

Gestão baseada em

Competências

Maria Carolina Linhares

Paula Galvão de Barba

Autoras do blog Mundo RH



Gestão Estratégica de Pessoas

©2015 Kombo - Todos os direitos reservados

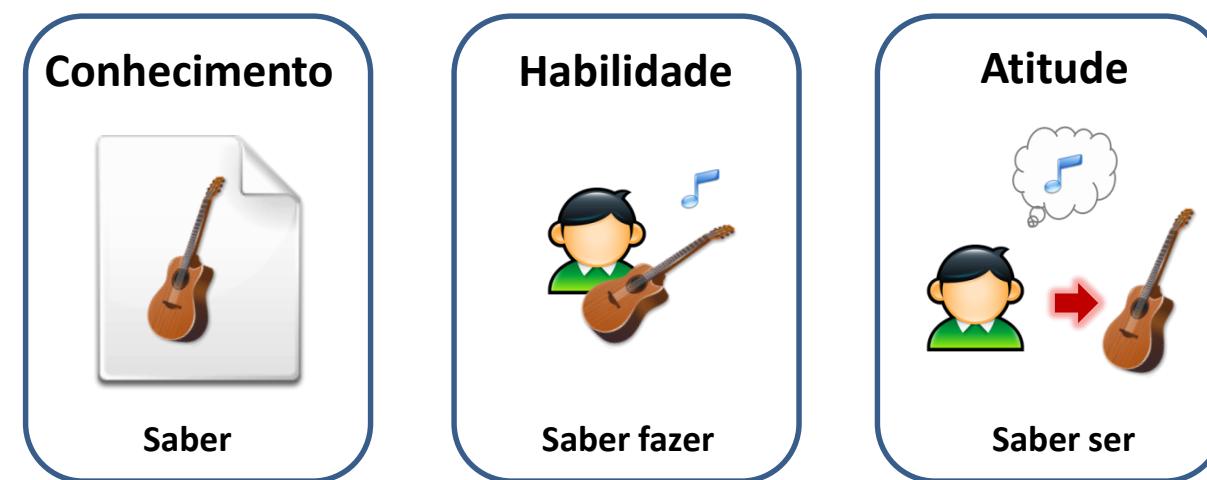


O que é competência?

Acredito que a grande maioria das pessoas já sabe de cor e salteado esse conceito: “Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados”.

Existem refinamentos deste conceito, especificando que as competências são atributos tanto técnicos (conhecimento e habilidade) quanto comportamentais (atitude).

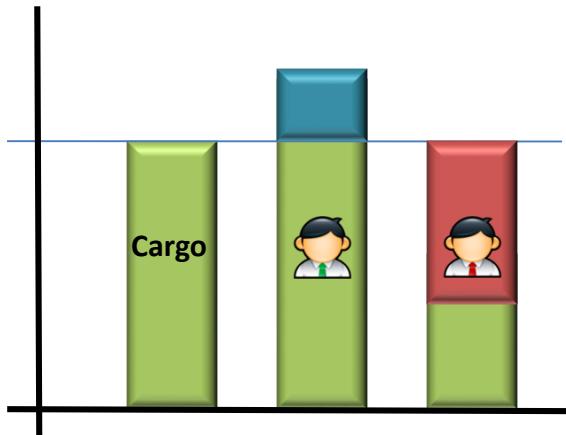
Desta forma, uma pessoa pode saber como um violão deve ser tocado após ler um manual, saber tocar o violão e tomar a decisão de tocá-lo. Veja esquema abaixo:



As quatro perguntas fundamentais

Uma pessoa pode atender ou não as competências requisitadas. No caso do violão, ela pode saber tocar violão, mas com certa limitação.

Implementar uma gestão por competências numa empresa significa descobrir estas métricas (ex: quanto de violão alguém deve saber tocar para executar determinada atividade?) e trabalhar em cima delas. Podemos fazer isso respondendo tendo quatro perguntas como guia:



- 1. Quais são os requisitos da empresa?**
- 2. O que as pessoas têm a oferecer?**
- 3. Qual é a diferença entre o que a empresa precisa e o que as pessoas oferecem?**
- 4. O que fazer com estes dados?**

1. Quais são os requisitos da empresa?

O primeiro passo para implantar uma gestão baseada em competências é mapear quais são as competências da empresa. Tanto da empresa como um todo quanto de cada um dos cargos.

Mapear as competências da empresa?!?

Sim, isto é possível. As empresas funcionam como se fossem um organismo e possuem competências cruciais para o seu sucesso.

Após determinados os conhecimentos, habilidades e atitudes precisam estar disseminados pela empresa, afetando o trabalho de todos.

