

Gestão por Competência

por Jaqueline Sosinho

Sumário

Objetivo da Gestão Por Competência.....	03
Perfil de Cargo.....	05
Competências Essenciais.....	06
Competências Individuais.....	07
Contratação.....	08
Avaliação de Desempenho.....	10
Capacitação e Desenvolvimento.....	12
Gestores.....	13
Feedback.....	14
Plano de Carreira.....	15
Fidelização de Talentos.....	16
Considerações Finais.....	17

O objetivo da Gestão por Competência

é dotar a empresa de um instrumento de gestão que possibilite a análise dos resultados do desempenho, com diferenciações individuais. Ela subsidia a aplicação das políticas de educação, valorização e reconhecimento funcional, fazendo cumprir as decisões estratégicas. Sejam quais forem os pilares de uma organização, o pilar pessoas é sempre um deles. E deve crescer (ou ser construído) junto com os demais.



Então,

quando montamos as equipes começamos a partir do indivíduo. Cada pessoa é única e deveria ser contratada pelas suas competências individuais que compõem o grupo. Nesse contexto, a Gestão por Competências é um modelo de gestão com foco nas pessoas e no conhecimento.

A Gestão por Competência propõe maior atenção ou concentração nas human skills, aquelas habilidades ligadas aos valores e crenças, e que resultam em atitudes cotidianas. Diferentemente, os conhecimentos técnicos e experiências, os chamados hard skills, podem ser adquiridos com capacitação e treinamento.

Claro que a avaliação é no conjunto. Posto isso, a empresa decide o que é inegociável para uma contratação; e flexibiliza no que pode ser desenvolvido. Esta decisão deve ser tomada na criação do Perfil de Cargo. Pois a Gestão por Competência faz a interface de todos os processos de gestão de pessoas tendo como base central o Perfil de Cargo.

Perfil de Cargo

O Perfil de Cargo parte da definição das entregas dos profissionais, suas responsabilidades e tarefas diárias. Depois identifica-se quais as competências ele precisa para realizá-las. E ainda a formação e experiência, sempre em três níveis: básicos, essenciais e específicos. Por isso, no processo de contratação, desde o recrutamento às entrevistas de seleção, deve haver uma relação direta com as competências individuais e de grupo com as do Negócio que são chamadas de Competências Essenciais.



Competências Essenciais

Competências Essenciais é o aprendizado coletivo da organização. Especialmente em como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Elas estão associadas também à organização do trabalho e à entrega de valor. (Prahalad). As competências de grupo estão diretamente ligadas à cultura. Por isso é tão importante alinhar estas competências essenciais com as dos profissionais escolhidos para compor as equipes. E, quando se tratar do indivíduo, são competências individuais.

Competencias Individuais

é o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados entre si. Afeta parte considerável da atividade profissional. Se relaciona com o desempenho, sendo medida segundo padrões pré-estabelecidos, podendo ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento. Essas competências compõem o Perfil de Cargo definido antes da contratação, pois deve atender ao cargo e não à pessoa. Tendo clareza do Perfil do Cargo, e alinhando as competências essenciais às competências individuais necessárias para o cargo, tem-se o necessário para o processo de gestão de pessoas. O início de tudo: Recrutamento & Seleção.

