



**ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL GALILEU GALILEI  
ESCOLA DE ENSINO PROFISSIONAL CAIO FERNANDO ABREU**

**TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TA2  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**QUAIS RAZÕES LEVAM UMA INSTITUIÇÃO EMPRESARIAL A  
INVALIDAR AS HABILIDADES E COMPETENCIAS DOS  
COLABORADORES**

**JULIANA DA SILVA PIRES  
PESQUISADOR  
JUSÊNI MONTEIRO LOPES  
ORIENTADORA**

**SANTIAGO-RS  
SETEMBRO DE 2013**

## **1 RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo informar um conhecimento sobre como utilizar o CHA (conhecimentos, habilidades e atitude) nas empresas como aplica-las e como extrair resultados dessas ferramentas. Estamos na era da informação, onde o que vale é o conhecimento, as habilidades e as atitudes de um profissional, voltado a resultados e metas.

Palavras-chaves: competência, conhecimento, habilidade e atitude.

## **2 JUSTIFICATIVA**

Justifica-se a elaboração do trabalho para mostrar a cada individuo a necessidade de saber um pouco mais sobre o CHA (Conhecimento, Habilidades e atitude), possui eficiência e eficácia nas organizações. Se esta ferramenta pode ser utilizada dentro das empresas, para verificar o perfil de cada colaborador e até mesmo dos seus superiores.

### **3 INTRODUÇÃO**

No presente trabalho iremos observar que o CHA (Competências, Habilidades, Atitude) é uma ferramenta que pode ajudar na implantação da Gestão por Competência, para formar uma equipe é necessário a execução de um questionário para os colaboradores.

Iremos conhecer os 10 mandamentos de uma boa gestão para extrair resultados positivos. Para utilizar o CHA nas empresas o líder precisa desenvolver a equipe, saber o perfil de cada colaborador, entender o mercado de trabalho, como são seus concorrentes e a situação do seu mercado, saber as características de um profissional que deseja crescer na sua carreira.

Vamos aprender como aplicar o teste nas empresas, após aplica-lo podemos analisar a visualização das competências, e a interpretação do gestor que é feita através das informações que serão descritas no decorrer deste trabalho.

## 4 DESENVOLVIMENTO

Uma nova filosofia que surgiu nos últimos anos para avaliação profissional é o CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude. O CHA é uma ferramenta que pode ajudar na implantação da Gestão por Competência. Também pode ser utilizada a metáfora da “árvore das competências”, os três componentes básicos é a raiz, tronco e copa.

**Conhecimento (tronco):** É o saber teórico. O conhecimento, em geral, é implícito, presente apenas na mente do profissional. O grande desafio das organizações é transformar o conhecimento implícito em conhecimento explícito. É fazê-lo fazer parte da estrutura da organização, isso é essencial para sobrevivência de uma organização.

**Habilidade(copa):** É o saber fazer. O ideal seria a junção de conhecimento e habilidade, mas essa combinação nem sempre é possível. Muitas vezes quem tem o conhecimento não é quem executa. A habilidade, depende de prática, treino, erros e acertos. Em quase toda organização profissional quem planeja não executa.

**Atitude(raiz):** Está ligada a ação. Não adianta ter conhecimento e habilidade e não ter atitude. Atitude é querer fazer. Atitudes são necessárias para se mudar paradigmas.

Conhecimento se adquire estudando e habilidade vem com a prática. O grande problema é a falta de atitude.

O CHA pode ser subdividido em duas categorias: competências técnicas e competência comportamental.

Nas competências técnicas temos a inclusão do elemento conhecimento com o saber e o elemento habilidade com o saber fazer.

Na categoria competência comportamental, temos o elemento atitude com o querer fazer.

Para se identificar o CHA que está sendo buscado, o ideal é que dê a oportunidade ao longo do tempo para a pessoa mostrar seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes.

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>CONHECIMENTO</b>	<b>HABILIDADE</b>	<b>ATITUDE</b>
Escolaridade, conhecimentos técnicos, Cursos gerais e especializações	Experiência e prática do saber	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas
<b>SABER</b>	<b>SABER</b>	<b>QUERER</b>

A atitude é o início de tudo. Está relacionada com “querer ser e querer agir”. O conhecimento é o segundo componente de uma competência. Quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalecem e permitem que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os desafios de seu dia-a-dia.

