

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTRATÉGIA DE MAPEAMENTO

Adrielly Bernardes Costa¹

Eleonora Vieira da Silva ²

Helcimara Souza³

Resumo

A gestão de pessoas vem passando por profundas transformações nesse início de século, dentre elas a gestão por competências, que tem por objetivo buscar a captação, retenção, qualificação, manutenção e desenvolvimento dos seus colaboradores por meio de suas competências, alinhadas às estratégias do negócio. Esse artigo tem como objetivo abordar o tema gestão por competências e apresentá-lo a partir de estudos realizados, maneiras de aplicar por meio de mapeamento em empresas, de modo que auxilie o gestor a captar e identificar talentos para o negócio. Utilizando os GAP's encontrados para traçar um plano de ação de melhorias e mostrar quais as soluções mais adequadas, com base nas funções analisadas e as competências determinadas e esperadas para cada uma delas. O mapeamento de competências abrange a análise e o registro de processos e recursos, fluxo de trabalho e sistemas dentro de uma organização, identificando potencialidades e fragilidades dos seus colaboradores e a partir daí, traçar treinamentos para melhorar sua performance. Para tanto a presente pesquisa fez uso da coleta qualitativa que buscou por meio de uma análise de campo denominada entrevista, compreender a dinâmica da área junto a duas empresas por meio de suas gestoras. Os resultados apontam para uma visão simplista do tema e de ações ainda incipientes sobre as rotinas de gestão de pessoas voltadas para a gestão por competências. No entanto, o tema mostrou ser conhecido pelas entrevistadas e com motivação para possíveis implantações em suas equipes. Porém, foi possível identificar que por mais que há um conhecimento da importância e conceito de gestão por competência, ocasionalmente as empresas não conseguem trabalhar esse tópico dentro da organização, o que confere ao trabalho o seu caráter de importância para que novas laborações sejam feitas sobre o tema que se mostra cada vez mais importante para a área que cuida do fator humano nas organizações e suas implicações.

Palavras-chave: Análise. Competências. GAP's. Gestão. Habilidades. Mapeamento. Subsistemas.

Abstract

People management has undergone profound transformation at the beginning of this century, including competency management, which aims at seeking headhunting,

¹Adrielly Bernardes Costa graduando em 2023 pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. adrielly.costa@fatec.sp.gov.br

² Eleonora Vieira da Silva em 2023 graduando em pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. eleonora.silva@fatec.sp.gov.br

³ Professora Doutora Helcimara de Souza - Orientadora do Trabalho de Graduação da Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. helcimara.souza@fatec.sp.gov.br

retention, qualification, maintenance and development of its employees through their skills, aligned with business strategies. This article aims at talking about the topic of competency management and presents it based on studies carried out, ways to apply through mapping in companies, in a way that helps the manager to headhunt and identify talents for the business. Using the GAP's found to draw up an improvement action plan and show which solutions are most appropriate, based on the functions analyzed and the competencies determined and expected for each of them. Competency mapping covers the analysis and recording of processes and resources, workflow and systems within an organization, identifying potentialities and weaknesses of its employees and from there, design training to improve its performance. To this end, this research used qualitative collection that sought through a field analysis called interview, understand the dynamics of the area with two companies through their managers. The results point to a simplistic view of the topic and still incipient actions on people management routines focused on competency-based management. However, the topic proved to be known by the interviewees and with motivation for possible implementation in their teams. But it was possible to identify that although there is knowledge of the importance and concept of management by competence, occasionally companies are unable to work on this topic within the organization, which gives the work its importance so that new work can be done on the topic that is increasingly important for the area that deals with the human factor in organizations and its implications.

Keywords: Analysis. Competencies. GAP's. Management. Skills. Mapping. Subsystems

1 Introdução

O modo como as organizações lidam com seus talentos transparece suas estratégias organizacionais e a forma com que as pessoas são gerenciadas. No universo empresarial é possível observar inúmeras ações distintas sobre a gestão de pessoas e como essa gestão pode influenciar os resultados das organizações. Tais mudanças na gestão de pessoas reflete as mudanças conjunturais pelas quais as organizações passam, forçando as empresas a buscarem cada vez mais novas formas de lidar com os desafios que os segmentos impõem.

