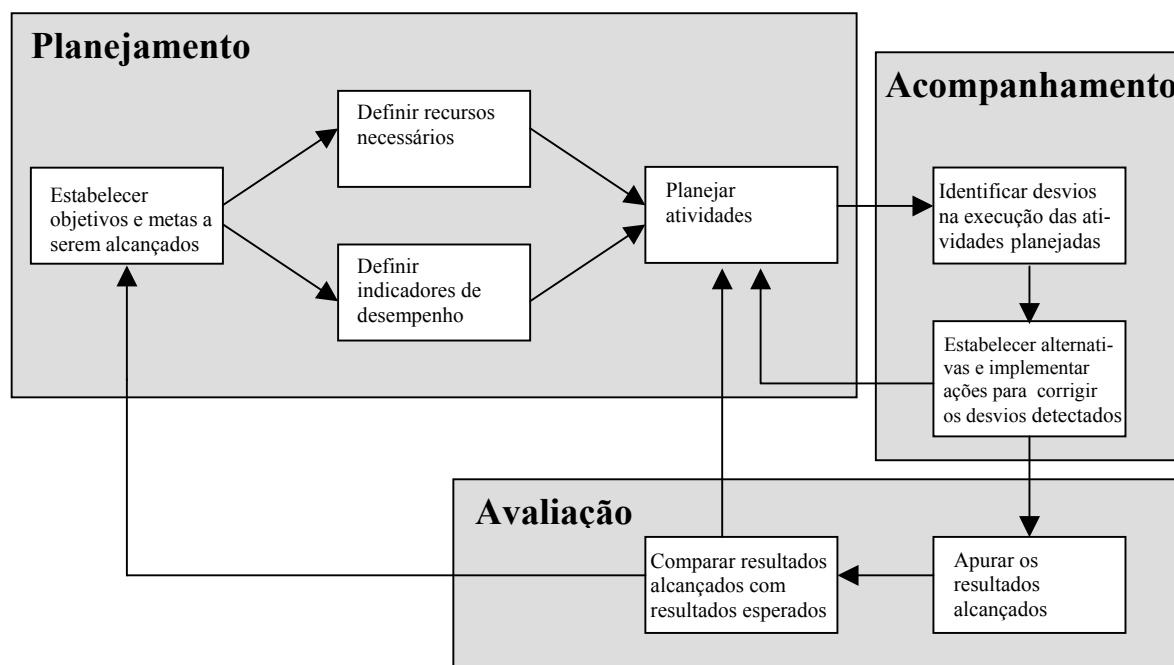
Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades, visando, em alguns casos, promover o desenvolvimento de recursos humanos e a melhoria da performance no trabalho (Goodale, 1992; Lucena, 1977) e, em outros, exercer controle sobre trabalhadores, a partir do registro não apenas das atividades desempenhadas pelo indivíduo, mas, também, de como ele as desempenha (Pagès et al. 1993).

Vale ressaltar que avaliar, em síntese, significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isto pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas, também, a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (Lucena, 1977; Alury & Riechel, 1994). É por essa razão que a “gestão de desempenho” surge como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente aplicadas para avaliação. O termo *gestão* dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (Guimarães, 1998).

O Processo de Gestão de Desempenho

Guimarães (1998), seguindo as proposições de Alury & Riechel (1994), sugere o desenvolvimento de um modelo integrado de gestão de desempenho, entendido, aqui, como um processo resultante de três etapas – planejamento, acompanhamento e avaliação. Esse modelo, com fases seqüenciais e interdependentes (ver Figura 4), compreende uma espécie de **ciclo de gestão**, podendo ser visualizado como parte de um contexto organizacional mais amplo. Isto porque as etapas de acompanhamento e avaliação formam, juntas, um mecanismo de retroalimentação (*feedback*) que, de acordo com os pressupostos da abordagem sistêmica, torna possível minimizar os efeitos da tendência à entropia a que as organizações estão sujeitas.

Figura 4: Etapas de um modelo integrado de gestão de desempenho.



O planejamento compreende o estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados, dos recursos necessários, e dos indicadores sobre os quais será realizada a avaliação. Indicador de desempenho é uma variável ou parâmetro que reflete um estágio de desenvolvimento desejável, podendo ser utilizado para avaliação tanto quantitativa como

qualitativa de organizações, de processos de trabalho, de equipes e indivíduos (Guimarães,1998).