É notável que cada vez mais seja preciso que a questão competência deve ser dada a devida atenção na seleção e, na formação de uma equipe para execução de um projeto. criando um questionário de avaliação que será respondido pelo próprio colaborador.

Os 10 mandamentos de uma boa gestão para extração de resultados positivos no decorrer do projeto com CHA são:

1. Conheça você, se você foi nomeado para gerir um projeto, é porque alguém acredita no seu CHA. Se você se nomeou, este já é um grande passo no elemento atitude.

2. Conheça os gestores das suas equipes você não vai conseguir gerir um projeto multidisciplinar sozinho.

3. Conheça os membros da sua equipe, tão importante quanto conhecer o seu CHA é você conhecer o CHA de todos os membros da equipe.

4. Conheça seus processos internos, os processos e o fluxo macro de todas as informações do projeto devem ser de seu total conhecimento e responsabilidade.

5. Conheça seus processos externos, muitas vezes você precisa adaptar os seus processos internos à realidade do cliente. É muito mais fácil e seguro ajustar aquilo que você tem controle.

6. Conheça o projeto, não basta conhecer o objetivo do projeto, pois toda informação levantada para conduzir o projeto é fundamental para conseguir bons resultados ao final.

7. Conheça o seu cliente, estas são as pessoas mais importantes a serem consideradas no projeto.

8. Conheça o seu patrocinador. Cuidado! Considere o CHA deste envolvido como uma peça fundamental neste complexo quebra-cabeça do desenvolvimento de projetos. Qualquer movimento fora do que estava planejado, você terá que ter habilidade e atitude para contornar a situação e manter o projeto fora do perigo.

9. Trabalhe, não pense que só conhecendo profundamente o CHA, processos e produtos você vai ter sucesso.

10. Tenha atitude, é preciso que a atitude esteja em todas as suas ações.

Entendemos que uma pessoa tem um bom desempenho quando possui os conhecimentos necessários, as habilidades e atitudes essenciais para eficácia nas suas atividades.

Poder identificar os talentos para novos projetos, motivar os colaboradores utilizando os que possuem mais competências para participarem da evolução reaproveitando os talentos de sua empresa em novos desafios ou funções.

#### **4.1 A Utilização do CHA nas Empresas**

Para que um líder possa desenvolver sua equipe utilizando os conceitos do CHA, é preciso saber o perfil de cada colaborador da empresa e saber seus pontos de maior produtividade, sabendo identificar os pontos fracos da equipe e resolve-los de forma rápida e eficaz.

Entender o mercado de trabalho proporciona a você entender o ramo de atuação entendendo sua empresa, como são os seus concorrentes e como está a situação do seu mercado.

As principais características de um profissional que deseja desenvolver sua carreira são:

- Saber planejar.
- Entender que novos clientes são importantes para seu sucesso e que isso faz com que seus números aumentem.
- Além de prospectar, ter uma abordagem é fundamental para conquistar e fidelizar seu cliente.

- Desenvolver um bom diálogo com o cliente, sabendo as suas necessidades.

- Sabendo o que o cliente deseja comprar.

- Ter noções de negociação, pois não existem vendas sem objeções.

- Entender o momento certo do fechamento da venda.

- Após o fechamento, é fundamental deixar claro a importância do cliente para a empresa.

- Ter um pós-vendas campeão, ou seja, não deixar de fazer follow-up mesmo quando não tiver oportunidade de novos negócios.

Fazendo uma análise de desempenho, também podendo ser chamada de avaliação 360 graus com objetivo é contribuir com o desenvolvimento e organização das pessoas, por meio das seguintes ações:

- Melhorar os resultados da organização e das pessoas.

- Conhecer o potencial de cada pessoa para novos desafios.

- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento.

- Proporcionar oportunidades de crescimento profissional na organização.

- Identificar problemas e oportunidades de melhoria relacionada à gestão de pessoas.

- Suportar decisões sobre remunerações, promoções, transferências.

- Incentivar o crescimento profissional e desenvolvimento de novas competências.

