

# Conceito de Competência

Há não muito tempo atrás, algumas organizações brasileiras, principalmente as multinacionais, faziam uso das competências com base no modelo americano. O primeiro modelo, e mais conhecido, foi desenhado por David McClelland (1973), e compreende as competências através do conceito de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes ([CHA](#)).

Este modelo consiste na definição de um conjunto de competências mapeadas por cargo ou função, que dão base à avaliação de competências. Essa avaliação faz uma comparação entre as competências desejadas e as competências apresentadas pelo colaborador, visando identificar os *gaps* (lacunas de competências), para desenhar um plano de desenvolvimento coletivo ou individual.

A maioria dos profissionais de RH conhecem este modelo de avaliação de competências. Aproximadamente 52% das organizações brasileiras privadas adotavam este modelo em 2010. No entanto, este modelo, quando aplicado à atual realidade das organizações - extremamente volátil e fluída - não atende efetivamente para identificar as competências.

Por isso está sendo cada vez mais **substituído por um modelo de avaliação de competências que abandona a estrutura formal de cargos** e está migrando para um **modelo que considera as características pessoais do colaborador**. Este modelo tem como base o modelo francês de Le Boterf (1995) e Zarifian (1996), que agrega o conceito de **competência às entregas do colaborador**, focando no ator.

Este modelo corrobora com a construção da gestão de competência que contribui com uma abordagem de gestão de pessoas alinhado à estratégia organizacional (ZARIFIAN, 2001; CHIAVENATO, 2016; DUTRA, 2017).

## Competências organizacionais e competências individuais

Compreendendo competências de acordo com o modelo francês, para defini-las, precisamos dividir as competências em dois tipos: competências organizacionais e competências individuais.

### *Competências organizacionais*

As competências organizacionais podem ser definidas como as competências que foram construídas no decorrer do processo de nascimento e desenvolvimento da organização, e que lhe conferem vantagem competitiva frente ao mercado. As seguintes categorias de competências podem ser encontradas nas organizações:

- **Competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência e estratégia;
- **Competências distintivas:** conferem vantagem competitiva;
- **Competências de unidade de negócio:** atividades-chaves esperadas pela organização das unidades de negócio;
- **Competências de suporte:** alicerce para outras atividades da organização;
- **Capacidade dinâmica:** capacidade da organização de adaptar suas competências às exigências do ambiente.

### *Competências individuais*

O conceito de competência individual como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é muito prático, pois, o fato do colaborador possuir tais conhecimentos, habilidades e atitudes não significa que elas de fato entreguem valor para a organização. Um dos conceitos que mais atende esta necessidade é o conceito proposto por Fleury e Fleury (2000), que as define como um conjunto de saberes, conhecimentos, recursos e habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

As competências individuais e organizacionais se relacionam o tempo todo. Um exemplo prático disso seria uma organização que possui sua estratégia voltada para Inovação, ter como uma de suas competências organizacionais a Inovação de Produtos e Processos e buscar em seus colaboradores competências individuais como Capacidade de inovação e Resolução de problemas.

É através dos colaboradores que a organização pode concretizar suas competências organizacionais e adequá-las ao contexto. Quando bem utilizadas, as competências organizacionais podem ser inclusive aprimoradas através das modificações realizadas pelos colaboradores (AVELINO; NUNES; SARSUR, 2016; DUTRA, 2017).

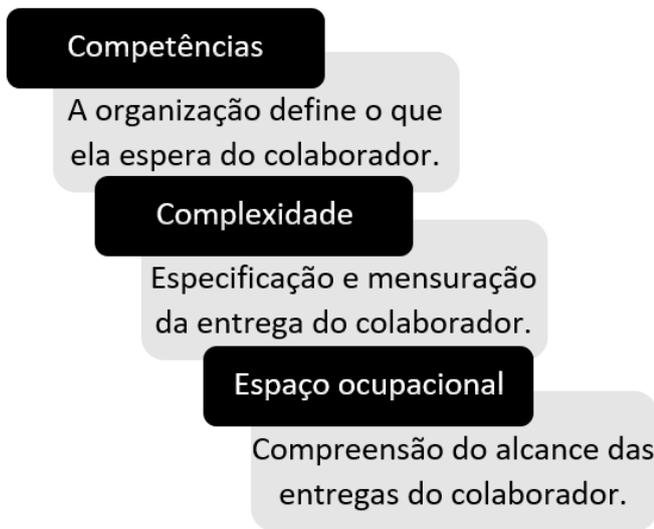
### **Classificação das competências**

Considerando a limitação do cargo como elemento de classificação das competências, foram criadas gradações nas competências com o objetivo de garantir uma maneira mais adequada de avaliar os colaboradores. A partir disto, as competências podem ser classificadas quanto à **complexidade e espaço ocupacional**.

