

**IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.** Patrícia Fagundes Caetano (Centro de Seleção e Promoção de Eventos - Universidade de Brasília – CESPE/UnB)

E-mail: [patriciafag@gmail.com](mailto:patriciafag@gmail.com)

A Gestão por Competência surge como uma alternativa de administração para as empresas gerenciarem o seu capital humano, considerando atualmente a era do conhecimento e da informação. Com base nesse modelo, as organizações começam a planejar, selecionar, desenvolver e remunerar seus recursos humanos tendo como foco competências essenciais, organizacionais e individuais. Por isso, é percebido como um modelo de gerenciamento para interagir e fortalecer as empresas diante das turbulências, mudanças e imprevisibilidade do contexto organizacional. A adoção da gestão por competência exige, além de um re-direcionamento das ações tradicionais de gestão de pessoas, a formalização de alianças estratégicas para a capacitação e desenvolvimento das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. A partir desse modelo, é possível identificar a visão estratégica da organização, orientando políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências disponíveis na organização e aquelas necessárias para atingir seus objetivos. O modelo em questão é, basicamente, iniciado com a formulação das estratégias organizacionais, incluindo missão, visão de futuro e objetivos. Em seguida, é realizado o mapeamento de competências com a finalidade de identificar e de descrever as competências organizacionais e individuais. Com isso, torna-se possível fazer um diagnóstico das competências, ou seja, identificar a lacuna existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização. Esse diagnóstico, por sua vez, subsidia decisões de investimento no desenvolvimento e/ou na captação de competências. Depois da construção dos perfis de competências, é possível realizar as práticas de gestão de pessoas como, por exemplo: seleção por competência; avaliação de competências, treinamento de competências, práticas de encareiramento, promoção e remuneração por competências, dentre outras. Cabe ressaltar que a implantação desse tipo de gestão necessita o envolvimento de toda a empresa, partindo da direção da empresa e alcançando todos os colaboradores. É importante considerar também que as competências são dinâmicas e, nesse sentido, podem ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. Por isso, é fundamental que as organizações definam não apenas o grau de importância atual de suas competências assim como estimem sua relevância futura. Embora exista consenso sobre a importância das competências para as organizações atingirem vantagem competitiva, ao adotar esse tipo de gestão, muitas empresas encontram grande dificuldade para identificar e avaliar, na prática, essas competências. Isso porque, existe uma aceitação maior do presente modelo por empresas de grande porte e multinacionais do que por pequenas empresas, visto que os investimentos em gestão de pessoas são muito maiores naquelas. Outra dificuldade que deve ser considerada é a existência de controvérsias sobre os tipos de abordagens e conceitos de “competência”, bem como em estabelecer uma relação entre a estratégia da empresa e as competências. Por isso, é necessário que a organização tenha um *know-how* para identificar os pontos positivos e negativos da implementação do modelo e verificar a viabilidade dessa implantação, para que esteja de acordo com suas estratégias, procurando desenvolver o que tem mais impacto no ambiente organizacional.