

GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA PANDEMIA

MORAES, Tatiana Romano Coltre¹

PERNICE, Michele Abib²

MASCARENHAS, Carlos Cesar²

MACHADO, Victor Andrade²

NAGATSUKA, Divane Alves da Silva.²

OLIVEIRA, Felipe Mateus²

1 RESUMO

O presente artigo busca propor uma reflexão sobre a Gestão de Competências nas empresas em época de Pandemia, a aplicação da mesma no ambiente do trabalho e seus reflexos durante a pandemia. Este trabalho visa identificar as dificuldades e a adaptação dos gestores, quanto a implantação, vantagens e benefícios dentro do sistema organizacional. O propósito esperado deste estudo é mostrar como os “líderes” estão lidando com as mudanças do perfil de competências profissionais, bem como a visão administrativa, enfrentadas pelo impacto da Covid-19. Para realização deste estudo foi abordada uma metodologia de pesquisa em formato de um questionário e após uma análise qualitativa com apoio de referenciais teóricos, no intuito de apresentar o conhecimento das pessoas sobre gestão por competência.

Palavras-chave: Gestão por competência, Gestores e Mudança.

2 INTRODUÇÃO

A Pandemia do Covid-19 trouxe algumas mudanças e adaptações na Gestão de Pessoas e principalmente na Avaliação de Competências. A partir da disseminação da doença “obrigou” toda a população brasileira e do mundo a manter um isolamento social, mudando completamente a vida das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho, lazer, social dentre outros fatores de vida.

A partir dessa reviravolta os gestores foram obrigados a programar e adaptar o ambiente em que atuavam. Além de uma nova realidade onde o colaborador passou a atuar em trabalhos home-office, o uso de novos EPI (Equipamentos de Proteção Individual) como máscaras, luvas e álcool em gel, e roupas de proteção, passou a compor o novo perfil dos ambientes de trabalho. Mas para isso novas perspectivas sobre o comportamento humano e a Gestão por Competências tomou um novo conceito a partir deste distanciamento social.

Todo esse processo culminou a uma grande mudança no sistema operacional de trabalho, sendo então necessária a implantação em grande parte das atividades, o trabalho remoto, através de um computador, alguns colaboradores precisaram se adaptar as novas tecnologias.

Tendo em vista as grandes mudanças pelas quais as organizações estão passando nas últimas décadas e principalmente pela vivência do momento da Pandemia Covid-19, é que se percebe uma variação nas situações internas das organizações, mudanças essas que acarretaram novos sistemas de sistemas de tecnologias, alterando seus produtos e serviços bem como em processos que demandem as diferentes interfaces em suas estruturas e consolidação de trabalho. (UNISEPE-EAD, 2020)

Para o desenvolvimento das organizações, estas precisam ter pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes diferenciadas e muito embora, pareça desnecessário a análise da Gestão por Competência tem grande importância para o progresso da organização já que se espera do colaborador e da equipe de trabalho o sucesso.

O estudo das competências dentro das organizações no campo da Gestão de Pessoas, teve seu início a partir do comportamento humano e da visão de que estas podem ser tratadas a partir de 3 aspectos, como nota-se a partir do entendimento de Chiavenato (2004), a saber:

- **Organizacionais** – Podem ser entendidas como a essência da empresa que, inevitavelmente, relaciona-se com as pessoas que fazem parte da organização. Sendo assim, o conjunto de atributos dos colaboradores reflete na empresa como um todo, ou seja, em empresa tradicional e luxuosa, por exemplo tem um tipo especial de essência que a define. Assim como uma companhia mais informal e descontraída, carrega consigo competências organizacionais relacionadas a esta postura.
- **Técnicas** – As habilidades técnicas são aquelas que as pessoas adquirem ao longo da formação acadêmica ou por meio de cursos ou até nas experiências profissionais. Ex: bacharelado, especializações, aptidão em idiomas etc.
- **Comportamentais** – é a resposta do colaborador nas diferentes situações de trabalho. Diz respeito ainda, a qualidades, como liderança, relacionamento em equipe, comunicação e equilíbrio emocional. Considera-se o tipo de personalidade que o colaborador tem e como ele se comporta no ambiente de trabalho.

3 JUSTIFICATIVA / OBJETIVO

O objetivo de aplicar nas organizações o estudo sobre a Gestão por Competência se dá por identificar as expectativas destas empresas frente ao grupo de colaboradores e suas potencialidades. Tendo em vista a forte tomada da globalização, e das mudanças no mercado de trabalho, fez com que a área de Recursos Humanos necessitasse de aprimorar as práticas e ações diárias de trabalho, resultando na eficácia e eficiência dos processos.

Para tanto, por não ser uma tarefa tão fácil ainda mais no momento da Pandemia do COVID-19, é que se percebeu que os colaboradores buscassem um maior aprimoramento profissional, e estivessem atentas as novas práticas tecnológicas, fomentando seu desenvolvimento junto aos conceitos da Gestão Por Competência.

Cada pessoa tem sua personalidade, age de uma maneira, e os gestores devem saber lidar com diversas situações e estratégias para solucionar os desafios que virão pela frente. A Gestão de qualquer empresa deve aplicar as novas estratégias junto a seus colaboradores, buscando fazê-los entender que devem estar de encontro com os ideais da organização.

A partir do processo de implementação de um estudo sobre as competências, é possível obter resultados positivos, crescimento da produtividade dentro da organização. É preciso ter responsabilidade para respeitar opiniões de todos os colaboradores, porém fazer com que eles entendam as normas regras da organização que tem que ser cumpridas.

Segundo Knapik (2012, p. 165) a sociedade de conhecimento traz um modelo de gestão focada em competências que são definidas pelo planejamento estratégico das organizações e tem o objetivo de manter a empresa em posição competitiva no mercado.

Será por esta razão que os gestores buscam em suas equipes de trabalho colaboradores motivados, e engajados a praticarem ações que atinjam metas e objetivos positivos, resultando na atualização de novos conhecimentos, diretrizes e comunicação integrada visando a prática constante de bons relacionamentos interpessoais.

4 METODOLOGIA

Para a formação deste trabalho buscou-se utilizar renomados autores e referenciais bibliográficos, bem como a montagem de um questionário aplicado à profissionais de uma organização sobre seu conhecimento sobre Gestão por Competência.

Ao utilizar o pensamento de Chiavenato (2004, p.93), este considera que as organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências.

Afirma Chiavenato (2014, p.91) que o processo seletivo nada mais é do que a busca pela adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem.

5 DESENVOLVIMENTO

Para tanto é preciso compreender então o significado de Gestão por Competência e sua importância na metodologia das práticas de Recursos Humanos.

A competência se dá pelo valor que o indivíduo possui sobre si e o que aplica sobre a organização, segundo afirma Knapik (2012). A busca de todos os envolvidos na organização está em elevar os níveis de competitividade da empresa e por esta razão, os gestores devem mapear as competências na primeira etapa para implantação da Gestão por Competência, que visa em gerenciar e desenvolver as habilidades de seus colaboradores e suas técnicas comportamentais obtendo bons resultados, lucros para as organizações.

Com as novas adaptações, a avaliação por competências, se tornou ainda mais importante dentro do setor de Recursos Humanos, visto, que ela busca estudar estratégias e adaptar os colaboradores para esta realidade que o país está vivendo. (CHIAVENATO, 2004)

Para se falar de gestão por competência é preciso entender o que é competência, sendo um conceito definido como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que a pessoa precisa ter para conseguir executar uma determinada tarefa. (KNAPIK, 2012, p. 171)

