

# Gestão por Competências

## Uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano



Pedro Paulo Carbone  
Gerente-executivo  
do Banco do Brasil



### O surgimento

A Gestão por Competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. Essa metodologia de gestão representa diversas tentativas de resposta: à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento, para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. O modelo pressupõe que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização<sup>1</sup>.

Pode-se, então, definir a gestão por competências como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Ou seja, a gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

### A proposta

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente. Trabalha com o pressuposto que o maior patrimônio das organizações são as competências dos seus funcionários (Sveiby, 1998, Davenport, 2001, Edvinsson e Malone, 2001). Uma empresa só se mantém viva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do mercado. Ao implantar um modelo de Gestão por Competên-

<sup>1</sup>Sobre o assunto ver principalmente as obras de Prahalad e Hamel (1990), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) e Le Boterf (1999).

cia, a empresa induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa.

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do **gap** ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou na equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. A figura 1 retrata o **gap** entre as competências atuais da empresa e as competências necessárias.

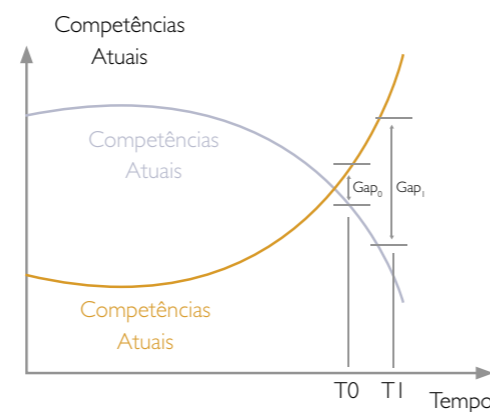
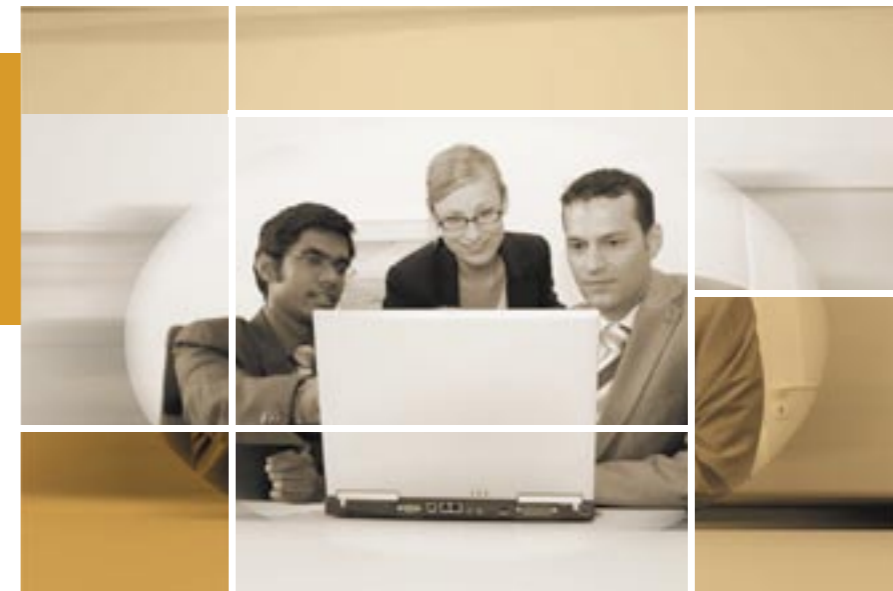


Figura 1. Identificação do gap (lacuna) de competências. Fonte: Ienaga apud Brandão e Guimarães (2001), com adaptações.



Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

A área de gestão de pessoas possui um papel fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas (identificação e alocação de talentos, capacitação corporativa, avaliação de desempenho profissional, remuneração e benefícios, entre outros) podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de gaps ou lacunas de competências.

Dessa forma, ela pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

A figura 2 retrata a introdução da variável competência no processo estratégico de gestão de pessoas. Definida a estratégia organizacional e mapeado o inventário de competências organizacionais, profissionais e pessoais, a atuação da área de gestão de pessoas passa a ocorrer

de forma integrada, tendo como insumo principal as competências, que determinam a qualidade dos trabalhos e garantem resultados.

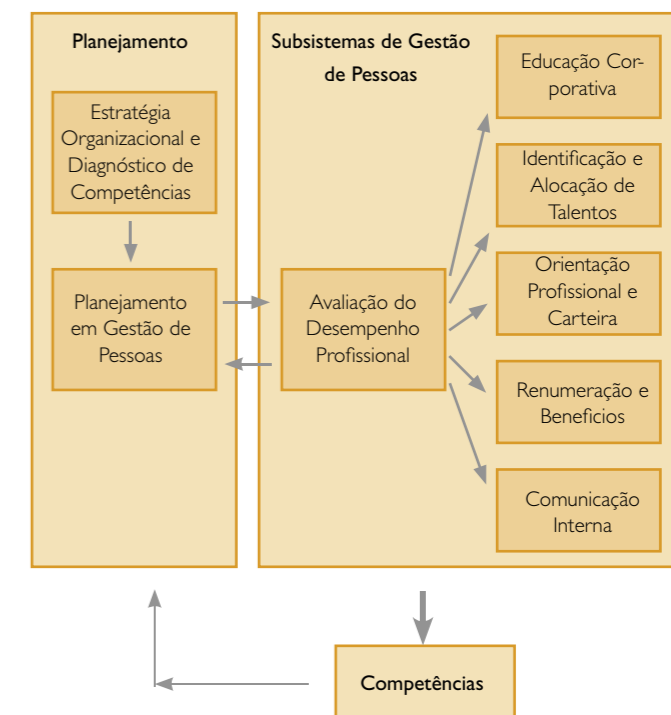


Figura 2. Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional. Fonte: Carbone, et al (2006:71)

### Dimensões da competência humana no trabalho

Pode-se afirmar que a competência está vinculada à capacidade de realizar algo. Para isso, é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinada