



Gestão por Competências

Profa. Fani Lúcia Martendal Eberhardt

Gestão por Competências

“A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para **planejar, captar, desenvolver e avaliar**, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), **as competências necessárias à consecução de seus objetivos**”

“O **propósito da Gestão por Competências** consiste em alinhar as competências organizacionais às competências individuais, ou seja, contar com pessoas que possuem as competências que se alinham às competências que a organização requisita.”

O “rol de competências organizacionais pode **ser diferente** de empresa para empresa.”

- ▶ “A principal prática da Gestão por Competência é realizar o **mapeamento de competências** tanto organizacionais (podem mudar) ... quanto individuais, pertencentes às pessoas que estão trabalhando na organização naquele momento.”
- ▶ “O mapeamento de competências, também conhecido como diagnóstico de competências, tem como missão **encontrar as lacunas existentes entre o que a organização necessita e o que as pessoas e os times apresentam** e, a partir desta constatação, **criar os planos de ação para suprir essas lacunas.**”

Competências Organizacionais

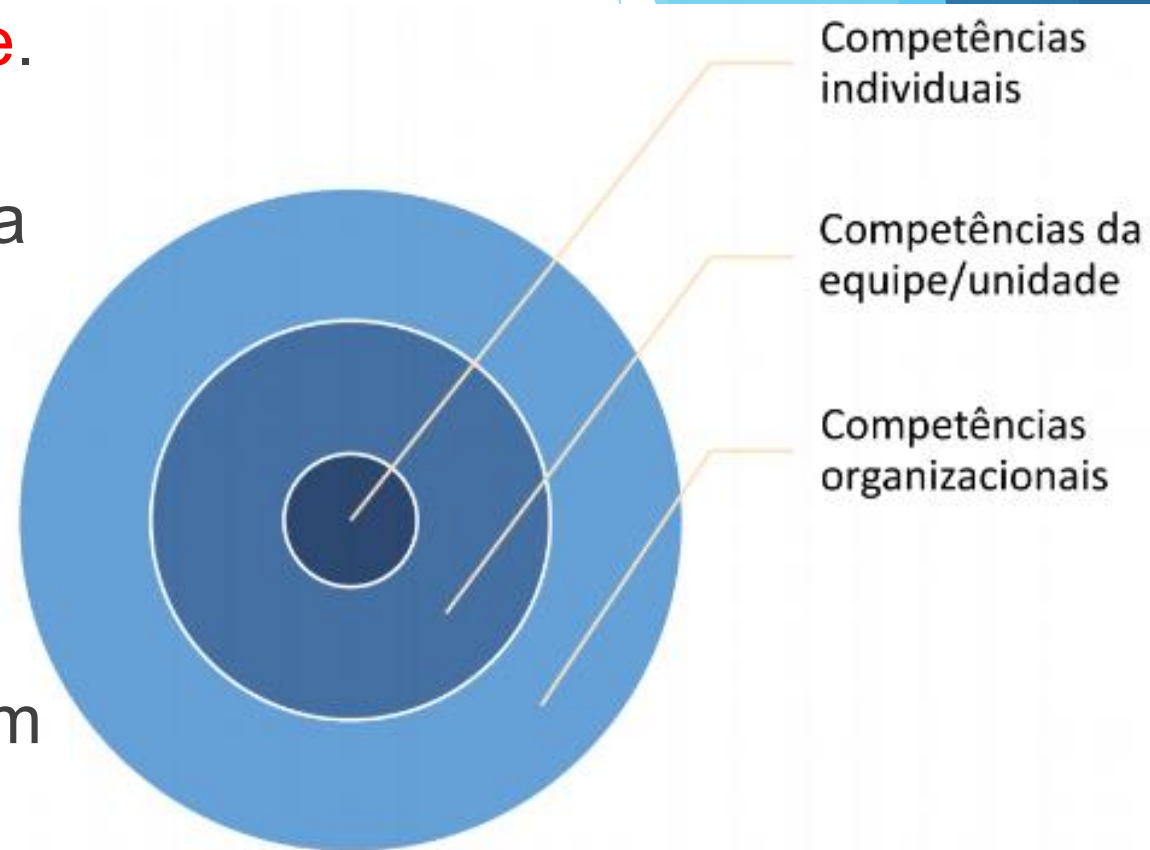
Existem as competências das pessoas, e as competências organizacionais.

- ▶ “As **competências organizacionais** são construídas ao longo da existência e da atuação da empresa e acompanham a sua evolução, o seu desenvolvimento no mercado, seu posicionamento e os elementos estratégicos: missão, visão e valores.”
- ▶ As **competências das pessoas (individuais)** “pertencem à pessoa que as desenvolveu em sua trajetória de vida, seus estudos e suas experiências profissionais.”

Existe também as **competências da equipe**.