O ideal é fazer de forma participativa, envolvendo o maior número de colaboradores. No caso de grandes empresas é comum trabalhar com amostragem.

Existem duas formas de coletar os dados com os colaboradores: fornecer uma lista de competências para que eles escolham ou então pedir que eles façam uma lista própria. Para facilitar a didática, vamos chamar respectivamente de Lista Pronta e Lista Personalizada.

Lista Pronta

Este método não tem segredo: fornecemos listas de conhecimentos, habilidades e atitudes para os colaboradores e ele escolhem quais percebem como os mais importante para o sucesso da empresa.

As atitudes são subjetivas e por isso mais difíceis de medir. É possível utilizar neste inventários, dinâmicas de grupo ou qualquer artefato para avaliar comportamento.

Lista Personalizada

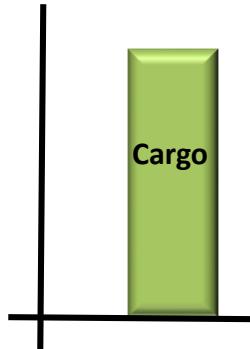
Neste método a lista é montada juntamente com os colaboradores, evitando qualquer tipo de sugestão por parte do RH.

Novamente, para conseguir mensurar melhor as atitudes devido a sua subjetividade, é comum a utilização de artefatos. Um bem conhecido é o questionário chamado “Gosto, Não gosto, O ideal seria”.

Neste questionário o colaborador lista comportamentos seus e de colegas que gosta, não gosta e qual seria o ideal. Cada um dos comportamentos mencionados deve ser analisado e atribuído a uma atitude.

Mapeando as competências dos cargos

Esta etapa é simples: mapear da mesma forma quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias para que um cargo consiga atingir seu objetivo com sucesso.



Novamente com a participação dos colaboradores, detalhamos além das competências, a sua valência necessária. Um cargo pode exigir comunicação valência 05 e outro cargo exigir 08, numa escala de 01 a 10.

A diferença na determinação de valência se dá pela própria estrutura da empresa. Se tenho apenas um analista da área comercial, vou exigir pelo menos uma valência 08.

Mas, se na empresa há uma hierarquia com mais três níveis acima do analista e quatro abaixo, com certeza este valor teria que ser revisto para ser melhor distribuído.

Dica

O complicado neste, e no processo anterior, está na tabulação de dados. Imaginem tabular 300 questionários, podendo ter inclusive dados qualitativos! Pesquise por softwares que auxiliam nesta atividade. A Kombo (www.kombo.com.br) tem um módulo específico para este processo.

2. O que as pessoas têm a oferecer?

Sabendo o que a empresa necessita, precisamos saber o que nosso pessoal tem a oferecer.

Aqui entram as famosas avaliações dos colaboradores. Sobre isso é importante distinguirmos dois “tipos” de competências: competência potencial e competência entrega. Cada uma mensurada com diferentes métodos.

Existem diversas nomenclaturas na literatura atual, sendo a potencial por exemplo chamada de adquirida.

Competência Potencial

Competência Potencial refere-se aos conhecimentos, habilidade e atitudes que a pessoa possui à sua disposição.

Por exemplo: Se eu fiz um curso de Administração, teoricamente posso boa parte destes conhecimentos à minha disposição quando precisar.

Ou seja, tenho o potencial de utilizar este conhecimento.

Este tipo de competência é mensurado através das famosas avaliações 360°, onde pessoas que interagem com o avaliado dão a sua opinião baseando-se em experiências passadas.

Competência de Entrega

A Competência de Entrega refere-se a quanto uma pessoa efetivamente entrega resultados utilizando sua competência potencial.

De que adianta ter um arsenal de conhecimentos porém não colocar isto na prática e trazer resultados?

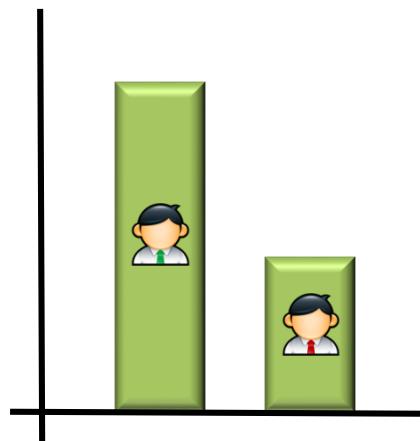
É aqui que a competência potencial se confirma.

Para mensurar a competência de entrega utilizamos o desempenho como a métrica mais adequada. São estabelecidas metas, associando às mesmas as competências necessárias para sua execução.

Performance

Mensurando o que os colaboradores tem de potencial e sua efetiva entrega, chegamos a sua performance.