- Proporcionar maior adequação ao trabalho e maior produtividade.

- Melhorar a comunicação e as relações interpessoais.

Para que o processo mostre os resultados desejados, é necessário envolver o Colaborador que será avaliado, o Colaborador que avalia, Coordenador do processo de avaliação e o Comitê de avaliação. Porém existem cinco fatores que influenciam no sucesso final do processo avaliatório.

- O objetivo – considera-se a forma como a avaliação é entendida pelos empregados.

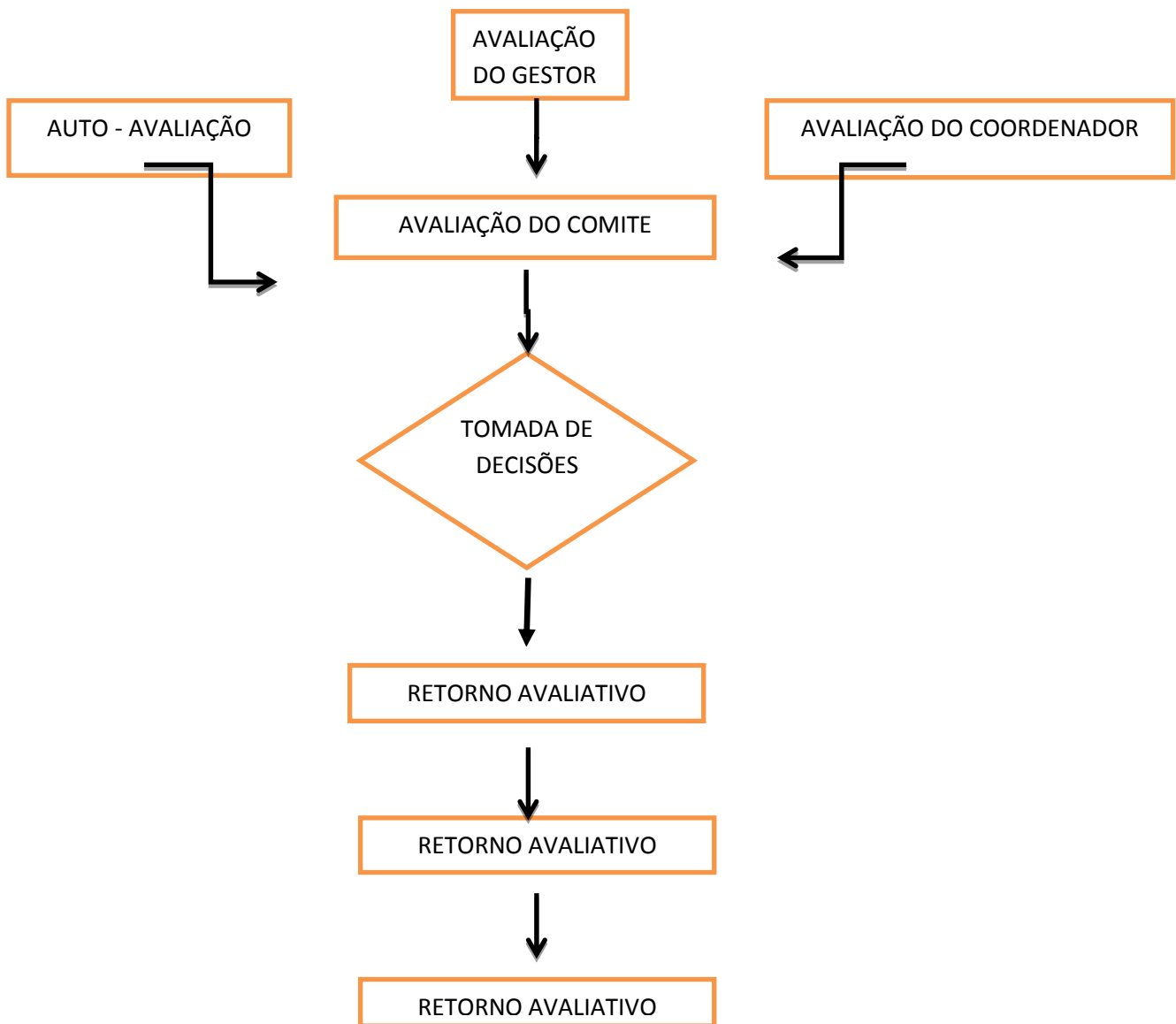
- O saber – este fator leva em conta o nível de conhecimento necessário no processo de realização do trabalho.