“Esta competência coletiva, intermediária entre o indivíduo e a organização, tem uma função primordial para este **alinhamento**.”

“uma competência influencia a outra em um sentido de dentro para fora (indivíduo > equipe > organização) ou de fora para dentro (organização > equipe > indivíduo)” buscando o **desenvolvimento coletivo**.



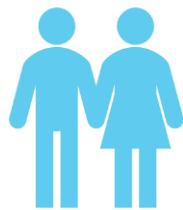
Hard e Soft Skills

“As **competências individuais** possuem uma característica” que podem “ser agrupadas em hard e soft skills.”

O que são hard e soft skills? São competências que têm como principal diferença o fator humano.

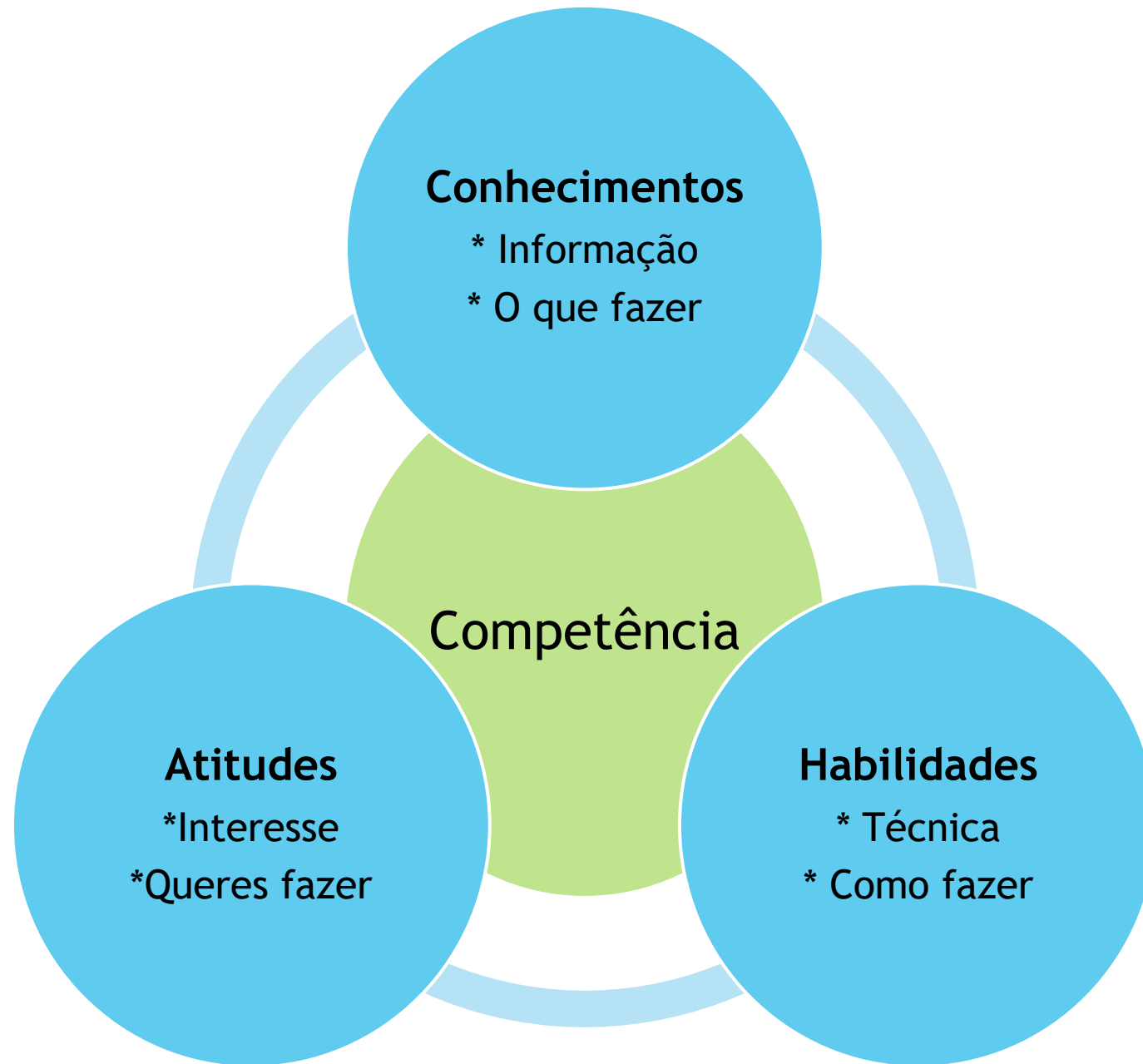
- ▶ “As **hard skills** compreendem as **competências técnicas, profissionais e gerenciais**. Exemplos: planejamento, gestão de processos, gestão de pessoas, conhecimento técnico específico (como programação, operação de sistemas, domínio de uma metodologia específica, etc.).”
- ▶ As **soft skills** compreendem as **competências comportamentais**, como: inteligência emocional, inteligência interpessoal, pensamento crítico, liderança, comunicação, etc.”