Com a mensuração contínua, podemos acompanhar sua evolução e partir para uma gestão de pessoas mais estratégica.



3. Qual é a diferença entre o que a empresa precisa e o que as pessoas oferecem?

Agora que sabemos o que a empresa precisa e quanto as pessoas têm a oferecer, conseguimos fazer um comparativo entre estes dois dados.

Conseguimos observar que alguns colaboradores correspondem aos requisitos do cargo que ocupam, outros excedem e outros ficam em débito. Esta diferença chamamos de GAP.

Quando a competência potencial e a de entrega são mensuradas, podemos elaborar um gráfico de Performance. Neste gráfico conseguimos visualmente identificar quais são os talentos da empresa, ou seja, os que tem alto potencial e alto desempenho.

Gráfico de GAPs

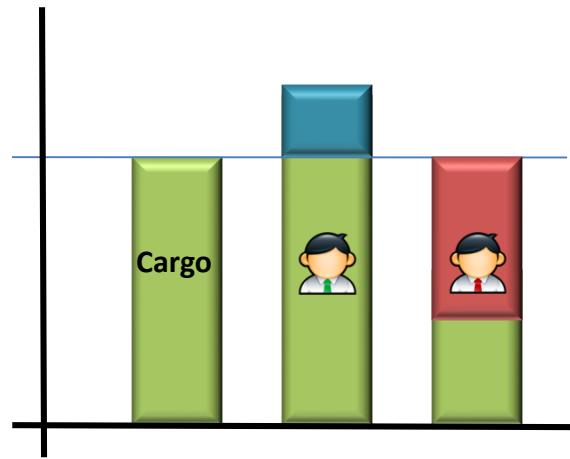
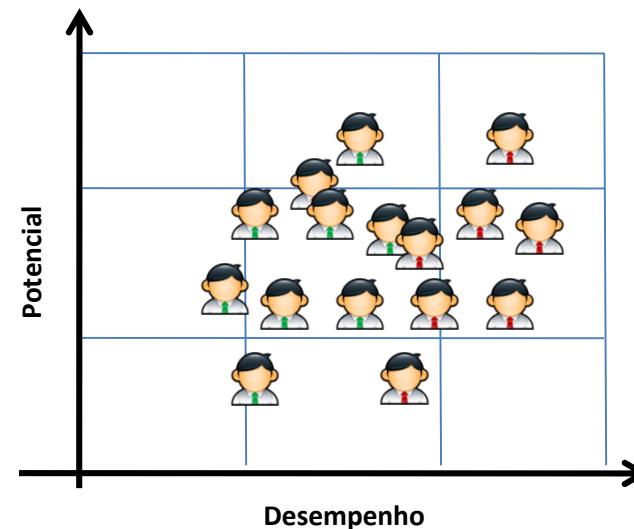


Gráfico de Performance

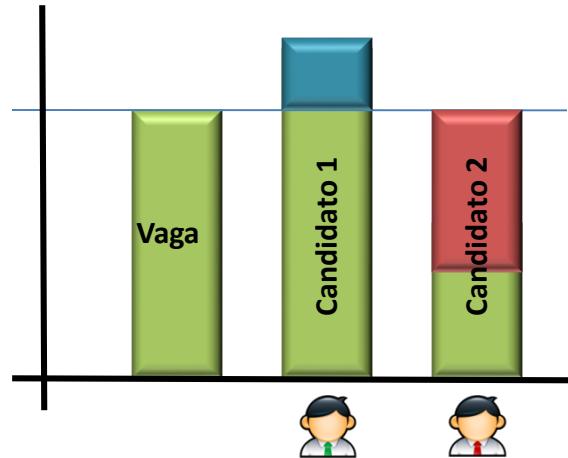


4. O que fazer com estes dados?

Os dados obtidos são utilizados como um guia para todos os processos de RH. Eis alguns exemplos:

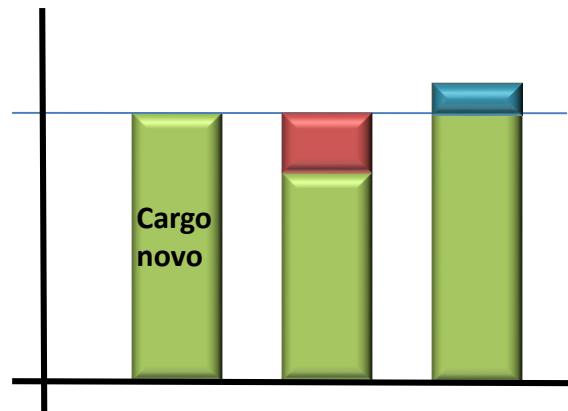
Recrutamento e Seleção

Sabendo qual é o ideal de competências para a vaga em aberto, conseguimos mensurar através de inventários, dinâmicas e entrevistas comportamentais qual o potencial dos candidatos.



