

UNIDADE 3

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

3.1 OBJETIVO GERAL

Estabelecer o conceito de competência, percorrendo a sua evolução e destacando a importância e os objetivos da gestão nas organizações.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) detectar nos indivíduos os pontos de excelência e de carreira que proporcionam maior produtividade à organização;
 - b) examinar o conjunto de competências individuais que formam o leque das competências essenciais para uma organização;
 - c) analisar o modelo de gestão de competências que melhor se adequa à realidade organizacional.
-

3.3 VOCÊ É COMPETENTE?

Figura 37 - Competências do trabalhador moderno



Fonte: Pixabay (2014).²⁸

Se lhe perguntarem se você é competente, certamente você responderá: “Sim, sou!”. Mas você sabe o que é competência?

A palavra competência, antigamente, estava ligada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade – atribuída a alguém ou a alguma instituição – de apreciar e julgar certas questões (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Esse conceito foi ampliado e, hoje, é aplicado de forma a qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

No entanto, o seu oposto – a incompetência – guarda um sentimento pejorativo, depreciativo, e chega a dar a ideia de que a pessoa incompetente é marginalizada no trabalho e na sociedade (FLEURY; FLEURY, 2000).

Nesta Unidade, será esclarecido o conceito de competência a partir de sua evolução, bem como será evidenciada a importância de uma gestão de competências nas organizações, para que, ao final, você tenha subsídios para identificar as competências como fonte de valor.

Boa leitura!

²⁸ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/homem-de-negocios-negocios-pessoa-304344>.

3.4 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Figura 38 - Competências



Fonte: Pixabay (2015).²⁹

Fleury e Fleury (2000) registram que a discussão sobre competência organizacional despontou em 1973, a partir de estudos realizados por psicólogos e administradores nos EUA.

Já *Fernandes e Fleury* (2007, p. 108) revelam que o precursor dessas ideias foi *McClelland*, em seu artigo *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, cujo objetivo era explicar “o uso de ‘testes de competência’ em vez de testes de QI para efeitos de seleção, argumentando que testes de inteligência não são confiáveis para prever o sucesso na profissão”.

Em seguida, *McClelland* uniu-se à consultoria *McBer & Company* e à *American Management Association (AMA)* para analisar as competências que diferenciavam os administradores bem-sucedidos dos demais (*FERNANDES; FLEURY, 2007*). Com isso, *McClelland* acabou sendo o primeiro a desenvolver uma teoria comportamental do empreendedor.

Fernandes e Fleury (2007, p. 109) citam ainda *McLagan*, outro estudioso da evolução da competência, que, em 1980, propôs a aplicação do conceito de competência [...]

[...] como ponto focal para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar os sistemas de gestão de pessoas,

²⁹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/%C3%A1rvore-ramos-folhas-natureza-576552/>.

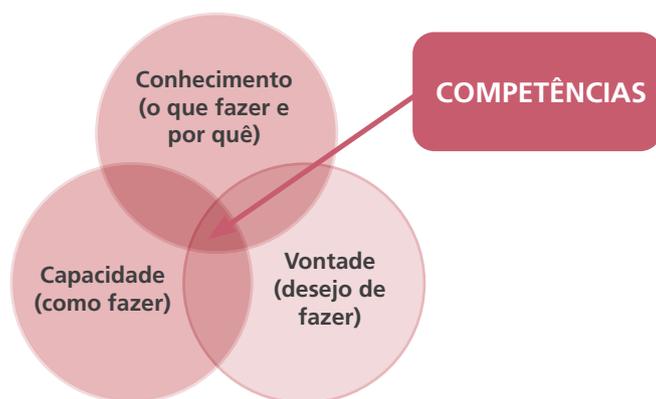
incluindo recrutamento e seleção, avaliação, plano de desenvolvimento individual, levantamento das necessidades de treinamento, aconselhamento, *coaching*, plano de sucessão e identificação de potenciais e trajetória de carreira.

Seguindo a concepção de *McLagan, Fernandes e Fleury* (2007) indicam que dois autores, chamados *Rothwell e Lindholm*, estabeleceram, em 1999, que, em um modelo de competência, deve-se distinguir as performances exemplares (*best-in-class*) das demais.

Nesse sentido, em um primeiro momento, a competência foi denominada como uma característica diretamente ligada à performance superior de um indivíduo na realização de uma tarefa ou em determinada situação (FLEURY; FLEURY, 2000).

As pesquisas floresceram e muitos profissionais da área de recursos humanos passaram a usar o termo competência como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 2).

Figura 39 - Competência organizacional



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Com base nisso, pode-se identificar quatro gerações, em conformidade com *Fernandes e Fleury* (2007, p. 109).

