



Aula 00

Gestão de Pessoas – TRE/PA

Prof^a. Camila Montenegro

2019

Sumário

SUMÁRIO	1
INTRODUÇÃO AO TEMA	2
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	3
O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?	3
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	7
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS X GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	11
COMPETÊNCIAS E SUA INTERFERÊNCIA NOS DEMAIS PROCESSOS DE RH	11
O QUE SÃO FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO?	12
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO.....	13
QUESTÕES COMENTADAS PELA PROFESSORA.....	14
LISTA DE QUESTÕES.....	21
GABARITO	24
RESUMO DIRECIONADO.....	25

Introdução ao tema

Faaala, galera concurseira!

Na primeira aula do nosso curso para o **TRE/PA** o tema é Gestão por Competências! Este não é um assunto grande, mas não deixa de estar sempre presente nos editais, importantíssimo para todas as bancas, inclusive para o **IBFC**! A nossa examinadora adora cobrar a etapa de mapeamento das competências e a identificação e exemplificação do que são conhecimentos, habilidades e atitudes, dentro do conceito de competências.

Mas, antes de começarmos a realmente arregaçar as mangas e adentrar no conteúdo, preciso mostrar para vocês como vão funcionar as aulas.

O curso se dará através de PDFs e vídeo-aulas. Aconselho que você dê um enfoque especial ao material escrito, ele foi feito com muito carinho, visando à sua aprovação. Além da teoria, vamos ter muitas questões, que irão crescendo no nível de dificuldade ao longo de todo o material. Pode ficar tranquilo, essas questões não foram escolhidas ao acaso: pegamos os pontos mais cobrados pela nossa temida banca e vamos bater em cada um deles, você vai chegar afiado para a sua prova, pode confiar!

Só mais um pontinho antes de começarmos: queria me apresentar! Meu nome é Camila Montenegro e de 2016 a 2018 fui aprovada nas primeiras colocações em 7 (sete) concursos públicos federais super concorridos, entre eles INSS, TRT, TRFs, entre outros. Sou formada em Engenharia Química pela Universidade Federal do Ceará e, atualmente, sou técnico administrativo do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região de Maracanaú/CE, aguardando a tão sonhada nomeação como Analista Administrativo em alguns Tribunais nos quais passei. Ah! Também já trabalhei quase 2 (dois) anos como Agente Administrativo e Chefe da Administração da Defensoria Pública da União em Sobral.

Mas não pense que tudo isso foi fácil! Durante os 3 (três) anos que estudei para concursos, passei por cada uma das dificuldades que você está vivendo. Sei a dor e a solidão que é ser concurseiro, mas só te digo que vale muito à pena. Sou plenamente realizada no serviço público. Ajudar as pessoas e servir ao país são coisas que fazem toda a diferença na minha vida.

Há aproximadamente 1 (um) ano e meio também me dedico a ajudar outros concurseiros a alcançar a tão sonhada aprovação, através do repasse das minhas técnicas de estudo, as quais eu percebi que funcionavam não somente para mim, mas também para os alunos de atendimento individual que eu conversei durante esse período. O retorno de tudo isso está sendo maravilhoso.

Mas não estou aqui hoje para falar sobre técnicas de estudo, fui convidada pela equipe do Direção Concursos para dividir com você esses dias de aprendizado sobre **Gestão de Pessoas**. Tenho certeza que essa leitura vai se dar da forma mais natural possível e vai te ajudar a dar mais um passo rumo ao dia da sua posse.

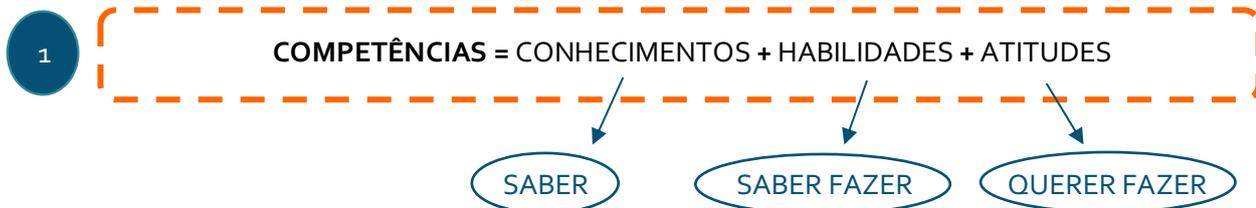
Vale lembrar que as aulas desse curso se encaixam super bem tanto para concurseiros iniciantes, quanto para aqueles que já estão voando no conteúdo, afinal são focadas nas últimas cobranças da banca, tendências em concurso.

Então, vamos lá?!

Gestão por competências

O que são competências?

Na verdade, não há um conceito único e unânime para competências, a discussão é ampla. O pior é que todos nós sabemos o que é ser competente, mas ninguém consegue definir ao certo o que seria isso. Mas pensando no que efetivamente cai nas provas, há 3 (três) possibilidades de definição. Observe:



Esse é de longe o conceito mais cobrado do termo competências, como um **conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo** (Durand¹⁹⁹⁸). A maioria dos autores usa essa definição, apelidando-a carinhosamente de “Os CHAs da competência”, sendo a preferida também da nossa querida banca IBFC. Essa corrente vem dos **estudos americanos**, os quais tratam as competências como algo intrínseco, ou seja, baseados em características individuais do indivíduo.

Portanto, a dimensão do **conhecimento** consiste no saber teórico, aquilo que “pode ser estudado”, na forma de técnicas e/ou informações. Já as **habilidades** são desenvolvidas, prioritariamente, por meio de experiências anteriores, sejam profissionais ou pessoais, ou até pelas características pessoais de cada trabalhador. Por fim, as **atitudes** retratam a força de vontade, a persistência e a tomada de decisão e ação. Permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios. (IMPORTANTE!!)

Mas a definição de algo tão importante e complexo não deve se restringir ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo. De que adianta tudo isso se não for usado para trazer resultados para a organização? Então, uma ideologia chamada de **corrente francesa** passou a tratar as competências como algo extrínseco, ligado ao fato de o trabalhador gerar resultados para a organização.

Por último, surgiu a **corrente integradora**, a qual juntou o conceito dos CHAs com o alcance das metas organizacionais por parte do funcionário. Afinal, não podemos chamar alguém de competente se ele não **gerar valor**. Além disso, nessa corrente integradora, não podemos deixar de fora a análise contextual. Imagine a pessoa mais competente, responsável e criativa que existe. Se a cultura da empresa, por exemplo, for burocrática, rigidamente hierarquizada, lenta e sem suporte organizacional ao trabalho dos empregados, não há competência que resista. Essa pessoa nunca trará resultados a essa organização, apesar de todos os seus atributos.

2

Dessa forma, temos que a **corrente integradora** define competências como o conjunto de conhecimentos, **habilidades** e **atitudes** de um indivíduo, os quais **geram valor** para determinados **contexto** e estratégia organizacional.

Finalizando o tema, quero ainda mostrar para você o conceito de Fleury²⁰⁰¹, o qual descreve as competências como expressas pela capacidade de um indivíduo assumir responsabilidades frente a situações complexas de trabalho, acrescentando ainda o fato de que alguém só é dito competente quando seus atributos são reconhecidos pelas demais pessoas. Preste atenção que essa definição novamente chama a atenção para a **entrega de resultados**.

3

É um saber agir responsável e **reconhecido** que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que **agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo**.

Classificações das competências

Você já reparou que o segredo da nossa matéria é sempre estar atento a teorias e classificações, né? Aqui não é diferente. Chamo a sua atenção para o fato de que as classificações sempre devem ser avaliadas comparando-as ao seu contraponto, de acordo com os blocos abaixo:

COMPETÊNCIAS HUMANAS OU INDIVIDUAIS	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
Foram as competências tratadas até aqui. Conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos isoladamente , os quais trazem resultados à organização.	Referem-se aos atributos da organização como um todo, avaliada coletivamente pelo grupo de pessoas que a compõe. Estão presentes na maior parte da organização. É o <i>modus vivendi</i> da instituição, sua cultura corporativa (Ribas ²⁰¹³). Trata da coletividade.

Essa é uma classificação inicial, mas há subclassificações, como as das competências humanas em:

COMPETÊNCIAS GERAIS	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
Podem ser exercidas por qualquer pessoa dentro da empresa, independentemente da área em que atuam. Também são chamadas de transversais ou fundamentais .	Estão relacionadas apenas a um setor, área ou cargo dentro da instituição.