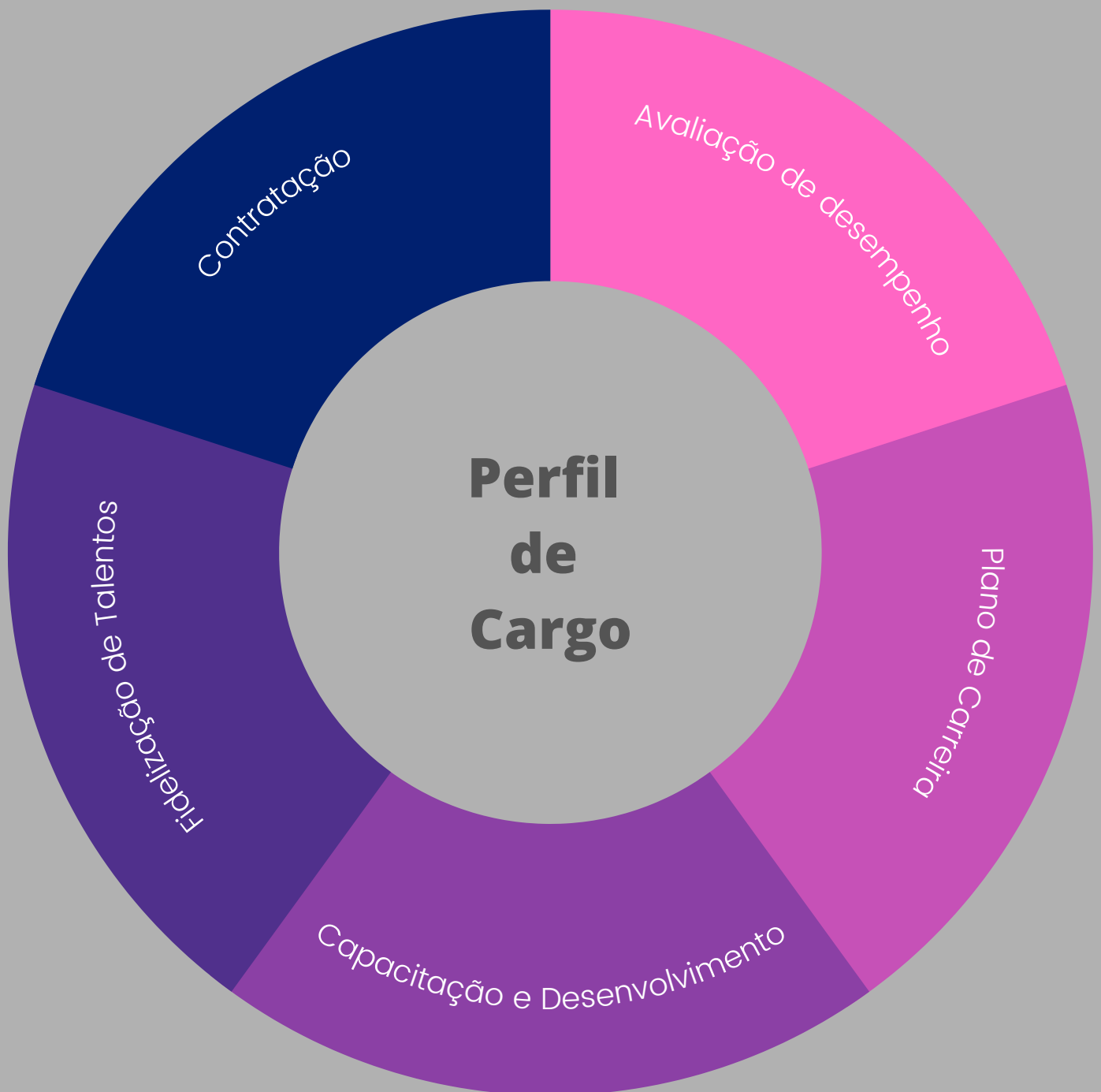
Contratação

é a primeira etapa do processo de gestão de pessoas e uma grande oportunidade de melhoria, aprendizagem, crescimento e mudança. Contudo, antes disso é necessário criar o Perfil de Cargo. Sempre pensando no alinhamento das competências essenciais com as individuais.



Outros alinhamentos são importantes como o tipo de gestor e características da equipe. É importante que se crie uma equipe com competências complementares e não propensa a gerar antagonismos. Vencida a primeira etapa é hora de seguir para a próxima fase: Entrevista de seleção com foco nas competências comportamentais. A premissa desta técnica é que o desempenho do passado constitui o melhor indicador do desempenho futuro. Desde que façamos as perguntas certas e de maneira que saibamos ler as entrelinhas e a subjetividade.

É uma técnica criada por psicólogos organizacionais, onde busca-se identificar se o candidato tem as competências importantes para o cargo em questão. Para isso é fundamental capacitar os gestores, inclusive para a próxima etapa que é a Avaliação de Desempenho.



Avaliação de Desempenho

Todos os colaboradores são avaliados a partir do Perfil de Cargo, onde serão considerados pesos por área incluindo os requisitos, e definirá pontuações nas partes e também no todo.

A empresa decide a forma de avaliação podendo ser 360, 180 ou outra. É preciso contar com a participação dos clientes e fornecedores internos, pares e a autoavaliação.

Deve-se também

criar um ambiente de confiança. Evidenciar que todos devem estar alinhados para criar ações de melhoria do indivíduo, da equipe e da empresa. O RH intermedia a avaliação como guardião do processo, conduzindo de acordo com as diretrizes previamente combinadas e chegando num consenso quanto a pontuação.