Sendo assim, identificar as habilidades em um ambiente organizacional é essencial para certas questões, principalmente para a melhoria de desempenho do colaborador, quando o mesmo possui habilidades necessárias para realizar suas tarefas com eficiência, a produtividade e a qualidade de trabalho encaminham-se para melhorar. Junto a isso o aumento da motivação no qual a empresa investe no desenvolvimento dos colaboradores, isso mostra que a organização se importa com o seu crescimento profissional, tornando-os mais engajados e comprometidos com a empresa.

Além disso, a gestão por competências também envolve a avaliação regular do desempenho dos colaboradores com base nessas competências, em vez de apenas em resultados ou metas específicas. Essa avaliação pode ser usada para identificar lacunas nas habilidades dos colaboradores e para criar planos de desenvolvimento individualizados para ajudá-los a alcançar seu pleno potencial. Em síntese, a gestão por competências é uma abordagem estratégica para a gestão de recursos humanos que se concentra em identificar, desenvolver e recompensar as habilidades específicas que os colaboradores precisam para alcançar o sucesso em uma organização.

A partir disso será aplicado em gestores de dois segmentos diferentes mediante uma entrevista, para realizar uma análise do método em que será utilizado para identificar se tais empresas utilizam o meio de mapeamento e melhoria de competência, visando examinar e entender os GAPs existente na metodologia de gestão das aptidões dos seus colaboradores.

Com o objetivo de investigar a percepção e conhecimento e a +relação à gestão por competência nas organizações, buscando compreender as motivações das entrevistadas para a possível implementação desse conceito em suas equipes. A pesquisa destaca a disparidade entre o reconhecimento da importância da gestão por competência e a efetiva capacidade das empresas em incorporar esse conceito em suas práticas organizacionais. Portanto, o intuito principal é contribuir para a compreensão dessas questões e ressaltar a necessidade de mais investigações e esforços práticos nessa área, considerando a crescente importância da gestão por competência na administração do fator humano nas organizações e seus desafios.

Esse trabalho contextualizará a estratégia de mapeamento, composto por diversas seções que visam conduzir o leitor através do conteúdo de forma clara e ordenada. Temos um breve resumo do conteúdo com uma visão geral do que será tratado, em seguida a introdução aonde apresentará o contexto e objetivo do estudo.

Logo depois trazemos a revisão bibliográfica realizando um levantamento dos trabalhos anteriores relevantes para o tema, posteriormente a metodologia e resultados da pesquisa trazendo resultados e pôr fim a conclusão aonde será apresentado possíveis melhorias que podem ser adaptadas apontando possíveis direções futuras para as organizações.

2 Gestão de Pessoas e seus Desafios

Conforme o artigo “Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica” publicado por Clóvis L. Machado-da-Silva e Valéria Silva da Fonseca em 2010, a globalização é um fenômeno presente há quase duas décadas, que acentuou aspectos como competitividade entre empresas e causou impactos vultuosos na lei de oferta e demanda do universo organizacional.

Tal efeito causou e ainda causa inquietudes, traduzidas em táticas de gestão exatamente para combater essas incertezas do mundo dos negócios. Esse novo cenário força as organizações a rever seus conceitos, seu planejamento, sua organização e sua forma de trabalho para se adequar a este novo panorama de desafios. Outro elemento fundamental dessa nova arquitetura empresarial está relacionado às tecnologias de informação, que transformou as formas de trabalho, automatizando processos e suas formas de laboração.

A tecnologia da informação trouxe não só para as empresas como também para as pessoas, a possibilidade de ter todo um arcabouço de conteúdos na palma das mãos, dando poderes às pessoas de se informarem e mudar sobremaneira o comportamento e a conduta de todos para a busca por conhecimento e saberes. Com isso surge um novo fenômeno, agora voltado para um capital intangível das pessoas que se submeteram-na busca pelo aprimoramento do conhecimento e de seu potencial intelectual. Este é o cenário ao qual as organizações estão lidando e tendo que aprender a aprender novas formas de gestão considerando todas essas transformações.

Competências e habilidades são dois termos abordados por Brandão e Guimarães (2001, p 11) os quais são relacionados à capacidade de uma pessoa de desempenhar uma tarefa ou função específica, os dois são usados de forma permutável visto que, o dicionário Weber (1981, p. 63) descreve competência, como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”, enquanto habilidades são “capacidades específicas que uma pessoa possui para realizar esta tarefa e/ou função específica sendo ambas importantes para o sucesso do profissional.

A gestão por competências é um avanço na forma estratégica para a gestão de recursos humanos que centraliza sua perspectiva em identificar as habilidades,

conhecimentos e comportamentos necessários para que se consiga realizar um desempenho excepcional seja qual for a função ou organização específica.

