



**ARTIGO DA SEMANA**  
**MODELOS DE COMPETÊNCIAS:**  
**FATOR ESTRUTURANTE DOS**  
**SUB SISTEMAS DE RH**

**LUIZ FRANCISCO BUENO: CONSULTOR ASSOCIADO**

## WISDOM ARTIGOS

### MODELOS DE COMPETÊNCIAS: FATOR ESTRUTURANTE DOS SUB SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Início esse ARTIGO com um breve histórico de autores que estabeleceram um REFERENCIAL conceitual sobre o tema.

Acredito que esse histórico seja importante para elucidar a compreensão de como tais conceitos se transformaram em PRÁTICAS DE GESTÃO inovadoras em suas épocas e, como consequência, em um “repensar”, constante e necessário, para a sustentabilidade da EMPRESA.

O tema COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS surgiu com a publicação “*The Core Competence of the Corporation*” de Prahalad e Hamel, em 1990. Nela os autores, de forma assertiva, afirmaram que as ORGANIZAÇÕES somente alcançam e se mantêm COMPETITIVAS quando suas COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS se desenvolvem e se fortalecem ao longo de suas existências.

As COMPETÊNCIAS CENTRAIS OU *CORE COMPETENCIES* correspondem à aprendizagem coletiva da Organização, especialmente, o COMO aplicar habilidades diversas e integrar fluxos múltiplos de tecnologias e processos. Elas são os fatores de diferenciação que tornam a EMPRESA singular em seu mercado, agregando valor para clientes e buscando evitar serem imitadas.

Green, considerado um dos grandes estudiosos do assunto em seu livro “Desenvolvendo Competências Consistentes”, publicado em 2000, ratificou e ampliou o conceito ao afirmar que as COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos, habilidades e ferramentas que causam impacto em múltiplos PRODUTOS & SERVIÇOS da EMPRESA e as vinculou às COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.

Desenvolver as COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS deve ser uma das prioridades de qualquer EMPRESA e, para tanto, um mapeamento para identificar quais são as ESSENCIAIS e quão bem a GESTÃO DO CONHECIMENTO sobre elas está sendo realizado, garantirá um DIFERENCIAL COMPETITIVO no desempenho atual e futuro da Organização. A imagem a seguir reflete essa visão:



Ao mapear essas COMPETÊNCIAS, é muito importante identificar os PONTOS FORTES da EMPRESA, tais como conhecimentos, relações com clientes, recursos financeiros, entre outros. De forma paralela e complementar, será possível identificar os GAPS dos integrantes das EQUIPES em relação às COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS - FUNCIONAIS e COMPORTAMENTAIS requeridas pela Organização, bem como os impactos disso no que tange às ESTRATÉGIAS a serem implementadas.

A questão é: como desenvolver as COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS? A resposta é taxativa: através dos integrantes das EQUIPES! Por isso, muitos autores, além dos já citados, ressaltam a importância das COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, pois os PROCESSOS para desenvolvê-las andam de “braços dados”.

Para evidenciar a convergência dos conceitos, as COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS são conjuntos de conhecimentos e habilidades que as PESSOAS reúnem sobre temas específicos (denominadas FUNCIONAIS), bem como as atitudes que demonstram como elas se integram na EQUIPE, compartilham seus SABERES e “entregam” RESULTADOS (chamadas COMPORTAMENTAIS), visando agregar valor para a EMPRESA, enquanto parte do TECIDO SOCIAL.

As vantagens de uma GESTÃO com base em MODELOS DE COMPETÊNCIAS, além de representar um fator estruturante dos SUB SISTEMAS DE RH, facilita o PROCESSO de DESENVOLVIMENTO das EQUIPES no que tange às COMPETÊNCIAS - FUNCIONAIS e COMPORTAMENTAIS - requeridas pela EMPRESA.

Esse fato, além de ampliar a produtividade e facilitar a GESTÃO DO DESEMPENHO a partir de métricas claras, contribui para o ENGAJAMENTO da EQUIPE e para a conscientização das PESSOAS no que se refere a seu AUTODESENVOLVIMENTO, estabelecendo uma relação “ganha-ganha” que busca conciliar as expectativas da EMPRESA e de seus profissionais.

Vamos agora nos concentrar nas COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS. Elas são características subjacentes aos indivíduos, que se refletem através de suas CONDUTAS cotidianas e sustentam o seu desempenho.

A base conceitual desse tema fundamenta-se na “teoria dos MOTIVOS SOCIAIS” de David McClelland, psicólogo de Harvard, e concentra-se na investigação de características PESSOAIS que agreguem expressivo valor aos resultados da EMPRESA.

Segundo McClelland, todo “Ser Humano” se AUTOMOBILIZA a partir de três NECESSIDADES socialmente adquiridas, a saber: - *realização, afiliação e poder*. Elas equivalem aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproximam dos fatores motivacionais de Herzberg.

Esses três MOTIVOS SOCIAIS se manifestam, em maior ou menor grau, da seguinte forma:

- ▶ REALIZAÇÃO: Para satisfazê-la, a PESSOA busca competir consigo mesma para auto avaliar-se.
- ▶ AFILIAÇÃO: Para satisfazê-la, a PESSOA busca relacionar-se afetosamente com os outros.
- ▶ PODER: Para satisfazê-la, a PESSOA busca exercer influência organizacional ou socialmente.

