

## O que são competências?

Depende do conceito e do seu uso.

1.a. - O jargão popular: quando o locutor esportivo diz "o jogador não tem/teve competência para fazer um lançamento desses", ele quer dizer que o jogador não tem/teve "capacidade" para realizar um certo tipo de jogada, que ele falhou na "entrega" de um resultado. Assim, dizemos que a Seleção Brasileira Sub-23 foi incompetente para se classificar às Olimpíadas. Esse é o "uso comum" da palavra, o uso corriqueiro, popular.

1.b. - Na empresa: quando um gerente diz que seu funcionário não tem competência, em geral está querendo dizer que ele não entrega o que se espera dele, o que se espera que uma pessoa em tal ou tal cargo realize. Esse uso parece uma mera "transposição" do uso comum para o ambiente empresarial, muito embora haja algum "refinamento" do conceito, refinamento esse expresso pelas "descrições de cargos". Tais descrições, quando bem feitas, especificam quais as "entregas" que se espera de uma pessoa neste ou naquele cargo, com que qualidade e em que prazos.

2.a. - O jargão jurídico: quando alguém diz "compete ao Poder Legislativo elaborar as Leis do País" está querendo dizer que é uma das "atribuições" desse Poder elaborar as leis. Ou, num sentido muito parecido, que é da "alçada" desse Poder elaborar as leis. Esse é um uso que podemos chamar de "uso jurídico" da palavra competência.

2.b. Na empresa: quando dizemos que "compete à Área de RH" ou "compete aos Diretores da Empresa ..." estamos "transpondo" para o ambiente empresarial esse "uso jurídico".

2.c. Na empresa, ainda: esse "uso jurídico" costuma se infiltrar sorrateiramente quando tentamos mostrar "graus de complexidade" de alguma Competência. Por exemplo: "Visão Estratégica, em nível máximo, é a capacidade de pensar nas estratégias-macro da empresa, e, em nível médio, é pensar nas estratégias de um setor ou departamento". Ora, estar envolvido em discutir estratégias neste ou naquele nível faz parte da atribuição deste ou daquele cargo. Embora haja complexidades diferentes numa e noutra situação, esta complexidade não pode servir como "medida" para avaliar as pessoas, pois, se assim o fizermos, um supervisor ou um engenheiro nunca poderiam mostrar essa Competência em sua plenitude pois raramente são chamados para discutir as estratégias-macro.

Será que podemos nos contentar com estes conceitos "transpostos pura e simplesmente" para o ambiente empresarial e utilizá-los nas políticas e práticas de gestão de pessoas? Isto já é feito há muito tempo! Qual a novidade? Por que essa "onda" de Gestão (de pessoas) por Competências, se já "estamos carecas" de fazer assim?

Suponhamos que assim seja, que nossos gestores já utilizam esses conceitos como "eixo central" de todas as práticas gerenciais: seleção, avaliação, treinamento e outras. Pois utilizar as Competências como "eixo central" dessas práticas é a proposta da Gestão por Competências.

Aí é que está! Será que Competência é "apenas isso"? Deve ser algo mais ...

## COMPETÊNCIAS = CHA?

Acho que não. Mas, vejamos.

Há Consultores que afirmam que Competências não passam de um novo nome (mais charmoso e vendável) para o velho e famoso CHA (conjunto de Conhecimentos + Habilidades + Atitudes) que uma pessoa deve possuir para desempenhar uma função.

Também encontramos pessoas que trazem um "refinamento" ao CHA:

- Competência é a capacidade de mobilizar Conhecimentos;
- Habilidades e Atitudes para entregar resultados, na qualidade e prazo esperados".

Outros usam outra linguagem:

- Competente é alguém que não só sabe o que fazer (know-what);
- mas também o como fazer (know-how);
- e o porquê fazer (know-why).
- 

Isto é, o competente consegue entregar um bom resultado porque possui plena confiança e consistência do que tem a fazer, que faz com "conhecimento de causa".

Então, por que não se utiliza com eficácia o "CHA" para fazer a Gestão por Competências? O problema estaria na "falta de ferramentas adequadas" para sua aplicação nas empresas, ferramentas desenhadas para realizar tal "Gestão".