Competências



- ▶ Competências “são atributos que uma pessoa deve ter para desempenhar as responsabilidades de seu cargo.”
- ▶ As Competências são descritas como comportamentos ou ações observáveis, que exprimem habilidade, conhecimentos, atitudes, experiências e outros atributos, até mesmo as emoções, que o cargo exige para um desempenho superior.”

CHA





- ▶ Conhecimento “corresponde a um a série de **informações** assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo.” (CARLETTO et al, 2005, p. 3252)
- ▶ Conhecimento “diz respeito à pessoa dominar um determinado Know-how a respeito de algo que tenha valor para empresa e para ela mesma. **É o saber.**” (SOALHEIRO, 2009)

- ▶ Habilidade “corresponde ao **saber como fazer algo**, fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, com vistas ao atingimento de um propósito específico.”

(CARLETTO et al, 2005, p. 3252)

- ▶ Habilidade “para produzir resultados com o conhecimento que se possui. **É o saber fazer.**”

(SOALHEIRO, 2009)

- ▶ Atitude “corresponde a aspectos sociais e **efeitos** relacionados ao trabalho.” (CARLETTO et al, 2005, p. 3252)
- ▶ Atitude “Diz respeito ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou alguém ter que dar ordens, e fazer o que percebe que deve ser feito por conta própria. **É o querer fazer.**” (SOALHEIRO, 2009)

Ser Competente???



- ▶ Inicialmente “a noção de competência era associada principalmente ao domínio de um determinado **conhecimento**.”
- ▶ Na atualidade “alguém pode ser considerado bastante incompetente mesmo que **domine muito bem um assunto**, se não tiver a **habilidade e a atitude para produzir resultados** com isso. É o caso daquele que leu mil livros, mas não consegue realizar um trabalho sequer.”

Ter Atitude????



- ▶ “alguém entusiasmado e cheio de atitude pode ser um grande incompetente se não dominar os **conhecimentos necessários e a habilidade** a um bom desempenho de seu trabalho. É aquele indivíduo cheio de planos e energia, que acaba se dando mal por não saber muito bem "o que" e "como fazer".”



- ▶ “A maior dificuldade das organizações”, porque, “não se pode ensinar alguém a ter atitude através da transmissão de informações simplesmente. É preciso criar todo um contexto motivacional que envolva as pessoas e faça com que realmente se empenhem nas tarefas que tem a realizar.”

saber, saber fazer, e querer fazer!!!

Ser competente é: “dominar bem o **conhecimento**, ser capaz de **aplicar** este conhecimento para produzir algum resultado, e principalmente, ter a **atitude** necessária para realmente fazer isso acontecer.”

Aplicação CHA

“a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um **desempenho profissional**.

Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos **comportamentos** que a pessoa manifesta no trabalho e pelas **consequências desses comportamentos**, em termos de realizações e resultados . **O desempenho da pessoa, então, representa uma expressão de suas competências”**

Como identificar Competências

- ▶ **Pense no tipo de colaborador sua equipe precisa**
 - ▶ Que conhecimentos e habilidade esse colaborador deve apresentar para desenvolver o trabalho;
 - ▶ Analise o cargo a ser preenchido (que tarefas serão desempenhadas);

- ▶ Analise os conhecimentos e habilidades de seus funcionários (enquanto desempenham suas atividades);
- ▶ Observar a concorrência: (como funcionários competentes foram contratados; aparência; atendimento a clientes e fornecedores; benefícios; treinamentos, etc);

- ▶ Consulte seus clientes, como eles estão sendo atendidos;
- ▶ Pode-se usar a técnica do “meu tipo inesquecível”; (identificar o melhor atendimento ocorrido, ou o pior para buscar experiências)

Estratégias da Gestão por Competências das equipes

“As estratégias da Gestão por Competências para a formação e o desenvolvimento de equipes de alta performance demandam **metodologias e técnicas** da Gestão de Pessoas que também devem estar alinhadas dentro deste modelo de gestão.” A organização precisa ter:

- ▶ O recrutamento (ou atração) e a seleção por competências.
- ▶ A avaliação de desempenho por competências.
- ▶ A remuneração por competências.
- ▶ O desenvolvimento por competências.

O recrutamento e seleção por competências

- ▶ Na Gestão por competências a técnica de recrutar e selecionar pessoas ... é “basear-se no perfil do cargo (composto pelos requisitos ou pelas exigências da posição a contratar junto às hard (**competências técnicas**) e soft skills (**competências comportamentais**) mapeadas previamente).”
- ▶ No processo seletivo precisa-se “criar uma maneira de divulgar a necessidade da contratação de modo direcionado a um público específico, para que apenas os profissionais com o perfil desejado sejam atraídos pela vaga existente, facilitando os procedimentos do processo.”

