

Título: A Gestão por Competências – Mapeamento das competências-chave

João Rodrigues, Gres Panaria Portugal & ISCAP – P.Porto

Ana Cláudia Rodrigues, CEOS-RH & ISCAP – P.Porto

Marco Lamas, Incubit

Palavras-chave: gestão por competências, mapeamento de competências, competências-chave

Tendo em conta o atual nível de competitividade que as empresas enfrentam, a gestão por competências assume hoje um fator de extrema importância estratégica para as organizações, na medida em que permite que estas se adaptem ao mercado, e sejam mais incisivas e objetivas no momento da seleção/formação, de forma a dotarem os colaboradores de competências que lhes permitam competir no seu ambiente (Rego et al., 2015; Velayudhan & Maran, 2009).

Um sistema de gestão por competências descreve a combinação de conhecimentos, aptidões e características necessárias para um desempenho eficiente e é uma ferramenta que os gestores de recursos humanos podem utilizar para práticas como a Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação e Planos de Sucessão (McLagan, 1989; Suhairom, Musta'amal, Amin, & Johari, 2014). Promove uma linguagem comum a toda a empresa, facilita a previsão da expressão comportamental dos colaboradores em situações similares e imprime maior rigor na conceção de planos de desenvolvimento (Ceitil, 2016). Torna ainda possível a previsão de desempenhos, com base nas evidências passadas e facilita a comparação entre o perfil de competências exigido para uma função e o seu domínio por parte do colaborador (McLagan, 1997).

Para a definição das competências e seu consequente mapeamento, são usadas várias técnicas de recolha de dados, que são transversais aos vários modelos de mapeamento de competências, são apenas adequadas às especificidades e objetivos de cada um: entrevista comportamental, a técnica STAR, grelha de repertório, a técnica do incidente crítico, *assessment center* e o *feedback* de 360º (Tamilarasi, 2015; Uddin, Tanchi, & Alam, 2012).

Antes da implementação de um sistema de gestão por competências, deverá ser feita uma reflexão sobre os objetivos que se pretendem atingir, assim como a população a envolver (Cascão, 2004; Sanghi, 2007). Para o desenvolvimento de um modelo de competências será necessário proceder à recolha de dados através de entrevistas, *focus groups* e através de observação direta (Sanghi, 2007). Os dados devem ser analisados com o intuito de identificar as competências significativas para um desempenho eficaz na organização (Sanghi, 2007). Posteriormente, deverá ser feita a definição dos perfis individuais de competências requeridas, tendo por base a identificação das funções da organização e as competências requeridas para o seu exercício. O perfil individual de competências tem por base as competências presentes no portefólio definido anteriormente. Segue-se a definição do nível de atualização das competências, tendo em conta o nível de exigência e o conteúdo da função (Ceitil, 2016).

Segundo Sanghi (2007), o modelo deverá ser validado pelos *stakeholders* que terão por base de análise as políticas e processos da empresa.

A gestão por competências beneficia as organizações, mas também os colaboradores e os gestores, uma vez que, através do mapeamento de competências, permite às organizações terem um suporte de apoio à sua estratégia, missão, visão e cultura, clarificando as responsabilidades e aumentando a eficácia da formação, relacionando esta com critérios de sucesso (Tamilarasi, 2015; Uddin et al., 2012).

Apresenta-se assim como uma gestão mais estratégica pela proximidade que impõe entre a gestão de recursos humanos e a estratégia global da empresa (Mclagan, 1997).

## Bibliografia

- Cascão, F. (2004). Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ceilil, M. (2016). Gestão e Desenvolvimento de Competências (2<sup>a</sup>). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- McLagan, P. (1989). Models for HRD Practice. *Training and Development Journal*, 43(9), 49–59.
- Mclagan, P. (1997). Competencies: the next generation. *Training and Development Journal*, 40–48.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3<sup>a</sup>). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Sanghi, S. (2007). The Handbook of Competency Mapping (2<sup>a</sup>). Nova Deli: Sage Publications India Pvt Ltd.
- Suhairom, N., Musata'amal, M., Amin, N., & Johari, N. (2014). The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 1300–1308.
- Tamilarasi, S. (2015). Managing Human Resource Through Competency Mapping. *Paripex – Indian Journal of Research*, 4(1), 65–68.
- Uddin, I., Tanchi, K., & Alam, N. (2012). Competency Mapping: A Tool for HR Excellence. *European Journal of Business and Management*, 4(5), 90–98.
- Velayudhan, M., & Maran, K. (2009). A study on Mapping Core Competencies and development of Employees for Excellence with reference to HCL Technologies. *Journal of Contemporary Research in Management*, pp. 53–67.