2.1 Conceitos e Definições de Gestão por Competências

Um fenômeno presente há quase duas décadas refere-se ao da globalização, que acentuou aspectos como competitividade entre empresas e causou impactos vultuosos na lei de oferta e demanda do universo organizacional. Tal efeito causou e ainda causa inquietudes, traduzidas em táticas de gestão exatamente para combater essas incertezas do mundo dos negócios. Esse novo cenário força as organizações a rever seus conceitos, seu planejamento, sua organização e sua forma de trabalho para se adequar a este novo panorama de desafios. Outro elemento fundamental dessa nova arquitetura empresarial está relacionado às tecnologias de informação, que transformou as formas de trabalho, automatizando processos e suas formas de laboração.

Inicialmente é importante abordamos a gestão por competência definindo-as separadamente, principalmente pelo aumento na qual a palavra “gestão” vem crescendo no Brasil, sendo colocada no cotidiano de várias organizações. A gestão surgiu após a revolução industrial quando houve uma necessidade de os profissionais trazerem mais recursos para solucionar novos desafios e problemas, utilizando métodos do ramo das ciências humanas para administrar e monitorar ocorrências.

E foram nessas circunstâncias que nos foi apresentado os primeiros teóricos de gestão do conhecimento, como Wislow com um dos principais livros do estudo de administração divulgado pela primeira vez em 1911, “Os princípios da Administração Científica” e Fayol com a “Administração Industrial e Geral” publicado em 1916, abordando e desenvolvendo teorias sobre administração geral.

Uma boa definição da gestão de acordo com Robbins (2010) ele traz uma gestão que respeita os processos de planejamento dos meios organizacionais visando emparelhar metas determinadas de maneira eficiente e eficaz. O mesmo autor também traz um conceito mais atual da administração e a importância de um gestor preparado para lidar com os desafios utilizando planejamentos e estratégias para coordenar uma equipe.

Conforme Drucker (1975), conhecido como o pai da administração moderna ele conclui que a administração é o trabalho de executar coisas pelo meio de outras pessoas, apresentando a definição de um bom gestor.

Mintzberg (1973) traz uma ideia em que a administração é especialmente um exercício, se alguém quer se transformar em um capacitado administrador, ele deve se basear na experiência e no conhecimento, não unicamente em teorias especulativas, trazendo uma interpelação nas competências dos colaboradores, o termo foi adicionado ao dialeto organizacional quando foi identificado o carecimento de funcionários mais hábeis e eficazes levando um interesse maior dos líderes de qualificar os trabalhadores.

Segundo a definição do Glossário de Termos Técnicos do Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil, competência é “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”, podendo ser conquistadas por meio de experiências profissionais, treinamentos e desenvolvimento sendo fundamentais para o sucesso em qualquer área profissional.

Tendo em potencial classificações como competências técnicas, habilidades específicas para uma determinada área, interpessoais de comunicação, trabalho em equipe incluindo liderança e comportamentos como a ética, comprometimento e responsabilidade, como afirmou Chiavenato (2014, p.195), “A gestão por competências é uma abordagem que visa identificar e definir as competências necessárias para o desempenho eficaz de um cargo ou função, bem como desenvolver, avaliar e recompensar os colaboradores com base nessas competências.”

Por fim para o autor Spyder (1995) aborda um conceito em que a competência é a capacidade de ver evidentemente o que precisa ser feito, entendendo as habilidades necessárias para suceder as atividades e de aplicar essas habilidades eficazmente, mostrando da importância de identificar e gerir as competências de cada colaborador nas organizações atuais.

2.1.1 Processo de Implantação da Gestão por Competências e importância do Mapeamento dos GAPs

Após entender todo o conceito e importância do tema, a fase de implantação do processo precisa ser trazida de maneira inteligente para identificação de resultados. Como Lacombe e Fleury (2003) mostra, existem diversos problemas e inconsistências na execução do conceito que representa na gestão de pessoas que pode ocasionar confusão e insucesso ao tentar aplicar algum tipo de método.

Na fase inicial para introdução da gestão por competência abordado por Cabone no livro “Gestão por competências e gestão do conhecimento” publicado em 2011, é indispensável o planejamento da empresa com seus líderes para definir objetivos e competências que serão avaliados de cada colaborador para os setores e funções da organização, determinando os critérios de avaliação e definindo os responsáveis pelos procedimentos, grandes empresas também optam por inicializar um processo de sensibilização para assegurar do comprometimento do funcionário apresentando os benefícios tanto para o colaborador quanto para a empresa no desempenho das atividades solicitadas.