- ▶ “Para este processo, é necessária a pesquisa junto aos gestores de área sobre as competências necessárias para o cargo e a função; a criação do perfil do cargo; a divulgação para os públicos específicos e as entrevistas com técnicas de seleção por competência.”
- ▶ As “entrevistas têm foco comportamental e, geralmente, sugerem questionamentos sobre situações vivenciadas pelo profissional e como ele agiria ou reagiria de acordo com as competências buscadas.”

A avaliação de desempenho por competências

- ▶ “Avaliar o desempenho por competência significa aplicar procedimentos técnicos quantitativos e qualitativos focados nas competências definidas pela organização e observar se o desempenho do indivíduo está satisfatório em relação ao padrão esperado pela organização.”
- ▶ “Avaliar permite encontrar os gaps ou as lacunas existentes entre o desempenho esperado e o desempenho entregue”

A remuneração por competências

- ▶ “Nesta estratégia, a intenção é não só atrelar a estratégia salarial de acordo com as competências exigidas (ainda que em cargos similares, mas com funções diferentes) mas também no pacote de benefícios. “
- ▶ “Algumas competências técnicas e comportamentais (além da própria formação profissional) podem ser diferentes e serem remuneradas de modo diferente”
- ▶ “Esta política salarial seria definida pela própria organização... E poderia ser praticada, pois é permitida pela legislação trabalhista vigente no Brasil.”

O desenvolvimento por competências

“Este desenvolvimento pode ser composto por um conjunto de estratégias, as quais compreendem”:

- “Feedback praticados pela liderança direta.”
- “Processos de mentorias (compartilhamento de experiências com profissionais com mais experiências naquela competência que se deseja desenvolver).”

- “Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e uma programação de estratégias de aprendizagem, como: cursos, certificações, participação em palestras ... assim como graduações ou pós-graduações ...”
- “Job rotation, ou o rodízio de funções, como técnica para aprender e desenvolver novas perspectivas dentro do ambiente de trabalho.”

- “Coaching como ferramenta de alinhamento de potencial e desempenho focado em competências específicas (individuais ou até mesmo coletivas, nos casos de equipes).”
- “Educação corporativa continuada: momentos de aprendizagem que podem ser desenvolvidos pelos próprios colaboradores.... em que os conhecimentos e os saberes são compartilhados e ensinados seguindo os preceitos culturais e do propósito da organização.”

Processo de Gestão por competências

1º. Formulação da estratégia organizacional:

- ▶ “a **formulação da estratégia da organização**” com a definição de (missão, visão e objetivos estratégicos);
- ▶ Depois são “**definidos os indicadores de desempenho e as metas**” (pensando nos objetivos estratégicos);

“realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.”
(Competências podem tornar-se obsoletas)

2º.Mapeamento de competências:

- ▶ Identificar as **competências necessárias**;
- ▶ Identificar as **competências existentes**;

Etapas de muita importância... As etapas 3 (captação), 4 (acompanhamento e avaliação) e 5 (retribuição) dependem dela.

“O mapeamento objetiva identificar o gap ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis”

Análise de documentos, coleta de dados (questionário/entrevista, descrever as competências necessárias.

3º. Captação de competências:

- ▶ “captação diz respeito à **seleção de competências** externas e à sua **integração ao ambiente organizacional**”(recrutamento e seleção / ou parcerias estratégicas);
- ▶ O desenvolvimento é “o **aprimoramento das competências** internas disponíveis na organização”. No nível individual é “por meio da aprendizagem”; No nível organizacional é “por intermédio de investimentos em pesquisa”

- ▶ “A **aprendizagem**, portanto, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o **desempenho** da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu”

4º.Acompanhamento e avaliação:

- ▶ “**monitoram-se** a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios”.
- ▶ “Ao final do ciclo, são **apurados os resultados** alcançados e **comparados com os que eram esperados**”;

5º.Retribuição:

- ▶ “a organização poderia **reconhecer, premiar e remunerar**, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.”

Referências

- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- SOALHEIRO, Bruno. O CHA da competência. Disponível em:
<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/AOP0126.html> . Acesso em: 16 mai. 2016.
- CARLETTTO, Balduir; FRANCISCO, Antonio Carlos de; KOVALESKI, João Luiz. Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Anais ... Porto Alegre: 2005. Disponível em:
https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/anais_12.php . Acesso em: 16 mai. 2016.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 56, n. 2, p. p. 179-194, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v56i2.224. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 21 maio. 2024.
- FIRMINO, Janaina Priscila R. Gestão de equipes de alta performance . [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589965824. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589965824/>. Acesso em: 24 jan. 2024.