Na primeira geração estão os trabalhos de *McClelland* e da consultoria *McBer* – depois adquirida pelo *Hay Group* –, com a proposta de identificar tipos ideais de profissionais bem-sucedidos, levantar inventários de competências e níveis de proficiência no exercício de competências e aplicar tais dicionários para *assessment* de colaboradores ou de categorias profissionais. O objetivo de levantar dicionários é viabilizar a replicação da fórmula do sucesso dos profissionais de referência para o restante da organização. Tais modelos têm enfoque comportamental, buscando uniformizar o corpo funcional da empresa. A segunda geração vem sendo trabalhada pela consultoria *Coopers & Lybrand*. O modelo parte da definição de competência de *Parry* (1996, p. 49): “agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que



afeta parte considerável da atividade de alguém”. A partir daí, definem competências necessárias a grupos de cargos, algumas genéricas – características desejadas de todos os empregados –, outras específicas – vinculadas ao papel que o empregado desempenha. A seguir, as competências são avaliadas nos profissionais segundo níveis de proficiência, que podem abranger “desenvolvimento”, “aplicação”, “otimização” e “excelência.” Tal modelo não distingue claramente as duas dimensões da competência [...] nem considera os diversos níveis de complexidade dos trabalhos na empresa e suas consequências [...]. A terceira geração incorpora o conceito de complexidade. Exemplo de trabalho dessa natureza é o modelo de competência da *Unilever*, introduzido em 1994 como ferramenta para identificar potenciais em processos de recrutamento e seleção, e desde 1998, utilizado como referencial integrado para gestão de pessoas. No modelo, são escolhidas competências e, a seguir, cada competência é descrita no seu nível de complexidade (ou *work levels*), influência do trabalho de *Jaqes*. Na sequência, o modelo prevê o *assessment* do funcionário em relação às descrições de competências de seu *work level*. O modelo representa avanços sobre as propostas anteriores, porém não explicita a distinção entre estoque e entrega (proposição a). A quarta geração, a visão abrangente, é ilustrada pelo modelo de *Dutra*. Utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referenciais para organizar as práticas de RH. A noção de competências é associada a requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*). Porém, competências não são estáticas: à medida que alguém se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que agrega ao negócio e, por extensão, faz-se merecedora de maior remuneração. Tal movimento coincide com a própria noção de carreira: crescimento do nível de complexidade em que uma pessoa desenvolve seu trabalho ao longo do tempo. No modelo de *Dutra*, as carreiras são organizadas em eixos, que agrupam ocupações de natureza similar e representam trajetórias naturais de crescimento profissional em uma organização.

Fazendo uma reflexão sobre os constructos de competência, afinal, o que ela é?

Zarifian (2001) fala que, hoje, a competência é algo além da qualificação, e concentra-se em três principais mutações no mundo organizacional:

- a) incidente: aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar “normal” do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação. Isso implica que a competência não esteja contida nas predefinições da tarefa, mas que a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;

- b) comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais e partilhar normas comuns para que a gestão aconteça;
- c) serviços: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno à organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental. O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza face a uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano, rotineiro.

Diante disso, é possível entendermos a competência de um colaborador como a capacidade que ele tem de tomar a iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara, certo?

Sim! Logo, podemos dizer que uma pessoa competente é aquela que aplica o conhecimento prático das situações em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade dos fatos aumenta.

Tomando essa afirmativa como base, *Dalmau e Tosta* (2009, p. 26-27) apresentam um estado da arte sobre competência e expõem os principais conceitos (Quadro 1):

Quadro 1 - Principais conceitos sobre competência

Autor	Conceito de competência	Ênfase
<i>Boyatzis</i> (1982)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam o retorno da organização.	Formação, comportamento e resultado
<i>Boog</i> (1991)	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão.	Aptidão, valores e resultado
<i>Spencer e Spencer</i> (1993)	A competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo, que influencia e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado
<i>Parry</i> (1996)	Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado através de T&D.	Resultado e formação
<i>Boterf</i> (1997)	Competência é assumir responsabilidade frente a situações complexas de trabalho, buscando lidar com eventos inéditos, de natureza singular.	Mobilização e ação
<i>Dutra</i> (1998)	Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa. Traduz-se pelo mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu alcance.	Aptidão, resultado e formação
<i>Zarifian</i> (2001)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação e resultado

Fonte: adaptado de *Dalmau* (2008 apud DALMAU; TOSTA, 2009, p. 26-27).

Observando o Quadro 1, vemos que o balizador de todos os conceitos é a formação. No entanto, o comportamento, os valores, o resultado, a aptidão, a mobilização e a ação são complementares e interdependentes. Você sabe por quê?

Dalmau e Tosta (2009, p. 27) respondem que é

[...] porque um profissional que possui formação adequada e aptidões para realizar o seu trabalho diário, bem como valores em consonância com os da organização, provavelmente conseguirá alcançar resultados considerados mais adequados mediante a utilização de ações compatíveis com os recursos existentes.

Esse é um fator de competitividade importante, pois o que assegura o sucesso da empresa e, de maneira recíproca, garante um valor social e profissional ao empregado, é a forma como ela usufrui das capacidades humanas.

Na próxima seção, discorreremos sobre a importância e os objetivos da gestão de competências.

3.5 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Figura 40 - Gestão por competências



Fonte: *Simoni Aquino (20--?)*.³⁰

³⁰ Disponível em: <http://www.simoniaquino.com.br/uploads/1/5/7/0/15703816/1980341.png?452>.

Atualmente, não há como se falar em gestão sem a parceria das pessoas. Isso significa que não há gestão sem a cooperação intelectual e técnica dos funcionários.

Para constatar isso, basta você experimentar passar no seu local de trabalho durante a madrugada, parar e, por alguns minutos, contemplar o prédio fora de funcionamento. É possível que, dessa forma, a empresa produza bens e serviços e alcance as suas metas? Nunca!

