

## **A Gestão por Competências (Conhecimentos, Habilidades e Resultados) no Ambiente de Trabalho**

**(\*) Karine Luiza Rezende Silva Araújo e  
(\*\*) Marco Antônio Vieira Gomes**

### **1. INTRODUÇÃO:**

A Gestão por Competências – modelo que identifica os conhecimentos (saber) e habilidades (fazer) fundamentais para a execução da estratégia (missão, visão e valores), definida pela Instituição e exercida por cada colaborador - tem sido utilizada nas diversas organizações como um diferencial competitivo.

Este modelo contempla os processos do Desenvolvimento Humano e Institucional no que se refere à Recrutamento e Seleção, Programas de Remuneração e Carreira, Treinamento e Desenvolvimento de Equipes e Líderes, Avaliação de Desempenho, Segurança e Saúde Ocupacional, Clima Organizacional, dentre outras.

A Gestão por Competências é exercida como base de um pilar que sustenta as demais perspectivas institucionais, uma vez que as pessoas são essenciais para a sua perpetuação.

O alinhamento do colaborador a estratégia organizacional é fundamental para que ele execute suas atividades com excelência, utilizando-se de suas competências e gerando sentido para a sua atividade, uma vez que cada função desempenhada é essencial para a Instituição.

A construção do sentido do trabalho por cada colaborador está diretamente ligada à saúde ocupacional, uma vez que gera motivação, sentimento de ser útil e de pertencer ao sistema, contribuindo efetivamente com o seu trabalho.

O colaborador imerso em um ambiente de trabalho que possibilite a ele vivenciar as suas potencialidades, através de processos claros e que favoreçam a meritocracia, bem como, que permita o desenvolvimento de suas competências e habilidades que agreguem valor às atividades diárias, vivencia condições de trabalho mais saudáveis.

Cada colaborador é um agente de mudanças, que deve contribuir para o clima organizacional coletivo e para a construção de um ambiente de trabalho saudável, através do bom relacionamento diário, parcerias entre os membros

da equipe, cuidado mútuo com a segurança ergonômica e física no desempenho das atividades, entre outras diversas atitudes.

As competências devem ser desenvolvidas e utilizadas no dia-a-dia, agregando valor as atividades individuais e contribuindo para o bem comum, através da melhoria de processos que envolvem uma ou mais áreas, bem como as relações humanas no ambiente de trabalho.

Desenvolver competências e habilidades é possibilitar o melhor desempenho Institucional, através do desenvolvimento das pessoas.

## **2. FUNÇÃO, CARGO, COMPETÊNCIAS E RESULTADOS:**

Para a execução da estratégia institucional, é necessário que todos os colaboradores conheçam e atuem alinhados a missão, visão e valores da instituição. Desta maneira, há uma convergência do potencial de trabalho em prol da instituição.

Atrelado a isto, cada colaborador tem papel fundamental para a execução da estratégia, através do bom desempenho nas funções e no cargo em que ocupa.

Para a adequada execução das atribuições de cada cargo são necessárias competências específicas, conhecidas também por técnicas. Cada cargo é fundamental para o funcionamento do sistema que é uma organização e para a normatização destes cargos, geralmente as instituições utilizam o perfil e a descrição de cargos.

A descrição de cargos é um documento no qual se relata a missão do cargo, suas atribuições e as competências imprescindíveis para a execução das atividades, de forma assertiva e de maneira a contribuir para os resultados da instituição.

A partir desta normatização, o colaborador passa então a ter clareza do seu papel, da sua responsabilidade e de sua importância, ou seja, qual a abrangência do seu cargo e o que deve realizar.

Executar adequadamente as atribuições do cargo é fundamental para que, entre outras questões, se diminuam as condições inseguras e as chances de um acidente de trabalho.

Para ilustrar, tenhamos como exemplo um Almoхарife bem intencionado. Leandro trabalha na empresa X há 10 anos. Suas atribuições são relacionadas ao controle e estoque de peças e materiais. Leandro executa suas atividades de maneira satisfatória, se destacando no que faz. Em uma terça-feira, pela manhã, a empresa deu um curto circuito em uma das máquinas. Como o electricista da empresa x tinha se ausentado do trabalho naquele dia e Leandro era muito prestativo, os demais colaboradores pediram a ele que verificasse o que havia acontecido. Mais que depressa, Leandro foi ver o que estava acontecendo na máquina e tomou um forte choque, que o deixou desacordado por algum tempo. Ele não utilizava naquele momento os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), obrigatórios para os electricistas.

Neste exemplo podemos destacar:

Leandro foi contratado para trabalhar como Almoхарife, ele apresenta então conhecimentos e habilidades de acordo com as competências deste cargo, que podem ser vistas na Descrição de Cargos de Almoхарife.

Ao executar uma tarefa de Electricista, o colaborador se coloca em uma situação de risco, uma vez que não foi identificado nele às competências e habilidades necessárias, com base na Descrição de Cargos de electricista para a execução das atribuições deste cargo.

