

Gestão por competências



# Modelo tradicional x Modelo de competências

- Até os anos 80: “tempo de casa” como fidelidade e dedicação à organização.
- Conceito de competências surgiu em 1973 com McClelland: buscava uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. (visão americana)

# Modelo de competências

Boyatzis 1982

preocupação com questões como a entrega da pessoa  
para o meio no qual se insere...  
(visão americana)

# Conceito de Competências

- A base teórica que orienta a modelagem desse tipo de remuneração é a lógica de competência proposta por Zarifian (2001), ou seja, é o delineamento segundo a perspectiva que incorpora três dimensões: **do saber, do fazer e do ser**.
- Competência para ele, abrange “*o ato de tomar iniciativa e o assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara*”.
- Competência como fator de **competitividade** organizacional.

# Competência

```
graph TD; C[Competência] --> K[Conhecimento]; C --> H[Habilidade]; C --> A[Atitude]; K --> S[Saber]; H --> SF[Saber fazer]; A --> QF[Querer fazer]; S --> TT[Treinamento teórico]; SF --> TP[Treinamento prático]; QF --> DP[Depende do profissional];
```

Conhecimento

Habilidade

Atitude

Saber

Saber  
fazer

Querer  
fazer

Treinamento  
teórico

Treinamento  
prático

Depende do  
profissional

# Modelo de competências

A gestão de pessoas deveria distanciar-se do cargo como referência e aproximar-se mais da pessoa.

Saber ou

Saber fazer ou

Querer fazer ou

Saber ser...

# Modelo de competências

## Saber ser...

é o resultado de um aprendizado  
obtido ao longo da vida da pessoa.

# Modelo de competências

Le Boterf e Zarifian: **escola francesa**

- Não basta a pessoa possuir a capacitação necessária ou querer contribuir para o contexto.
- É necessário que compreenda a demanda do contexto sobre ela.

# Como funciona na prática?

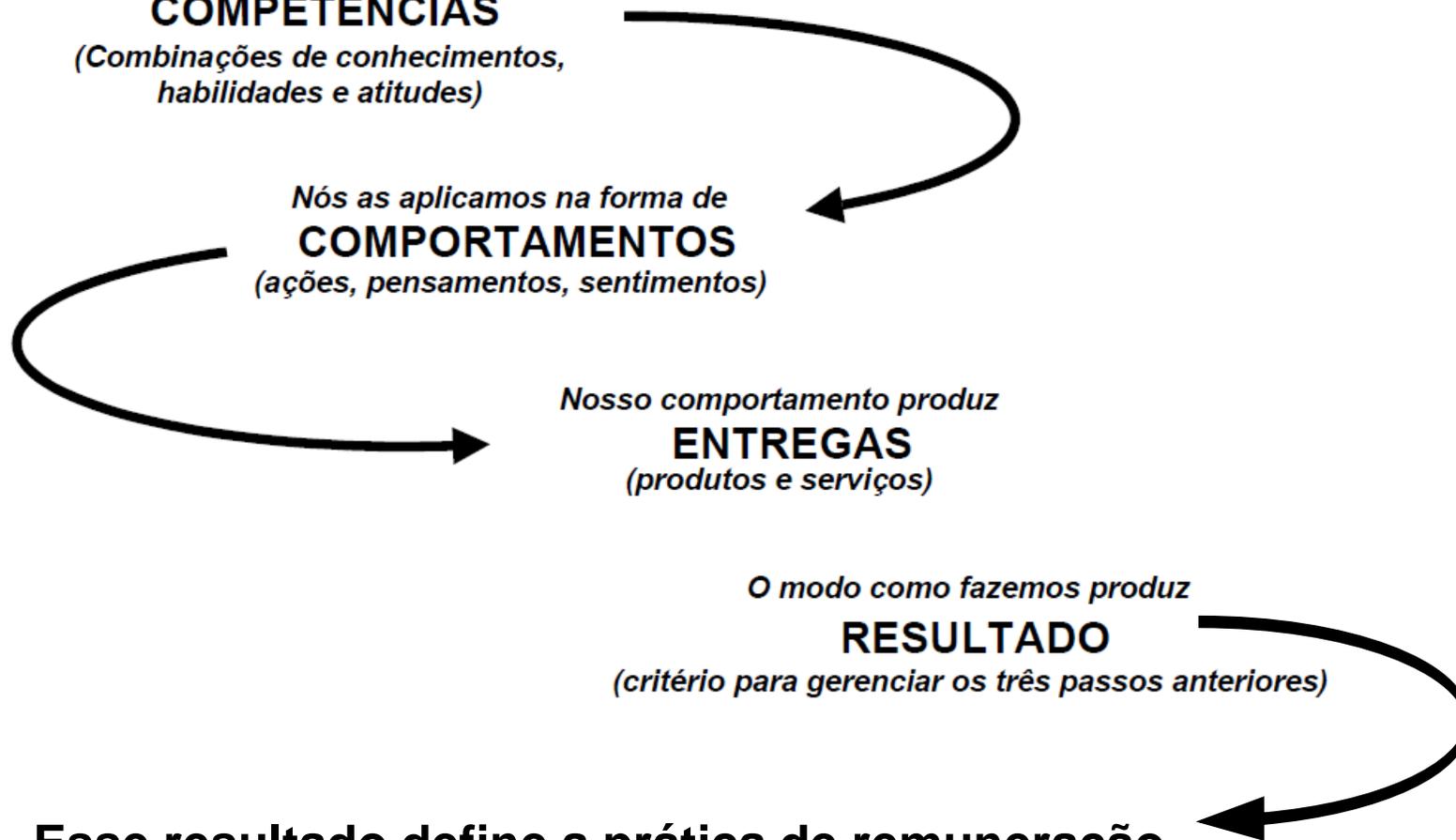
*As pessoas têm e adquirem*  
**COMPETÊNCIAS**  
*(Combinações de conhecimentos,  
habilidades e atitudes)*