Nesse contexto o processo de mapeamento de competência é uma das ferramentas mais utilizadas na envoltura e identificação de habilidades necessárias para cada colaborador, ajudando a realizar suas atividades e funções com excelência.

É asseguro destacar a necessidade que a empresa junto aos seus funcionários tenha transparência no que se pretende introduzir para esquivar-se de consequências negativa. Realizando sempre um acompanhamento em todas as etapas de implantação usando uma comunicação clara e assertiva de acordo com o público trabalhando, como Munck (2011) é determinante a carência de envolvimento de toda a equipe junto aos gestores na criação e desenvolvimento da metodologia ocasionou no boicote ao apurar os resultados e se tratando de um processo contínuo é importante para o gestor entender quando haverá uma necessidade de melhorias e ajustes estratégicos para resultados assertivos.

À vista disso no cenário atual em que vivemos, é importante as organizações implementar a técnica de mapeamento para processos e negócios dentro de uma empresa que busca sucesso.

Realizando o sistema de mapeamento conseguimos captar resultados e por consequência os GAP'S de cada colaborador, ou seja, a “lacuna” que diferencia o profissional e suas competências com a função que o mesmo atua no momento ou

pretende exercer. Como aponta Rafferty (2019) o mapeamento dos GAPs autoriza que as empresas verifiquem as áreas em que são obrigados a melhorar para atender às necessidades dos clientes e alcançar suas metas de negócios.

Ao mapear os GAP'S, uma organização pode identificar e reconhecer as dificuldades que impossibilita o alcance da empresa e do colaborador dos objetivos e metas e baseado nisso corrigi-los, tomando as medidas necessárias. Isso auxilia a equipe a melhorar a eficiência, podendo chegar à redução de custos e acréscimo significativo na qualidade de cada setor.

De acordo com Biazzo (2013), o mapeamento dos GAPs é um procedimento importante para identificar chances melhoramento, ajudando a empresa a distinguir e priorizar as mudanças necessárias para alcançar seus objetivos, essa ferramenta possui uma importância para as empresas para aprimoramento de desempenho e na tomada de decisões informadas de cada funcionário.

É essencial ter em mente que as competências possuem uma natureza mutável, o que significa que elas podem ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. Portanto, é aconselhável que as organizações avaliem não apenas o nível atual de importância de suas competências, mas também considerem sua relevância futura. Essa avaliação permitiria à organização agir de forma ágil, desenvolvendo competências relevantes para o futuro e no presente.

Posto isto "O mapeamento dos GAPs é fundamental para o sucesso dos projetos, pois permite que a equipe identifique as lacunas entre o estado atual do projeto e o estado desejado, o que ajuda a garantir que as metas do projeto sejam atingidas" (Dinsmore e Cabanis-Brewin, 2014), por isso a prática de mapeamento dos GAP's é rica para oferecer o suporte as empresas e reconhecer e distinguir lacunas entre a situações recentes vividas e seus objetivos ansiados, permitindo a possibilidade de tomadas de decisões para melhorias de desempenho e conquistas no negócio.

Por fim ao invés de avaliar o desempenho com base em metas de atuação ou resultados, a gestão por competências visa desenvolver e recompensar as habilidades específicas que os colaboradores precisam para alcançar esses resultados, esse conceito foi trago por Chiavenato (2010, p 42).

Essa abordagem envolve a definição de um conjunto de competências essenciais para cada função ou nível de cargo na organização, que podem incluir

habilidades técnicas específicas, habilidades de liderança, de comunicação, interpessoais, entre outras. Sendo cada competência claramente definida e descrita, e a organização pode desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento para auxiliar os colaboradores a adquirirem essas competências

2.1.2 Estratégias de Monitoramento do processo de G. C.

Para Gibson e Birkin Shaw (2004), a ambidestra organizacional, também nominada de gestão simultânea do presente e do futuro, tem forte relação com a estrutura formal das empresas, no entanto, não se trata de uma única forma que esse processo se desencadeia. Há uma sólida indicação de que a ambidestra é alcançada na maioria através da criação de ambientes nos quais os indivíduos fazem suas próprias escolhas a respeito de como devem direcionar sua energia, concentrando-a alternadamente entre alinhamento com a operação no presente e adaptabilidade com o potencial futuro.