Sucessão

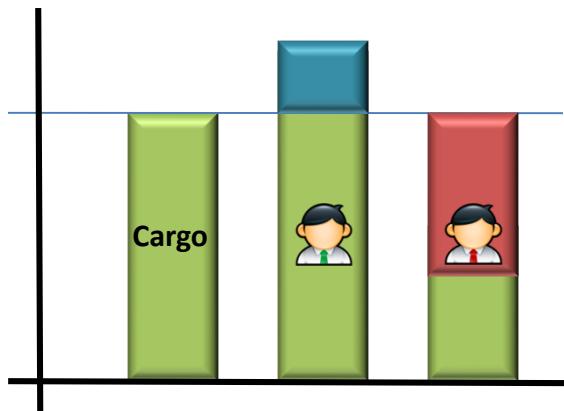
Ao saber das competências dos cargos e dos colaboradores, conseguimos compará-los não somente com seus cargos, mas também simular mudanças de cargos.



Treinamento

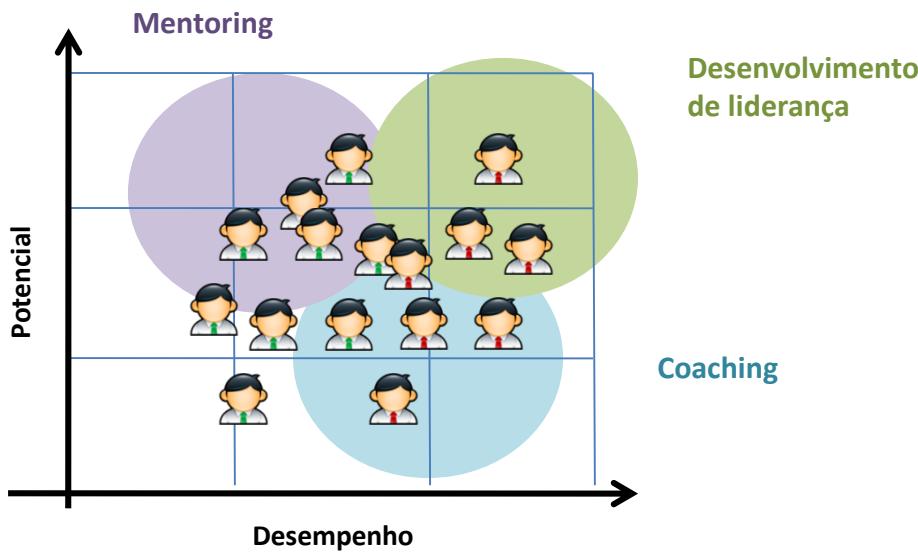
O levantamento de necessidades através da gestão de competências é praticamente automático: quem não atende necessita de treinamento.

E quem excede? Está pronto para novos desafios.



Desenvolvimento

Analisando o gráfico de performance conseguimos diferenciar quais são os talentos da empresa. A partir daí a gestão estratégica tem um prato cheio. Veja abaixo um exemplo:



Resultados

Implantar uma gestão baseada em competências e fazer sua manutenção corretamente permite que a empresa se alinhe estrategicamente.

É como se o norte da bússola da empresa tivesse sido finalmente encontrado. Com isso, todos os sistemas de RH sabem para onde apontar.

O grande objetivo ao se implantar uma gestão por competências é trazer mais resultados para a empresa otimizando sua gestão de pessoas.

Este é um grande desafio que deve ser abraçado pelos dirigentes da empresa e disseminado para o resto da empresa, com forte sensibilização.



Bom trabalho!

Sobre as autoras



Maria Carolina Linhares

Psicóloga com mais de 12 anos de atuação no ramo de consultoria de Recursos Humanos para empresas de pequeno, médio e grande porte. Empresária, coaching, consultora e palestrante na área de RH e capacitação empresarial.



Paula Galvão de Barba

Também psicóloga, com 3 anos de atuação em consultoria de Recursos humanos e foi responsável durante alguns anos pela pesquisa para o desenvolvimento do software de gestão de pessoas na Kombo.

Juntas, Paula e Maria Carolina escrevem um blog de RH: <http://mundorh.wordpress.com>

Sobre a Kombo

Nossa missão é **conectar pessoas e empresas**, criando ferramentas que facilitem essa prática. Fundada em 2006, sediada no estado de Santa Catarina, desenvolve sistemas para a área de Gestão de Pessoas. Conheça mais em:
www.kombo.com.br/apresentacao



KOMBO®
Gestão Estratégica de Pessoas