*Nós as aplicamos na forma de*  
**COMPORTAMENTOS**  
*(ações, pensamentos, sentimentos)*

*Nosso comportamento produz*  
**ENTREGAS**  
*(produtos e serviços)*

*O modo como fazemos produz*  
**RESULTADO**  
*(critério para gerenciar os três passos anteriores)*

**Esse resultado define a prática de remuneração**



## Como funciona na prática?

- Identificar as competências essenciais da empresa.
- Disseminação e a partilha dos conhecimentos, habilidades e atitudes entre os parceiros organizacionais de forma a garantir a “entrega”.
- As competências passam a ser a trilha de crescimento individual em termos de capacitação e remuneração.

# Estratégia empresarial e competências individuais

A **organização** transfere o seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais.

As **pessoas** ao desenvolverem sua capacidade pessoal transferem para a organização o seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

# **Estratégia empresarial e competências individuais**

A **agregação de valor** das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

# Estratégia empresarial e competências individuais

Mills et al (2002)

- **Competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia
- **Competências distintivas:** reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores, podem gerar vantagem competitiva
- **Competências de unidades de negócios:** pequeno número de atividades-chave esperadas pelas organizações pelas unidades
- **Competências de suporte:** servem de alicerce para outras atividades
- **Capacidade dinâmica:** adaptação contínua das suas competências às exigências do ambiente.

# Estratégia empresarial e competências individuais

- Barney (1991)
- Recursos organizacionais:
  - Físicos: planta, equipamentos, ativos
  - Humanos: gerentes, força de trabalho, treinamento
  - Organizacionais: imagem e cultura

Conhecimentos e habilidades também seriam recursos?

## Mais profundamente no Brasil...

- O título do cargo importa – traz sentidos
- As nomenclaturas dos cargos para nossa cultura são relevantes;
- Abandonar o sobrenome dos cargos se apresentou como algo “doloroso” para o trabalhador;
- A competência é vista por múltiplos ângulos (subjetividade);

# Estratégia empresarial e competências individuais

Relação íntima entre o intento estratégico da organização e as competências organizacionais e as competências individuais.

