

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

DO CHA AO RESULTADO



*Campe*<sup>®</sup>

CONSULTORIA JR

# Sumário

1. Introdução	3
2. O que é Gestão por Competências?	4
3. Como Implementar?	6
4. Por que implementar?	9



# Introdução

## Panorama Atual

Atualmente, vivemos em um mundo globalizado onde a todo momento estamos em busca de um diferencial na eficiência, na eficácia e na efetividade das atividades e dos processos das nossas empresas. Conseqüentemente, para que tenhamos os resultados desejados, procuramos por vantagens competitivas no mercado e, para isso, nós dependemos das competências das pessoas que trabalham nas nossas organizações para alcançar os objetivos e as metas estipulados.

Dessa forma, uma vez que envolve o papel das pessoas para se obter um determinado resultado, passa a ser um desafio da Gestão de Pessoas atuar em todas as suas frentes para se construir uma empresa que possui os indivíduos que apresentam as competências necessárias (ou, que apesar de não apresentar, tenham a possibilidade de desenvolver seu potencial) para cumprir o planejamento e com a estratégia da empresa.

Para o tema que será abordado aqui, a Gestão por Competências, faz-se necessário possuir os subsistemas de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento e Plano de Carreira bem estruturado – ou, ainda melhor, uma Gestão Estratégica de Pessoas.



# O que é Gestão Por Competências?

Diante desse contexto surge, então, a seguinte pergunta: o que é Gestão por Competências?

É um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível, para as organizações, instrumentalizar a Gestão de Pessoas e gestores para fazer Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, com foco, critério e clareza

Tais ferramentas oferecem aos gestores uma maneira muito prática de gerir e desenvolver pessoas continuamente, e de forma homogênea, com o objetivo de estabelecer uma cultura organizacional alinhada com qualidade de vida e produtividade. Tal cultura é traduzida nas lideranças caminhando na mesma direção, somando forças para o alcance de objetivos comuns e resultados cada vez melhores.

Além disso, a Gestão por Competências identifica a compatibilidade entre o perfil do cargo e dos candidatos com a finalidade de proceder à escolha do talento específico



para as atribuições dos cargos ou funções específicos, e assim, os gestores de Gestão de Pessoas conseguem investir no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador.

Em primeiro lugar, é importante saber o que são competências:

Competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo desempenhar, com foco em resultado, determinadas tarefas e funções em qualquer situação no contexto e ambiente organizacional.

Toda essa metodologia pode ser resumida em três letras: CHA, acrescentando ao final a letra R – significando “Resultado”, o que se espera de desempenho quando a competência é praticada. A letra “C” faz referência a palavra conhecimentos que, nesse contexto, será considerado o quanto de formação acadêmica (o quanto “saber”) o indivíduo adquiriu ao longo de sua vida acadêmica. A segunda, letra “H”, são as habilidades, caracterizadas pelas capacidades de transformar o conhecimento em prática, a levar em consideração as experiências e o domínio das competências técnicas, resumindo, no “saber fazer”. Por fim, a letra “A” representa as atitudes as quais são expressas em valores, emoções e sentimentos (o comportamento humano), traduzidas no “saber ser”.



É válido destacar que as competências serão separadas em dois grandes grupos: as "competências organizacionais" - que são aquelas que todo e qualquer indivíduo participante do ambiente e da cultura organizacional, independente do cargo que assume na empresa, deve apresentar, - e as "competências individuais" - essa sim, levará em conta o cargo ou a função que o indivíduo atua ou realiza na empresa.

Pode-se, pois, concluir que Gestão por Competências é a utilização racional das competências (do CHA) das pessoas em uma empresa para a aplicação de medidas administrativas e tomadas de decisão.

## Como Implementar?

A Gestão por Competências tem como objetivo identificar o gap de competências, a considerar, a discrepância entre as competências requisitadas para o cargo ao qual as pessoas pertencem em comparado com as competências do qual o indivíduo já possui. O processo de implementação deverá ter início com a mobilização e sensibilização de toda a organização, tanto de concordância quanto de compreensão, haja vista a necessidade da participação e colaboração de todos para que se tenha sucesso no modelo de gestão. Além disso, outras ações deverão ser tomadas antes do início da definição e do mapeamento dessa metodologia, como o nivelamento de informações sobre as etapas e ferramentas do projeto, o conhecimento da



metodologia que possibilite uma criteriosa escolha, construção de um cronograma de ações, a apresentação do projeto para alta direção, a divulgação do cronograma de ações para toda empresa, o acompanhamento de todo o projeto (cronograma e fornecimento de informações), administrar as burocracias internas para a realização de todas ações do projeto, dar suporte ao público-alvo em possíveis dificuldades encontradas na realização das etapas do projeto, buscar solução para possíveis problemas encontrados na realização das etapas do projeto, atuar como equipe de suporte do projeto com relação ao seu público-alvo.

Depois de realizadas essas etapas, é imperioso pensar, discutir e definir as Competências Organizacionais ou Corporativas. Seu mapeamento é a criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e seus planejamentos e, assim, atinja suas metas e objetivos predeterminados. Logo, podemos pegar como base: a missão, a visão, os valores, as estratégias, os princípios, os objetivos, a filosofia, dentre outros.