E, de acordo com a função que exercem:

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	COMPETÊNCIAS RELACIONAIS
Relacionam-se à capacidade de gestão dos altos executivos e líderes da organização. Domínio de gestão, conceitos e teorias.	Retratam o nível operacional, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes às ferramentas e aos métodos específicos de determinação da área.	Relacionam-se aos setores, funções organizacionais ou áreas específicas da empresa.	Associadas à facilidade de manter relacionamentos interpessoais, de lidar com pessoas e interagir com elas. Também chamadas de competências interpessoais.

Cuidado para não confundir, porque alguns autores, como Maximiano²⁰⁰⁴, utiliza o termo "competências gerenciais" para conceituar o gênero competências, formadas pelas espécies conhecimentos, habilidades e atitudes. Para ele, inclusive, as competências gerenciais (ou somente competências, no nosso linguajar) desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.

Pessoal, acredito que dentre estas, as que vocês podem ter dúvidas são as competências funcionais. Explicando-as melhor, podemos dar como exemplo as competências computacionais gráficas que, hoje em dia, são exigidas pela função de marketing de uma empresa. Já a habilidade para lidar com números é essencial ao setor financeiro.

Além disso, não é só as competências humanas que têm subclassificações. Olha só as das competências organizacionais:

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS (core-competences)
São aquelas competências que devem ser comuns a todos os tipos de organização semelhantes, pois retratam o mínimo exigível para a sobrevivência do negócio .	Pralahad e Hamel definiram que estas são as competências que diferenciam o produto fornecido ou o serviço prestado de outros do ramo, pois são difíceis de imitar pela concorrência. Segundo Fleury ²⁰⁰² , devem gerar valor percebido ao cliente, possibilitando a expansão do negócio , pois são um diferencial competitivo da empresa, um fator crítico do seu sucesso.

Exemplificando as competências básicas, temos: um restaurante deve ter uma comida saborosa e segura no quesito sanitário. Isso é o mínimo que um negócio do ramo alimentar deve possuir. Já um curso online deve ter uma gravação de imagens nítidas, um servidor estável e um sistema de áudio de qualidade. Sem isso, os alunos não conseguiriam acessar o curso ou entender a mensagem que o professor deseja passar.

No caso das competências essenciais, um exemplo seria a competência essencial do McDonalds, que é a rapidez e praticidade que as pessoas podem ter ao consumir seus alimentos. A ideia do "fast-food", com seus sistemas "drive-thru", nos quais você entra no estabelecimento de carro, pega a comida e já paga, sem mesmo sair do seu veículo, é hoje um fator crítico que explica por que esse tipo de alimentação ainda faz sucesso

ATENÇÃO! Mill et al²⁰⁰² estabeleceu outra classificação que pode te confundir um pouquinho, pois usa a mesma nomenclatura com que já trabalhamos, mas com outra definição.

Observe a classificação, relativa a competências organizacionais:

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: são as competências primordiais à **sobrevivência** da instituição, estando alinhadas com as estratégias organizacionais. São as competências mais elevadas.

COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS: **diferem** a organização de outras semelhantes, sendo uma vantagem competitiva.

COMPETÊNCIAS DE UNIDADES DE NEGÓCIOS: **atividades-chave** de cada unidade de negócio da empresa.

COMPETÊNCIAS DE SUPORTE: são **apoio** para a atividade fim e principal da organização.

COMPETÊNCIA DINÂMICA: habilidade de **adaptar-se** às demandas do ambiente, gerando e desenvolvendo novas competências.

Quanto à estabilidade no tempo e ao grau de importância, temos ainda:

COMPETÊNCIAS EMERGENTES	COMPETÊNCIAS DECLINANTES	COMPETÊNCIAS ESTÁVEIS	COMPETÊNCIAS TRANSITÓRIAS
São as competências que tendem a ser cada vez mais importantes e a crescerem com o passar do tempo.	Envolvem aquelas que, aos poucos, estão deixando de ser importantes.	Ocorre quando as competências permanecem com o mesmo grau de importância ao longo do tempo. Também chamadas de competências perenes.	São as competências requeridas apenas em um dado lapso de tempo. São importantes em momentos críticos de transição (Ribas ²⁰¹³). São pontuais.

Vamos treinar?

IBFC – EBSERH – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2016) Um administrador necessita desenvolver algumas competências. Aquela competência que trata de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar suas atividades e desenvolve-se por meio da experiência profissional, educação formal, informal e convivência familiar e social denomina-se:

A) Competência intelectual.

- B) Competência gerencial.
- C) Competência técnica.
- D) Competência interpessoal.
- E) Competência intrapessoal.

RESOLUÇÃO:

Lembra que eu te alertei para tomar cuidado, porque muitas vezes os autores utilizam uma mesma nomenclatura para conceituar coisas diversas? Inclusive te falei exatamente no autor Maximiano, que trouxe o conceito usado nesta questão. Maximiano²⁰⁰⁴, utiliza o termo "competências gerenciais" para conceituar o gênero "competências", formadas pelas espécies "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes". Para ele, inclusive, as competências gerenciais (ou somente competências, no nosso linguajar) desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social. Portanto, o nosso gabarito é a letra B).

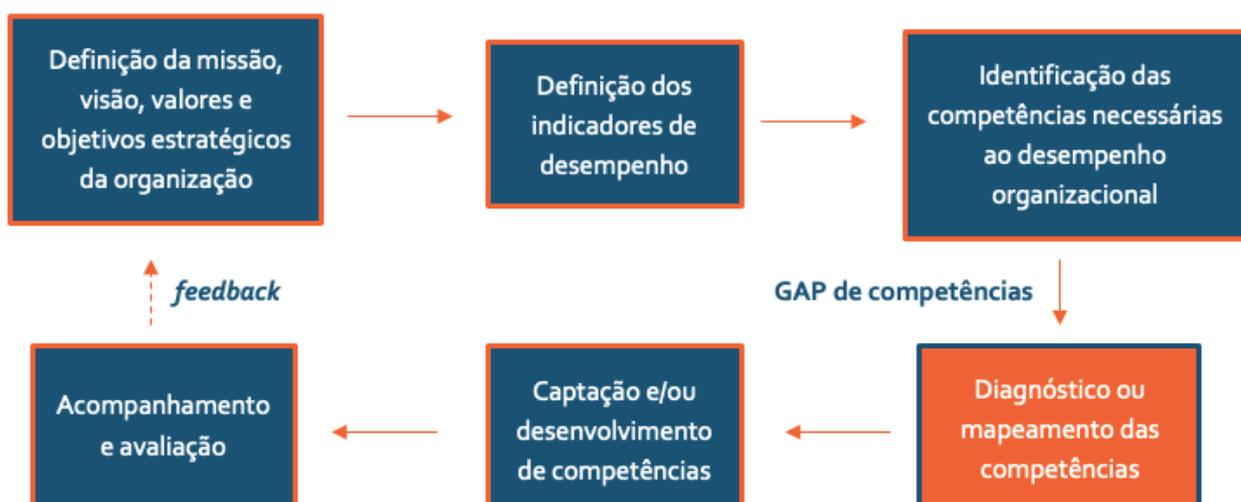
Gabarito: B

Gestão por competências

Agora que você já sabe o que são competências e as suas classificações, vou te apresentar a definição da Gestão por Competências, assunto extremamente tratado nas organizações, inclusive no serviço público, já que tem sido um **modelo moderno e alternativo aos tradicionais sistemas gerenciais**.

Na verdade, já é para você ter percebido uma coisa na nossa matéria: sempre que falamos do termo "Gestão", trataremos de um ciclo de planejamento, organização, execução e controle. Na Gestão por competências isso também acontece, mas o ciclo se dá de forma a planejar, organizar, executar e controlar competências que a organização considera essenciais para a sua gestão estratégica, ou seja, para o alcance dos seus objetivos. **Assim, uma das diretrizes da gestão por competências é o alinhamento das políticas de recursos humanos à estratégia organizacional, com a consequente convergência das competências humanas dos postos de trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa**, de forma a identificar, desenvolver e adquirir competências essenciais ao bom desempenho organizacional.

Com essa ideia inicial, observe um exemplo de ciclo da gestão por competências:



Pessoal, tudo se inicia quando a organização define a sua estratégia, com missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Assim, a empresa consegue definir aonde quer chegar e como fará isso. Nesse momento há também a definição dos padrões de desempenho, com os seus indicadores, ou seja, com métricas que ajudam a cúpula da organização a medir o quanto estão atingindo da meta desejada.