Segundo Knapik (2012, p. 171) ao referendar Dutra, Hipolito e Silva (1999) constatam que competência é a somatória de entrega e qualificações de cada indivíduo. E que a “entrega” defende a ideia de que o fato de uma pessoa possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes _CHA não garante que a organização se beneficiará diretamente disso; essa pessoa deve ter a capacidade de “entregar-se à empresa”, que tem uma perspectiva mais adequada para avaliá-lo, orientar o seu desenvolvimento e estabelecer recompensas. (KNAPIK, 2002 p. 171)

São exemplos de competências: liderança, foco no cliente, flexibilidade, criatividade, organização, foco nos resultados, informática, negociação, marketing digital, etc. Pode-se dizer que a Gestão por Competências é uma administração que considera as habilidades dos colaboradores, objetivando o crescimento do funcionário dentro da empresa. Ela investiga os pontos fortes de cada indivíduo, fazendo com que as suas melhores capacidades se destaquem e os ajude a alcançar os objetivos determinados. (CHIAVENATO, 2004)

O gestor passa por diversas dificuldades em dividir as tarefas com seus colaboradores. Pelo motivo de não ser tão fácil lidar com tantas responsabilidades, alguns gestores enfrentam problemas com o gerenciamento de tarefas e é cobrado o tempo todo pela diretoria das organizações e sempre espera bons resultados de seus supervisores, líder, etc.

Segundo Teodori (2020), há situações que podem ser contempladas para resolução dos problemas de alguns gestores vivenciadas no ambiente organizacional, como apresentado a seguir:

- Analisar o problema com sua equipe ter uma noção do conhecimento de cada colaborador da sua equipe cada habilidade, comportamento enfim.
- Investigar com o colaborador a causa do problema se o problema é da organização ver se o colaborador não está levando problemas particulares dentro da organização e com isso está prejudicando seu empenho, sua produtividade dentro da organização.
- Definir as mudanças para resolver o problema, tem que analisar o quanto tempo o que mudará com essas mudanças.

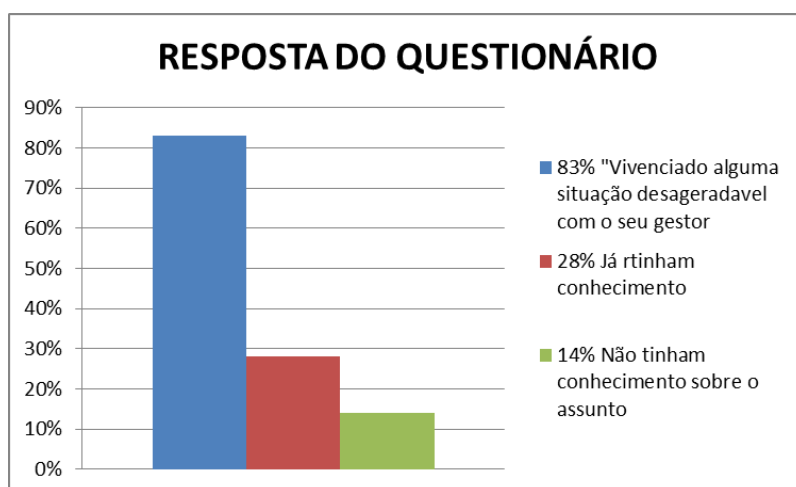
O colaborador tem que ter a motivação do gestor para que haja produtividade dentro da organização. Com as divisões de tarefas corretas, com a boa comunicação entre gestores e colaboradores as organizações só têm a ganhar, daí temos o aumento da produtividade e colaboradores satisfeitos com o ambiente organizacional, com isso o aumento de satisfação para as organizações gera benefícios para uma qualidade de vida saudável dentro da organização.

Para tanto é importante selecionar determinada tarefa para a pessoa certa. Alguns gestores têm dificuldades em determinar essas tarefas para os colaboradores certos. (TEODORI, 2020)

Todo gestor ele tem seu gerenciamento próprio mais ele tem que se adequar dentro da organização e dividir as tarefas certas para os colaboradores certos, para os colaboradores que estão aptos aquela função os mesmos têm que ter estudos conhecimentos, habilidades para cumprir com suas obrigações.