Sendo assim podemos utilizar a fala do Silva (2021) que, em função das grandes mudanças no mercado de trabalho para os próximos anos, impulsionadas pelos avanços tecnológicos e mudança de mentalidade da sociedade a construção de habilidades para o profissional do futuro e as tendências de desemprego em massa, somados ao significativo impacto que geram na economia, tem sido de relevante preocupação para governos e empresas ao redor do mundo.

A parte desde assistimos ao surgimento de uma vida comunitária virtual, cada vez mais adensada, composta de grupos de discussões, debates, participação e difusão de colóquios internacionais [...] os novos meios de comunicações estão alterando as rotinas e os estilos de vida das pessoas (GOHN, 2000, p. 30).

Como nos lembra Peruzzo (2002), a internet tem o potencial “de alterar o sistema convencional de tratamento da informação”. Antes, uma atividade exclusiva dos agentes ligados às mídias tradicionais — responsáveis tanto pelos conteúdos informacionais como por suas transmissões — em uma época em que o espetáculo se tornara, ao mesmo tempo, resultado e projeto do modo de produção vigente e se confundira com a realidade ao irradiá-la, entendendo como o espetáculo a relação social entre pessoas, mediada por imagens, sendo ele um período em que a mercadoria envolveu integralmente a vida social de uma sociedade como trata Debord (1997).

3 Materiais e métodos ou desenvolvimento

O método empregado segundo Gil (1996), a coleta de dados sendo um estudo de caso baseado em várias fontes de evidências, neste estudo consistiu na realização de entrevistas individuais presenciais com duas gestoras da organização. O objetivo principal dessas entrevistas foi a obtenção de informações detalhadas e a identificação de possíveis deficiências na estrutura organizacional.

Para a condução das entrevistas, as autoras desenvolveram um questionário prévio, criado especificamente para este estudo. O questionário foi projetado para investigar o desempenho da equipe e avaliar se as competências individuais estavam alinhadas com as expectativas da organização.

Além das entrevistas, a pesquisa também se baseou em uma extensa revisão bibliográfica. Foi explorado uma variedade de fontes, incluindo artigos acadêmicos, livros e teses de autores relevantes citados ao longo do artigo. Essa base exploratória de literatura serviu como suporte teórico e embasamento para a análise dos resultados obtidos ao longo da pesquisa.

O estudo utilizou uma abordagem mista, aonde podemos definir as empresas apresentadas como empresa “A” que atua no setor comercial de produtos de beleza e empresa “B” na prestação de serviço, combinando entrevistas individuais e revisão bibliográfica para investigar a dinâmica organizacional, o desempenho da equipe e a relação entre as competências organizacionais e as expectativas dos colaboradores.

Para uma acessível visualização do processo de mapeamento foi utilizado o fluxograma, desenvolvido pelos peritos em engenharia Frank e Lilian Gilbreth que introduziram o diagrama de fluxo perante a American Society of Mechanical Engineers (ASME), a partir dessa época, está instrumentação foi refinada com o intuito de aprimorar procedimentos em uma miríade de setores industriais, o mesmo elucidará as fases, sequências e determinações da implementação sugerida na presente pesquisa.

4 Resultados e discussão

Com base em todos os conceitos apresentados e no conhecimento adquirido durante o decorrer do curso foi realizado uma entrevista em duas empresas de ramos diferentes, uma empresa que atua no setor comerciário de produtos de beleza e higiene pessoal e outra de prestação de serviços.

Onde tal estudo planeja analisar e mapear os GAP's existentes e entender melhor sobre como é a aplicação no dia a dia da gestão por competências, considerando, que a mesma se baseia numa gestão sistêmica de todos os subsistemas de RH, tendo sido apurado entender se a empresa utiliza as ferramentas de gestão por competência em algum subsistema dos subsistemas, e como são os processos utilizados.

Ao analisar as respostas adquiridas com as entrevistas entre a empresa A, com a empresa B, foi possível difundir e comparar os métodos e abordagens de gestão por competência das mesmas, em uma visão mais crítica e aprofundada sobre subsistemas de RH.

