



**Centro de Filosofia e Ciências Humanas CFH**  
**Departamento de Psicologia**

## **COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: DEFINIÇÃO, MODELAGEM E MAPEAMENTO**

**Profª Andrea Valéria Steil, Dra.**  
2016/2

### **Aula 08/09. Competências Individuais**

**Objetivo:** apresentar conceitos e práticas de modelagem estratégica de competências a partir da compreensão sistêmica de Gestão por Competências.

#### **Programação:**

1. Gestão por Competências
2. Competências Essenciais e Organizacionais;
2. Competências Individuais – conceitos e abordagens;
3. Modelagem de Competências Individuais – conceitos e técnicas;  
(intervalo)
4. Exercício: modelagem de competências.
5. Presença de convidada (psicóloga) que trabalhou em organização conhecida por atuar por competências (Disney)

## 1. Gestão por Competências

- Na década de 80 as empresas japonesas foram o grande destaque no setor de gestão empresarial.
- Para Prahalad & Hamel, tal sucesso deveu-se ao foco no desenvolvimento de competências essenciais para estar em destaque no cenário mundial.
- Cenário: início dos anos 90;
- Competência vem do latim - competere.  
Com = conjunto + petere= esforço.
- São recursos e capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva a uma empresa em relação aos concorrentes.
- Objetivo:  
Identificar qual é o conjunto de esforços (competências) que será capaz de levar a organização a construir uma vantagem competitiva sustentável!

## 1. Gestão por Competências

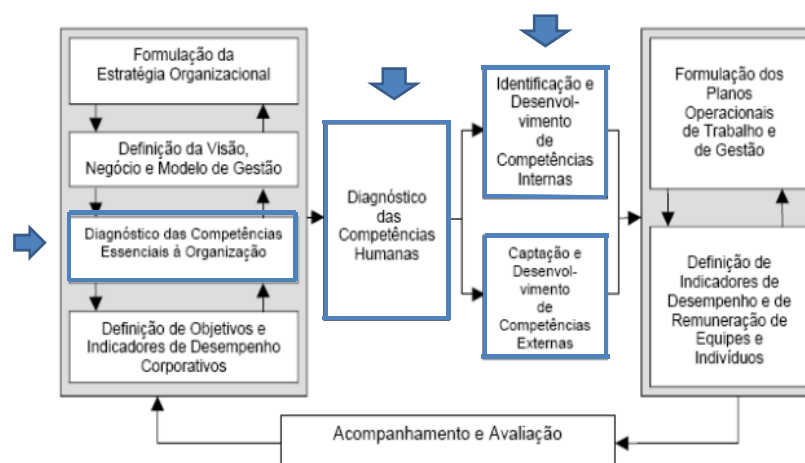
- Abordagem é sistêmica.
- Garante vínculo com a estratégia e metas organizacionais.
  - Desdobramento consistente para gestão de pessoas.
    - Velocidade.
    - Diferencial competitivo.
    - Conecta as pessoas a geração de resultados.

Prahalad & Hamel, 1990  
Brandão & Guimarães, 2001  
Hamel, 2005

## 1. Gestão por Competências

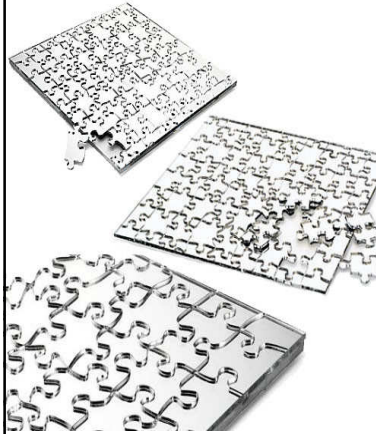


## 1. Gestão de Competências



Fonte: Guimarães e colaboradores (2001, p.250) APUD Borges-Andrade e colaboradores (2006).

## 2. Competências Essenciais



*“São aquelas que conferem  
**vantagem competitiva,**  
geram **valor distintivo percebido**  
**pelos clientes,** e são **difíceis**  
**de serem imitadas pela**  
**concorrência.”***