Este momento é importante também para um alinhamento de informações entre os níveis hierárquicos e as áreas. Muitas questões do dia a dia não estão claras para os gestores. São fatos cotidianos que passam batidos. E o inverso também ocorre com o funcionário e seus pares. Pois cada um está focado na sua perspectiva e muitas questões óbvias para alguns, não estão claras para outros. Coisas incríveis acontecem neste momento. Os resultados desta avaliação irão compor o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Capacitação e Desenvolvimento

A partir das avaliações tem-se muito claro quais são as necessidades de treinamento e desenvolvimento. A avaliação apontará os pontos a serem reconhecidos e os que serão desenvolvidos no profissional, nas equipes e nos líderes. A empresa poderá criar um portfólio de capacitação, podendo ter alguns cursos internos; e outros externos. Definirá também quais serão concedidos pela empresa e quais terão de ser buscados pelo profissional.



A área de RH deverá capacitar os gestores para acompanhar a evolução de sua equipe, com feedbacks sistemáticos e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Os Gestores

são os efetivos responsáveis pela gestão das pessoas. E têm papel fundamental na Gestão por Competências, pois são os agentes de todos os processos dentro de uma cadeia de ações. É papel do RH treiná-los e apoiá-los para tal.

Aos gestores e ao RH cabem criar artefatos para pôr em prática estes novos processos, implantando, treinando, avaliando e melhorando continuamente. Os gestores devem começar por si aqueles comportamentos e ações que gostariam de ver na sua equipe. A seguir, o importante aspecto do feedback.

Feedback

Dar Feedback, infelizmente, não é uma ação que ocorre de forma natural nas relações, principalmente no mundo corporativo. Por isso, é necessário desenvolver habilidades e treinar os gestores para um feedback eficaz.

Feedback, na tradução livre, é dar um retorno. É registrar de forma muito construtiva algum comportamento, recente, que merece ser elogiado e reforçado ou revisto e corrigido. Saber se está fazendo certo é tão importante quanto saber o que não fazer. Deve ser um balizador. Esta conversa deve ser informal e natural, requer respeito e empatia, afinal, trata-se de alguém da nossa relação cotidiana. Precisa conter o registro de um comportamento específico dentro do contexto, onde ocorreu e quais foram as consequências. Outros momentos de feedback: Durante o período de experiência e após avaliação de Desempenho. Sempre a partir do Perfil de Cargo. Funciona como uma bússola. É interessante, também, treinar as pessoas para receber feedback, pois é fundamental para o desenvolvimento. As consequências de todas estas ações são ratificadas na remuneração de curto prazo e de relacionamento longo no Plano de Carreira, a seguir.

Plano de Carreira

Prosseguindo na Gestão por Competência - apresentada até aqui - possibilitará a empresa a alçar mão de uma Política de Cargos e Salários, que ajudará a definir o Plano de Carreira. O gestor não terá mais a difícil tarefa de avaliar um pedido de aumento de salário ou promoção, pois os critérios estarão muito bem definidos e serão de conhecimento de todos. Todos saberão quais as competências necessárias para escalar outro nível e com ele, um melhor salário com base num plano bem elaborado que visa criar espaços de crescimento e escalabilidade tanto horizontal como vertical.

Isso motivará a busca por melhoria e desenvolvimento por parte de cada indivíduo que entenderá seu crescimento sob sua responsabilidade. Cabe à empresa criar as condições necessárias para tal.



Fidelização de Talentos

Por fim, teremos o resultado desta construção: quais os profissionais deve se fidelizar e como. O gestor terá tudo o que precisa, o dossiê de cada funcionário, seu desempenho e seus resultados, o que lhe permitirá tomar a decisão mais acertada.

Concluindo

A Gestão por Competências, além de ser uma ferramenta estratégica que cria todo um processo permitindo uma gestão mais justa e clara dando a oportunidades e dando ciência a todos do que precisa ser feito. Um ganho secundário, mas não menos importante é que as interações durante todo o processo acabam trazendo à tona muitas questões não percebidas no dia a dia, tanto operacionais quanto estratégicas.

A empresas que optaram por implantá-la tem melhores resultados locais e globais e conseguem mais rapidez na tomada de decisões estratégicas.