O primeiro subsistema analisado foi o de recrutamento e seleção no qual a empresa A utiliza um sistema com entrevistas baseadas na descrição de cargos e competências técnicas e comportamentais “Apesar de termos no sistema inúmeras ferramentas, vou falar por mim. Realizo o processo de seleção e captação por meio de entrevistas e pauto minha entrevista com base na descrição do cargo e nela está descrito as características (competências) então, acredito que a resposta seja, sim, acredito ser possível realizar o processo com base nas competências tanto técnicas quanto comportamentais (essas tão importantes quanto as técnicas). Na empresa, passamos (estou falando agora de nós gerentes) passamos por capacitações constantes) e nesses momentos muito se é falado da nossa responsabilidade em recrutar pessoas com capacidades socioemocionais”, valorizando as habilidades socioemocionais dos gerentes no processo seletivo.

Já a empresa B enfrenta desafios em seu processo de recrutamento “Por ser uma área de atuação que demanda esforço físico e insalubridade a demanda para recrutar esses funcionários são limitadas devido à função não ser atrativa perante as atividades a serem exercidas é analisado apenas competências básicas”, muitas vezes dependendo de indicações de amigos e familiares para preencher até os cargos administrativos.

Nota-se também que a empresa B apresenta deficiências em seu sistema de avaliação de desempenho, com favoritismo sendo considerado mais do que o desempenho em si, manifestando desafios na manutenção de uma cultura organizacional forte, devido à natureza familiar da organização, já em comparação a empresa A utiliza avaliações periódicas, embora nem sempre siga os padrões da organização, oferecendo liberdade aos colaboradores para escolherem métodos de avaliação e promover uma cultura de feedback constante incentivando a equipe a alinhar suas ações com a missão, visão e valores da empresa com reuniões de alinhamento regulares.

É necessário ter em vista que há uma grande discrepância entre as áreas de atuações das duas empresas onde a empresa B enfrenta desafios com o turnover e na realização de treinamentos regulares devido à alta rotatividade de funcionários, não possuindo um sistema claro de mapeamento de competências e faltando com uma descrição clara de cargos diferente da empresa A, que investe em capacitação, especialmente para os vendedores devido a possuir todos os funcionários em uma mesma unidade e em quantidade reduzida. Sendo assim a empresa A consegue realizar uma análise de competências regularmente valorizando o histórico de avaliações de desempenho e competências na gestão de pessoas e talentos.

Posto isso, a empresa B enfrenta vários desafios em seus sistemas de mapeamento para recrutamento, avaliação de desempenho, cultura organizacional e gestão de competência: “Por ser uma empresa familiar muitas das vezes as falhas no processo de recrutamento e seleção muitas das vezes é considerado apenas indicações de amigos e familiares para a ocupação de determinados cargos. Além disso, por ser uma empresa de terceirização é difícil realizar treinamentos de forma periódica uma vez que, por ser do ramo de limpeza e conservação a um turnover muito alto e é difícil manter os colaboradores recém-contratados ativos por muito tempo, pois os mesmos trocam de ocupação rapidamente, não sendo possível após um período o treinamento para execução de alguma atividade mais elaborada” como foi dito na entrevista pela analista do departamento investigado.

Com isso, é necessário implementar um processo mais estruturado, incluindo descrições de cargos claras e requisitos específicos com a contratação de um profissional de recursos humanos ou um psicólogo para auxiliar no processo de

recrutamento e a aplicação de testes de habilidades podendo melhorar a seleção de candidatos.

Ademais, explorar canais de recrutamento mais amplos, como sites de emprego e redes sociais, pode atrair candidatos externos de qualidade, pois “A empresa que enfrenta desafios em seus subsistemas de recursos humanos deve lembrar as palavras de Drucker (1966), que abortou a tese que a efetividade no gerenciamento de pessoas é o verdadeiro segredo do sucesso sendo o recurso principal e o único recurso verdadeiro.

É possível também, implementar um sistema de avaliação de desempenho baseado em méritos e resultados, evitando, favorecimentos. Além disso, realizar avaliações regulares com critérios claros e treinar os gerentes para conduzir avaliações eficazes é fundamental promovendo uma cultura organizacional mais transparente e inclusiva, dando voz a todos os funcionários e realizar sessões de feedback já que de acordo com Blanchard (1985) “O feedback é o café da manhã dos campeões”, implementando programas de desenvolvimento de liderança para capacitar líderes e gerentes.

Além disso, desenvolver descrições de cargos claras e específicas, detalhando as competências necessárias para cada função, e implementar um sistema de mapeamento de competências para auxiliar os funcionários a compreender as habilidades exigidas alinhando a treinamentos adaptados às necessidades dos funcionários.

