

# COMENTÁRIOS AO ARTIGO GESTÃO POR COMPETÊNCIA: MÉTODOS E TÉCNICAS PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

HUGO PENA BRANDÃO  
CARLA PATRÍCIA BAHRY

**E**ste artigo teve como objetivo apresentar métodos, técnicas e instrumentos utilizados para mapeamento de competências. Foi elaborado em 2005, em um contexto de emergência dos modelos de gestão baseados em competências. No exterior, as publicações sobre o tema se alastraram ao longo da década de 1990, mas no Brasil a gestão por competências tornou-se objeto de maior interesse só nos anos 2000, quando foram produzidos diversos estudos.

No meio empresarial, tornou-se frequente a adoção da gestão por competências por empresas de diversos segmentos. O setor público também acompanhou essa tendência, sobretudo após a edição do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu diretrizes para desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, exigindo das entidades dessa esfera a formulação de planos de capacitação com base nas competências requeridas de seus servidores. Algumas organizações públicas adotaram, em diferentes graus de abrangência e sistematização, iniciativas para implantação da gestão por competências. Para dar suporte a tais iniciativas, a Escola Nacional de Administração Pública – Enap passou a oferecer o curso Gestão por Competências e a oficina de Mapeamento de Competências, dos quais tivemos a oportunidade de participar do planejamento instrucional e da formação de instrutores.



Naquela ocasião, havia relativa escassez de publicações de caráter instrumental, dedicadas especificamente a aspectos metodológicos do mapeamento de competências, visto que a literatura nacional, em grande parte, privilegiou a realização de discussões conceituais sobre a noção de competência, proposições teóricas e estudos empíricos.

Foi essa carência na literatura sobre o tema que nos motivou a escrever o artigo, na expectativa de que ele pudesse trazer contribuições práticas e metodológicas àqueles que necessitavam mapear competências em suas organizações. Isso provavelmente induziu a leitura de texto e sua citação por tantos outros autores.

Passados 17 anos, esse trabalho, dado seu caráter mais instrumental, ainda permanece relevante àqueles que desejam adotar a gestão por competências em suas organizações. As técnicas dispostas no artigo, além de consolidadas, são atemporais e podem ser adaptadas e utilizadas inclusive para outros processos de gestão de pessoas. Para se aprofundar no tema, recomendamos livro do primeiro autor deste artigo (BRANDÃO, Hugo Pena. *Mapeamento de competências*. São Paulo: Ed. Atlas: 2012), vencedor do prêmio Cultura Econômica (melhor livro de 2012 na área de gestão), que já conta com edição mais recente, revisada e ampliada.

### **Hugo Pena Brandão**

 <https://orcid.org/0000-0002-8893-0549>

Doutor em Psicologia Organizacional e Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). MBA Marketing pela UFRJ/Coppead e MBA Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Formação executiva em *Banking* (University of Chicago), *Digital Business* (MIT - Massachusetts Institute of Technology) e *Organizational Leadership* (Columbia Business School). Foi professor do MBA Gestão de Pessoas da FGV e do Ibmecc. Autor de livros, capítulos de livros e diversos artigos. Atualmente, é Diretor-Executivo da CASSI. hugopb@tba.com.br

### **Carla Patrícia Bahry**

 <https://orcid.org/0000-0002-9009-2281>

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Especialista em Educação Corporativa, e Graduada em Administração pela Unijuí. Foi professora-tutora do Curso de Gestão por Competências da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Possui diversos artigos publicados sobre gestão por competências e educação corporativa. Atualmente, é Assessora Sênior do Banco do Brasil, na Diretoria de Estratégia e Organização. carlabahry@yahoo.com.br