Sem a força humana, as organizações se resumem a meros espaços físicos sem produtividade e sem vida.

3.5.1 Ganhos para a empresa e para os funcionários

As corporações necessitam dos seres humanos agrupados, trabalhando juntos e de maneira coordenada para alcançarem um propósito comum. Com base nisso, *Chiavenato* (2010) afirma que as empresas estão dispostas a conceder salários e benefícios aos seus participantes em troca de esforço, dedicação e vantagem competitiva, ao passo que os funcionários, por meio da organização, buscam a realização pessoal, o crescimento profissional e a qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

Todavia, nesse intercâmbio, é preciso considerar que tanto os indivíduos como as organizações têm características próprias que influenciam diretamente na sua dinâmica e, portanto, é imprescindível adequar um modelo de gestão que possa gerar valores compartilhados.

Nessa perspectiva, devemos visualizar, de um lado, uma administração centrada em maximizar os seus ganhos e, de outro, uma ferramenta que favoreça os trabalhadores.

Logo, a gestão de competências é sugerida por *Sarsur* (2007) como uma abordagem que leva em conta os dois lados. A ideia que sustenta esse pressuposto é a proposta de agregação de valor econômico para as corporações e valor social aos cidadãos, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Assim, vamos pensar a gestão de competências como a combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise do contexto e avaliação da empresa (resultados), conforme recomendado por *Zarifian* (2001). Para tanto, é crucial separar os conceitos de competência e habilidade.

3.5.2 Competência e habilidade

Dutra (2004) aborda a competência como a conciliação de valor, por parte do funcionário, para com a empresa e o ambiente; já a habilidade é descrita como a capacidade de o colaborador executar tarefas.

Para aclarar esses conceitos, o Quadro 2 mostra um comparativo entre eles:

Quadro 2 - Comparativo entre competência e habilidade

	Competência	X	Habilidade
Definição	Agregação de valor para empresa/negócio		Saber fazer
Mensuração	Nível de complexidade de atribuições e responsabilidades		Cerificação por pessoas/ entidades legítimas
Características	Resulta em entregas permanentes, que passam a integrar o patrimônio de conhecimento da empresa		Resulta na capacidade de executar tarefas, atividades e/ou funções

Fonte: Dutra (2004).

Posto isso, a gestão de competências visa ao incremento da produtividade e o modelo tende a operar pautado na melhoria da consecução das atividades.

Para Chiavenato (2006, p. 216), a gestão de competências é um programa para

[...] definir perfis profissionais, que proporcione maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo como base certos critérios objetivamente mensuráveis.



Curiosidade

Figura 41 - Banco de talentos



Fonte: Pixabay (2015).³¹

³¹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/mulher-face-foto-montagem-faces-789146/>.

Você sabia que o banco de talentos é o raio-X do potencial humano?

Na gestão de competências, é fundamental conhecer a força de trabalho disponível, identificando pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador.

Saiba mais em: <http://mundocarreira.com.br/lideranca-e-gestao-de-pessoas/saiba-o-que-e-banco-de-talentos-e-como-ferramenta-ajuda-processo-de-recrutamento/>.

Sarsur (2007) acrescenta que a gestão de competências abarca duas vertentes:

- a) a integração de uma filosofia e de uma estratégia de gerenciamento ligada às diretrizes organizacionais, buscando maximizar os ganhos;
- b) a ação direcionada a objetivos pontuais, buscando potencializar a produtividade.

Desse modo, temos a gestão de competências como uma alternativa de vantagem competitiva e qualquer ato que almeje determinar quais capacitações devem ser provocadas, protegidas ou minimizadas é positivo para a sustentabilidade da empresa no mercado.

3.5.3 Atributos e modelos

Para *Gramigna* (2007), a gestão de competências alicerça-se em quatro atributos:

- a) negócio: é o âmbito de atuação da empresa, sendo definido pelas demandas do ambiente;
- b) missão: é a razão de existir do negócio, que indica o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos;
- c) visão: é a ideia de como a organização quer ser vista pelos seus consumidores, fornecedores, parceiros e colaboradores, norteador ações para a busca de resultados e compartilhando-os com toda a organização;
- d) valores: normas e crenças que conduzem o comportamento das pessoas, contribuindo para a formação da cultura organizacional.

Leme (2005, p. 27) concorda com *Gramigna* (2007) quando diz que

não é possível concluir que uma empresa precisa de criatividade, por exemplo, se não estiver claro o porquê da sua existência ou qual o seu papel, fato que pode ser checado na missão da empresa.

Somente com esses atributos formulados – negócio, missão, visão e valores – a gestão de competências conseguirá atingir os seus objetivos, conforme ilustra a Figura 42.

Figura 42 - Principais objetivos da gestão por competências

Principais objetivos da gestão por competências

1. Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa;
2. identificar as habilidades necessárias para que a organização cresça;
3. comunicar os comportamentos valorizados;
4. esclarecer o foco da liderança;
5. focalizar a atenção na qualidade/no comportamento orientada/o para o cliente;
6. eliminar as lacunas – hiatos, *gaps* – de competência;
7. desenvolver vantagens competitivas individuais e da empresa;
8. identificar critérios de seleção para entrevistas e admissão de funcionários;
9. estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho;
10. desenvolver a cultura de *feedback* 360 graus;
11. planejar para a sucessão;
12. orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas;
13. encorajar a cooperação transfuncional;
14. guiar as decisões de promoção – reconhecimento e recompensa;
15. facilitar o fluxo de pessoas através das áreas de negócios e das fronteiras globais.