Esses treinamentos podem ocorrer remotamente para facilitar o acesso, e proporcionando o desenvolvimento contínuo também são medidas essenciais visto que como mencionado, apenas a competência que se tornará crucial nos próximos anos é a de aprender sedo apresentado por Bennis (2010) melhorando a comunicação e o alinhamento por meio de reuniões regulares de equipe, canais abertos para feedback dos funcionários e envolvimento da liderança sênior na transmissão da visão e dos valores da empresa.

Dessa forma a empresa B deve estar disposta a investir tempo e recursos na implementação dessas soluções e a fazer ajustes conforme necessário. Melhorar esses aspectos-chave pode auxiliar a empresa a se tornar mais eficiente, atrair talentos e criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Para visualização do processo que pode ser implementado na empresa B para desenvolver o mapeamento por competência, será apresentado um método criado pelos engenheiros Frank e Lilian Gilbreth de fluxograma.



Fonte: Autoras (2023)

Dessa forma a empresa B deve estar disposta a investir tempo e recursos na implementação dessas soluções e a fazer ajustes conforme necessário, melhorando por fim esses aspectos-chave podendo auxiliar a empresa a se tornar mais eficiente, atrair talentos e criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Considerações Finais

Perante as informações ilustradas durante o artigo, foi possível visualizar e reconhecer a importância da gestão do conhecimento e, como ela traz pontos indispensáveis para a melhoria e implementação de novos processos. Mostra como é necessário fazer um acompanhamento dos seus colaboradores durante sua permanência na empresa, buscando entender e mapear as lacunas existentes entre o cargo e as competências necessárias para que o profissional consiga realizar da melhor maneira as tarefas.

O estudo teve como propósito abordar a gestão por competências, na prática em duas organizações por meio de suas gestoras buscando identificar a forma com

que se o tema gestão por competências é abordada nas rotinas de pessoas dessas organizações e como são feitas as dinâmicas, as rotinas que envolvem o tema e suas implicações causadas pela ausência de mapeamento de competências no ambiente de trabalho e realizar a notabilidade da implementação desse processo nas organizações, a investigação dos materiais disponíveis que possibilitou a observar a capacidade de identificar ineficiências e assim favorecer inovação, mantendo essa estratégia atualizada faz com que o mapeamento estratégico seja essencial para o sucesso a longo prazo das organizações.

É crucial destacar a importância de que os futuros profissionais precisem adquirir a habilidade de utilizar os dados estrategicamente. Onde esse futuro profissional se destacará pela sua alta qualificação, com elevado nível de escolaridade, cujo trabalho preponderante consiste em converter informação em conhecimento. Essa conversão frequentemente se vale das competências individuais do profissional, recorrendo esporadicamente aos fornecedores de informações ou de conhecimento especializado.

Considerando os resultados pode-se concluir que, é necessário que os futuros profissionais precisam saber usar os dados de forma estratégica e dominar linguagens e plataformas digitais. Só assim ele se destacará e encontrará as melhores oportunidades, à medida que as máquinas evoluem, é essencial conhecer as habilidades em que estão relacionadas às atitudes humanas.

Referências

H. BRANDÃO; C. BAHRY. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.**, Brasília, p179-194, 2005. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/39/50issue/view/39/50>>. Acesso em: 30-mar-2023.

SANTOS, A. P. dos. **Conhecimentos, habilidades e atitudes: O conceito de competências no trabalho e seu uso setor público.** Revista Do Serviço Público, 62 (4); 369–386, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v62i4.78>>. Acesso em: 07-abr-2023.

BRANDÃO. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e avaliação 360 graus.** Revista de Administração Pública (RAP) — Rio De Janeiro 42 (5): 875-898, 2008.

BRANDÃO, H.P; GUIMARÃES.T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologia distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. 3-218.

CHIAVENATO, **Gestão De Pessoas**. Terceira Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 p. 239-270.

DRUCKER, P.F., **Administração, tarefas, responsabilidades e práticas**. v.1. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P.F. **O gestor eficaz**. 1º Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2011. p 2-151

BENNIS, W. **A essência do líder**. 1º Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 6-240

MINTZBERG, H. **Managing: Desvendando o dia a dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 302 p.

