

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:**

### **UM ESTUDO SOBRE UM MELHOR APROVEITAMENTO DO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO**

BRANDI, Vanessa da Silva Pires<sup>1</sup>

NUNES, Ruth Vieira<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

O mundo tem passado por constantes mudanças, que têm afetado, também, as organizações. Hoje, há importante valorização do funcionário e é imprescindível saber gerenciar as pessoas, pois é por meio do processo de liderança que se obtém melhores resultados e a satisfação de ambas as partes. Este artigo apresenta a Gestão por Competências, uma ferramenta utilizada como estratégia organizacional, pela qual, por meio da criação de perfis profissionais, é possível identificar carências e pontos fortes nos funcionários e candidatos a uma vaga. Esta importante ferramenta é analisada aqui como um meio de aperfeiçoar e encontrar pessoas mais adequadas para ocupar a função de gestor.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Liderança. Competências Gerenciais. Desenvolvimento do Gestor.

#### **ABSTRACT**

The world has gone through constant changes, which have also affected organizations. Today, there is an important recognition of the employee is essential to know and manage the people, for it is through the leadership process that gets the best results and the satisfaction of both parties. This article presents the Management Skills, a tool used as organizational strategy, whereby, through the creation of job profiles, you can identify strengths and weaknesses in employees and applicants for a vacancy. This important tool is analyzed here as a means to improve and find most suitable people to fill the role of manager.

**Keywords:** Management Skills. Leadership. Managerial Skills. Development Manager.

## **1. INTRODUÇÃO**

As constantes mudanças vivenciadas pelas organizações têm acompanhado o desenvolvimento do homem como um ser social, o qual desempenha diversos papéis: profissional, familiar, social etc. e que possui necessidades específicas, muitas supridas pelo próprio meio de trabalho. A partir deste cenário, as organizações têm adotado métodos novos que proporcionam melhores rendimentos e, principalmente, que enfocam seus colaboradores.

O objetivo deste trabalho consiste em esclarecer os conceitos teóricos da Gestão por Competências aplicada à atuação do gestor na organização. Para isto, o texto foi dividido em 2 tópicos: no primeiro, são introduzidos os conceitos da Gestão

---

<sup>1</sup> Graduada em Psicologia pela Faculdade de Ciências da Saúde – FASU Garça/SP/ Brasil.  
E-mail para contato: van\_neyde@hotmail.com

<sup>2</sup> Psicóloga, Especialista, Orientadora e docente do curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Saúde – FASU Garça/SP. E-mail:ruthvnunes@gmail.com

por Competências, como ocorre o processo de implementação e o meio de desenvolvimento; e, no segundo tópico, é analisada a Gestão por Competências aplicada ao processo de liderança, como diferencial e meio de desenvolvimento do gestor em sua atuação na organização.

## **2. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Segundo Gattai (2009), a competência sempre foi um tema de estudo em diversas áreas e na Psicologia passou a ser mais visado a partir dos estudos de Alfred Binet, no fim do século XIX. As competências tiveram importante papel na década de 50 e 60 na avaliação de candidatos no processo seletivo; hoje, as organizações adotaram a competência como um dos fatores determinantes de desempenho, sendo um importante critério de avaliação.

Neste contexto, as competências estão embasadas em três características, conhecidas como o “CHA”, sigla que representa os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o melhor desempenho de determinada função, diferente de antigamente, quando a preocupação estava somente nas competências técnicas (RABAGLIO, 2008).

A Gestão por Competências é uma ferramenta que auxilia a organização na busca de seus objetivos, torna possível levantar as necessidades de seus colaboradores, e oferecer os meios e treinamentos necessários ao seu desenvolvimento (LEME, 2005).

### **2.1 Implementando a gestão por competências**

A implantação da Gestão por Competências na organização deve ser uma ideia partilhada por todos os funcionários e, principalmente, pela direção, pois seu processo torna-se mais efetivo ao envolver todos os setores e sendo assim presente em todos os cargos. No mercado atual, muitas empresas ainda adotam a implantação em apenas parte da empresa, ou em alguns cargos, gerando uma mudança parcial e negando a outros setores a melhoria (LEME, 2005). A implementação desta ferramenta deve seguir etapas, descritas a seguir:

**Sensibilização** é a etapa em que os funcionários e a direção são orientados e conscientizados sobre a Gestão por Competências (LEME, 2005).