Através dessa análise estratégica, a organização pode identificar quais competências serão necessárias para se alcançarem os objetivos estratégicos. Por exemplo, se desejam alcançar uma meta X de vendas, pode ser necessária na organização a implantação de um sistema de vendas online e, com isso, requerem-se profissionais qualificados nessa demanda (competências necessárias neste caso).

A partir disso, entramos na fase mais importante do ciclo, a que é mais cobrada nas provas: o **mapeamento das competências**. Nessa fase, a organização identifica as competências já existentes na empresa, através de um diagnóstico organizacional. Neste mapeamento ocorre a descoberta do **gap** de competências, ou seja, a lacuna ou diferença entre as competências desejadas, ou necessárias ao alcance do desempenho planejado, e as competências já existentes na empresa.

GAP DE COMPETÊNCIAS = competências necessárias ao desempenho – competências existentes

Há diversas formas de se realizar o mapeamento das competências, podendo-se utilizar questionários, grupos focais, entrevistas, análise de documentos (um relatório, por exemplo), observação simples, coleta de dados com pessoas importantes dentro da organização, uso de simulações, entre outros. É importante, ainda, ao descrever as competências, que sejam utilizados **verbos de ação** que **descrevam de forma clara, objetiva e simples** as competências desejadas, descrevendo comportamentos perceptíveis e observáveis, sem que sejam utilizados termos técnicos ou de difícil compreensão. Além disso, a validação da descrição pelos interessados e pelo próprio funcionário é essencial, para saber se o trabalhador entende com clareza o comportamento que é esperado dele e se os *stakeholders* concordam que aquela descrição condiz com o que se deseja do empregado.

Outro ponto importante é sabermos que o mapeamento de competências e seu consequente suprimento devem seguir a lógica *top-down*, ou seja, de cima para baixo na seguinte ordem de prioridade:



Assim, a partir do conhecimento do *gap* de competências, a organização começa a planejar como vai sanar essa lacuna de conhecimentos. Isso pode ocorrer de duas formas: **a captação externa ou o desenvolvimento interno de talentos**. Dessa forma, ou a organização irá contratar novos profissionais de fora da empresa que possuam essas competências atualmente ausentes, ou treinarão algum profissional interno para desenvolver esses conhecimentos, habilidades e atitudes.

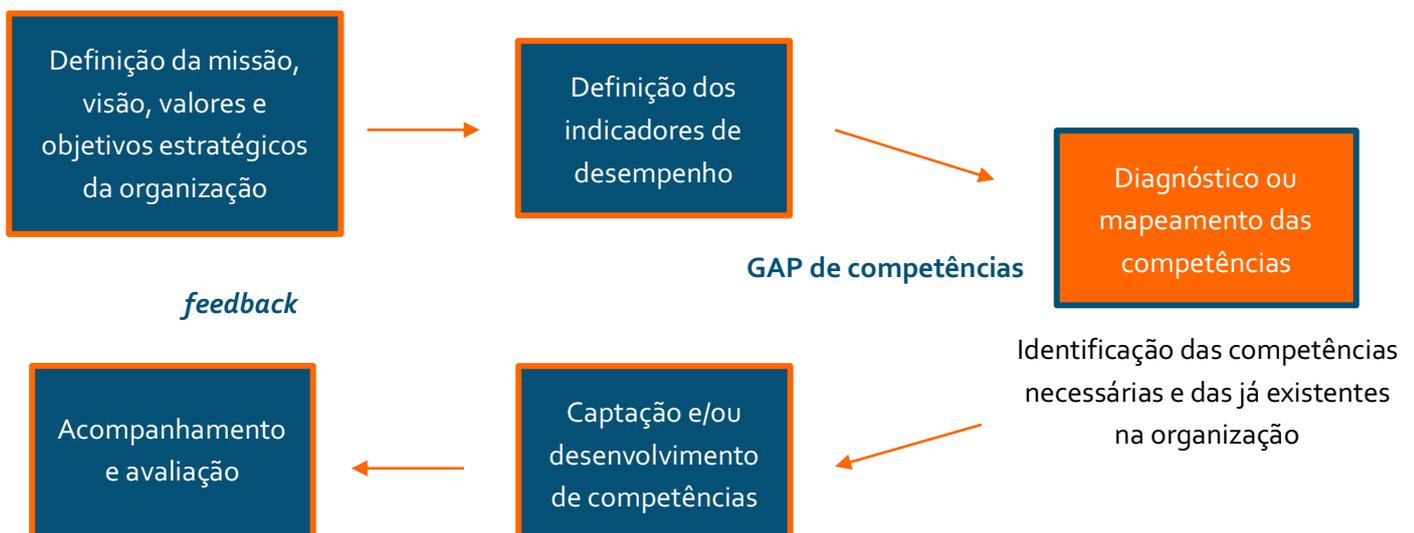
Por último, temos a etapa de acompanhamento, avaliação e retroação, em que a empresa compara os resultados alcançados e os pretendidos, fazendo um balanço de todo o processo baseado em competências. Assim, o ciclo recomeça com a retroalimentação dos dados, através de um sistema de *feedback*. Isso é importante, pois as competências necessárias ao alcance dos objetivos sempre mudam com o passar do tempo, já que estamos tratando de um sistema aberto de constante transformação, como é o mercado da concorrência. Logo, a gestão por competências é um **ciclo de aplicação contínua**.

IMPORTANTE

Quero chamar a sua atenção para o fato de **as etapas da gestão por competências não serem um consenso**. A nossa banca, por exemplo, já afirmou em diversas questões que a etapa do mapeamento de competências descreve as competências esperadas para cada cargo e identifica as já existentes, obtendo-se assim a lacuna de competências (observe que a banca considera a etapa 3 e 4 como mapeamento, juntas). Assim, não aniquile uma questão somente pela denominação e ordem da sua etapa, analise o contexto e o restante do enunciado, fazendo-o com cuidado.

IMPORTANTE

É como se o nosso esquema ficasse assim:



Dessa forma, basicamente a gestão por competências é um modelo de gestão que, considerando a estratégia da organização como uma "bússola", busca identificar e desenvolver as competências necessárias para que a mesma possa atingir seus objetivos estratégicos (Rennó²⁰¹³).

Olha só como isso tudo cai em prova:

IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2016) Assinale a alternativa incorreta quanto ao mapeamento de competências:

- A) Levantar as competências esperadas para cada cargo.
- B) Descrever as competências técnicas e comportamentais de cada área e de funcionários em geral.
- C) Diagnosticar lacunas de aprendizagens para melhor direcionamento das ações de treinamento e desenvolvimento.
- D) Padronizar meios de execução de tarefas e conteúdos atitudinais obrigatórios para todos os colaboradores.
- E) Mapear competências exige articulação com outros subsistemas do RH.

RESOLUÇÃO:

Acredite se quiser! Eu errei esta questão na primeira vez que a resolvi, porque não prestei atenção que a banca queria a alternativa INCORRETA, e o IBFC adora este tipo de enunciado. Por isso, quando visualizar que o examinador quer o item errado, circule e faça uma marcação bem grande na prova para você não esquecer.

Quanto à resolução da questão, veja como esta etapa da gestão por competências é importante. Na verdade, o mapeamento de competências é a etapa mais cobrada, e campeã de questões em prova. Assim, fique de olho!

Nesta fase, a organização identifica as competências já existentes na empresa, através de um diagnóstico organizacional. Neste mapeamento ocorre a descoberta do **gap** de competências, ou seja, a lacuna ou diferença entre as competências desejadas, ou necessárias ao alcance do desempenho planejado, e as competências já existentes na empresa.

Assim, a dica que eu te dou para resolver esta questão é perceber que o mapeamento de competências identifica, levanta dados, diagnostica, mapeia, descreve. Perceba que todos os itens utilizam estas palavras-chave para descrever o mapeamento de competências, exceto o item D), que afirma haver padronização de atitudes obrigatórias para todos os trabalhadores. O mapeamento não padroniza, ele descobre, ele levanta dados.

Lembre-se também da observação que eu fiz na teoria de que a nossa banca considera que o mapeamento de competências também identifica quais competências são necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, comparando-as com as já existentes para a obtenção do gap de competências.

Quanto ao item E), veremos nos tópicos seguintes como a gestão por competências e, conseqüentemente, o mapeamento de competências, interfere e “conversa” com os demais subsistemas de RH, como o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, sistemas de remuneração, etc.