*(Prahalad & Hamel, 1990)*

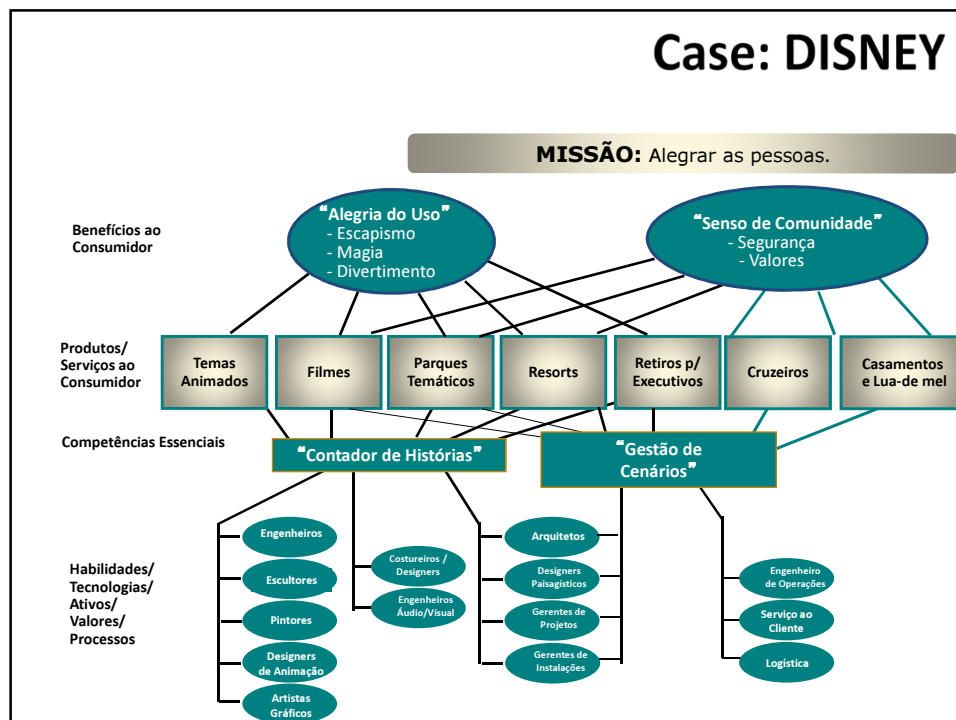
## 2. Competências essenciais

- São capacidades organizacionais especiais, baseadas na integração de recursos tangíveis e intangíveis que:
  - a) Em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitadas;
  - a) Em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados;
  - a) Em relação ao processo de mudança a evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

*(Prahalad e Hamel, 1990)*



<https://www.youtube.com/watch?v=7z9kb0jBsYs>



## A competência “Contadores de História” é institucionalizada na Disney!

### Exemplos:

#### ➤ Critérios de Recrutamento

- ❖ Capacidade intuitiva de comunicação através de imagens e metáforas
- ❖ Criatividade tem que complementar o Conhecimento

#### ➤ Ambiente de Trabalho

- ❖ Tudo é “tematizado” expressando personalidade - do laboratório ao restaurante

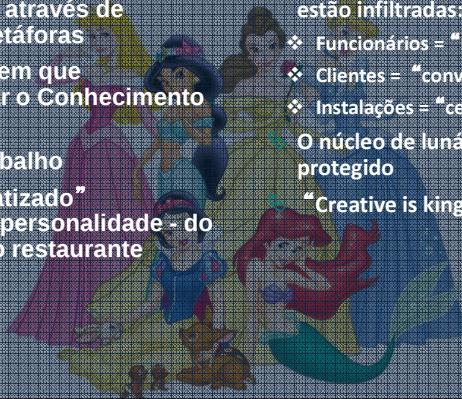
#### ➤ Cultura Corporativa

- ❖ Metáforas de um estúdio de cinemas estão infiltradas:

- ❖ Funcionários = “membros do elenco”
- ❖ Clientes = “convidados”
- ❖ Instalações = “cenários”

O núcleo de lunáticos é encorajado e protegido

“Creative is king” - Criativo é rei



## 2. Competências organizacionais

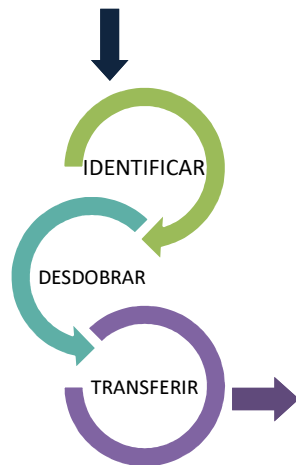
“São atividades desempenhadas em nível superior nas unidades de negócio de uma organização.”

(Fernandes, 2004, p. 24)

“São as competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.”