O acompanhamento, por sua vez, possui a finalidade de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas. Finalmente a terceira etapa, a avaliação propriamente dita, destina-se a comparar os resultados alcançados com aqueles que eram esperados (planejados), figurando como uma conseqüência das fases anteriores (*id.ib.*).

Gestão de Desempenho como Processo de Gestão Organizacional

Até aqui, referiu-se à gestão de desempenho como o processo de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho que o empregado executa, e que lhe é atribuído em razão dos objetivos e metas organizacionais. Entretanto, esse processo não se restringe ao empregado, no nível individual, pois não é possível desconsiderar a dimensão da equipe nas relações de trabalho, nem a importância de se avaliar, também, os processos de produção e o produto final da organização.

Guimarães (1998), por exemplo, sustenta que as organizações modernas necessitam dispor de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual. Ou seja, faz-se necessário contar com um sistema mais amplo de gestão de desempenho, em nível organizacional, e não apenas individual pois, como sugerem Oliveira-Castro et al. (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Um sistema de gestão de desempenho em diferentes níveis da organização é descrito por Guimarães et al. (1998). No nível **corporativo**, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, visão e objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível **divisional** ou **funcional**, o interesse recai sobre os objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. No nível **grupai**, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes e, finalmente, no nível **individual**, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho, ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade e produtividade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Algumas pesquisas têm evidenciado a existência de uma estreita relação entre as práticas de recursos humanos e os resultados organizacionais. Segundo Schuler & Jackson (1997), por exemplo, nas empresas que fazem uso eficaz das melhores práticas de recursos humanos - gestão de desempenho e gestão de carreira, entre outras - é comum encontrar melhores resultados, não apenas em termos de desempenho econômico-financeiro, mas, também, de produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A gestão de recursos humanos em um contexto organizacional mais amplo tem sido reconhecida como um fator crítico para o sucesso organizacional.

Nesse sentido, a gestão de desempenho apresenta-se como um mecanismo que, aliado a outras tecnologias de gestão, permite à organização “administrar estrategicamente recursos humanos”, desempenhando um importante papel na gestão das pessoas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Kamoche (1996) comenta que a competitividade de uma organização e a eficiência com a qual suas ações são conduzidas representam a medida de sua capacidade de unir recursos humanos em torno de objetivos estratégicos.

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, visando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. Segundo Guimarães (1998), é por meio da gestão de desempenho que a organização consegue reciclar-se e sobreviver em ambientes dinâmicos e turbulentos.

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS *VERSUS* GESTÃO DE DESEMPENHO

Com base na revisão realizada, é possível indagar até que ponto a gestão de desempenho é algo diferente da gestão de competências. São tecnologias de gestão distintas ou apenas terminologias diferentes utilizadas para representar um mesmo construto? Como foi visto, ambas as tecnologias sugerem a necessidade de associar a performance ou as competências da organização com as de seus membros. No caso da gestão de desempenho, por exemplo, alguns autores (Guimarães, 1998; Oliveira-Castro, Lima & Veiga, 1996) sustentam que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, do corporativo ao individual. Da mesma forma, na gestão de competências, as proposições de Prahalad & Hamel (1990) e Durand (1998) seguem o mesmo caminho, sugerindo a existência de competências organizacionais e humanas.

Essas tecnologias de gestão parecem, também, estar baseadas em um mesmo pressuposto: a competência ou desempenho do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência ou desempenho da organização como um todo. Enquanto os teóricos da gestão de competência afirmam que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, os autores que defendem a gestão de desempenho afirmam que a performance no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, de atributos organizacionais.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com as da organização como um todo, faz com que tanto a gestão de desempenho como a gestão de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, aqui entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução de objetivos organizacionais, através da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (Taylor, Beechler & Napier, 1996). Ou seja, as duas tecnologias de gestão se propõem a orientar e promover a integração dos diversos subsistemas de recursos humanos – recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira e remuneração, dentre outros – em torno dos objetivos e metas organizacionais.

Além disso, ambas as tecnologias podem empregar fatores ou indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo. Quando a gestão de desempenho dá-se no nível individual, por exemplo, é possível avaliar o trabalhador tomando-se como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas, também, a manifestação por parte do indivíduo de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe sejam relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais. Da mesma forma, na gestão de competências, uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo. Percebe-se, então, até mesmo semelhanças conceituais entre competência e desempenho. O resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do indivíduo.

Outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a gestão de competências pressupõem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar. Sob este aspecto, fazendo um comparativo entre as figuras 3 e 4, percebe-se que os processos inerentes às duas tecnologias muitas vezes se sobrepõem, parecendo serem complementares. Na fase de planejamento da gestão de competências, por exemplo, faz-se necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar a lacuna de competências, tanto em nível individual como no organizacional. Do mesmo modo, após as fases de captação e desenvolvimento de competências, é necessário dispor de algum instrumento de avaliação que verifique se as ações levadas a cabo pela organização foram eficazes para eliminar ou minimizar a lacuna. Percebe-se que a identificação de necessidades de captação e desenvolvimento de competências se dá através da gestão de desempenho.

Um outro aspecto que merece ser considerado é a possibilidade da gestão de desempenho e da gestão de competências contribuírem para o que Pagès et al. (1993) denominaram processos de objetivação e individualização do trabalho e, dessa forma, acabarem constituindo mecanismos de controle social de trabalhadores e de manutenção das estruturas de poder das organizações. Neste caso, a **objetivação** refere-se ao processo de traduzir, em termos quantitativos, o desempenho e as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do indivíduo, buscando estimar o valor de sua contribuição para a consecução dos objetivos organizacionais. A **individualização**, por sua vez, nada mais é que o reforço ao individualismo, como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas.

Sob esse ponto de vista, tais tecnologias teriam uso eminentemente patronal e, mais do que mecanismos utilizados para promover a gestão estratégica de recursos humanos, representariam apenas um exercício convencional de pragmatismo e oportunismo, visando intensificar o controle social sobre o trabalhador. Segundo Legge (1995), certas práticas de recursos humanos conferem um aspecto de modernidade aos estilos administrativos, mas, na realidade, não negam os princípios fundamentais do *taylorismo* e do *fordismo* nem alteram as estruturas de poder nas empresas.

Alguns autores (Hirata, 1997 e Spink, 1997) têm chamado a atenção para problemas de ordem social que podem advir do atual modelo de organização produtiva hegemônico no mundo, sobretudo no que diz respeito à utilização de conceitos como o de competência, desempenho e empregabilidade. Isto porque, segundo esses autores, tais conceitos remetem, sem mediações, a um sujeito, à individualização do trabalho e a efeitos excludentes e marginalizadores. Para esses autores, a possibilidade de concentrar a atenção sobre a pessoa mais do que sobre o posto de trabalho e de associar as qualidades requeridas de um indivíduo fortaleceria a divisão da sociedade em um núcleo “altamente capacitado” (ou competente) e uma periferia “desqualificada” e, portanto, excluída do processo produtivo.

É possível que o modelo de organização do trabalho ora predominante, aliado aos processos de racionalização técnica e organizacional, possa agravar os problemas de ordem social já existentes, mas, no que se refere à crítica de que a utilização dos conceitos de competência e desempenho levariam, invariavelmente, à individualização do trabalho, esta consequência não parece ser uma regra. Isto porque as organizações podem fazer uso de mecanismos como desenvolvimento de equipes, aprendizagem coletiva ou organizacional, gestão do conhecimento, dentre outros, para que seus empregados desenvolvam conjuntamente e compartilhem competências humanas, estimulando, assim, o coletivismo e a cooperação no trabalho.

A perspectiva sociológica da abordagem da competência é também explorada por Tanguy (1997), para quem os discursos sobre as competências proliferam no mundo das empresas e em outras esferas da sociedade como, por exemplo, na esfera educacional. Para a autora, “*essa noção é invocada tanto pelas políticas de emprego orientadas pela busca da flexibilidade como pelas políticas de mudança da organização do trabalho ou de gestão de pessoal*” (Tanguy, 1997:167). Ainda segundo essa autora, enquanto o domínio de uma profissão, uma vez adquirido, não pode ser questionado, as competências são apresentadas como propriedades instáveis que devem ser sempre submetidas à objetivação e avaliação dentro e fora do ambiente do trabalho. Assim:

“...uma gestão fundada nas competências encerra a idéia de que um assalariado deve se submeter a uma validação permanente e dar constantemente provas de sua ‘adequação ao posto’, de seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade promocional. Tal gestão pretende conciliar o tempo longo das durações de atividades dos assalariados com o tempo curto das conjunturas do mercado, das mudanças tecnológicas, tendo em vista que qualquer ato de classificação pode ser revisado” (Tanguy, 1997:184).