Fonte: *Vilas Boas e Andrade* (2009, p.190 apud ANDRADE; LESSA; ANJOS FILHO, 2011).



3.5.4 Atividade

Reveja os conceitos de negócio, missão, visão e valores que estudamos. Pense na sua carreira profissional como se ela fosse uma empresa. Agora, identifique em que tipo de negócio ela se encaixaria e crie uma missão, uma visão e valores para ela.

Tipo de negócio	
Missão	
Visão	
Valores	

Resposta comentada

Essa proposta pode se aplicar a qualquer atividade profissional e é um excelente exercício para uma autogestão de carreira. Veja, no Quadro 3, como poderíamos aplicar os conceitos em um exemplo hipotético da carreira de um ator.

Quadro 3 - Proposta

Tipo de negócio	Cultura e entretenimento
Missão	Entreter com qualidade, visando elevar a qualidade dos espectadores com um teatro de alto nível, que se questiona e propõe o questionamento, divertindo sem banalizar, contribuindo para a formação de uma plateia pensante.
Visão	Montar textos de qualidade, que divirtam e ao mesmo tempo coloquem o espectador ativo e exigente enquanto público.
Valores	Ética, criatividade, comprometimento, inovação, desafio, sustentabilidade.

Fonte: produção do próprio autor (2017).

Andrade, Lessa e Anjos Filho (2011, p. 40) revelam alguns modelos de gestão de competências:

Modelo *iceberg*: estabelece que as competências façam parte da composição do indivíduo. Constituem as habilidades da pessoa em desenvolver determinada tarefa.

Modelo árvore das competências: relaciona as competências humanas com uma árvore cuja raiz é o conjunto de valores, crenças e princípios adquiridos na sua vivência; o tronco é o conjunto de informações armazenadas pela pessoa e a copa é a sua capacidade técnica.

Modelo casa das competências: é a combinação das competências técnicas (conhecimentos) com as comportamentais (habilidades e atitudes), gerando resultados esperados (responsabilidades) e com um plano de desenvolvimento e treinamento.

Modelo pirâmide das competências: é a união dos atributos dos modelos do *iceberg*, da árvore das competências e da casa das competências, agregando peculiaridades inatas ao indivíduo.

Modelo de competência como fonte de valor: é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Modelo de desenvolvimento de competências gerenciais: constitui-se de duas etapas, sendo uma de preparação (definição de condições e dos membros dos grupos; seleção dos temas e tipos de conhecimentos e habilidades; referência acerca das competências desejadas; definição de práticas gerenciais [veículos de processo] e definição de conceitos e sistemáticas de aprendizagem organizacional a empregar no processo) e a outra de desenvolvimento de competências (geração, difusão e sistematização de competências).

Fleury e Fleury (2000) ressaltam a importância de edificar os modelos de gestão de competências em práticas como: mapeamento e mensuração das competências existentes na empresa; captação e seleção de pessoas com níveis mais elevados, tanto dentro quanto fora da organização; desenvolvimento e avaliação de desempenho e remuneração. Feito isso, a empresa pode escolher aquele que melhor lhe atende, seguindo o critério de suas reais necessidades.

É primordial elaborar um planejamento estratégico com o intuito de ajustar as ações dos gestores, as metas organizacionais e os interesses humanos, para que os trabalhadores obtenham os resultados esperados pela empresa e, em contrapartida, progridam nas esferas pessoal e profissional, por meio do desenvolvimento de novas competências.

Na seção subsequente, estudaremos as competências individuais e organizacionais e como elas geram valor.

3.6 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

Figura 43 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury



Fonte: Sandra Libanio (20--?).³²

³² Disponível em: <https://sandrallibanio.files.wordpress.com/2010/01/competencias.png>.

A competência de uma pessoa não se restringe a um conhecimento, mas abarca a sua biografia e socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional.

Para *Le Boterf* (2003), a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais integradas ao sistema de avaliações.

As competências humanas são identificadas por meio dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do colaborador, aspectos declarados pelo seu desempenho dentro de determinado contexto organizacional e que agregam valor a ele mesmo e à empresa (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2006).

Já as competências organizacionais são estabelecidas pelas competências dos funcionários de uma empresa e envolvem a capacidade que eles têm de agir em diversas situações do dia a dia (previstas ou não), o que requer diversos saberes. Observe o Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Competências para o profissional

Saberes	Definições
Saber agir e saber reagir com pertinência	<ul style="list-style-type: none"> - Saber o que e por que fazer - Saber ir além do prescrito - Saber escolher na urgência - Saber arbitrar, negociar, decidir - Saber encadear ações de acordo com a finalidade
Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Saber construir competências a partir de recursos - Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saber, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio
Saber transpor obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> - Saber transpor situações - Saber o que fazer e por que fazer - Saber distanciar-se e funcionar "em dupla direção" - Saber utilizar seus metacconhecimentos - Saber criar as condições de transponibilidade, com o auxílio de esquemas transferíveis
Saber aprender e aprender a aprender	<ul style="list-style-type: none"> Saber tirar as lições da experiência Saber transformar sua ação em experiência Saber descrever como se aprende Saber agir em circuito duplo de aprendizagem
Saber envolver-se	<ul style="list-style-type: none"> Saber envolver sua subjetividade Saber assumir riscos Saber empreender Saber ter ética profissional

Fonte: *Le Boterf* (2003).