**Mapeamento e definição do perfil de competências**, que consiste no mapeamento de competências organizacionais e que deve estar alinhado à Missão, Visão, Valores e Estratégia da organização (MVVE) (LEME, 2005).

Segundo Rabaglio (2008), o Mapeamento de Competências Organizacionais visa a identificar as competências para que a organização alcance suas metas e objetivos; em seguida, é realizada a descrição de funções e identificadas quais são as competências organizacionais necessárias para o desempenho de cada função.

**Identificação das competências dos colaboradores**, que consiste em fazer um levantamento das competências que os colaboradores apresentam: as já desenvolvidas e as que necessitam melhorar; para tanto, é adotado um meio de avaliação com foco em competências (LEME, 2005).

A partir das avaliações realizadas, é possível levantar as necessidades de competências. Lopes (2007) considera que neste momento é realizado o diagnóstico e o mapeamento das competências, sendo possível encontrar as deficiências entre as competências exigidas para a função e as que são apresentadas pelo colaborador.

**Plano de desenvolvimento e seleção**, após as competências e carências de cada colaborador já terem sido levantadas; é o momento para criar um plano, visando a desenvolver e treinar as competências exigidas que eles ainda não apresentam. Leme (2005) pontua que a diferença neste plano está no treinamento característico, voltado para as necessidades de competências, identificadas anteriormente.

A seleção por competências é um dos métodos mais eficazes na contratação de funcionários. Este método permite identificar no candidato características comportamentais, que são as competências comportamentais (LEME, 2005).

**Mensuração avaliação e acompanhamento**, que segundo Leme (2005), nesta etapa é necessário acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, por meio da avaliação. De acordo com França (2008), a avaliação dos resultados obtidos na gestão de pessoas consiste, basicamente, em averiguar se os objetivos foram alcançados, bem como se houve um uso eficiente destes recursos.

A avaliação do colaborador é um fator de importância dentro da Gestão por Competências; muitos autores citam a avaliação de desempenho como importante recurso. França (2008) considera que quando feita corretamente, focando a

melhoria, ela oferece muitos benefícios tanto à empresa quanto ao funcionário. Seu objetivo é levantar e analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores, proporcionando o crescimento dos funcionários e melhor desempenho.

## **2.2 Competências gerenciais e o aproveitamento do gestor na organização**

Chiavenato (1999) destaca que a liderança se baseia no relacionamento interpessoal, direcionado por meio da comunicação humana, visando a conquistar um ou mais objetivos específicos. Dentro da organização, a liderança ocupa importante espaço, sendo uma das funções do administrador. A liderança envolve o relacionamento em que o chefe busca, através de seu subordinado, atingir os objetivos de trabalho (HAMPTON, 1992)

Para que haja mudanças na organização e uma gestão mais participativa, o gerenciamento de pessoas é essencial. De acordo com Chiavenato (2005), o gerenciamento das pessoas diz respeito à forma como elas são administradas, sendo uma responsabilidade de linha e função de *staff*; ou seja, é o líder, o gerente, ou supervisor que deve gerir as pessoas, é o responsável direto pelo subordinado, oferecendo-lhe o suporte necessário.

Chiavenato (2002) ressalta que há uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com as pessoas: no gerenciamento de pessoas elas são simplesmente guiadas e controladas visando a alcançar resultados; já, no gerenciamento com as pessoas, o foco da gestão são as próprias pessoas; para alcançar objetivos organizacionais e individuais são elas que dirigem e controlam.

