



# GESTÃO

OCEANO ZACHARIAS

## GESTÃO DE PESSOAS

### Gerenciar pessoas é saudável; contudo, gerenciar competências é o ideal

**N**inguém duvida que são as pessoas que conduzem uma empresa a seus objetivos estratégicos, gerando mudanças, riqueza e valor. Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização ou da ausência de estratégias. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa, é importante lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

Uma organização que tem as descrições de cargos bem elaboradas, um plano definido de cargos e salários, o organograma sempre atualizado, férias e “pontes” geralmente planejadas, então, pode-se dizer que esta empresa tem gestão de pessoas. Isto é bom, mas não é o todo necessário para a autosustentabilidade de uma empresa!

Para que possamos categorizá-la como empresa de boa qualidade da gestão de pessoas, então ela deve também ser reconhecida como empresa de sucesso, onde a liderança estimula as pessoas a um propósito comum alinhado às metas e objetivos estratégicos da organização – e os clientes percebem quando há comprometimento.

As situações de trabalho diferem não apenas de um país para outro, mas também de uma empresa para outra, e por isso há a necessidade de que os gestores fiquem especialmente atentos às pessoas que compõem a empresa, tanto como clientes internos como externos. Até por isso é que a ISO está discutindo a publicação de uma norma, a ISO 10018 - Participation and Competence of People in Management Systems, que disponibilizará as orientações para uma organização de modo que melhore o envolvimento e a contribuição das pessoas, dos gestores e de outros empregados, assegurando as condições de trabalho em saúde, segurança e responsabilidade social. Essas orientações promoverão a efetiva interação entre as pessoas e os processos para melhorar o desempenho organizacional com benefício mútuo para a organização e para as pessoas. A própria norma define o que é competência. Até agora, em

seu texto, está escrito que é a capacidade para aplicar conhecimento e habilidades para alcançar resultados desejados. Há duas notas muito pertinentes: 1) *a aplicação contínua da competência pode ser afetada pelo ambiente de trabalho com todas as suas variações, pressões, relacionamentos e conflitos que podem afetar, por exemplo, atitude e comprometimento para aplicar conhecimentos e habilidades pertinentes;* e 2) *os requisitos de competência são mais do que qualificações acadêmicas, treinamento e experiência, pois eles definem os resultados a serem alcançados por um trabalho em particular, o critério ou norma de desempenho a ser obtido, a evidência requerida e o método de obtê-lo.*

Assim, valorizar as pessoas é muito saudável; contudo, gerenciar competências é colocar a sua organização no futuro, ou melhor, é colocar o futuro na sua organização! Um modelo de gestão por competências contempla:

- Conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.
- Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
- Crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

Somente dessa forma as pessoas poderão ser colocadas em sua real e justa dimensão na gestão das organizações como seres inteligentes e capazes de contribuir não apenas com a sua competência e experiência, mas também e, principalmente, com sua atitude para a obtenção dos objetivos organizacionais, em direção ao sucesso e à competitividade!

---

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality® – [www.quality.eng.br](http://www.quality.eng.br)