Sem dúvida, para tornar prático algum conceito, necessitamos de ferramentas de aplicação, testadas e aprovadas. Contudo, acho que esta abordagem não toca um ponto importante. Voltemos ao conceito.

Como se descobre qual é o "CHA" de uma função ou de um cargo? Eis algumas técnicas utilizadas:

- examinar a descrição do cargo
- observar in loco o profissional
- conversar com o profissional ou com sua chefia.

Ou, no caso de um cargo novo:

- visitar outras empresas
- consultar o CBO.

Utilizando uma ou várias dessas técnicas, pode-se obter uma bela e completa radiografia do cargo ou função, do CHA, e utilizar esse retrato para selecionar, treinar, avaliar etc.

Porém, esse tipo de radiografia capta algo como se fosse o "retrato do operário padrão", capta a média, o normal, o necessário. Se esse for o objetivo, se esse é o foco, tudo bem, vai fundo. Mas, será que isso satisfaz, será que essa maneira de ver as coisas traz "algo mais" para as práticas e políticas de RH, para uma boa Gestão de Competências? Qual o "valor agregado" dessa "metodologia"?

Aí é que está. Será que Competência é "só isso"? Deve ser algo mais ... Essa "onda", esse "movimento de Competências", iniciado há 30 anos, objetivava apenas isso?

---

## AFINAL, O QUE SÃO COMPETÊNCIAS ?

Essa "onda", esse "movimento" - que hoje tem a feição de Gestão por Competências - não começou assim tão "completo". Começou como uma nova abordagem para Seleção de Pessoas. Vamos contar essa "estória" ... e chegar ao "conceito" de Competências utilizado por esse "movimento" ...

Era uma vez um professor PHD em Harvard que estava muito curioso quanto à seguinte questão: O que melhor prediz o sucesso futuro de uma pessoa, no trabalho, na vida? Certamente ele olhava para seus alunos e pensava: Qual vai ser o futuro do John, o melhor "crânio" da turma? Onde vai chegar o Paul, o mais irrequieto? E o Bill, o camarada de todo mundo, o mais popular? Notava que Seleccionadores das empresas "invadiam" as universidades, todos os anos, sempre à cata das "melhores cabeças". Qual era a crença básica desses Seleccionadores? Que os melhores alunos eram os que mais "prometiam", que o desempenho escolar era o melhor sinal preditivo do desempenho profissional futuro.

Ora, qual é o objetivo maior de qualquer selecionador de talentos, de qualquer head hunter? É tentar adivinhar, tentar predizer se é o John, ou o Paul, ou o Bill, que contribuirá mais para uma empresa. Todo processo de Seleção é uma tentativa de diminuir o grau de adivinhação. Para tanto, utilizamos testes, dinâmicas, e uma série de recursos. Não é?

Esse professor, curioso e cuidadoso como ele só, começou a buscar exaustivamente por pesquisas e estudos que poderiam trazer respostas à sua questão. Porém, o que descobriu? Que os estudos não demonstravam "correlação" entre os altos desempenhos escolares e o sucesso nas empresas, que o sucesso escolar não predizia o sucesso futuro nas empresas ou na vida.

Qual a saída? Que tal investigar profissionais em ação, ao invés de confiar em Desempenho Escolar, em Testes de Inteligência ou Testes de Aptidão? Se quero contratar um bom motorista, procuro testar sua habilidade em dirigir. Isso parece tão óbvio hoje em dia... Mas, como escolher "o melhor"? Testar uma habilidade pode nos levar apenas ao "operário padrão". Aí entram as Competências. Como?

Um exemplo bem simples: um Frentista de Posto de Gasolina "padrão" é aquele que sabe desatarraxar a tampa do tanque, colocar combustível, fechar etc. Mas alguns Frentistas são mais proativos, mais gentis: pedem licença para olhar o óleo, oferecem a limpeza dos vidros, enfim, fazem um "atendimento melhor". Provavelmente esse tipo de atendimento irá gerar, no Cliente, reações de "fidelização de cliente", isto é, o Cliente tenderá a voltar mais vezes ao Posto, gerando mais faturamento ou outros serviços, "agregando valor".