Se faz necessário que os gestores busquem avaliar o desempenho de seus colaboradores, proporcionar um feedback e observar constantemente seu desenvolvimento interpessoal e quanto ao conhecimento sobre o saber da tarefa aplicada.

5.2 RESULTADOS / ANÁLISE DOS RESULTADOS



Fonte: Formulário de pesquisa (2021)

A pesquisa aplicada se deu pelo formulário Google, onde 42 (quarenta e duas) pessoas participam sobre seu conhecimento na Gestão por Competência.

A análise quantitativa se deu a partir do resultado apresentado, onde 28% (vinte e oito por cento) das pessoas já tinham conhecimento e 14% (quatorze por cento) não sabiam ou não tinham conhecimento sobre o assunto.

Os participantes foram questionados a respeito de que alguma pessoa já havia vivenciado alguma situação desagradável com o seu gestor, sendo que 83% (oitenta e três por cento) das pessoas já tiveram

alguma situação desagradável. A partir disso, foi observado que os gestores devem ter um maior envolvimento profissional e participativo, sobre o desenvolvimento de seus colaboradores, enfatizando o conhecimento sobre o assunto da Gestão por Competência, e juntos buscarem soluções para a resolução das situações desagradáveis e complexas do cotidiano organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs uma pesquisa sobre o assunto Gestão por Competência, enfrentada na situação vivenciada pelas empresas e pessoas de todo o mundo, o Covid-19.

A adaptação ao novo ambiente de trabalho, proporcionou uma nova visão da Gestão de Pessoas e da atenção ao desenvolvimento profissional das equipes de trabalho, bem como, reorganizou as práticas da área de Recursos Humanos, a qual passou e passa por atualizações constantes

Toda essa transformação intensificou no modo como os recrutadores buscaram adaptar seus processos de recrutamento e seleção, bem como, no desenvolvimento dos indivíduos e equipes de trabalho, destacando os novos talentos.

Conclui-se por meio de uma pesquisa em formato de questionário através do formulário *Google*, que o mercado e as organizações ainda não sabem ao certo sobre a Gestão por Competência.

As organizações a cada dia vêm buscando sobreviver as incertezas quanto a nova ambientação virtual e as práticas inovadoras da área de Recursos Humanos.

Percebeu-se através da pesquisa, que o papel do gestor é o de auxiliar o colaborador nessa jornada atraindo-o e mantendo-o ainda mais aos ideais da organização, porém o aperfeiçoamento das equipes de trabalho precisa apresentar desenvoltura nesta nova adaptação tecnológica.

Conclui-se então, que a Gestão por Competência muito se faz a partir do entendimento do progresso de cada indivíduo e a participação do gestor de uma organização, já que este deve incentivar o colaborador a novas práticas e costumes do novo ambiente organizacional. Assim, como a prática de uso de EPI's e de caminhos a serem conquistados com o apoio das novas tecnologias inseridas no ambiente organizacional.

Considera-se então, que a participação do gestor nesse processo é de grande valia, o que pode ser percebido na análise qualitativa desta pesquisa e a visão da comunicação por parte desses gestores em difundir o processo de gestão por competência como fator de promoção de seus colaboradores e também de melhorias do ambiente organizacional.

7. FONTES CONSULTADAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações/ 4º Edição.** 2004, p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas/** Editora Campus Ltda– Ed. 1999 p. 27- 37.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos /** Knapik. – Curitiba. InterSaber, 2012.

UNISEPE, **Gestão por Competência e Liderança** – Unidade I – EAD, 2020.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas /** Antonio de Lima Ribeiro. 2 ed. São Paulo – Saraiva, 2012.

TEODORI, Bibiana. **A Importância Do Assessment No Capital Humano Das Organizações.**
<http://bibianateodori.com.br/desenvolvimento-pessoal/a-importancia-do-assessment-no-capital-humano-das-organizacoes/> Publicado em: 12/11/2020. Acesso em 30/10/2021.