Logo, o nosso gabarito, do item INCORRETO, é a letra D).

Gabarito: D

Gestão por competências x Gestão de competências

ATENÇÃO! Na teoria, há diferença entre os termos "Gestão **por** competências" e "Gestão **de** competências". A Gestão de competências é algo mais simples, informal, pontual. Momento no qual o gestor orienta e desenvolve as competências de um trabalhador, buscando aprimorá-lo a desempenhar um melhor trabalho. É o conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências dos trabalhadores. Já a gestão por competências é algo bem maior, mais institucionalizado, formalizado e planejado pela organização. É todo um sistema que se desenvolve baseado nas competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional. É tudo que vimos até aqui e os seus reflexos nos demais processos de RH, os quais veremos no próximo tópico.

Mas antes disso, acho importante chamar a sua atenção para o fato de que as bancas nem sempre fazem distinção entre os dois termos. Observe se o que o enunciado está pedindo é essa distinção ou se é outro conhecimento. Se for outro conhecimento, ignore a diferença entre os termos, pois os examinadores a usam indiscriminadamente. Mas se o enunciado requer o conhecimento da diferença entre os dois termos, aborde-a!

Competências e sua interferência nos demais processos de RH

Após a implantação da gestão por competências, todos os demais processos de gestão de pessoas da empresa passam a ter como foco o suporte à gestão por competências. Assim, tudo passa a ser voltado ao suprimento e desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho organizacional. Observe:



- 1) **Recrutamento e seleção:** a organização passa a contratar pessoas que possuam as competências requeridas pela análise estratégica e que não podem ser encontradas internamente. Assim, captam externamente os talentos que supram o *gap* de competências.

- 2) **Treinamento e desenvolvimento:** caso a etapa de mapeamento descubra uma lacuna de competências que possa ser sanada internamente a partir da aprendizagem, do treinamento e do desenvolvimento, este processo passa a ser implantado neste sentido, já que é menos custoso do que a contratação de um novo profissional. Dessa forma, o profissional ganha em se aperfeiçoar e a empresa também ganha, suprimindo a sua lacuna de competências.
- 3) **Remuneração:** claro que ninguém vai se desenvolver de graça, né?! A partir do momento em que o trabalhador adquire novos conhecimentos e se aperfeiçoa, dedicando as suas novas competências para o alcance dos objetivos organizacionais, ele deve ser recompensado por isso. Então, o sistema de remuneração também deve ser pautado na avaliação das competências de cada funcionário, usando variáveis na remuneração que espelhem as diferenças entre os conhecimentos de cada trabalhador. Assim, a partir da complexidade e do grau de responsabilidade das competências exercidas, deve-se estabelecer uma faixa salarial diversa. Dessa forma, o sistema de remuneração por competências **deve ser extremamente claro e transparente**, de maneira que os trabalhadores possam identificar que ações individuais devem estabelecer para alcançarem esses conhecimentos. Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos.
- 4) **Análise e descrição dos cargos:** em um sistema demandado pela gestão por competências, o ideal é que os postos de trabalhos sejam descritos de acordo com as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Através do mapeamento das competências, é possível decompor as competências necessárias à organização nos cargos ou postos de trabalho já existentes ou que serão criados.
- 5) **Avaliação de desempenho:** como a organização baseada em competências já sabe quais conhecimentos, habilidades e atitudes cada posto de trabalho deve ter, fica mais fácil uma avaliação do desenvolvimento do trabalhador, medindo-se através do que se esperava dele em relação às competências necessárias ao exercício daquelas atividades e consequente alcance dos objetivos estratégicos da organização. Assim, através da contínua medição do desempenho, o trabalhador vai orientar-se ao que precisa melhorar para atingir as competências requeridas pelo seu trabalho. É a chamada gestão do desempenho por competências, em que se planeja, executa e controla o desempenho baseado nas competências essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Comparativamente a outras modalidades avaliativas, a avaliação de desempenho por competências tem a desvantagem de, se não for bem aplicada, pode abrir brechas à subjetividade do avaliador.

O que são fatores críticos de sucesso?

Fatores críticos de sucesso (FCS) são práticas que, quando bem elaboradas e executadas, são indicativas de uma boa chance de sucesso na organização, contribuindo, assim, para a redução de incertezas do negócio. São atributos específicos da área do negócio e que devem ser dominados para se operar no mercado.

Na gestão por competências, os FCS podem ser associados às competências inerentes a organizações bem sucedidas. Quando presentes ou ausentes, essas competências garantem uma boa chance de sucesso ou fracasso dentro da empresa, respectivamente. Podemos, assim, citar como exemplo de FCS para uma loja de vendas online um bom servidor de hospedagem de sites na internet. Se esse servidor não fornecer um acesso rápido ao site de vendas, provavelmente essa pessoa irá fechar a janela do site e sua compra não será efetivada.

Os compradores não possuem paciência para esperar um site carregar durante minutos e mais minutos. Então, esse seria um FCS para um sistema de vendas online: rapidez de acesso.

Dessa forma, para que esses pontos-chave sejam reconhecidos e implementados, a organização precisa conhecer muito bem os seus processos, mercado, concorrentes e estratégia organizacional, além de distinguir seus *stakeholders* (pessoas interessadas no sucesso da organização) e o valor percebido e requerido pelo cliente.

Assim, possuindo controle sobre os seus fatores críticos de sucesso, a empresa pode se prevenir, sempre cuidando para executar com maestria esses atributos e, dessa forma, mantendo-se distante de crises e garantindo a sua competitividade.

Gestão por competências no setor público

Pessoal, a primeira coisa que eu quero que você saiba é que sim, a Administração Pública se utiliza da gestão por competências, inclusive isso está previsto no Decreto 5.707/2006. Agora, a gestão por competências no setor público encontra mais dificuldades para ser implantada na sua integralidade do que na iniciativa privada, precisando de adaptações.

Observe, por exemplo, que é necessário concurso público para a contratação de novo pessoal, há a obediência fiel às leis, para se adquirir novas tecnologias e recursos é necessário procedimento licitatório, a cultura organizacional do setor público tradicionalmente supervaloriza cargos e não talentos, dificuldade de desligar servidores por conta da estabilidade ou de remunerar por competências, já que a remuneração é estabelecida por lei, etc.

Mas, apesar de todas essas dificuldades, muito se tem evoluído nessa seara. Já há avaliações de desempenho regulares, as quais estabelecem critérios para gratificações, muitos órgãos possuem um sistema de aprendizagem organizacional com foco no desenvolvimento contínuo de talentos, os concursos públicos já são divididos por áreas específicas, etc. Aos poucos o Brasil vem evoluindo para uma gestão por competências mais eficaz no serviço público, de forma gradual, pois muito se teme que esse seja uma desculpa para voltarmos ao sistema corrupto e subjetivo da época patrimonialista.

Com isso, acabamos a parte teórica do tema gestão por competências. Espero que eu tenha te ajudado a entender melhor esse importante assunto. Você já sabe que pode contar comigo para sanar qualquer dúvida que tenha ficado pendente. Além disso, vai lá nas minhas redes sociais, tem muita dica bacana:



Questões comentadas pela professora

1. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2013) As empresas interessadas em projetos de Educação Corporativa são as que realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento. Para um entendimento simplificado de competência, pode-se dizer que ela é o resultado de três fatores básicos:

- A) Sistemas, Habilidades, Atitudes
- B) Conhecimentos, Sistemas, Atitudes.
- C) Conhecimentos, Habilidades, Sistemas
- D) Conhecimentos, Habilidades, Atitudes.

Comentário:

Questão molezinha da nossa banca para aquecermos os motores. Temos diversos conceitos para competências, mas o mais cobrados e conhecido é, sem dúvidas, aquele que retrata as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Olha só:



Portanto, o nosso gabarito é o item D).

Gabarito: D

2. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2013) O mapeamento de competências deve estar atrelado à estratégia da organização e ser definido a partir da missão, da visão, dos valores e do negócio. Tornou-se a base para tomada de decisões na gestão de pessoas. Podemos afirmar que o mapeamento de competências é considerado uma excelente ferramenta estratégica. Os benefícios do Mapeamento de Competência são:

- I. Clareza nas definições de critérios para avaliação de desempenho, de acordo com as competências – chave do negócio.
- II. Movimentações e promoções externas maximizadas, utilizando como base as competências exibidas.
- III. Aproveitamento mínimo do potencial das pessoas para atingir as metas corporativas.