- O querer – é um componente que depende quase única e exclusivamente do próprio empregado.



- A condição – representa as ferramentas disponíveis para que o indivíduo consiga atingir o Máximo do que se espera
- A recompensa – é preciso notar a importância da variável compensatória no contexto de um programa de avaliação de desempenho humano.

Após a realização os avaliados devem receber os resultados, nos casos positivos premiações com a política previamente traçada e aprovação dos envolvidos.



#### 4.2 Como extrair os resultados

Após aplicar o teste, é feita a consolidação dos indicadores, aonde temos em uma planilha, GOSTO, NÃO GOSTO, O IDEAL SERIA, com as respostas dos avaliados. Deixando-as sempre:

- No infinitivo
- De forma afirmativa
- No sentido ideal para a organização
- Eliminar as frases duplicadas ou de mesmo sentido
- Separar quando estiver mais que um indicador na mesma frase

#### 4.2.1 Associação das competências aos indicadores

Com a lista de indicadores de competências, vão associar cada indicador a uma competência, como no exemplo:

<b>Indicador de Comportamento Apurado</b>	<b>Competência associada</b>
Ser objetivo ao expor suas ideias	Comunicação
Confraternizar os resultados obtidos	Liderança
Solucionar de forma rápida os problemas do cliente	Foco no cliente

Cada competência pode ter um número diferente de indicadores, o importante é que essas competências apuradas são competências organizacionais. As competências são visualizadas naturalmente por todos da empresa.

Para identificar quais competências são necessárias para cada função e o quanto é preciso, é entregue uma lista para cada superior da sua função, que irá analisar cada indicador e classificar a intensidade de cada um como: Muito forte, Forte, Normal, Não se Aplica.

A escala para mensurar as competências não é um percentual, é utilizada em pontos que variam de 0 a 5 chamado de nível de competências. Se dividir o Nível Máximo da escala do Nível de competências pela quantidade de indicadores, saberemos quantos pontos vale cada indicador.

A fórmula matemática do Nível de Competências da Função é:

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores Da Competência}} * \text{Quantidade de Indicadores Marcados como Muito Forte ou Forte para a Função}$$

Competências	Nível Maximo	Qtde. Indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Comunicação	5	8	0,625	6	3,8
Liderança	5	8	0,625	4	2,5
Foco no Cliente	5	4	1,25	2	2,5

A apuração dos resultados não gera nenhum laudo mágico, o que ela faz é permitir a visualização das competências, e a interpretação do gestor se faz necessária a partir dessas informações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta o que foi observado no presente trabalho concluo que o CHA é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas, se definindo como CONHECIMENTO que adquirimos estudando, HABILIDADES é adquirida com a experiência e ATITUDE é o querer fazer, força de vontade. É uma avaliação que pode ajudar na implantação da Gestão por Competência.

Um líder utiliza os conceitos do CHA para desenvolver sua equipe, conhecendo o perfil de cada colaborador, tendo que entender o mercado de trabalho e o ramo de atuação da sua empresa, fazendo uma análise de desempenho com objetivos do desenvolvimento e organização das pessoas.

É feito a consolidação dos indicadores após o teste aplicado e com a lista de indicadores de competências é associado cada indicador a uma competência, sabendo que as competências apuradas são competências organizacionais.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LEME, Rogerio. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 2ª Edição

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos Edição Compacta. São Paulo: Atlas Editora. 6ª Edição.

<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/39202/> - Dia 17/09/2013 às 14:00 horas

<http://supervendedores.com.br/vendas/estrategia-de-vendas/o-que-e-cha-em-vendas-e-como-utilizar-para-aumentar-as-vendas/> - Dia 19/09/2013 às 15:22 horas

<http://www.moldesinjecaoplasticos.com.br/avaliacaodedesempenho.asp> - Dia 19/09/2013 às 16:33 horas