Em vista disso, *Dalmau e Tosta* (2009) declaram que ser competente é fruto não somente das habilidades técnicas, mas também das atitudes ligadas ao comportamento humano, uma vez que os conhecimentos e as habilidades podem ser treinados e que as atitudes dependem exclusivamente das pessoas.

Hipólito (2001) expõe a sua visão mencionando que ser competente é mobilizar-se, integrar-se e transferir conhecimentos.



Benetti et al. (2007) acrescentam que a transferência de conhecimentos carece de formação contínua.

3.6.1 Competências individuais

Diante do que foi apresentado, pode-se dizer que as competências individuais estão vinculadas às características que o funcionário deve possuir, de forma que contribua para a empresa atingir os seus objetivos. São elas que formam a base das competências organizacionais.

Fleury e Fleury (2001) categorizam as competências do indivíduo em três grandes blocos, que envolvem a relação do colaborador com toda a empresa, conforme mostra o Quadro 5:

Quadro 5 - Blocos de competências individuais

Competências individuais	Conceito
De negócio	Vinculadas à compreensão do negócio, do mercado e dos clientes.
Técnico-profissionais	Específicas para certa operação, ocupação ou atividade.
Sociais	Relacionadas ao saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas.

Fonte: *Fleury e Fleury* (2001, p. 24).

De acordo com os autores, relacionando esse conjunto de competências desenvolvidas pelos indivíduos, forma-se o leque das competências essenciais para uma organização, citadas na sequência.

3.6.1.1 Competências de negócio

Fleury e Fleury (2001) definem a competência de negócio como a capacidade de conhecer os ambientes interno e externo da empresa, proporcionando aos gestores uma melhor identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

A organização deve acompanhar as mudanças e tendências que estão voltadas para o seu negócio, atualizando as informações sobre seus clientes e aprimorando os produtos que fornece, mantendo, assim, um diferencial competitivo perante a concorrência (FLEURY; FLEURY, 2001).

Conforme *Loureiro* (2007), na análise interna, procura-se observar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Com isso, objetiva-se identificar as principais características da empresa e do colaborador, para, assim, orientar o processo de planejamento.

O líder da organização deve transmitir com clareza seus objetivos aos demais colaboradores, mostrando responsabilidade e compromisso com os valores e ajudando sua equipe a desenvolver as competências relacionadas ao ambiente profissional.

Assim, o indivíduo pode selecionar a metodologia mais adequada à consecução das estratégias da empresa, podendo apresentar ideias e projetos com vista a agregar valor à organização. Entretanto, as competências fundamentais do funcionário devem estar sempre relacionadas à sua capacidade de transmitir e receber informações com relação ao ambiente profissional, observando a utilização de linguagem adequada e dos meios acessíveis (FLEURY; FLEURY 2001).

É preciso que o gestor possua a competência de negócio relativa à análise interna, para que ele possa fazer uma seleção das oportunidades e ameaças mais relevantes para a organização. Isso o ajudará a descobrir o que pode ser aproveitado, com reais chances de sucesso (LOUREIRO, 2007).

O empregado, por sua vez, deve interagir com os clientes internos e externos, usando estratégias que visem à satisfação deles.

Dessa maneira, *Fleury e Fleury* (2001) concluem que a competência de negócio é parte fundamental na execução das estratégias e no sucesso dos resultados almejados pela empresa.

3.6.1.2 Competências técnico-profissionais

Fleury e Fleury (2001) definem as competências técnico-profissionais como aptidões específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como a habilidade do indivíduo em executar os serviços sob sua responsabilidade, sua capacidade de aprendizagem, sua produtividade e a qualidade do seu trabalho.

É essencial que o colaborador obtenha informações e conhecimentos técnicos relativos à sua área. Também é importante que ele saiba utilizá-los e que os atualize constantemente, visando ao cumprimento de atividades, à resolução de problemas ou ao desenvolvimento da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

O trabalho não é apenas um conjunto de tarefas associadas descriptivamente ao cargo, mas um prolongamento das competências que o funcionário desenvolve em prol dele (FLEURY; FLEURY, 2001).

Sendo assim, uma das competências essenciais que o indivíduo deve possuir para desempenhar bem sua função está ligada a um profundo conhecimento das condições de operação. Para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um contínuo processo de aprendizagem, que envolve sua facilidade de compreender e reter instruções e informações. É necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo e, por fim, para a aprendizagem na organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Uma das características das competências técnico-profissionais é o domínio pessoal do cargo, que significa, afinal, ter conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado (FLEURY; FLEURY, 2001).

Todo trabalhador deve ser perito naquilo que faz e também em desenvolver suas especializações, pois cada membro do grupo acrescenta algo de valor em relação ao que está sendo discutido (FILDELIS; BANOV, 2007). Logo, o saber fazer com alta qualidade evita perdas ou retrabalhos.



3.6.1.3 Competências sociais

As competências sociais referem-se às características inatas do indivíduo, sendo qualidades estáveis, que permanecem imutáveis no tempo, e podem ser comparadas com a personalidade da pessoa (FLEURY; FLEURY, 2001).