IV. Suporte ao Recrutamento e Seleção de novos talentos para a empresa, de acordo com as competências essenciais ao negócio.

V. Programas de treinamento e desenvolvimento focados nas competências que os colaboradores efetivamente necessitam aprimorar, otimizando os custos.

Das afirmações acima:

- A) Todas estão corretas.
- B) Somente I, IV e V estão corretas
- C) Somente II, III e IV estão corretas.
- D) Somente III, IV e V estão corretas.

Comentário:

Na etapa de mapeamento das competências a organização identifica as competências já existentes na empresa, através de um diagnóstico organizacional e, a partir daí, descobre-se o **gap de competências**, ou seja, a lacuna ou diferença entre as competências desejadas, ou necessárias ao alcance do desempenho planejado, e as competências já existentes na empresa. Portanto, ao se saber o que deve ser suprido, em termos de competências humanas, para o atingimento das metas organizacionais, a empresa começa a executar ações para que estas lacunas sejam preenchidas, como, por exemplo, com a seleção ou o treinamento de pessoas.

Feita uma revisão do mapeamento das competências, vamos aos itens:

I – Correto. Como para se obter a lacuna de competências é necessário identificar primeiro as competências desejadas, ou as competências-chave para o negócio, fica bem mais claro quais aspectos destas competências podem e devem ser medidos posteriormente nas avaliações de desempenho dos funcionários alocados nestas funções essenciais.

II – Errado. As movimentações e promoções são realizadas justamente para desenvolver ou sanar as lacunas de competências encontradas no mapeamento, e não as competências já exibidas. Além disso, as promoções ocorrem internamente, e não externamente, como apresenta a questão.

III – Errado. Como benefícios do mapeamento temos o aproveitamento MÁXIMO do potencial humano, pois se utiliza das competências de cada um para o atingimento dos objetivos organizacionais.

IV – Correto. A partir da descoberta, no mapeamento, da lacuna de competências, a equipe responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal terá mais base de que características e competências devem procurar nos candidatos aos cargos, suprimindo o gap encontrado nas competências essenciais para a empresa.

V – Correto. Os processos de capacitação de pessoas costumam ser investimentos caros, e focá-los no que realmente a empresa precisa é essencial. Através do mapeamento de competências, a empresa descobre que competências estão faltando para o atingimento dos objetivos, podendo desenvolvê-las através da educação, treinamento ou desenvolvimento de pessoas.

Gabarito: B

3. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2017) Sobre competências individuais, assinale a alternativa incorreta.

- A) Estão intimamente relacionadas às habilidades, traços, qualidades, ou seja, características que farão com que o profissional tenha um desempenho adequado nas atividades que lhe são designadas.
- B) Estão relacionadas estritamente ao fazer de cada profissional-colaborador.
- C) Advém da análise dos processos organizacionais ou das responsabilidades que são esperadas em cada cargo.
- D) São observadas a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes.
- E) Devem ser identificadas para cada cargo, antes mesmo do processo de recrutamento e seleção para preenchimento da vaga.

Comentário:

Atenção ao enunciado, porque a banca quer que marquemos o item incorreto.

- A) Correto. Podemos conceituar competências individuais como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, características que estão ligadas ao desempenho profissional dos indivíduos no trabalho, em suas atividades laborais.
- B) Errado. O termo “estritamente” restringe, propondo a alternativa que as competências individuais são formadas apenas pelo “fazer” de cada pessoa, ou seja, por suas atitudes, o que não é verdade, já que são formadas por conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer ou fazer).
- C) Correto. As competências individuais que cada profissional deve desenvolver são obtidas das atividades que serão exercidas no dia-a-dia do trabalho, ou seja, no desempenho das funções.
- D) Correto. Conforme dissemos na explicação do item A), a maioria dos autores conceitua competências individuais como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requerido para o exercício profissional.
- E) Correto. O mapeamento de competências identifica a lacuna entre as competências desejadas e as que já estão presentes na organização para que, a partir daí, possa haver o suprimento deste gap, com o recrutamento e a seleção, por exemplo, entre outras alternativas. Assim, o ideal é que encontrem as lacunas e só depois haja a contratação dos profissionais adequados ao suprimento destas competências.

Gabarito: B

4. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2017) Competências integram um conjunto denominado CHA, respectivamente composto por conhecimentos, habilidades e atitudes. A esse respeito, assinale a alternativa correta que refere-se a dimensão de conhecimentos.

- A) Capacidade de gerenciar projetos
- B) Autocontrole
- C) Boa comunicação

- D) Domínio do inglês
- E) Bom relacionamento interpessoal.

Comentário:

Para resolver esta questão, é necessário que você saiba o que quer dizer cada uma das dimensões das competências: conhecimentos (SABER), habilidades (SABER FAZER) e atitudes (QUERER FAZER). Então, para acharmos a dimensão do conhecimento, imagine qual das alternativas você conseguiria aprender com o estudo. Observe:

- A) Errado. Bons gerentes normalmente se constituem pela experiência, eles se desenvolvem por suas habilidades, e na gestão de projetos não é diferente.
- B) Errado. O autocontrole também é uma característica mais propensa às habilidades, desenvolvida através da experiência de vida e de trabalho.
- C) Errado. Mais um item ligado às habilidades. Uma habilidade de se comunicar não se desenvolve com estudo de teoria, e sim com a prática e experiências profissionais e pessoais.
- D) Correto. Este é o nosso gabarito, pois o conhecimento do inglês exige estudo e muita teoria.
- E) Errado. Esta também é uma habilidade desenvolvida pelas experiências vividas, e não um conhecimento teórico.

Gabarito: D

5. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2016) Podemos afirmar que o mapeamento de competências é considerado uma excelente ferramenta estratégica. O(s) benefício(s) do mapeamento de competências é (são):

- I. Identificar a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.
- II. Avaliar se o nível de proficiência dos funcionários em relação a cada competência necessária para a boa execução das atividades da função está adequado.
- III. Desenvolver a aprendizagem e treinamento das competências cujos níveis de proficiência encontram-se abaixo das necessidades técnicas e comportamentais exigidas pelos cargos/função.
- IV. Monitorar constantemente os efeitos que o processo de desenvolvimento produziu e iniciar novamente o ciclo do mapeamento.

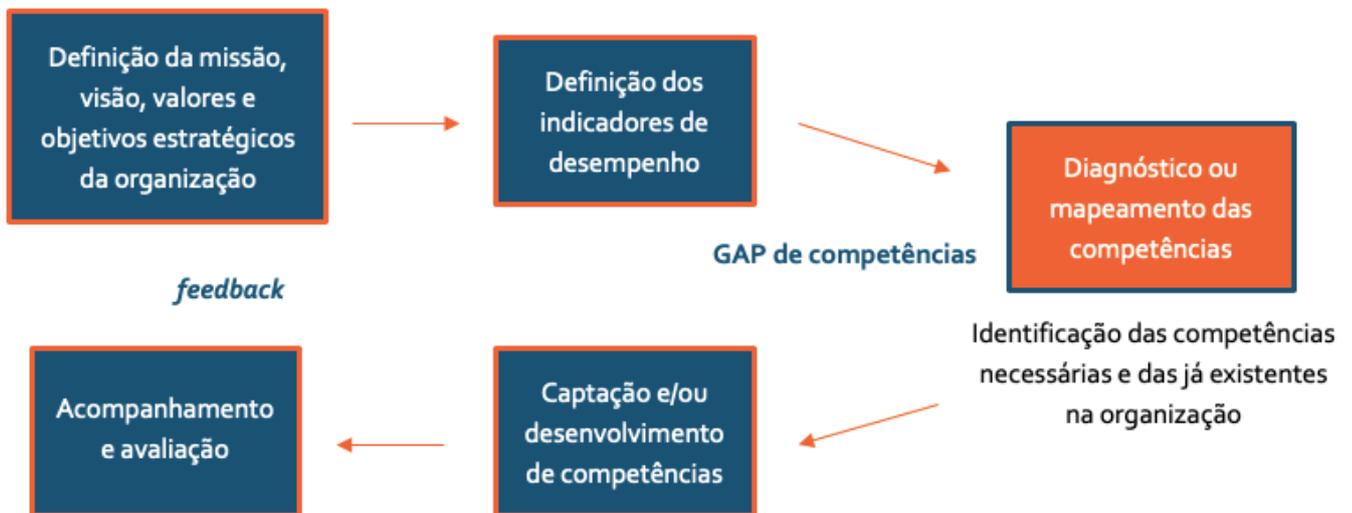
Das afirmações acima:

- A) Somente a I está correta.
- B) Somente a I e II estão corretas.
- C) Somente a III está correta.
- D) Somente a II e III estão corretas.

