



Carlos Filipe Oliveira  
Partner da Stanton Chase International

## “Competências para o futuro”

Quando se começa a pensar em competências vêm à ideia uma multiplicidade de conceitos mais ou menos sofisticados que procuram abranger e descrever de forma integral este conceito. No entanto, revisitando os clássicos, o conceito de *competência* no império romano traduzia-se numa forma simples, mas a meu ver, perfeitamente esclarecedor, porque para eles este conceito consistia “no que está para vir ... no que está para se revelar”.

Num estudo recentemente realizado com a participação de líderes de várias empresas pertencentes a atividades diversas, com dimensões e complexidade variadas, foram identificadas as 3 competências que mais serão necessárias reforçar nos próximos anos: a visão estratégica, a gestão da mudança e as competências de liderança.

Qualquer uma destas 3 competências são estruturantes e projetam um determinado rumo evolutivo das empresas. Se a estratégia nos dá o foco das competências *core* para a organização ela será tão mais adequada quanto consiga obter vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Esta situação pode ser bem ilustrada pela frase “uma estratégia de imitação será a melhor forma de lisonja, mas a pior forma de se ser diferenciador” acrescentaria e também a estratégia menos eficaz para ganhar, reforçar, a notoriedade do mercado.

A gestão da mudança pressupõe que a mudança existirá sempre na vida e no contexto empresarial e ou a empresa a reverte esta situação a seu favor, de acordo com o seu potencial de competências “instalado”, ou pelo contrário, é ultrapassada pela dinâmica que normalmente ela encerra. Como disse Heráclito a única coisa que é imutável é a mudança em 501 A.C.. Pelo que saber absorver a incerteza, gerir a agir com uma visão lúcida do que se pretende para a empresa, assumindo o risco inerente as tomadas de decisão necessárias, é de facto uma competência essencial num contexto de mudança e ainda mais acentuado num contexto de crise como a que vivemos.

A liderança pode ter várias cambiantes mas é seguramente a competência que marca o “norte” da equipa, é a capacidade de ser inspirador das pessoas da sua equipa e catalisador de vontades capaz de reforçar

o contrato psicológico de cada um dos colaboradores com a empresa, como forma de manter todos “no mesmo barco”. Ser líder é conseguir que a equipa comungue de valores comuns e aja em sintonia, o que significa também uma capacidade para desenvolver futuros líderes e profissionais mais maduros e aptos aos vários cenários que o futuro pode trazer.

Neste sentido, será necessário e crucial ter uma “fotografia” atualizada do elenco de competências que têm nos seus quadros. Neste sentido lembro-me de uma situação vivida aquando de um levantamento de competências numa fábrica do grupo a que então eu estava profissionalmente ligado, em conversa com o seu Diretor Geral, depois de lhe ter dito que o elenco de competências é um instrumento de gestão de recursos humanos vivo e dinâmico e em permanente em construção, me disse que numa função determinada faltava uma competência que para ele era importante: a “apetência para tarefas rotineiras”, de facto, não a tinha contemplando no meu elenco e quando me foi explicado que havia uma função crucial para a fábrica, que era desempenhada por vários colaboradores e que consistia no enchimento de um molde com cimento, processado com a maior rapidez possível (eficiência) de forma absolutamente rotineira, repetidamente, num número de vezes sem conta, ao longo de dias semanas, meses anos e que era importante que alguém se sentisse bem a fazer este trabalho crucial, mas rotineiro, porque a fábrica não podia viver sem eles, percebi o quanto era importante perceber e sentir o pulsar daquela fábrica para compreender todas as competências necessárias da mais complexa á mais simples mas todas fazendo igualmente parte de um todo.

Gerir por competências é desenhar e implementar uma estrutura gestonária de recursos humanos viva, dinâmica e em constante mutação, de modo a ser adaptável não só aos desafios de hoje mas também prevendo e antecipando as competências que serão necessárias aplicar num futuro próximo e incerto, até porque, em momentos de crise há quem chore e há quem produza os lenços como forma de tirar proveito do contexto de cada momento.

Carlos Filipe Oliveira

Partner da Stanton Chase Portugal