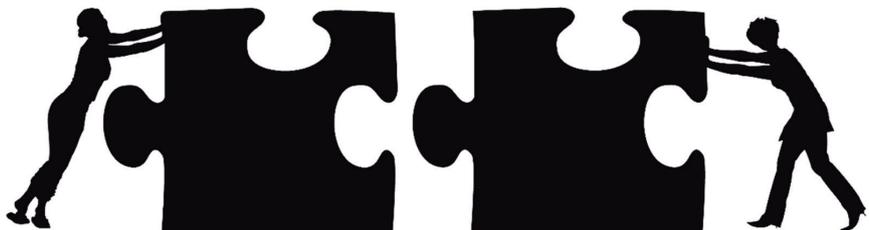
Além disso, as competências sociais ressaltam o comportamento e as atitudes dos indivíduos na organização, o que pode ser adquirido e desenvolvido. Partindo desse pressuposto, podemos dizer que as competências sociais baseiam-se no saber ser e, sob o ponto de vista de *Fleury e Fleury* (2001), estão associadas à comunicação, à negociação e ao trabalho em equipe.

A competência da comunicação é a capacidade de saber entender as informações que os outros membros da organização passam, além de conseguir impor ideias com clareza, utilizando técnicas ajustadas para cada circunstância (FLEURY; FLEURY, 2001).

De acordo com os autores, a competência da negociação diz respeito à capacidade de:

- a) influenciar, discutir e estimular outras pessoas a colaborarem, com o intuito de atingir os objetivos da organização;
- b) acompanhar processos de aquisição de consenso para a organização;
- c) em certas situações, saber argumentar de forma coerente, ajudando na venda de ideias;
- d) aceitar pontos distintos dos seus.

Figura 44 - Habilidade e conhecimentos complementares



Fonte: Pixabay (2014).³³

O trabalho em equipe requer criar e trabalhar em grupos em que as pessoas possuem habilidades e conhecimentos diversos e complementares. É preciso ter a habilidade de manter os grupos trabalhando em conjunto e com eficiência, controlando, assim, as participações excessivas e evitando conflitos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Fleury e Fleury (2001) acrescentam que o trabalho em equipe é um processo importante de interação com pessoas de culturas diferentes em questão de origem, de formação ou de experiência profissional, favorecendo a multiplicação de ideias, sugestões e novas soluções para os problemas. O conhecimento precisa circular de forma rápida e eficiente pela empresa. Novas ideias têm mais impacto quando comunicadas e compartilhadas do que quando são propriedade de poucos.

Diante do exposto, é essencial que o colaborador desenvolva a capacidade de conviver com uma ou mais pessoas, inclusive frente a situações

³³ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/mundo-dos-negócios-cooperação-puzzle-463338>.

de conflito, atuando de forma a contribuir para o alcance de objetivos comuns.

Outros pontos importantes incluídos nas competências sociais são:

- a) pontualidade: essencial tanto na entrega das atividades pré-estabelecidas pela organização quanto na jornada de trabalho diária;
- b) cuidado pessoal: é importante cuidar da aparência, estar bem arrumado, uniformizado (se necessário) e cuidar sempre da higiene pessoal.

As competências sociais são cruciais, pois ajudam o colaborador a interagir com as pessoas, proporcionando um ambiente agradável a todos.

Figura 45 - Competências individuais



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Valentim (2002) destaca que as competências do bibliotecário são agrupadas em quatro categorias:

- a) comunicação e expressão: formular e gerenciar projetos, capacitar e orientar usuários para um melhor uso dos recursos de informação;
- b) técnico-científicas: selecionar, registrar, armazenar, recuperar e difundir a informação para os usuários, reunir e valorar documentos, proceder ao seu arquivamento e ainda conservar os materiais armazenados;
- c) gerenciais: dirigir, administrar, organizar e coordenar os serviços de informação, planejar e avaliar a preservação e a conservação de acervos documentais;
- d) sociais e políticas: promover uma atitude crítica e criativa em relação às resoluções de problemas e questões de informação, fomentar uma atitude aberta e interativa com os diversos atores sociais (políticos, empresários, educadores, trabalhadores e profissionais de outras áreas, instituições e cidadãos em geral) e identificar as novas demandas sociais de informação, de forma a contribuir com o desenvolvimento do mercado de trabalho da área.

Gramigna (2007, p. 54-55) também elenca algumas competências individuais importantes, conforme citação a seguir.

Capacidade empreendedora: facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.

Capacidade de trabalhar sob pressão: capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.

Comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência, usando o *feedback* de forma adequada, para facilitar a interação entre os pares.

Criatividade: capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.

Cultura da qualidade: postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

Dinamismo, iniciativa: capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.

Flexibilidade: habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.

Liderança: capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

Motivação/energia para o trabalho: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.

Negociação: capacidade de se expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.

Organização: capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.