E) Somente a IV está correta.

Comentário:

Observe as etapas da Gestão por Competências, de acordo com o entendimento da nossa banca:



Agora, vamos aos itens:

I – Correto. O mapeamento de competências, para a nossa banca, identifica as competências exigidas para o alcance dos objetivos e as já existentes na organização, demonstrando qual é a lacuna de competências, ou seja, o que se precisa suprir de talentos.

II – Errado, pois esta fase consiste na etapa de acompanhamento, avaliação e retroação (e não de mapeamento), em que a empresa compara os resultados alcançados e os pretendidos, fazendo um balanço de todo o processo baseado em competências. Assim, o ciclo recomeça com a retroalimentação dos dados, através de um sistema de *feedback*. Isso é importante, pois as competências necessárias ao alcance dos objetivos sempre mudam com o passar do tempo, já que estamos tratando de um sistema aberto de constante transformação, como é o mercado da concorrência. Logo, a gestão por competências é um **ciclo de aplicação contínua**.

III – Errado, pois esta é ao momento seguinte ao mapeamento, a etapa de captação e/ou desenvolvimento de competências, não estando dentro do mapeamento.

IV – Errado, já que esta descrição corresponde à etapa de acompanhamento, avaliação e retroação, conforme explicamos no item II.

Gabarito: A

6. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2017) Leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.

I. Conhecimentos incluem todas as técnicas e informações que o administrador deve dominar e que são necessárias para o desempenho do seu cargo.

II. Habilidades referem-se exclusivamente à compreensão das pessoas, seus interesses e suas atitudes.

III. Atitudes são competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios.

- A) Todas as afirmações estão corretas
- B) Nenhuma das afirmações está correta
- C) Somente as afirmações I e III estão corretas
- D) Somente a afirmação II está correta
- E) Somente a afirmação I está correta.

Comentário:

O conceito mais usado de competência, como explicamos na parte teórica, é o de que estas consistem em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme demonstrado na imagem abaixo:



A dimensão do **conhecimento** consiste no saber teórico, aquilo que “pode ser estudado”, na forma de técnicas e/ou informações. Já as **habilidades** são desenvolvidas, prioritariamente, por meio de experiências anteriores, sejam profissionais ou pessoais, ou até pelas características pessoais de cada trabalhador. Por fim, as **atitudes** retratam a força de vontade, a persistência e a tomada de decisão e ação. Permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios.

Vamos ao julgamento de cada assertiva:

I – Correto. O conhecimento é todo o saber teórico, que pode ser estudado na forma de técnicas e/ou informações.

II – Errado. As habilidades podem ser interpessoais, técnicas ou gerenciais. As habilidades interpessoais são as citadas no enunciado, as de entender e lidar com pessoas e suas diferentes personalidades. As habilidades técnicas são aquelas relativas às atividades específicas do trabalho. Por fim, as habilidades gerenciais se relacionam com a gestão, o gerenciamento e administração das atividades e do domínio de abstração. O erro vem da restrição trazida na questão.

III – Correto, conforme explicado antes da análise dos itens. As atitudes são a capacidade de julgar a realidade e tomar decisões, de forma a agir concretamente.

Gabarito: C

7. IBFC – EBSEERH – PEDAGOGO - 2016) Um profissional pode saber explicar a alguém o que tem que ser feito, mas não necessariamente ele saiba fazer. Alguns saberes são mais, outros menos percebidos. Sobre alguns temos domínio teórico, mas não o prático. Em certas atividades podemos ser assertivos no trato com o outro, mas executarmos muito mal nossas tarefas. Nesse contexto, considere as proposições a seguir identificando-as dentro do conjunto de C.H.A. das competências.

- () Postura flexível, aberto a sugestões e críticas.
- () Domínio do inglês.
- () Ágil e eficaz na realização da tarefa.
- () Bom relacionamento interpessoal.
- () Domínio de conceitos.

Assinale a alternativa que apresente, de cima para baixo, a sequência correta:

- A) C, C, H, H, A
- B) A, A, C, C, H
- C) A, C, H, A, C
- D) H, H, H, A, C
- E) H, C, H, A, C.

Comentário:

(A) Postura flexível, aberto a sugestões e críticas = **ATITUDE**, pois se trata da forma como se enxerga a si e aos outros, e capacidade de decidir e agir frente ao contexto e ao que se acredita. É a dimensão do QUERER FAZER, ou da AÇÃO.

(C) Domínio do inglês = **CONHECIMENTO**, aquilo que pode ser estudado quanto a informações ou técnicas, ao SABER teórico.

(H) Ágil e eficaz na realização da tarefa = **HABILIDADE**, já que retrata a forma que se faz algo, ao SABER FAZER.

(A ou H) Bom relacionamento interpessoal = **ATITUDE**, pois é a forma como se decide agir em relação às demais pessoas, ao QUERER FAZER. Pode também ser considerado uma habilidade, quando uma pessoa encontra facilidade ao tratar com pessoas.

(C) Domínio de conceitos = **CONHECIMENTO**, já que "conceitos" está ligado ao SABER teórico.

Gabarito: C

Cabôsse o que era doce. Esta aula é MUITO importante. Resolvemos todas as questões sobre este assunto.

Parabéns!

Um abraço,

Profª. Camila Montenegro

Lista de questões

1. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2013) As empresas interessadas em projetos de Educação Corporativa são as que realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento. Para um entendimento simplificado de competência, pode-se dizer que ela é o resultado de três fatores básicos:

- A) Sistemas, Habilidades, Atitudes
- B) Conhecimentos, Sistemas, Atitudes.
- C) Conhecimentos, Habilidades, Sistemas
- D) Conhecimentos, Habilidades, Atitudes.

2. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2013) O mapeamento de competências deve estar atrelado à estratégia da organização e ser definido a partir da missão, da visão, dos valores e do negócio. Tornou-se a base para tomada de decisões na gestão de pessoas. Podemos afirmar que o mapeamento de competências é considerado uma excelente ferramenta estratégica. Os benefícios do Mapeamento de Competência são:

- I. Clareza nas definições de critérios para avaliação de desempenho, de acordo com as competências – chave do negócio.
- II. Movimentações e promoções externas maximizadas, utilizando como base as competências exibidas.
- III. Aproveitamento mínimo do potencial das pessoas para atingir as metas corporativas.
- IV. Suporte ao Recrutamento e Seleção de novos talentos para a empresa, de acordo com as competências essenciais ao negócio.
- V. Programas de treinamento e desenvolvimento focados nas competências que os colaboradores efetivamente necessitam aprimorar, otimizando os custos.

Das afirmações acima:

- A) Todas estão corretas.
- B) Somente I, IV e V estão corretas
- C) Somente II, III e IV estão corretas.
- D) Somente III, IV e V estão corretas.

3. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2017) Sobre competências individuais, assinale a alternativa incorreta.

- A) Estão intimamente relacionadas às habilidades, traços, qualidades, ou seja, características que farão com que o profissional tenha um desempenho adequado nas atividades que lhe são designadas.
- B) Estão relacionadas estritamente ao fazer de cada profissional-colaborador.
- C) Advêm da análise dos processos organizacionais ou das responsabilidades que são esperadas em cada cargo.
- D) São observadas a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes.
- E) Devem ser identificadas para cada cargo, antes mesmo do processo de recrutamento e seleção para preenchimento da vaga.

4. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2017) Competências integram um conjunto denominado CHA, respectivamente composto por conhecimentos, habilidades e atitudes. A esse respeito, assinale a alternativa correta que refere-se a dimensão de conhecimentos.

- A) Capacidade de gerenciar projetos
- B) Autocontrole
- C) Boa comunicação
- D) Domínio do inglês
- E) Bom relacionamento interpessoal.

5. IBFC – EBSEH – PEDAGOGO - 2016) Podemos afirmar que o mapeamento de competências é considerado uma excelente ferramenta estratégica. O(s) benefício(s) do mapeamento de competências é (são):

- I. Identificar a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.
- II. Avaliar se o nível de proficiência dos funcionários em relação a cada competência necessária para a boa execução das atividades da função está adequado.
- III. Desenvolver a aprendizagem e treinamento das competências cujos níveis de proficiência encontram-se abaixo das necessidades técnicas e comportamentais exigidas pelos cargos/função.
- IV. Monitorar constantemente os efeitos que o processo de desenvolvimento produziu e iniciar novamente o ciclo do mapeamento.