O segundo passo é o Mapeamento de Perfil de Competências de Cargos ou Funções, que tem como base as atribuições dos cargos ou funções, construída com autenticidade para superar as necessidades e os desafios. O Mapeamento é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, competências técnicas e comportamentais necessárias para a eficácia e efetividade das atividades em um cargo



específico. É de extrema importância os gestores participarem ativamente dessa etapa para o sucesso do projeto. Devido a isso, é necessário que eles sejam treinados e tomem conhecimento da metodologia e das ferramentas disponíveis para ter ciência do valor da sua participação na condução do projeto. Ademais, é fundamental saber que cada organização é um universo totalmente diferente e tem necessidades únicas, cargos e atribuições específicos que devem ser administrados com zelo e foco com base em uma metodologia fundamentada, consistente, objetiva e mensurável. A Descrição de Cargos ou Funções Atualizadas é a ferramenta-chave que deverá fornecer todos os indicadores de competências dos cargos, bem como será a base para a mensuração de competências. Nada pode ser inventado nem criado sem uma metodologia criteriosa, consistente, clara e objetiva, vinculada à realidade dos cargos, que evolui passo a passo, de acordo com os indicadores do cargo constante na descrição de cargos.

O terceiro passo é a Mensuração da Necessidade das Competências para os Cargos, que também é realizada com base nas necessidades indicadas pelas atribuições do cargo, incontestável e matematicamente comprovado.

O quarto passo é a Entrevista Comportamental com Foco em Competências, que dá ao Gestor e ao Departamento de Gestão de Pessoas a técnica de entrevista mais eficaz para identificar competências no perfil dos cargos e dos candidatos de acordo com cada necessidade.





O quinto passo é o Medidor de Competências, uma ferramenta de avaliação de perfil do ocupante do cargo que permite identificar o perfil de competências dos colaboradores, comparar com a necessidade identificada no mapeamento do cargo, encontrar os gaps e construir um Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) e formas de acompanhamento do plano até que as competências sejam desenvolvidas de acordo com a necessidade do cargo.

A última ferramenta é o Desenvolvimento de Competências Essenciais para o cargo. Com base nos resultados do Medidor de Competências e do PDC, o gestor, em parceria com a Gestão de Pessoas ou Equipe Gestora do Projeto, define as ações que serão desenvolvidas pelo colaborador para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias à complementação do perfil de acordo com as necessidades do cargo. Esse conceito é válido para competências técnicas e comportamentais.

## **Por que implementar a Gestão por Competências?**

E, portanto, por que colocar a Gestão por Competências na nossa empresa? Isso se deve ao fato das melhorias conjuntamente com essa forma de gerir, pois o grande objetivo dessa gestão é alinhar o perfil do indivíduo com o cargo onde atua.



Por esse meio, o subsistema de Recrutamento e Seleção tem maior assertividade quanto a contratação de novas pessoas. Além disso, os subsistemas de Avaliação de Desempenho em parceria com o de Treinamento e Desenvolvimento poderá realizar ações que fazem com que o indivíduo aprenda e desenvolva novas competências, a fim de preencher as lacunas verificadas em cada cargo e, com isso, o subsistema de Plano de Carreira poderá formalizar políticas que determinem a ascensão do indivíduo na empresa.

“Investir nas pessoas, conseqüentemente é investir em resultados, uma vez que são elas que trabalham para que os resultados se concretizem” (RABAGLIO, Maria Odete, 2015)



## Sobre a Campe Consultoria

A Campe Consultoria Jr. é uma empresa júnior situada na cidade de Juiz de Fora, no estado de Minas Gerais. É composta exclusivamente por universitários dos cursos da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e da Faculdade de Economia da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Há 28 anos, a Campe atua no mercado buscando trazer soluções eficientes através de estudos de consultoria de qualidade, com o objetivo de gerar impactos cada vez maiores para a sociedade. Para alcançar sempre os melhores resultados, acreditamos que as boas ideias devem sair do papel, por meio da vontade de uma geração inconformada, com coragem de sonhar e ousadia de agir.

O fato de contar com os melhores estudantes de Negócios da região e o apoio de mestres e doutores atuantes na Universidade Federal de Juiz de Fora, faz com que a Campe seja reconhecida no mercado e no Movimento Empresa Jr.



# Editores

## **Pedro Freitas Vieira**

Autor do Texto

pedro.freitas@campe.com.br

(32) 99903-7876

LinkedIn: Pedro Freitas Vieira

## **Ana Carolina Castro**

Revisão Estrutural e Ortográfica

ana.carolina@campe.com.br

(32) 99106-0109

LinkedIn: Ana Carolina Almeida Castro

## **Ana Carolina de Almeida Castro**

Design

ana.carolina@campe.com.br

(32) 99106-0109

LinkedIn: Ana Carolina Almeida Castro

## **Campe Consultoria Jr.**

atendimento@campe.com.br

(32) 99924-7987

Rua José Lourenço Kelmer, s/n UFJF,

Juiz de Fora - MG

36036-900