De acordo com Albuquerque (2006), o gestor é uma importante figura dentro do processo gerencial e sua atuação está alicerçada no gerenciamento da organização, ou do projeto que desenvolve. As funções gerenciais estão envolvidas em 5 aspectos: Planejar; Organizar; Preencher vagas; Dirigir e Controlar. E entre as competências importantes ao gestor está a liderança, a facilidade em comunicar-se, a organização, a capacidade de pensar estrategicamente analisando o contexto, entre outras. Por sua vez, Rabaglio (2008), cita entre as competências necessárias ao gestor a administração do tempo, a liderança, a capacidade de assumir riscos, a clareza, o bom humor, entre outras.

É por meio da ferramenta da Gestão por Competências que a organização poderá desenvolver seus colaboradores e líderes. A partir do momento em que estão definidas as competências organizacionais; que as competências de cada função e os colaboradores forem avaliados; são adquiridas importantes informações

que levarão à noção precisa do que deve ser desenvolvido e treinado nos mesmos (LEME, 2005).

Dall'Agnol (2007) ressalta a importância da aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de competências. A aprendizagem está ligada às experiências vivenciadas pelo indivíduo. Muitas pessoas podem dizer que é difícil a aquisição de uma competência e a mudança de comportamentos, porém uma competência pode ser adquirida em mudanças pequenas, aplicadas no dia-a-dia.

A aprendizagem organizacional pode ser vista como meio de lidar com as constantes mudanças na organização, em que o objetivo é o aprendizado e o desenvolvimento contínuo partindo das experiências organizacionais. A capacidade de colocar estes conhecimentos em prática coopera para um melhor desempenho, aumentando a competitividade da empresa (BITENCOURT, 2001).

O foco da aprendizagem organizacional é desenvolver meios e estratégias que possibilitem melhores resultados, que são ferramentas constantemente repensadas e reformuladas para alcançar cada vez mais qualidade. Neste processo, as pessoas detêm importante papel relacionado ao conhecimento, adquirindo-o ou repassando-o.

As competências organizacionais transformam os recursos da organização em diferencial competitivo, a estratégia emerge em conjunto às competências da organização, e a divisão em competências coletivas e individuais se alinham conforme os níveis hierárquicos e equipes (MOURA; BITENCOURT, 2006)

A Gestão por Competências, como estratégia, necessita que a organização tenha claro quais são suas metas, o que se pretende obter e em quais recursos: pessoas, materiais e tempo que serão necessários para implementação e utilização correta da estratégia em questão, caso contrário, serão tempo e recursos perdidos, sem que haja um retorno concreto e eficaz.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A preocupação com o gestor está no fato de que muitos ainda não estão preparados e necessitam de um desenvolvimento para melhor atuação. A Gestão por Competências tem as características necessárias que permitem um plano de desenvolvimento deste gestor.

Neste tipo de situação, falta preparo da organização para avaliar este profissional e entender que, para assumir tal função, ele precisa de capacitação. No caso de uma contratação, ela também precisa estar preparada para recrutar e selecionar o candidato mais adequado para a vaga. São estas e outras necessidades que a organização apresenta e não está preparada para lidar com elas. Por isto, a Gestão por Competências torna-se um diferencial; pois, oferecerá os meios necessários para a área de recursos humanos, para os gestores ou para a direção lidarem com a ocupação de um cargo, de forma objetiva.

A Gestão por Competências é uma ferramenta estratégica adotada pela organização que pretende melhorar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, a produtividade e os seus resultados. Ela não gera altos custos, mas exige uma participação efetiva de todos da organização, inclusive a direção, pois sua implementação necessita de grande envolvimento e colaboração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- BITENCOURT, C.C. **a gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese de Doutorado. Porto Alegre, UFRGS, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DALL'AGNOL, I. C. F. **A Articulação entre as competências organizacionais e gerenciais em uma instituição de ensino superior: o caso da UNISINOS**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, UFRGS, 2004.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GATTAI, M. C. P. **A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão**. Tese de Doutorado. São Paulo, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2009.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOPES, C. P. C. **Gestão por competências como ferramenta para um RH estratégico**. Monografia (Especialização) – Universidade Católica de Pernambuco, 2007.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. Rev. RAE-eletrônica FGV [*online*], v. 5, n. 1, jan/ jun. 2006.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competência: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.