CONCLUSÕES

O interesse recente dos mundos empresarial e acadêmico sobre a gestão estratégica de recursos humanos deu origem a uma série de teorias e práticas de recursos humanos, fazendo com que conceitos como o de competência, desempenho e empregabilidade passassem a fazer parte da retórica de muitos gerentes, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico. A complexidade inerente ao tema tornou a fragmentação teórica inevitável, o que parece natural, pois concepções variadas, fragmentadas e até mesmo contraditórias sobre um mesmo assunto talvez sejam a representação mais acurada do mundo pós-moderno.

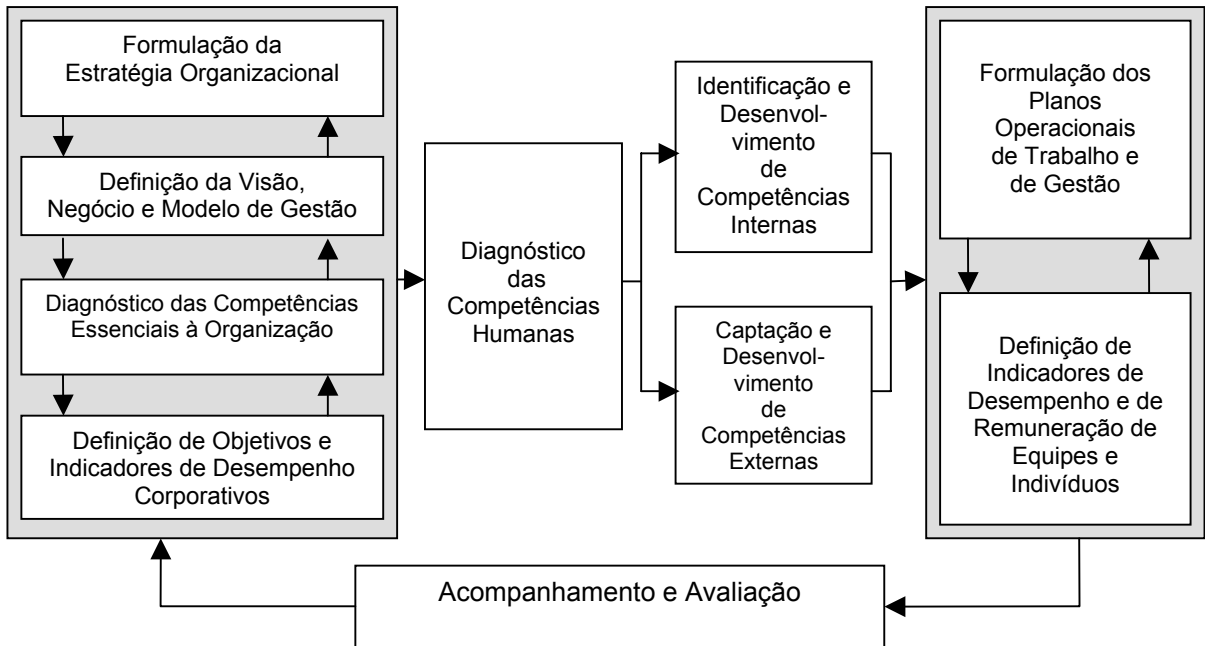
Embora a gestão de competências e a gestão de desempenho estejam inseridas nesse contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas. Parece necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo relacionados à gestão de recursos humanos, visando a consecução dos objetivos e metas organizacionais. Mais do que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Como instrumentos de um mesmo constructo, melhor seria cunhar o termo **Gestão de Desempenho Baseada nas Competências**, à medida que este considera o caráter de complementariedade e interdependência entre competência e desempenho. Parece necessário integrar em um único modelo de gestão as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual, conforme diagrama sugerido por Guimarães et al. (1999) (ver Figura 5), justificando-se, portanto, a reconceituação ou releitura de conceitos aqui proposta.

Quando utilizadas com a finalidade de objetivação e individualização do trabalho, esses instrumentos apenas aprofundam o controle psicossocial da organização sobre seus empregados, o que pode até ser legítimo do ponto de vista patronal, mas retira a “roupagem moderna” da gestão estratégica de recursos humanos. Neste caso, estaríamos diante de uma espécie de *neofordismo*, como o define Legge (1995), ou de novas formas de controle da mão-

de-obra, sob a perspectiva de uma flexibilidade nas relações de trabalho em seus aspectos funcional e de remuneração, que submete o empregado a ritmos cada vez mais intensos de trabalho visando alcançar níveis crescentes de produtividade.