MUNCK. L, MUNCK. M, SOUZA. R. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implementação**. São Paulo: Editora Mackenzie; Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ram/a/CnZfWPchw59SgKmwCmFkhNb/#>> Acesso em: 20-jun-2023

CARBONE, P.; H. TONET; J. BRUNO; K. BRANDÃO E SILVA. **Gestão por competências**. 1º edição. Local: EDITORA FGV, 2016. p 5-8. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Cy1IDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=+++introdu%C3%A7%C3%A3o+da+gest%C3%A3o+por+compet%C3%A2ncias+&ots=zJFU-bbiDP&sig=Irqy8yTdJeylGExVUf9X4pxjUvc#v=onepage&q=introdu%C3%A7%C3%A3o%20da%20gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%A2nciasintrodu%C3%A7%C3%A3o%20da%20gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%A2ncia%20&f=false> Acesso em: 11-mai-2023.

A. BITTENCOURT. **Gestão por competências em microempresas e empresas de pequeno porte**. 2009. 52 páginas. Pós-graduação em obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos — Instituto A Vez do Mestre, Universidade Candido Mendes, 2009.

Ministério do Trabalho e empregado. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/competencias#:~:text=coordenar%20a%20dimens%C3%A3o%20dos%20conte%C3%BAdos.com%20as%20Secretarias%20do%20Minist%C3%A9rio.>>>. Acesso em: 16-ago-2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caro gestor,

Primeiramente gostaríamos de agradecer por aceitar nosso convite em fazer parte dessa pesquisa de campo que tem como objetivo investigar como gestores de empresas do segmento de comércio (nicho selecionado) adota as ferramentas da gestão por competências que segundo Leme (2003) refere-se a uma prática de se trabalhar os subsistemas de RH com foco nas competências da função, que advém do mapeamento das competências organizacionais. Para o autor, a gestão de pessoas deve se pautar pelas competências da função desde o momento em que o colaborador ingressa na empresa e durante todo o momento em que ele permanece nela, seja em práticas de treinamento e desenvolvimento, planejamento de carreira e promoções.

Diante disso, gostaríamos de saber como ocorre algumas ações cotidianas sobre a prática da gestão por competência, caso ela exista na gestão de pessoas da referida empresa. Solicitamos para tanto, que nos responda às seguintes questões, com transparência e responsabilidade. Nenhuma identificação pessoal e organizacional será feita, mantendo o sigilo que rege um trabalho científico.

Reiteramos que os dados aqui explicitados receberão o tratamento e o rigor científico exigido e o sigilo que compete uma pesquisa metodológica, sendo coletadas as assinaturas tanto do(a) pesquisador(a) quanto do pesquisado(a).

1. Informações

- a) Cargo ou função:
- b) Tempo no cargo:
- c) Departamento/Setor:
- d) Tempo de trabalho na organização:
- e) Empresa no setor de:

2. Levando em conta, que a Gestão por Competências se baseia numa gestão sistêmica de todos os subsistemas de RH, pode nos dizer se a empresa

utiliza as ferramentas de gestão por competência em algum subsistema? Se sim, qual deles e qual a dinâmica ou processo?

3. Vemos na literatura que um dos subsistemas de RH que mais usa as ferramentas de gestão por competências é a “avaliação de desempenho”, pois nela são utilizadas competências como alvos de desempenho a ser alcançado. Pode nos dizer se essa avaliação é feita na empresa e se é utilizada a ferramenta de gestão por competência? Se sim, pode nos dizer as etapas?

4. Existe a cultura de feedback na organização após processos avaliativos ou alguma prática entre os colaboradores? Se sim, pode nos dizer com que frequência e como funciona?

5. As tomadas de decisão na esfera operacional são compartilhadas com os colaboradores? Se sim, como são feitas as reuniões de alinhamento?

6. A teoria explica a importância de gerir as pessoas com base em suas competências (competências técnicas e competências socioemocionais). Você acredita ser possível aplicar a gestão por competências na fase de seleção e captação? Se sim, pode nos dizer como aplica?

7. Existe algum olhar dos gestores nas técnicas comportamentais dos colaboradores? Se sim, como isso é feito, se é monitorado e como tais dados são utilizados?

8. A empresa procura alinhar as competências organizacionais às competências da função junto ao candidato (quando do processo de seleção) ou colaborador (quando do processo de manutenção)?

9. De acordo com autores como Dave Ulrich, a identificação por competências é a base da gestão por competência. Sua empresa administra seus colaboradores baseando-se na identificação e definição das competências necessárias para cada função?

10. De acordo com a questão 9, se sim, como você lida com lacunas (também chamadas de Gaps) de competências dentro da equipe?

11. Por fim, na existência de um mapeamento de competências dos colaboradores, pode nos dizer se tal inventário de competências influencia as decisões de promoção e/ou plano de carreira?