(Mills et al., 2002, p. 13)

## COMPETÊNCIAS



## 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS



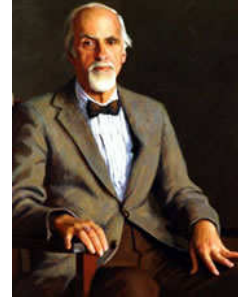
### PERFORMANCE



- ☒ EXCELLENT
- ☐ GOOD
- ☐ AVERAGE
- ☐ POOR

### 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS - VISÃO HISTÓRICA

- Origem do termo modelagem de competências – David MacClelland (Doutor em Psicologia Experimental - 1973)
- Mantém sua influência no campo até hoje
- Criticou os testes tradicionais de inteligência e traços de personalidade porque não conseguiam prever o desempenho fora de contextos educacionais.
- Alternativa proposta – sistema de testagem baseado em “competências”: **comportamentos que diferenciam aqueles com bom desempenho daqueles com desempenho inferior, com base em critérios específicos.**



PhD em Psicologia.  
Professor – Harvard  
University

Artigo: "Testing for  
Competence Rather  
Than for Intelligence"

### 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS - VISÃO HISTÓRICA Relação com análise do trabalho

McClelland também explicitou o papel da análise do trabalho para o desenvolvimento de competências.



Para saber o que é um desempenho efetivo, é necessário saber o que uma pessoa realmente faz, por meio de “uma análise comportamental adequada dos resultados de seu trabalho”, e as tarefas que a pessoa realiza (McClelland, 1997, p. 8)

### 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

#### Clarificação da definição

- Não há um amplo consenso da definição de competência.
- Principais aspectos de divergência entre as definições:
  - (1) Se a competência deve representar uma combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características (atributos subjacentes) ou uma medida comportamental (ou capacidade).
  - (2) O que é incluído na definição de competência (amplitude):
    - Conhecimentos, habilidades e atitudes ?
    - Motivação, crenças, valores e interesses ?
    - Traços, auto-conceito, atitudes e valores ?
  - (3) Grau em que a definição explicita o papel diferencial da competência para quem tem desempenho superior, ou se ela é meramente útil para o alcance de objetivos de trabalho

- (1) Se a competência deve representar uma combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características (atributos subjacentes) ou uma medida comportamental (ou desempenho observável).

### 3. Competências Individuais

#### (a) como os atributos subjacentes da pessoa

- Foco nos insumos que a pessoa precisa ter (ex. Conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA) para que a mesma demonstre um desempenho competente.
- Por meio da descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes de pessoas com excelente desempenho, os insumos necessários para o desenvolvimento de um programa de aprendizagem podem ser desenvolvidos.

Este foco começa com a necessidade de delinear o conteúdo do treinamento para alcançar um desempenho competente.

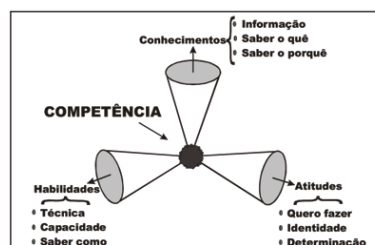


FIGURA. 1 – As três dimensões da competência  
Fonte: Durand (2000) apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10



<http://jornalistadeopiniao.blogspot.com.br/p/curriculo-online.html>

### 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

#### Exemplos de competências individuais como insumo

##### Quadro 11.4

EXEMPLOS DE RECURSOS OU DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA "PRESTAR UM ATENDIMENTO BANCÁRIO BASEADO EM PADRÕES DE EXCELÊNCIA"

| Dimensão da competência | Descrição                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conhecimentos           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios de contabilidade e finanças.</li> <li>• Produtos e serviços bancários.</li> <li>• Princípios de relações humanas.</li> </ul>                                      |
| Habilidades             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.</li> <li>• Habilidade para argumentar de maneira convincente.</li> </ul>                       |
| Atitudes                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade).</li> <li>• Respeito à privacidade do cliente.</li> <li>• Predisposição para aprimorar-se continuamente.</li> </ul> |

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001, p.73-76).

### 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

#### (b) como desempenho observável

- Diz respeito ao desempenho observável ou resultados do processo de aprendizagem.
- Competências são os comportamentos que as pessoas precisam demonstrar para realizarem um trabalho de forma eficaz.



Entrevista de seleção com foco em competências (desempenho observável)



<http://diariorh.wordpress.com/2011/03/04/como-ter-sucesso-na-entrevista-de-emprego/>

### 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

#### como qualidade do resultado do desempenho da pessoa

- Competência como um padrão ou qualidade do resultado.
- “Aplicação de conhecimentos e habilidades a um padrão de desempenho requerido pela organização.”
- Essa definição é usada para buscar ganhos em produtividade ou eficiência no ambiente de trabalho. A qualidade do desempenho indica uma necessidade para aumentar o padrão ou adaptá-lo de alguma forma.