Das afirmações acima:

- A) Somente a I está correta.
- B) Somente a I e II estão corretas.
- C) Somente a III está correta.
- D) Somente a II e III estão corretas.
- E) Somente a IV está correta.

6. IBFC – EBSE RH – PEDAGOGO - 2017) Leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.

I. Conhecimentos incluem todas as técnicas e informações que o administrador deve dominar e que são necessárias para o desempenho do seu cargo.

II. Habilidades referem-se exclusivamente à compreensão das pessoas, seus interesses e suas atitudes.

III. Atitudes são competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios.

- A) Todas as afirmações estão corretas
- B) Nenhuma das afirmações está correta
- C) Somente as afirmações I e III estão corretas
- D) Somente a afirmação II está correta
- E) Somente a afirmação I está correta.

7. IBFC – EBSE RH – PEDAGOGO - 2016) Um profissional pode saber explicar a alguém o que tem que ser feito, mas não necessariamente ele saiba fazer. Alguns saberes são mais, outros menos percebidos. Sobre alguns temos domínio teórico, mas não o prático. Em certas atividades podemos ser assertivos no trato com o outro, mas executarmos muito mal nossas tarefas. Nesse contexto, considere as proposições a seguir identificando-as dentro do conjunto de C.H.A. das competências.

- () Postura flexível, aberto a sugestões e críticas.
- () Domínio do inglês.
- () Ágil e eficaz na realização da tarefa.
- () Bom relacionamento interpessoal.
- () Domínio de conceitos.

Assinale a alternativa que apresente, de cima para baixo, a sequência correta:

- A) C, C, H, H, A
- B) A, A, C, C, H
- C) A, C, H, A, C
- D) H, H, H, A, C
- E) H, C, H, A, C.

Gabarito

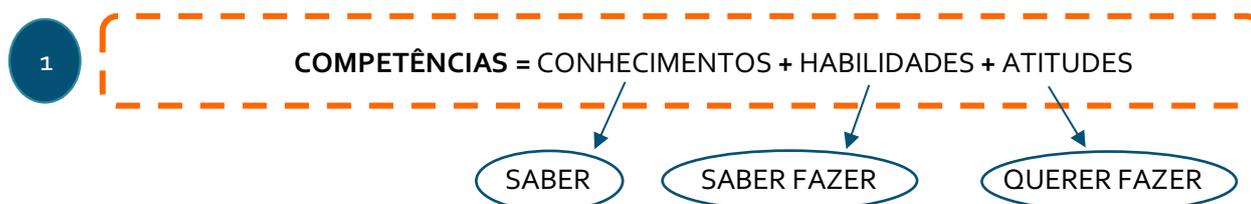
1. D
2. B
3. B
4. D
5. A

6. C
7. C

Resumo direcionado

Para você que adora saber o caminho das pedras, olha só quais são os pontos-chave dessa matéria para o IBFC: a etapa de mapeamento das competências e a identificação e exemplificação do que são conhecimentos, habilidades e atitudes, dentro do conceito de competências. Maaaaaaas... como o assunto é pequeno, vamos conseguir resumir muito mais coisa por aqui, tá bom? Pra começar, dá uma olhada nos diferentes conceitos para competências:

O que são competências?



Esse é de longe o conceito mais cobrado do termo competências, como um **conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo** (Durand¹⁹⁹⁸). Essa corrente vem dos **estudos americanos**, os quais tratam as competências como algo **intrínseco**, ou seja, baseados em características individuais do indivíduo.

Portanto, a dimensão do **conhecimento** consiste no saber teórico, aquilo que “pode ser estudado”, na forma de técnicas e/ou informações. Já as **habilidades** são desenvolvidas, prioritariamente, por meio de experiências anteriores, sejam profissionais ou pessoais, ou até pelas características pessoais de cada trabalhador. Por fim, as **atitudes** retratam a força de vontade, a persistência e a tomada de decisão e ação. Permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios.

Mas a definição de algo tão importante e complexo não deve se restringir ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo. De que adianta tudo isso se não for usado para trazer resultados para a organização? Então, uma ideologia chamada de **corrente francesa** passou a tratar as competências como algo **extrínseco**, ligado ao fato de o trabalhador gerar resultados para a organização.

Por último, surgiu a **corrente integradora**, a qual juntou o conceito dos CHAs com o alcance das metas organizacionais por parte do funcionário. Afinal, não podemos chamar alguém de competente se ele não **gerar valor**. Além disso, nessa corrente integradora, não podemos deixar de fora a análise contextual. Imagine a pessoa mais competente, responsável e criativa que existe. Se a cultura da empresa, por exemplo, for burocrática, rigidamente hierarquizada, lenta e sem suporte organizacional ao trabalho dos empregados, não há competência que resista. Essa pessoa nunca trará resultados a essa organização, apesar de todos os seus atributos.

2

Dessa forma, temos que a **corrente integradora** define competências como o conjunto de conhecimentos, **habilidades** e **atitudes** de um indivíduo, os quais **geram valor** para determinados **contexto** e estratégia organizacional.

Outro conceito que também cai muito em provas é o de Fleury²⁰⁰¹:

3

É um saber agir responsável e **reconhecido** que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que **agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo**.

Classificações

COMPETÊNCIAS HUMANAS	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
Foram as competências tratadas até aqui. Conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos isoladamente , os quais trazem resultados à organização.	Referem-se aos atributos da organização como um todo, avaliada coletivamente pelo grupo de pessoas que a compõe. Estão presentes na maior parte da organização. É o <i>modus vivendi</i> da instituição, sua cultura corporativa (Ribas ²⁰¹³). Trata da coletividade.

Essa é uma classificação inicial, mas há subclassificações, como as das competências humanas em:

COMPETÊNCIAS GERAIS	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
Podem ser exercidas por qualquer pessoa dentro da empresa, independentemente da área em que atuam. Também são chamadas de transversais ou fundamentais .	Estão relacionadas apenas a um setor, área ou cargo dentro da instituição.

E, de acordo com a função que exercem:

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	COMPETÊNCIAS RELACIONAIS
Relacionam-se à capacidade de gestão dos altos executivos e líderes da organização. Domínio de gestão, conceitos e teorias.	Retratam o nível operacional, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes às ferramentas e aos métodos específicos de determinada área.	Relacionam-se aos setores, funções organizacionais ou áreas específicas da empresa.	Associadas à facilidade de manter relacionamentos interpessoais, de lidar com pessoas e interagir com elas. Também chamadas de competências interpessoais.

Além disso, não é só as competências humanas que têm subclassificações. Olha só as das competências organizacionais:

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS (core-competences)
São aquelas competências que devem ser comuns a todos os tipos de organização semelhantes, pois retratam o mínimo exigível para a sobrevivência do negócio .	Pralahad e Hamel definiram que estas são as competências que diferenciam o produto fornecido ou o serviço prestado de outros do ramo, pois são difíceis de imitar pela concorrência. Segundo Fleury ²⁰⁰² , devem gerar valor percebido ao cliente, possibilitando a expansão do negócio , pois são um diferencial competitivo da empresa, um fator crítico do seu sucesso.

ATENÇÃO! Mill et al²⁰⁰² estabeleceu outra classificação que pode te confundir um pouquinho, pois usa a mesma nomenclatura com que já trabalhamos, mas com outra definição.

Observe a classificação, relativa a competências organizacionais:

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: são as competências primordiais à **sobrevivência** da instituição, estando alinhadas com as estratégias organizacionais. São as competências mais elevadas.

COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS: **diferem** a organização de outras semelhantes, sendo uma vantagem competitiva.

COMPETÊNCIAS DE UNIDADES DE NEGÓCIOS: **atividades-chave** de cada unidade de negócio da empresa.

COMPETÊNCIAS DE SUPORTE: são **apoio** para a atividade fim e principal da organização.

COMPETÊNCIA DINÂMICA: habilidade de **adaptar-se** às demandas do ambiente, gerando e desenvolvendo novas competências.

