

## Gestão por competências: o que é?

**Ainda há muita confusão em relação ao que é gerir por competências. E pra piorar o termo incompetente tem um tratamento muito pejorativo, no Brasil. É preciso alinhar todas as funções de recursos humanos à estratégia da organização, preparar as pessoas para fazer o que precisa ser feito**

### Joel Solon

Bem, vamos começar entendendo o conceito original, que é gestão de pessoas por competências. E deixando claro que as competências estão nas pessoas.

Lá na escola todos aprendemos que competência é a soma de conhecimento habilidade atitude (o famoso CHA), ou saber o que fazer, como fazer, e querer fazer. Do ponto de vista da gestão esta leitura é limitada porque não inclui o alcance dos resultados necessários à sobrevivência e ao alcance dos objetivos da organização e também das pessoas que a integram. Quer dizer, competência é quando foi feito e bem feito.

O Brasil adora o futebol, então vamos usar um exemplo bem conhecido de fracasso, a seleção do Telê, de 82. Telê como líder era excepcional e conseguia reunir as competências individuais e aproveitar ao máximo o seu potencial para obter resultados coletivos.

Até hoje todos dizem que era o melhor time, o que jogava mais bonito, e que foi uma injustiça muito grande não vencer a copa, talvez coisa do destino. Avaliando as competências pela CHA, daríamos nota dez ao time.

Mas avaliando sob o ponto de vista da entrega de resultados a seleção de 82 foi um fracasso, da mesma forma que foi o do time horrível do Dunga, de 2010. Ambos voltaram pra casa mais cedo e com a cabeça baixa por terem falhado. Poderiam ter ganhado, claro que sim, só que o potencial não se realizou. Eram competentes, capazes, na acepção da palavra? Sim, mas falharam na execução.

Não vou aqui citar uma ou outra literatura, minha referência no tema pro Brasil continua sendo a do Dr. Joel de Souza Dutra, que diz que competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, isto é, pelos resultados e desempenho obtidos através do conjunto de qualidades que lhe é inerente.

Eu vou além, competência vista como capacidade ainda é só potencial, que pode ou não se realizar, dependendo de muitas variáveis pessoais e organizacionais. Defendo que competência é entrega de resultado, o que vem depois. É o ponto de partida para o desenvolvimento pessoal e organizacional, uma avaliação de desempenho justa que reconheça quem mais contribui com resultados, de forma pecuniária ou não.

Mas e na prática, como alinhar programas de formação e desenvolvimento com a estratégia e os processos da organização? Precisamos sair do lugar comum passivo dos RHs, que ainda continuam perguntando pras áreas o que elas QUEREM fazer, em vez de trabalhar um plano que contenha o que elas PRECISAM fazer.

Mas vamos tratar então da conexão estratégia/competências. Estratégia pressupõe um objetivo de longo prazo e ações coordenadas para alcançá-lo, certo? Ora, se executar a estratégia é fazer escolhas no presente que se realizarão ou não no futuro, temos a resposta para a gestão por competências: escolhas no tempo.

E olha que faz tempo que se fala nisto, desde 1994, com Sparrow e Bognanno, em Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment.

Seu plano de formação de pessoal tem que tratar das competências no tempo, com deadlines para prontidão, quer dizer, quando e quanto as pessoas deverão estar capacitadas para realização das tarefas que a estratégia definiu para o futuro.

São classificações bem simples, e em apenas quatro categorias:

Competências emergentes – não eram necessárias ou não eram relevantes, mas passaram a ser e serão necessárias num futuro próximo, e tem que ser adquiridas. As formas de trabalhar? Interiorizar a competência na organização com terceirização ou não e formar com instrutoria interna, o que demora muito, ou contratar no mercado pessoas já competentes, o que é bem mais rápido.

Competências declinantes – são aquelas que fizeram uma diferença danada no passado, normalmente ainda são muito valorizadas na organização, mas serão cada vez menos necessárias no futuro. Por exemplo, quem tem diploma de datilografia, que nem eu? Dá pra imaginar hoje trabalhar na máquina de escrever, sem corretor ortográfico? Estas são as mais difíceis de gerenciar, porque programas ou cursos tem que ser extintos ou modificados, o que contraria muitos interesses e atrai muita resistência.

Competências essenciais – aquelas ligadas ao negócio da organização, que todo mundo tem que saber. São as tratadas com prioridade na educação corporativa, na lógica da universidade corporativa: quem sabe é obrigado a ensinar, e que ainda não sabe é obrigado a aprender, e rápido.

Competências transitórias – aquelas que serão necessárias por um tempo apenas, normalmente tem que ser trabalhadas com prioridade e não precisam ser mantidas. Aqui a terceirização se justifica totalmente como a estratégia mas acertada.

E é isto, quando pensamos competência na linha do tempo fica bem mais fácil. Porque sempre haverá alguém fazendo o que não precisa fazer, ou fazendo do jeito antigo, ou da pior maneira, e se a gente for perguntar pra ele o que precisa de treinamento, pode ser que ele diga que precisa de um curso de datilografia, acredite.

**FONTE:** <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-por-competencias-o-que-e/82472/>