Aplicações no ambiente de trabalho – Um padrão pode se referir:

- A um nível mínimo de desempenho
- A níveis mais altos de desempenho aceitável do que eram aceitos anteriormente
- Pode ser usada para gerenciar mudança
- Existe a necessidade de padronizar o desempenho entre diferentes setores da organização.



### 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

#### Exemplos de competências individuais como resultado

##### Quadro 11.3

EXEMPLOS DE DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS SOB A FORMA DE REFERENCIAIS DE DESEMPENHO

| Competência                | Descrição (referenciais de desempenho)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientação para resultados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa ações para incrementar o volume de negócios.</li> <li>• Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios.</li> <li>• Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados.</li> <li>• Elabora planos para atingir as metas definidas.</li> </ul>                       |
| Trabalho em equipe         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar.</li> <li>• Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe.</li> <li>• Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe.</li> <li>• Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.</li> </ul> |

Fonte: Santos (2001, p.27).

### 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

#### Abordagens integradoras atuais

- Consideram características subjacentes e desempenho observável aspectos distintos de uma mesma definição de competência.
- Amplitude da definição:
  - Conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características.
- Foco em desempenho superior (desenvolvimento de pessoas)

STEVENS, G. W. A. A critical review of the science and practice of competency modeling. Human Resource Development Review, v. 12, n. 1, p. 86-107, 2012.

### 3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

#### Abordagens integradoras atuais

- Competências: são as capacidades humanas demonstradas em comportamentos, que são mensuráveis e relevantes para a organização.
- Podemos pensar nas competências como o reflexo da evolução de conhecimentos, habilidades e outras características a descritores que se tornaram mais específicos, comportamentais e úteis ao trabalho.

SCHIPPMANN, J. S. Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. In. SCOTT, J. C.; REYNOLDS, D. H. Handbook of workplace assessment. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, p. 197-231.

## Abordagens integradoras atuais

INSUMOS  
CONHECIMENTOS/  
HABILIDADES/ATITUDES



DESEMPENHO  
OBSERVÁVEL PRODUTO/  
RESULTADO



**Visão**  
**Estados Unidos**  
Principais autores:  
- McClelland  
- Boyatzis  
...

**Visão**  
**Europa/Austrália**  
Principais autores:  
- Zarifian  
- Le Bortef  
...

## 4. MODELO DE COMPETÊNCIAS

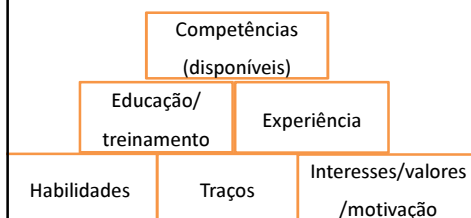
- Modelagem de competências: é um procedimento usado para se chegar a uma definição e estrutura dos requerimentos para o sucesso individual em um conjunto de cargos específicos (por exemplo, cargos gerenciais).

**As características que definem um projeto de modelagem de competências (versus, ou em contraposição, à análise do trabalho) frequentemente incluem 4 práticas:**

**1) Um foco nas capacidades individuais requeridas para o sucesso (versus um foco nas tarefas ou nos componentes do cargo ou do ambiente de trabalho).**



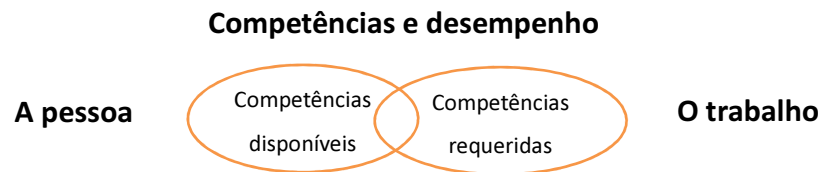
**Pirâmide das pessoas**



**Pirâmide do trabalho**



- 1) Um foco nas capacidades individuais requeridas para o sucesso (versus um foco nas tarefas ou nos componentes do cargo ou do ambiente de trabalho).**



- 2) Uma ênfase em capacidades amplamente aplicáveis das pessoas (versus um foco na posição, ou em um grupo de cargos muito estrito, ou requerimentos técnicos).**

- descrições de capacidades de nível individual que são comuns a grupos amplos de empregados em uma organização: todos os executivos ou mesmo todos os empregados da organização.
- Aplicabilidade ampla e em apoiar o que é comum.
- Um "cargo" em uma organização é um mix de competências organizacionais, específicas de unidade (ou depts), específicas de alguns cargos e específicas de funções.