Quanto à estabilidade no tempo e ao grau de importância, temos ainda:

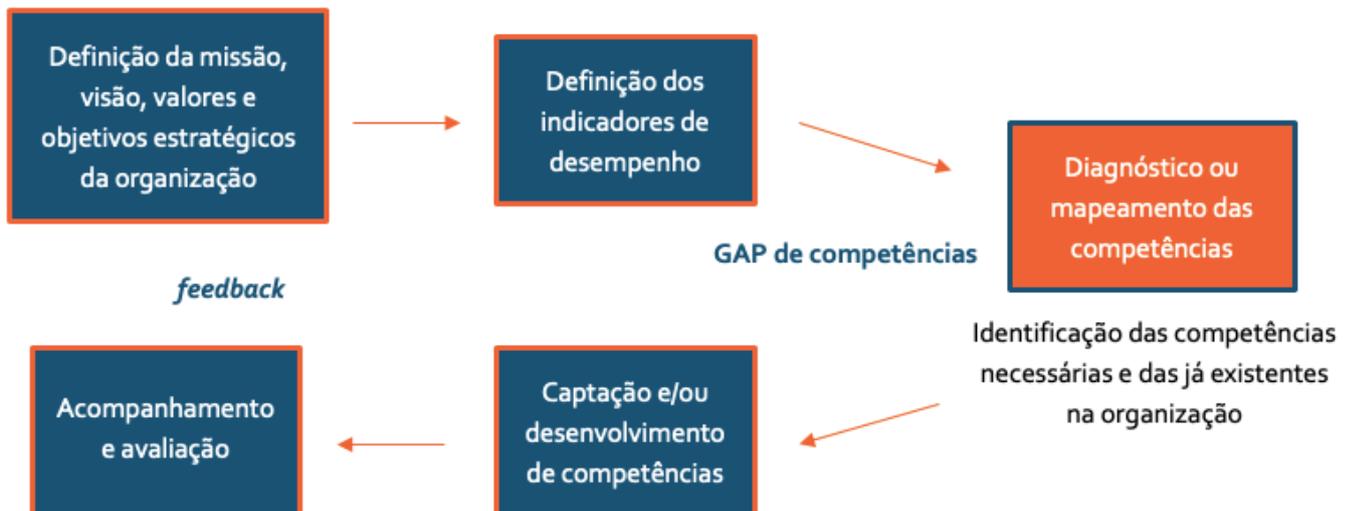
COMPETÊNCIAS EMERGENTES	COMPETÊNCIAS DECLINANTES	COMPETÊNCIAS ESTÁVEIS	COMPETÊNCIAS TRANSITÓRIAS
São as competências que tendem a ser cada vez mais importantes e a crescerem com o passar do tempo.	Envolvem aquelas que, aos poucos, estão deixando de ser importantes.	Ocorre quando as competências permanecem com o mesmo grau de importância ao longo do tempo. Também chamadas de competências perenes.	São as competências requeridas apenas em um dado lapso de tempo. São importantes em momentos críticos de transição (Ribas ²⁰¹³). São pontuais.

Gestão por competências

Uma das diretrizes da gestão por competências é o alinhamento das políticas de recursos humanos à estratégia organizacional, com a consequente convergência das competências humanas dos postos de trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, de forma a identificar, desenvolver e adquirir competências essenciais ao bom desempenho organizacional. Observe o ciclo da gestão por competências:



Vale ressaltar que a nossa banca entende esse ciclo de forma a fundir a terceira e quarta etapas, ficando assim:



Etapa do mapeamento das competências

Nessa fase, a organização identifica as competências já existentes na empresa, através de um diagnóstico organizacional. Neste mapeamento ocorre a descoberta do **gap** de competências, ou seja, a lacuna ou diferença entre as competências desejadas, ou necessárias ao alcance do desempenho planejado, e as competências já existentes na empresa.

GAP DE COMPETÊNCIAS = competências necessárias ao desempenho – competências existentes

Há diversas formas de se realizar o mapeamento das competências, podendo-se utilizar questionários, grupos focais, entrevistas, análise de documentos (um relatório, por exemplo), observação simples, coleta de dados com pessoas importantes dentro da organização, uso de simulações, entre outros. É importante, ainda, ao descrever as competências, que sejam utilizados **verbos de ação** que **descrevam de forma clara, objetiva e simples** as competências desejadas, descrevendo comportamentos perceptíveis e observáveis, sem que sejam utilizados termos técnicos ou de difícil compreensão.

Competências e sua interferência nos demais processos de RH

Após a implantação da gestão por competências, todos os demais processos de gestão de pessoas da empresa passam a ter como foco o suporte à gestão por competências. Assim, tudo passa a ser voltado ao suprimento e desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho organizacional. Observe:

- 6) **Recrutamento e seleção:** a organização passa a contratar pessoas que possuam as competências requeridas pela análise estratégica e que não podem ser encontradas internamente. Assim, captam externamente os talentos que supram o *gap* de competências.
- 7) **Treinamento e desenvolvimento:** caso a etapa de mapeamento descubra uma lacuna de competências que possa ser sanada internamente a partir da aprendizagem, do treinamento e do desenvolvimento, este processo passa a ser implantado neste sentido, já que é menos custoso do que a contratação de um novo profissional. Dessa forma, o profissional ganha em se aperfeiçoar e a empresa também ganha, suprimindo a sua lacuna de competências.
- 8) **Remuneração:** claro que ninguém vai se desenvolver de graça, né?! A partir do momento em que o trabalhador adquire novos conhecimentos e se aperfeiçoa, dedicando as suas novas competências para o alcance dos objetivos organizacionais, ele deve ser recompensado por isso. Então, o sistema de remuneração também deve ser pautado na avaliação das competências de cada funcionário, usando variáveis na remuneração que espelhem as diferenças entre os conhecimentos de cada trabalhador. Assim, a partir da complexidade e do grau de responsabilidade das competências exercidas, deve-se estabelecer uma faixa salarial diversa. Dessa forma, o sistema de remuneração por competências **deve ser extremamente claro e transparente**, de maneira que os trabalhadores possam identificar que ações individuais devem estabelecer para alcançarem esses conhecimentos. Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos.
- 9) **Análise e descrição dos cargos:** em um sistema demandado pela gestão por competências, o ideal é que os postos de trabalhos sejam descritos de acordo com as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Através do mapeamento das competências, é possível decompor as competências necessárias à organização nos cargos ou postos de trabalho já existentes ou que serão criados.
- 10) **Avaliação de desempenho:** como a organização baseada em competências já sabe quais conhecimentos, habilidades e atitudes cada posto de trabalho deve ter, fica mais fácil uma avaliação do desenvolvimento do trabalhador, medindo-se através do que se esperava dele em relação às competências necessárias ao exercício daquelas atividades e consequente alcance dos objetivos estratégicos da organização. Assim, através da contínua medição do desempenho, o trabalhador vai orientar-se ao que precisa melhorar para atingir as competências requeridas pelo seu trabalho. É a chamada gestão do desempenho por competências, em que se planeja, executa e controla o desempenho baseado nas competências essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Comparativamente a outras modalidades avaliativas, a avaliação de desempenho por

competências tem a desvantagem de, se não for bem aplicada, pode abrir brechas à subjetividade do avaliador.

Gestão por competências no setor público

Pessoal, a primeira coisa que eu quero que você saiba é que sim, a Administração Pública se utiliza da gestão por competências, inclusive isso está previsto no Decreto 5.707/2006. Agora, a gestão por competências no setor público encontra mais dificuldades para ser implantada na sua integralidade do que na iniciativa privada, precisando de adaptações.

Observe, por exemplo, que é necessário concurso público para a contratação de novo pessoal, há a obediência fiel às leis, para se adquirir novas tecnologias e recursos é necessário procedimento licitatório, a cultura organizacional do setor público tradicionalmente supervaloriza cargos e não talentos, dificuldade de desligar servidores por conta da estabilidade ou de remunerar por competências, já que a remuneração é estabelecida por lei, etc.

Mas, apesar de todas essas dificuldades, muito se tem evoluído nessa seara. Já há avaliações de desempenho regulares, as quais estabelecem critérios para gratificações, muitos órgãos possuem um sistema de aprendizagem organizacional com foco no desenvolvimento contínuo de talentos, os concursos públicos já são divididos por áreas específicas, etc. Aos poucos o Brasil vem evoluindo para uma gestão por competências mais eficaz no serviço público, de forma gradual, pois muito se teme que esse seja uma desculpa para voltarmos ao sistema corrupto e subjetivo da época patrimonialista.