Pois bem, a este conjunto de características simpáticas do Frentista, suas atitudes e suas posturas, que fazem a diferença, podemos chamar de uma Competência e dar-lhe um "rótulo": Orientação para Servir o Cliente. Então, Competência não é o "conhecimento" do que fazer, não é a "habilidade necessária", nem mesmo a "aptidão potencial". Seria a capacidade de colocar tudo isso em ação, mas de uma maneira que excede esses requisitos.

Porém, como transpor esse conceito de Competência para a gestão de pessoas? É que essas posturas e essas atitudes são características pessoais duradouras, isto é, quem faz assim, faz sempre. Ou, de modo mais preciso: O que melhor prediz como uma pessoa irá se comportar no futuro é como se comportou no passado, suas posturas, suas atitudes, pois estas são características pessoais duradouras, dificilmente mutáveis.

Porém, essa "técnica de investigação", in loco, nem sempre é possível, por várias razões. Então esse professor desenvolveu uma técnica denominada "Entrevista de Eventos Comportamentais" (BEI, em inglês), que provoca a narrativa de eventos que a pessoa considera significativos em sua vida. Esses "eventos" são a "pista" para se descobrir como a pessoa se comportou nesses momentos.

Analisando-se profundamente essas narrativas pode-se extrair alguns tipos de comportamentos que podem ser agrupados e rotulados com um título. Cada grupo assim "rotulado" é uma Competência. Assim, um "Mapeamento de Competências" é um processo de investigação que visa descobrir esses "conjuntos de comportamentos levam a um resultado melhor", descobrir as Competências dos melhores profissionais e compará-los com os medianos. O resultado deste mapeamento é um "Modelo de Competências", que pode servir para Selecionar e Avaliar Funcionários etc. Isso é Competência ... do ponto de vista do "iniciador" desse "movimento".

#### GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: INDIVIDUAIS versus ESTRATÉGICAS

Fazer "Gestão por Competências" significa adotar as Competências como o "eixo central" das políticas e práticas de cada função. Esta "adoção" implica em: mapear as Competências, construir Modelos ou Perfis de Competências, aplicar esse Modelos utilizando ferramentas e técnicas adequadas.

A questão é: começar por onde? Pelos indivíduos ou pela estratégia da empresa, pela base ou pela cúpula? É uma questão tática. Depende até da "força" da empresa.

O que é mais prático? Vender a idéia de um projeto grandioso, um mapeamento que envolva toda a empresa, começando pelas estratégias e metas da organização, derivando daí para todos os departamentos e unidades da empresa, até chegar nos indivíduos, OU vender a idéia de um projeto-piloto envolvendo apenas algum segmento da empresa (vendedores, staff de nível superior, gerentes de linha, por exemplo), mapear as Competências desse grupo, utilizar as Competências para selecionar, para avaliar etc., e, com base nessa experiência, sugerir a adoção para novos e novos segmentos?

Esta última tática nos parece bem mais prática, de menor risco, de menor custo, de mais fácil "venda", de melhor controle, de aprendizado (pois esse tipo de Gestão é um grande desafio para o RH). Os resultados de um projeto-piloto, se positivos, podem alavancar novas aplicações.

Além disso, é muito mais fácil incluir Competências Estratégicas nos Modelos de Competências Individuais do que o inverso, isto é, incluir as Competências Individuais a partir das Competências Estratégicas. Como assim?

Em geral, uma Consultoria que se preze, ao tentar mapear Competências Individuais, além de indicar Competências Básicas e Diferenciadoras nos grupos de indivíduos, tenta incluir também Competências Estratégicas nos Modelos desenhados, ou, pelo menos, linkar as Competências Individuais com as metas e estratégias da organização. Como? Realizando entrevistas de "entendimento do negócio" com a alta direção da empresa.

Mas não é muito fácil linkar Competências Estratégicas com as Individuais, seja qual for a abordagem escolhida. Por que? Porque, em geral, as estratégias da empresa costumam ser ou muito amplas (por exemplo, ser a melhor prestadora de serviço), ou metas (por exemplo, ampliar o market-share, reduzir custos), de difícil tradução em Competências, sejam elas Estratégicas ou Individuais.

Luiz Carlos Daólio - Fonte: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=O-Que-Sao-Competencias?&idc\\_cad=6c2xd82ai](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=O-Que-Sao-Competencias?&idc_cad=6c2xd82ai) (com adaptações)