**3. Um link claro à estratégia organizacional (versus um foco no sucesso no trabalho sem muita consideração à estratégia de negócios ou iniciativas organizacionais amplas).**

- Outra característica que distingue a modelagem de competências da análise de trabalho é o fato da primeira buscar construir as necessidades estratégicas e futuras da organização em resultados.
- A abordagem da modelagem de competências é um passo importante para a área de análise do trabalho.

**4. Uma ênfase clara no desenvolvimento e mudança organizacional (versus um conjunto vagamente relacionado a projetos de pesquisa táticos).**

Modelo de mudanças de seis estágios como uma base para a estruturação e encaminhamento de intervenções de modelagem:

- Estabelecer valor e urgência;
- Construir uma coalizão;
- Refinar a visão e a estratégia;
- Comunicar para que as pessoas aceitem (*communicate for buy-in*);
- Criar vitórias de curto prazo;
- Assimilar a mudança.

## 5. MODELAGEM ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS

- Integração das duas abordagens (análise do trabalho e modelagem de competências) para uma nova geração procedimentos de coleta de fatos que seja apropriadamente rigorosa e específica, estratégica, integrativa e voltada ao futuro da organização.

## 5. MODELAGEM ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS

### Como fazer (etapas):

- Ter clareza dos objetivos do projeto de modelagem
  - Será usado para construir uma plataforma de informação que pode ser usada para apoiar um sistema de RH específico (ex. rec & seleção, T&D, avaliação de desempenho, carreira), um conjunto de sistemas (ou aplicações) ou todos os sistemas de gestão de pessoas?
- A partir da resposta desta primeira pergunta, as seguintes:
  - Qual é a visão da organização e sua estratégia competitiva? Quais são as iniciativas estratégicas já em curso? Neste contexto, quais são os resultados esperados? (Questão privado x público);
  - Que aplicações de RH são requeridas para se alcançar os resultados desejados? Dadas essas aplicações, qual é o tipo de informação necessária para inserir na plataforma de informação, e qual e com qual grau de detalhe?

## 5. MODELAGEM ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS

- Qual é a população alvo? Dado o escopo da população alvo, quais são as informações descritivas já existentes?
- Se o contexto da pesquisa e as aplicações alvo requerem validação científica, então que questionários serão usados? Quantos respondentes serão necessários?
- Como os resultados da modelagem devem ser analisados e apresentados para melhor apoiar as aplicações? Que tipos de regras de decisão devem ser aplicadas para guiar os componentes formais do modelo, e qual é o grau necessário de documentação?

## 5. MODELAGEM ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS

### Exemplo

Quadro 1: Exemplos de condições e critérios associados a competências.

| Comportamento<br>(Verbo + Objeto da ação)            | Critério                    | Condição                                                              |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Realiza análises financeiras                         | com acurácia                | utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos |
| Atende aos cidadãos<br>(usuários do serviço público) | com presteza e cordialidade | levando em consideração as suas expectativas e necessidades           |

Brandão & Bahry (2005)

## 5. MODELAGEM ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS

### Grau de importância

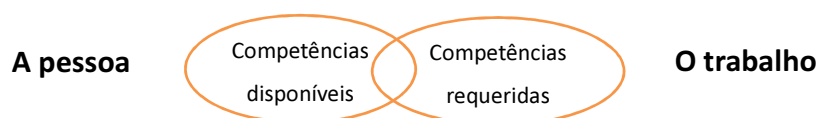
| Competências                                                                                | Escala – Graus de Importância                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor. | Nem um pouco importante ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ Extremamente importante |
| Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.                           | Nem um pouco importante ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ Extremamente importante |

Fonte: Brandão (1999), com adaptações.

Brandão & Bahry (2005)

## 6. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

### Competências e desempenho



Processo de avaliação das competências disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências requeridas e as já existentes na organização.

Importante: alguns autores brasileiros consideram que o mapeamento de competências inclui a etapa de modelagem.

## 7. EXERCÍCIO DE MODELAGEM DE COMPETÊNCIAS

Em grupos com 3 integrantes cada:

- Com base nas informações sobre o case Disney, exercitem a redação de 01 competência individual (etapa de modelagem) relacionada ao “serviço ao cliente” dos profissionais que exercem atividades operacionais.

| Comportamento<br>(verbo + objeto da ação) | Critério | Condição |
|-------------------------------------------|----------|----------|
|                                           |          |          |