Os MOTIVOS SOCIAIS, ao serem combinados com os TRAÇOS de personalidade, VALORES e o AUTO CONCEITO que as PESSOAS têm de si próprias, irão compor as características subjacentes de cada uma, as quais se mostrarão através dos COMPORTAMENTOS e do DESEMPENHO delas.

A imagem a seguir reflete essa visão:

## COMPETÊNCIAS



É o somatório de conhecimentos, habilidades e comportamentos que, aplicados às demandas dentro de uma cultura organizacional, gera alto desempenho.



Em outras palavras, os INGREDIENTES acima elencados irão determinar a “FORÇA DO MOTOR” ou o nível de empenho de cada PESSOA no seu dia a dia profissional. Essa é a razão de muitas EMPRESAS, em seus processos seletivos, privilegiarem as COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS evidenciadas em lugar dos conhecimentos e habilidades, pois as COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS são mais facilmente adquiríveis.

Existem três tipos de COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: as BÁSICAS que refletem a cultura da EMPRESA e, portanto, integram o DNA da maior parte da EQUIPE; as DIFERENCIADORAS que integram o DNA dos GESTORES e NÃO GESTORES que se destacam pelo seu desempenho cotidiano e as ESTRATÉGICAS que são essenciais para a concretização da VISÃO DE FUTURO, mas que nem sempre estão presentes e, por isso, precisarão ser DESENVOLVIDAS. A imagem abaixo propicia um entendimento mais amplo acerca da aplicação desses MODELOS:

## MODELO DE COMPETÊNCIAS - APLICAÇÕES



Em termos técnicos, nós acreditamos que GESTORES e NÃO GESTORES devem ter as suas COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS avaliadas, através de MODELOS distintos, dada a natureza, criticidade dos resultados esperados de cada um dos grupos, senioridade e comportamentos requeridos dos ocupantes desses cargos no exercício de seus papéis profissionais.

Além disso, para mitigar o subjetivismo de processos qualitativos de avaliação, entendemos ser importante definir níveis diferenciados de MANIFESTAÇÃO das COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS que, por sua vez, devem ser compatíveis com os níveis de desempenho identificados na faixa de remuneração (Exemplo: *Inicial - Satisfatório - Competente - Destacado - Excelente*).

Assim sendo, se a EMPRESA, com base em técnicas específicas, conceber e utilizar MODELOS DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS “sob medida”, como um fator estruturante e de suporte aos SUB SISTEMAS de RH, isso lhe permitirá ampliar a efetividade dos processos de DESENVOLVIMENTO das LIDERANÇAS e de suas EQUIPES, bem como dos PLANOS para sua utilização mais eficaz.

Finalmente, vale salientar que o MODELO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS para GESTORES é um dos INSTRUMENTOS utilizados NOS PROCESSOS DE ASSESSMENT, os quais permitirão identificar dentre as LIDERANÇAS que nele sejam envolvidas, aquelas que mostram CONDIÇÕES para crescerem e entregarem no futuro mais do que hoje estão preparadas para fazer.

Ainda no que tange aos PROCESSOS DE ASSESSMENT, reitero meus comentários no ARTIGO “Carreira & Sucessão: Uma Simbiose Estratégica”, publicado em 06/06/19, ou seja, que a sua realização deve estar focada na concretização dos seguintes objetivos:

- ▶ Identificar o PERFIL COMPORTAMENTAL, individual e coletivo, dos profissionais nele envolvidos em relação tanto ao MODELO DE COMPETÊNCIAS quanto às demais ferramentas utilizadas.
- ▶ Permitir, aos profissionais nele envolvidos, compreenderem seus pontos fortes e GAPS DE DESENVOLVIMENTO para atenderem aos DESAFIOS DO NEGÓCIO.
- ▶ Estimulá-los para, a partir de seu AUTOCONHECIMENTO, desenvolverem as COMPETÊNCIAS pessoais e interpessoais capazes de ampliar a sua EFICIÊNCIA enquanto profissionais.
- ▶ Privilegiar e incentivar o aproveitamento de TALENTOS INTERNOS visando a minimizar o custo e o TEMPO DE ACULTURAÇÃO.
- ▶ Suportar a RETENÇÃO e o DESENVOLVIMENTO de talentos que permitam manter a EMPRESA inovadora, competitiva e na plenitude de seu potencial.
- ▶ Apoiar a ALTA DIREÇÃO na definição das prioridades de DESENVOLVIMENTO HUMANO e, em seguida, na concepção de PLANOS DE AÇÃO alinhados com as ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.
- ▶ Monitorar informações cruciais para a sustentabilidade da EMPRESA ao longo do tempo, pois são as PESSOAS que fazem um NEGÓCIO ter ou não SUCESSO.
- ▶ Estruturar e gerir um “banco” de TALENTOS INTERNOS que suporte as demandas da EMPRESA em termos de planos de sucessão, reestruturações organizacionais e/ou dos negócios.

**Luiz Francisco Bueno** - Diretor da Unidade Sul de Minas & Vale do Paraíba da WISDOM. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

**PALAVRAS CHAVE:** afiliação, alinhamento, atitude, auto conceito, competências organizacionais e comportamentais, David McClelland, desempenho, engajamento, estratégia, gestor, gestão, Green, Hamel, liderança, mapeamento, medição, motivos sociais, poder, processo, promoção, Prahalad, realização, relações, resultado.