Planejamento: capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

Relacionamento interpessoal: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

Tomada de decisão: capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

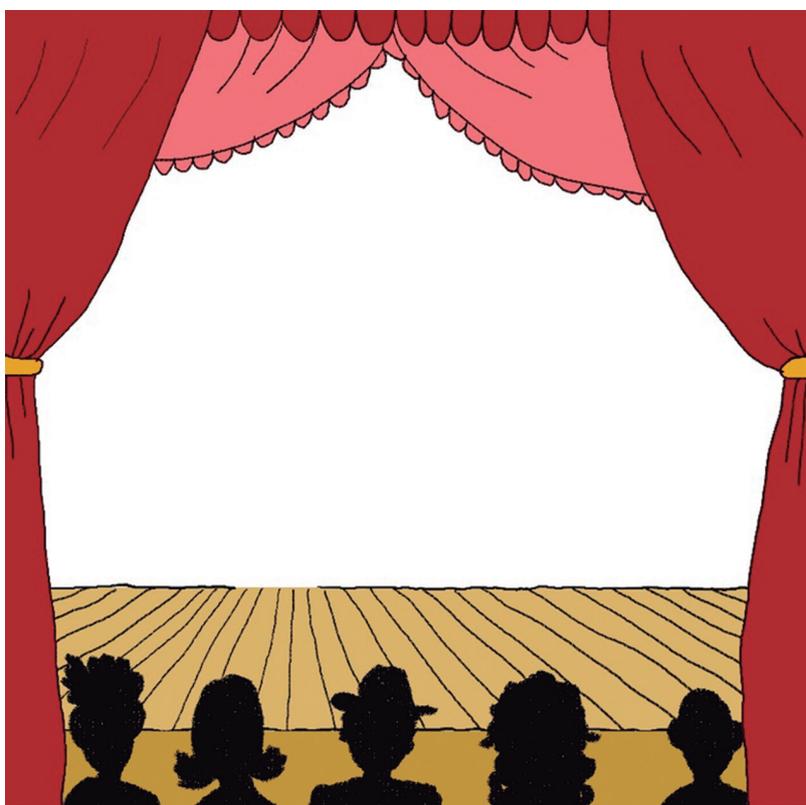
Visão sistêmica: capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Essas competências devem ser fortalecidas ou ampliadas de acordo com o contexto no qual a empresa está inserida e em consonância com o plano de autodesenvolvimento do colaborador.



3.6.2 Atividade

Figura 46 - Plateia



Fonte: *Free Images* (2006).³⁴

O texto a seguir fala sobre uma competência bastante exigida no mundo corporativo contemporâneo: falar em público sem inibições.

Responda às questões sugeridas e confira o gabarito no final. Este pequeno teste poderá auxiliar você a se autoavaliar nessa competência.

³⁴ Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/stage-2-1206577>.

Você sabe se apresentar em público?

Por: *Renata Azevedo*

(Fonoaudióloga, doutora e mestre em Ciências da Comunicação Humana pela *Universidade Federal de São Paulo*)

Entrevistas, dinâmicas de grupo, reuniões, apresentações para clientes, palestras, seminários, cursos. São cada vez mais comuns as situações em que precisamos falar em público, muitas vezes com a missão de convencer a plateia – seja ela formada por uma ou várias pessoas – a comprar nossa ideia ou produto.

Para isso, é preciso agradar, ser carismático, deixar uma boa impressão e mostrar firmeza. Nada fácil, não é? Pois saiba que, com muito treino e algumas táticas, você poderá se sair muito bem em público.

Responda sim (S) ou não (N) às questões abaixo e veja como está a sua performance – e os pontos em que poderá melhorar.

1. () Você sofre por antecipação ao saber que falará em público?
2. () Você sente a voz tremer e um suor excessivo durante sua apresentação?
3. () Evita olhar a plateia nos olhos?
4. () Pigarreia e tosse mais do que o habitual durante a palestra?
5. () Acha que sua apresentação está sendo desastrosa?
6. () Sente a voz falhar?
7. () Mexe o tempo todo com mãos, pés e caminha constantemente?
8. () Fica parado, sem movimento nenhum, o tempo todo?
9. () Acha que o uso de microfone atrapalha a sua apresentação?
10. () Acaba a palestra rouco e muito cansado?
11. () Perde-se no que tem a dizer e estende-se no tempo com frequência?
12. () Sente impaciência da plateia?
13. () Acha que a forma de se apresentar não é tão importante, o que conta mesmo é o conteúdo?
14. () Acredita que a transmissão do conteúdo está sendo prejudicada pela forma como se comunica?
15. () Sente a boca seca e dificuldade para falar?
16. () Acha que não transmite tudo o que sabe do assunto porque se comunica mal?
17. () Acha que não passa credibilidade?
18. () Evita, sempre que pode, situação de exposição a grupos grandes?

GABARITO

0 pontos – nenhum “SIM”

Parabéns! É bem provável que você seja exceção à regra, com excelente domínio de falar em público, seja por aptidão natural, treino específico ou prática frequente.

De 1 a 5 “SINS”

Muito bem! Você tem domínio razoável da arte de falar em público, mas talvez possa beneficiar-se treinando suas principais dificuldades, com orientações que visem a melhorar ainda mais seu desempenho.

De 6 a 10 “SINS”

Não está bom, mas pode melhorar. Saiba que não há dificuldades que resistam a um intenso treinamento direcionado e objetivo. Lembre-se de que, em muitos casos, nosso comportamento em frente a um público qualquer é completamente diferente de um padrão mais espontâneo. Contanto que esse comportamento não prejudique a eficiência da transmissão da mensagem, não há nenhum problema!