Figura 5: Modelo de gestão de desempenho baseada nas competências.



Fonte: Guimarães et al. (1999).

Concluindo, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva e desenvolvimento de equipes, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas, também, a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem de modernidade mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

BIBLIOGRAFIA

- Alury, R. & Reichel, M. Performance Evaluation: A Deadly Disease? *The Journal of Academic Librarianship*, pp. 145-155, July, 1994.
- Arrègle, J.L. Le Savoir et L'approche "Resource Based": Une Ressource et une Compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 105, pp. 84-94, Septembre-Octobre, 1995.
- Durand, T. Forms of Incompetence. *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- _____. L'alchimie de la Compétence. *Revue Française de Gestion* (à paraître), 1999.
- Dutra, J.S., Hipólito, J.M. & Silva, C. M. Gestão de Pessoas por Competências. *Anais do 22º Enanpad*. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.
- Edwards, M.R. & Ewen, A.J. *360º Feedback: The New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. New York: American Management Association, 1996.
- Goodale, J.G. Improving Performance Appraisal. *Business Quarterly*, v. 57, n. 2, pp. 65-70, 1992.
- Guimarães, T.A. Gestão do Desempenho em Organizações Públicas Descentralizadas. *Anais do III Congresso Internacional do Clad*. Madri, 1998.
- Guimarães, T.A.; Nader, Rosa M. & Ramagem, Sérgio P. Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, pp. 43-61, 1998.
- Guimarães, T.A.; Borges-Andrade, J.E.; Machado, M. & Vargas, M.R.M. *Diagnóstico de Competências Essenciais em Ambiente de Inovação Tecnológica, no prelo*, 1999.
- Heene, A. & Sanchez, R. *Competence Based Strategic Management*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 1997.
- Hirata, H. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. Em: Casali *et al.* (org.) *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: Editora da PUC, pp. 23-42, 1997.
- Ienaga, C.H. *Competence Based Management: Seminário Executivo*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.
- Isambert-Jamati, V. O Apelo à Noção de Competência na Revista *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) *Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa*. Campinas: Papirus, pp. 103-133, 1997.
- Kamoche, K. Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 2, pp. 213-233, March, 1996.
- Legge, K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Mcmillan, 1995.
- Lucena, M.D.S. *Avaliação de Desempenho: Métodos e Acompanhamento*. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.
- Magalhães, S.J. Wanderley, M. H. & Rocha, J. Desenvolvimento de Competências: O Futuro Agora! *Revista Treinamento & Desenvolvimento*, São Paulo, pp. 12-14, Janeiro 1997.

- Oliveira-Castro, G.A.; Lima, G.B.C.; Veiga, M.R.M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, pp. 38-52, 1996.
- Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V & Descendre, D. *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 79-91, May-June, 1990.
- Raub, S.P. A Knowledge-Based Framework of Competence Development. *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- Ropé, F. & Tanguy, L. Introdução. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) *Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa*. Campinas: Papirus, pp. 15-24, 1997.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. Gestão de Recursos Humanos: Tomando Posição para o Século XXI. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 3, n. 2, pp. 255-274, 1997.
- Sparrow, P.R. & Bognanno, M. Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment. In: C. Mabey & P. Iles (org.) *Managing Learning*. London: Routledge, pp. 57-69, 1994.
- Spink, Peter. Empregabilidade – comentários a partir do ensaio de Helena Hirata. Em: Casali et al.(org.) *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: Editora da PUC, pp. 51-57, 1997.
- Stewart, T.A. *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Tanguy, L. Competências e integração social na empresa. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) *Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa*. Campinas: Papirus, pp. 167-200, 1997.
- Taylor, F.W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, pp. 959-985, October, 1996.
- Tilles, S. *Como Avaliar a Estratégia das Empresas*. Tradução do Artigo “How to Evaluate a Corporate Strategy” publicado na Harvard Business Review. Tradução: Coppead/UFRJ, Rio de Janeiro, Mimeo, 1997.
- Wallin, J. Customers as the Originators of Change in Competence Building: A Case Study. In: A. Heene & R. Sanchez (org.) *Competence Based Strategic Management*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd, pp. 111-126, 1997.
- Wright, R., Van W. G. & Bouty, I. Les Principes du Management des Ressources Fondées Sur le Savoir. *Revue Française de Gestion*, n. 105, pp. 70-75, 1995.
- Zarifian, P. A Gestão da e pela Competência. *Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências*. Rio de Janeiro, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Mimeo, 1996.