Outro ponto importante, é que os EPI's dos dois cargos são diferentes, o que deixou o Leandro ainda mais exposto aos riscos de uma proteção ineficaz, enquanto executou atividades que não estão descritas como atribuições de seu cargo.

Os pontos a serem explorados neste exemplo são vastos e não nos caberá esgotá-los, entretanto, nos permite uma reflexão a cerca da importância de cada colaborador conhecer suas atribuições e competências para que desempenhe adequadamente as tarefas designadas para o cargo que ocupa.

## **2. O FUNDAMENTAL PAPEL DAS LIDERANÇAS:**

É papel do líder-gestor, promover para os colaboradores conhecimento das atribuições de seu cargo, bem como oferecer capacitação adequada ao colaborador que ainda não tem familiaridade com as atividades.

O líder-gestor deve saber delegar todas as atividades atribuídas a sua área, sabendo alocar os membros da equipe de acordo com as competências de

cada um e acompanhar as atividades de maneira a garantir a excelência institucional, bem como a segurança dos colaboradores.

Quando o líder-gestor desenvolve as competências de sua equipe, esta trabalha mais motivada e consegue agregar mais valor a instituição.

É importante também que o líder-gestor incentive a equipe para o autodesenvolvimento, ou seja, que o colaborador busque também meios de se desenvolver e ampliar os seus conhecimentos e habilidades, esteja em constante atualização.

Para que a equipe tenha um bom desempenho é fundamental que o líder-gestor esteja atento ao clima organizacional de sua área, zelando por relações saudáveis no ambiente de trabalho.

Além disso, é de suma importância à qualidade e constância de *feedbacks* (retorno) entre o líder-gestor e os seus liderados. Esta prática permite que colaboradores possam compreender como estão à qualidade do trabalho desenvolvido, as relações interpessoais, como podem desenvolver melhor suas competências e terem também a oportunidade de dizerem como se sentem no trabalho, darem sugestões e ampliarem assim o sentimento de pertencer à instituição.

Outra prática importante é a de promover reuniões periódicas com os membros da equipe. Promover momentos de integração, onde todos são convidados a compartilhar ideias, sentimentos, opiniões, sugestões e assim promover a melhoria contínua dos processos da área e das parcerias internas.

### **3. O DESENVOLVIMENTO HUMANO E INSTITUCIONAL – DHI:**

Para a Gestão por Competências as instituições investem nos processos e atividades da área de Desenvolvimento Humano e Institucional (DHI).

Ao definir as estratégias institucionais e as competências essenciais para os colaboradores, torna-se imprescindível atrair, desenvolver, reter e fidelizar profissionais que estes estejam alinhados com a instituição.

É papel da área de DHI desenvolver suas ações pautando-se na Gestão por Competências. As grandes áreas envolvem Recrutamento e Seleção, Plano de Cargos e Salários, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Pesquisa de Clima, Segurança e Saúde Ocupacional, dentre outros.

Entre elas, destacamos o Treinamento e Desenvolvimento. Vimos anteriormente o papel do líder-gestor na Gestão por Competências e para que ele possa desenvolver bem tais atribuições, ele deve ser continuamente preparado.

Cada um dos processos e atividades é fundamental para uma Gestão por Competências eficaz.

É um trabalho de parceria contínua entre a área de DHI, a alta direção, as lideranças e os colaboradores, objetivando uma Gestão por Competências que gere sentido para os colaboradores e agregue valor para a instituição.

#### **4. CONCLUSÃO:**

A Gestão por Competências no ambiente de trabalho é fundamental e de suma importância tanto para os colaboradores como para a Instituição.

Quando o colaborador tem clareza dos processos institucionais, bem como da abrangência de suas atribuições, consegue criar sentido nas atividades profissionais, sendo mais assertivo em suas entregas e tendo assim mais qualidade de vida no trabalho e de vida.

O alinhamento entre as áreas deve ser integrado, uma vez que a Instituição é um sistema interdependente. Assim, o trabalho de uma área está diretamente ligado às entregas e resultados de uma ou mais áreas da instituição.

Desta maneira, cada colaborador tem papel fundamental para a instituição e executando bem o seu trabalho, está contribuindo ativamente para a concretização da missão.

O foco no trabalho em equipe deve ser sempre incentivado, pois pessoas envolvidas em seu autodesenvolvimento, mas também dispostas à troca com os colegas de trabalho da sua área ou de outras áreas da instituição, consolidam o trabalho em equipe.

Promover um ambiente de trabalho saudável, com clareza na tomada de decisão e nos processos, que tenham líderes capacitados e equipes avaliadas com critérios bem definidos, faz com que a Instituição esteja mais coesa e fortalecida para oferecer aos alunos um serviço educacional de alta qualidade.

(\*) Psicóloga, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Analista de Desenvolvimento Humano e Institucional da FUMEC.

(\*) Administrador, Mestre em Administração; Professor Universitário, Coordenador da Assessoria de Desenvolvimento Humano e Institucional da FUMEC.