A Complexidade não se trata da realização de uma tarefa difícil, mas sim o quanto uma atribuição exige do colaborador. A complexidade de uma tarefa exige do colaborador um conjunto específico de competências que faz com que uma mesma tarefa dificilmente seja executada tão bem por outra pessoa.

Já o Espaço ocupacional se consiste no conjunto de atribuições e responsabilidades de um colaborador, considerando o espaço dinâmico que ele pode ocupar naquela organização.

Através disto, podemos resumir:



Um colaborador pode agregar mais valor a empresa por ampliar a complexidade de suas atribuições e responsabilidades, sem precisar mudar de cargo. Ou seja, o conceito de espaço ocupacional e complexidade nos ajuda a ampliar a compreensão sobre a aplicação das competências dentro das organizações (DUTRA, 2017).

### **Distribuição das Competências**

Dentro de uma mesma organização, o colaborador pode vivenciar diferentes trajetórias de carreira. As trajetórias de carreira dos indivíduos atualmente caracterizam-se pela natureza das atribuições e responsabilidades que eles possuem, sendo esta natureza podendo ser classificada em:

*Público-alvo:* público para o qual se destina o trabalho. Ex: mesma empresa, mesmos clientes, etc.

*Natureza:* natureza do conhecimento e das habilidades envolvidas. Ex: cargos diferentes, mas oriundos de uma mesma formação. A natureza da trajetória pode ser agrupada em três categorias:

- *Operacionais:* carreiras que exigem o uso do corpo ou alto grau de estruturação, sendo ligadas às atividades-fim da organização;

- *Profissionais*: carreiras ligadas às atividades específicas, executadas por pessoas com conhecimento técnico ou ensino superior, são definidas pelos processos fundamentais (ex: administração, engenharia, etc). A natureza profissional pode variar entre administrativo e técnico;
- *Gerenciais*: carreiras ligadas às atividades de gestão de empresa.

### **O que a trajetória das carreiras tem a ver com as competências?**

Cada trajetória está relacionada a um degrau de complexidade das atribuições e responsabilidades da mesma natureza. Portanto, podem existir pessoas na mesma área de atuação, entregando para o mesmo público-alvo, mas atuando com graus diferentes de complexidade. Destas, deve ser esperado competências individuais diferentes.

As entregas dos colaboradores que estão na mesma trajetória de carreira são semelhantes, por isso torna-se possível agrupar as competências dos indivíduos através das trajetórias de carreira. Como as trajetórias não se alteram, o conjunto de competências esperados de uma pessoa de acordo com a sua trajetória de carreira se mantém com o tempo.

Deve-se separar as trajetórias por níveis de complexidade, alinhando as competências necessárias em cada um dos níveis (BENITO et al. 2012; DUTRA, 2017).

### **Por que utilizar um modelo de gestão de pessoas articulado por competências?**

O modelo de gestão de pessoas adotado por uma organização orienta a maneira como ela organiza e gerencia o comportamento humano no contexto do trabalho. Esse modelo deve orientar todos os processos de gestão de pessoas dentro da organização, pois o colaborador não visualiza tais processos de maneira individual, mas sim como um conjunto de transições que define a experiência dele dentro da empresa.

Do ponto de vista operacional, não é fácil perceber que adotar processos como captação, desempenho, capacitação e remuneração de modelos distintos pode causar impactos. Considerando isto, a empresa deve manter a coerência entre todos os processos, atuando de maneira estratégica, e não apenas como um ator que reage às demandas do mercado de maneira rápida e inconsistente.

O conceito de competência auxilia **na definição e mensuração das entregas do colaborador para a organização, tornando mais assertiva a gestão do trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.**

O modelo de competências contribui para uma **cultura de transparência na organização e melhora o clima organizacional.** Para os colaboradores, ter clareza sobre movimentações verticalmente nas carreiras ou então entre carreiras, as competências necessárias para a o atingimento de cada uma dessas movimentações e a relação entre os eixos de carreira e remuneração contribui para a sua percepção sobre sua carreira e visão do seu futuro dentro da empresa (CHIAVENATO, 2016; DUTRA, 2017).

---

#### REFERÊNCIAS

AVELINO, Giselle Inês Borges; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A ADERÊNCIA DOS GESTORES PARA O ALCANCE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL SUPERIOR. *Revista Economia & Gestão*, [s.l.], v. 16, n. 44, p.24-50, 19 dez. 2016.

BENITO, Gladys Amelia Vélez et al. Desenvolvimento de competências gerais durante o estágio supervisionado. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 65, n. 1, p.172-178, fev. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. Barueri: Manole, 2016. 171 p. (Série Recursos Humanos).

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 658 p.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.