
Por que competências devem ser aprimoradas?

João Gratuliano

A importância das competências gerenciais tem uma justificativa simples: as organizações precisam de líderes eficientes e eficazes para atingir seus objetivos. Desde 1973, quando David McClelland ressaltou que era mais relevante para as organizações avaliar as competências do que a inteligência dos seus funcionários, este tema vem ganhando destaque e atraindo mais e mais o interesse dos dirigentes e dos gestores de RH.

O desenvolvimento de competências é importante em todos os estágios do ciclo de vida das organizações. Nos estágios iniciais, desenvolvem naturalmente suas competências por meio da prática, aprendem fazendo e errando. Em geral as condições iniciais permitem esse método de tentativa e erro, mas muitas não passam deste estágio inicial. As dificuldades decorrem justamente da falta de competências para administrar uma organização em estágio mais adiantado. Aquelas que conseguem ultrapassar esse obstáculo se estabelecem por mais um tempo, porém se continuarem crescendo em breve estarão diante de novas dificuldades, não desenvolveram as competências necessárias para o próximo patamar.

Mesmo as grandes organizações enfrentam o crescente ritmo de mudanças e reconcepções de estratégias exigidas pelos cenários de mercado atuais. Aquelas que enxergam e entendem a importância de uma liderança competente, são as organizações bem sucedidas no curto, médio e longo prazo, independentemente do seu porte ou área de atuação.

Gerentes competentes devem estar aptos a lidar com o ambiente dinâmico do mundo dos negócios e com as mudanças, decorrentes dos estágios evolutivos pelos quais as organizações passam durante o seu ciclo de vida, e que exigem um conjunto abrangente de competências gerenciais.

Diferentemente da avaliação de desempenho tradicional, cujas aplicações destinam-se ao acompanhamento de metas específicas e que normalmente são utilizadas como critérios para promoção ou punição, a avaliação de competências está associada a um processo de desenvolvimento pessoal de habilidades, conhecimentos e atitudes, que visa despertar o comprometimento interno dos gerentes com seu desenvolvimento profissional, alinhado aos objetivos estratégicos organizacionais. As competências são entendidas como características subjacentes das pessoas, que se manifestam em diferentes contextos. Promover aprimoramentos na atuação gerencial é um caminho para se obter vantagem competitiva a partir das pessoas.

Como um programa de desenvolvimento de competências gerenciais deve ser conduzido?

A prática gerencial não é uma ciência nem uma disciplina ou combinação de disciplinas isoladas, como normalmente se ensina nos cursos de especialização gerencial. Os gerentes se deparam com situações reais complexas, nas quais o conhecimento é importante, mas a capacidade de combinar diferentes conhecimentos de forma judiciosa é a chave para o sucesso e a base do Programa de Desenvolvimento de Competências (PDCG).

O arcabouço teórico no qual se estruturado o programa é fundamental. Um arcabouço consagrado internacionalmente há mais de três décadas é o *Modelo de Valores Concorrentes* (MVC). Ele oferece uma visão abrangente e integradora das principais dimensões organizacionais. Além disso o MVC compõe com o *Balanced Scorecard* a forma mais prática para o alinhamento dos objetivos pessoais com as metas e indicadores organizacionais.

O principal objetivo de programa assim é desenvolver um conjunto de competências gerenciais abrangente o suficiente para que os gerentes possam lidar com a crescente demanda de comportamentos e atitudes aparentemente

paradoxais, porém complementares e alinhadas com as necessidades estratégicas empresariais.

Além disso, aplicar métodos e ferramentas para o desenvolvimento de competências gerenciais apoiados por softwares específicos para avaliação de competências gerenciais. Desenvolver e acompanhar planos de desenvolvimento pessoal e fortalecer o nível de aprendizagem a partir da elaboração de atividades práticas, como a utilização de simuladores de gestão empresarial (jogos de empresas).

Os PDCG servem não apenas para gestores da alta e média direção, mas também para gerentes de linha, supervisores, líderes de projeto e profissionais que atuem ou desejem atuar na condução de equipes ou negócios. Quando o programa é aplicado *in company* há um benefício considerável, pois todos passam a falar a mesma linguagem e a discutir os mesmos conceitos.