

Gestão por Competências ou Competência de Gestão?



Werner Kugelmeier



Abordar este tema já requer competência, ainda mais quando se trata da pergunta: “o que é competência e o que não é?”

Sugiro pensar de dentro para fora: competência é competir consigo mesmo para se sair bem em situações de pressão, conflito e mudança. Ou seja, quando é preciso exercer liderança situacional (inteligência aplicada ao julgar, decidir e agir), de tal forma que agregue valor à organização.

Portanto, o segredo do sucesso é o diferencial das pessoas. O grande desafio para a Gestão Humana passa a ser como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir o alcance e a sustentação do sucesso.

Com um modelo vencedor de Gestão por Competências, as organizações conseguirão alcançar seus objetivos através do alinhamento da estratégia, ação e resultado. Para fazer isso acontecer, as empresas precisam trabalhar as competências dos colaboradores. Elas precisam identificar o perfil das competências requisitadas e calibrar o peso das mesmas, não apenas para sobreviver, mas para crescer com lucro, de forma sustentável.

Assim procedendo, elas estarão dizendo aos seus colaboradores que as competências têm valor para seu negócio, ou melhor, para sua empregabilidade, que quer dizer se sair bem perante os colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores, investidores e comunidade.

Entendemos que as competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, posturas e ações, integrados e utilizados pela pessoa para obtenção de resultados. Cabe à Prática de Gestão Corporativa criar um clima e um espaço para deixar as competências respirarem, bem como uma infraestrutura através de equipamentos, softwares, bancos de dados que dão o suporte para a sinergia das competências.

É um processo que começa com a definição de quais são as competências essenciais para o negócio da organização. Via de regra, um negócio de sucesso implica em transformar sonhos em soluções, idéias em negócio e metas em resultado. Para sua viabilização, sugiro concentrar esforços no desenvolvimento de três vertentes: **excelência comportamental empreendedora**, que impulsiona a melhoria, a curiosidade e a descoberta; **excelência gerencial intra-empreendedora** que impulsiona a diferenciação; **excelência operacional dedicada, diligente e disciplinada** que impulsiona a prontidão.

Para rastrear o potencial já disponível na organização e obter *insights* de competências individuais, o melhor caminho são entrevistas e conversas informais com *high potentials* (talentos e líderes). O resultado desses levantamentos é uma lista de competências a serem validadas pela Gestão Humana, para um eventual programa de desenvolvimento específico para *high potentials* e pelo respectivo Gestor da Área, onde o *high potential* atua hoje, ou pelo Gestor da Área onde o *high potential* gostaria de trabalhar; nasce assim uma plataforma para uma Gestão por Competências. Está feito aqui também o convite para o RH se transformar em Gestão Humana (Gestão de Pessoas, Gestão de Equipes e Gestão de Comunicação), ocupando um lugar estratégico e integrado dentro da organização.

Cabe à Gestão Humana zelar pela praticidade na aplicação da Gestão das Competências. Eis aqui o *roadmap* do processo: definir as competências essenciais da organização para garantir os resultados esperados (capacidade empreendedora, gerencial, operacional, intelectual e tecnológica); mapear funções individuais conjugado com a responsabilidade de converter as competências essenciais em resultados funcionais (focar, decidir, agir, aprender e avançar); descrever o perfil de competências para os respectivos cargos; selecionar e desenvolver as pessoas “competentes”; avaliar o desempenho através de *feedback*; remunerar, de forma variável, o desempenho regular, igual ou acima de meta; identificar os *high potentials* para carreira e sucessão.

É a competência da Gestão por Competência que faz a diferença no negócio, de forma positiva e sustentável! Portanto, estamos falando de um processo que transforma estratégia em ação, e ação em resultado.

Como dinamizar esta evolução? É preciso partir da vocação profissional do indivíduo, capitalizar a formação profissional e expor o próprio a situações de trabalho onde o colaborador possa testar o limite da sua competência.

Gestão por Competências ou Competência de Gestão - é a sinergia entre ambas que faz a diferença.

Palavras-chave: | gestão | competência |