- Excelência operacional
- Inovação em produtos
- Orientada para clientes

# Competências individuais

Competência, habilidade e atitude x capacidade de entrega

- Competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho.
- *Soft competencies*: traços de personalidade
- *Hard competencies*: habilidades exigidas para um trabalho específico

Quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção.

# Competências individuais

O fato da pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.

A competência não é um estado ou conhecimento nem é resultado de um treinamento. Competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto .....

COMPETÊNCIA EM AÇÃO

# Cap. 2

## Complexidade e espaço ocupacional

# Modelo tradicional x Modelo de competências

- Como mensurar a entrega e a agregação de valor da pessoa para a empresa?
- Como estabelecer parâmetros para a valorização da pessoa em função da entrega?
- Como orientar as pessoas para que ampliem sua capacidade de agregar valor?

# Modelo tradicional x Modelo de competências

- Criar gradações nas competências para avaliação
- Pessoas em mesmo nível de comando poderiam ter padrões de remuneração diferenciados
- Complexidade:
  - Amplitude gerencial
  - Conhecimentos técnicos
  - Complexidade das atribuições
  - Complexidade das responsabilidades (autonomia decisória, impacto nos resultados e abrangência da decisão)

# Modelo tradicional x Modelo de competências

## Espaço ocupacional:

conjunto de atribuições e  
responsabilidades das pessoas  
dentro de uma organização

Correlação entre complexidade e entrega

É possível agregar mais valor sem mudar de cargo ou posição na empresa = AMPLIAÇÃO do espaço ocupacional

# Modelo tradicional x Modelo de competências

- Análise das pessoas a partir da sua individualidade: olhar a partir da sua entrega
- Análise das deficiências individuais: detectar o porquê da não entrega (deficiências no nível de informação, conhecimento ou habilidades, questões comportamentais, falta de formação básica...)
- Análise da efetividade das ações de desenvolvimento: o quanto foram efetivas as ações de desenvolvimento
- Adequação das ações de desenvolvimento

# Competência e complexidade?

Competência estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais.

Complexidade especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização

Para cada competência há diferentes níveis de complexidade de entrega

# Como mensurar a complexidade?

A partir do intervalo de tempo (maturidade profissional) entre a tomada de decisão de forma autônoma e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes.

Quanto maior o tempo de atuação mais elevado é o nível de abstração exigido para que a decisão tomada esteja correta e seja efetiva.

Jaques (1967 e 1994)

Work level 1 e 2: valor agregado para o presente do negócio

Work level 3 e 4: valor agregado para o futuro do negócio

Work level 5,6 e 7: sistema de valores, criação de valores

- Work level 1: 0 a 3 meses (maturidade profissional) – trabalhadores do chão de fábrica e outros qualificados como supervisores
- Work level 2: 3 a 12 meses – gerentes que respondem por processos simples (primeiro nível gerencial)
- Work level 3: 1 a 2 anos – gerentes de nível médio e táticos
- Work level 4: 2 a 5 anos – gerentes seniores que respondem por decisões estratégicas, geralmente são diretores
- Work level 5: 5 a 10 anos – nível típico de presidentes de empresas nacionais
- Work level 6: 10 a 20 anos – profissionais responsáveis por um grupo de empresas ou mesmo transnacionais
- Work level 7: mais de 20 anos – CEO de empresas de grande porte que atuam em vários países com operações diversificadas

# Competência e complexidade?

A carreira da pessoa não é determinada pelos cargos que ocupa, mas por assumir um conjunto de atribuições e responsabilidades em outro patamar de complexidade.

Para Stamp (1993) o que faz uma pessoa desenvolver a capacidade de lidar com maior **COMPLEXIDADE** é a sua capacidade de **ABSTRAÇÃO**, ou seja, de ler com maior nitidez o contexto no qual se insere.