Mais de 10 “SINS”

Não há como melhorar sozinho seu padrão de comunicação. Procure orientação específica e lembre-se: há sempre um jeito de driblar as maiores dificuldades e mascarar as menores.

Resposta comentada

Para começar a desenvolver essa competência, observe as dicas a seguir:

- Treine antes o seu discurso, palestra, unidade etc.
- Conheça o público alvo.
- Beba água antes de falar em público.
- Aqueça a voz com exercícios específicos.
- Utilize material de apoio, se você se sentir mais seguro: projetor de *slides*, filmes, fichas etc.
- Seja objetivo, não tente angariar a simpatia da plateia contando muitas piadas e tentando a todo custo ser muito simpático.
- Respeite o horário previsto de início e, principalmente, de fim.
- Conheça o assunto a ser abordado.
- Faça movimentações e gestos naturais – nem muitos, nem poucos.
- Olhe as pessoas nos olhos – todo o auditório e nunca uma única “vítima”.
- Saiba o que fazer com as mãos.
- Saiba usar um microfone, se for utilizar um.
- Seja espontâneo, sem ser vulgar ou íntimo de pessoas que não são seus amigos pessoais.

Fonte: MICHELETTI, C. Saber falar em público é competência necessária para todos os profissionais. **Empregos.com**, [S.l.], 2015. Disponível em: http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/teste/150802-apresentar_publico.shtm. Acesso em: 20 dez. 2020.

Na Unidade seguinte, conversaremos sobre empreendedorismo, o seu conceito e quais as características necessárias para empreender ou ser

um empreendedor. Vale lembrar que aquele é o comportamento deste e que, portanto, a única maneira de tratar o empreendedorismo como competência é discutindo as características necessárias para essa ação. É o que faremos a seguir.

RESUMO

A competência foi denominada como uma característica diretamente ligada à performance superior de um indivíduo na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

A competência evoluiu em quatro gerações: na primeira, a proposta era identificar tipos ideais de profissionais bem sucedidos, levantar inventários de competências e níveis de proficiência no exercício de competências e aplicar tais dicionários para *assessment* de colaboradores ou de categorias profissionais; na segunda, o ponto de partida para a definição de competência foi o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, o que afeta parte considerável da atividade de alguém; na terceira, houve a incorporação do conceito de complexidade, em que foram escolhidas competências para serem descritas no seu nível de complexidade (ou *work levels*); por fim, na quarta, são utilizados conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referenciais para organizar as práticas de recursos humanos (RH).

A competência, dentro da dinâmica organizacional, é algo além de qualificação e concentra-se em três principais mutações: incidente, comunicação e serviços.

A competência humana é identificada por meio dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do colaborador, declarados pelo seu desempenho dentro de determinado contexto organizacional, agregando valor a si próprio e à empresa.

A competência organizacional é estabelecida pelas aptidões de seus funcionários e envolve sua capacidade de agir em diversas situações do dia a dia (previstas ou não), o que requer diversos saberes.

A competência do indivíduo está vinculada às características que o funcionário deve possuir, de forma a contribuir para a empresa atingir os seus objetivos. Tais qualidades formam a base das competências organizacionais. A competência do indivíduo é categorizada em três grandes blocos, que envolvem a relação do colaborador com toda a empresa: competências de negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

A competência de negócio é a capacidade de conhecer os ambientes interno e externo da empresa, proporcionando uma melhor identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

A competência técnico-profissional é específica para certa operação, ocupação ou atividade.

A competência social refere-se às características inatas do indivíduo, qualidades estáveis que permanecem imutáveis no tempo, podendo-se compará-las com a personalidade da pessoa.

A gestão de competências é a combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise do contexto e avaliação da empresa (resultados).

A gestão de competências abarca duas vertentes: a integração de uma filosofia e de uma estratégia de gerenciamento ligada às diretrizes organizacionais, buscando a maximização dos ganhos, e a ação direcionada a objetivos pontuais, buscando a potencialização da produtividade.

A gestão de competências tem seu alicerce em quatro atributos: negócio, missão, visão e valores.

A gestão de competência dispõe de alguns modelos, tais como: *iceberg*, árvore das competências, casa das competências, pirâmide das competências, competência como fonte de valor e desenvolvimento de competências gerenciais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Anataís Nunes; LESSA, Maria da Conceição Alves; ANJOS FILHO, Moisés Gomes dos. **Gestão por competências**. Monografia (Graduação em Administração Geral) – Faculdade Castro Alves, Salvador, 2011.

BENETTI, Kelly C. et al. Avaliação do desempenho por competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 19, set./dez. 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Mapeamento e gestão de competências**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revista de Administração da PUC-RS (Análise)**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

FILDELIS, Gilson José; BANOV, Marcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Em busca da competência. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (Eneo), 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOUREIRO, Fernanda Ventura. **Planejamento estratégico simulado em escritório contábil**. 2007. 79 f. Monografia (Graduação) – Univale, Biguaçu, 2007.

MICHELETTI, C. Saber falar em público é competência necessária para todos os profissionais. **Empregos.com**, [S.l.], 2015. Disponível em: http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/teste/150802-apresentar_publico.shtm. Acesso em: 20 dez. 2020.

SARSUR, Amyra Moyzes. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

VALENTIM, Marta Lígia. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: VALENTIM, Marta Lígia. Formação do profissional da informação. São Paulo: Pólis, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.