



LABORATÓRIO DE
GESTÃO DO
COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL
UFPA - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ

COMO DESCREVER COMPETÊNCIAS: GUIA RESUMIDO

Índice

O que são competências?.....	1
Como identificar competências?.....	2
Como descrever competências?.....	4
Exemplos.....	6

O que são competências?

Olá!

Se você recebeu este guia, é porque foi convocado para auxiliar no Mapeamento de Competências da sua unidade, isto é, você vai precisar descrever as competências que você e os seus colegas utilizam no seu dia-a-dia de trabalho.

Este material é **complementar** ao que foi passado a você nas palestras de orientação ministradas pelo GESTCOM, não substituindo nenhuma orientação específica que você tenha recebido anteriormente nessa ocasião, que se adeque à natureza do órgão que você representa.

"Competências são comportamentos que você precisa ser capaz de fazer para dar conta das suas demandas de trabalho."

Ao contrário disso, ele serve para **fornecer a você dicas adicionais**, que ajudarão na descrição das suas competências e dos seus colegas.

Agora, com certeza, você já ouviu o termo "competência" antes, provavelmente se referindo às responsabilidades ou atribuições da sua unidade. Mas fique atento: neste Mapeamento, competências **não são atribuições regimentais**, e sim comportamentos que você precisa ser capaz de fazer para dar conta das suas demandas de trabalho.

Para ilustrar, digamos que você precisa gerenciar equipes de trabalho. Essa é a sua atribuição.

Agora, o que você precisa ser capaz de fazer para gerenciar equipes de trabalho é, por exemplo:

1. Planejar as atividades do grupo;
2. Selecionar quem vai fazer parte do grupo com base nas capacidades requeridas;
3. Avaliar se as atividades estão sendo feitas de acordo com o planejado; e
4. Orientar a equipe para que eles realizem as atividades adequadamente.

Isso, sem contar as **habilidades sociais** e de **comunicação** que você vai precisar. Esses comportamentos são as suas **competências**.

Uma dica: quando for pensar nas suas competências, liste as suas atribuições e pense em termos dos comportamentos que você precisou aprender a fazer para conseguir realizá-las. Isso deve tornar mais claro o processo.

Mas não é apenas isso.

Nem todo comportamento que você precisa aprender é competência. Para isso, esses comportamentos devem apresentar as características que você verá a seguir.

Como identificar competências?

Competências são o principal elemento do Modelo de Gestão por Competências, que é um modelo de Gestão de Pessoas. Isto é, elas servem para basear processos de gestão como Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Avaliação de Desempenho, por exemplo.

Por isso, elas precisam ser compreendidas e descritas como:

- a) objetivos de aprendizagem - ou seja, comportamentos que devem ser aprendidos); e
- b) referenciais de desempenho - ou seja, indicadores de que a pessoa é capaz de se comportar da maneira adequada.

Assim, um comportamento a ser considerado competência deve ser:

1. **Comprovável** - precisamos ser capazes de dizer que a competência de fato ocorreu. Para isso, ela deve ser **diretamente observável** ou ter produtos imediatos observáveis;
2. **Confiável** - é preciso que todas as pessoas que observem o comportamento concordem que ele ocorreu. Se há mais de uma interpretação possível para o comportamento, ele não é confiável;
3. **Controlável** - é preciso que a ação a ser executada dependa exclusivamente da pessoa responsável por ela, ou seja, esteja sob o controle dessa pessoa. Caso a consecução da ação necessite da ajuda, da contrapartida ou da interferência de outras pessoas, a ação não é controlável. Ações que descrevem resultados, objetivos, expectativas e metas não são ações controláveis, sendo, na verdade, **declarações de intenção**.
4. **Crítico ao trabalho** - essa característica deve ser avaliada em relação ao contexto de trabalho em que o comportamento tem que ocorrer. Se ele não é um comportamento necessário para que o trabalho seja realizado, ele **não é crítico** a esse trabalho; e
5. **Capacitável** - isto é, o comportamento precisa predizer uma capacitação específica. Se ele for simples demais, de modo que apenas uma instrução verbal seja suficiente para ensiná-lo, ele não é competência; Se for complexo demais, de modo que mais de uma ação de capacitação seja necessária, ele também não é competência.

Você pode lembrar dessas características como os "5 C". Uma competência deve apresentar todos eles, e o não atendimento a elas gera problemas específicos de descrição, como os que foram apresentados nas palestras de orientação.

A seguir, veremos como aplicar essas características para identificar competências.

Os "5 C"
Competências devem ser
Comprováveis
Confiáveis
Controláveis
Críticas ao trabalho
Capacitáveis

Como identificar competências?

A seguir, demonstramos como analisar comportamentos de acordo com os "5C":

Comportamento	Comprovável	Confiável	Controlável	Crítico ao trabalho	Capacitável	É competência?
	Ação ou produtos imediatos observáveis?	Mais de uma interpretação possível?	Depende de outras pessoas?	Faz parte do trabalho?	Prevê uma ação de capacitação?	Atende a todos os 5C?
Redigir documentos	Ação observável; Produto imediato: documento redigido	Provavelmente todos compreendem do mesmo jeito	Só depende da pessoa que redige	Se o documento for produto da unidade, sim.	Capacitação em elaboração de documentos.	Sim
Ser empático	Não observável, pois é um conjunto de comportamentos	Pessoas podem ter noções distintas do que é ser empático	Se ser empático depender da validação de outras pessoas, não	Se o trabalho da unidade for elaborar relatórios, não. Se for "atender pessoas", sim	Se não existe definição clara do que é "ser empático", não é capacitável	Não
Motivar a equipe	Não é possível dizer, mesmo que a equipe esteja motivada, que isso foi resultado dessa ação	Nem todo mundo pode entender a ação da mesma maneira	Estar motivado ou não depende da pessoa ou pessoas que se quer motivar	Se o trabalho for gestão de equipes, sim.	Motivar a equipe é uma declaração de intenção, logo, não pode ser capacitado	Não

Para aumentar a sua compreensão do que são e do que não são competências, propomos a lista de exemplos a seguir:

São competências	Não são competências
Avaliar desempenho dos servidores	Ser imparcial
Identificar entraves nos processos	Implantar novos métodos de trabalho
Elaborar artigos científicos	Estabelecer parcerias
Analisar casos clínicos	Conseguir patrocínio
Descrever conceitos	Conhecer processos
Organizar acervo da biblioteca	Coordenar a equipe
Elaborar procedimentos metodológicos	Aplicar/Estudar a legislação
Planejar atividades	Zelar pelo cumprimento da lei
Selecionar pessoas para a equipe	Participar de comissões/reuniões
Orientar a execução das atividades	Incentivar/promover o desenvolvimento da equipe

Agora que você já tem uma boa noção do que são competências, vejamos como descrevê-las.

Como descrever competências?

Descrições de competências são maneiras de documentar os comportamentos que são considerados competências, para melhor analisá-los. Para fazermos isso, utilizaremos três elementos: **Verbo, Objeto de Ação, Condição e Critério** (VOCC). Cada um desses elementos **precisa atender aos 5C** que vimos na seção anterior.

Verbo
Objetos de Ação
Condição
Critério

Verbos e Objetos de Ação são utilizados para descrever a **ação principal**, que caracteriza a competência. Por exemplo:

Elaborar relatórios gerenciais

Verbo

Objeto de Ação

Nesse caso, sabemos que o que a pessoa precisa ser capaz de fazer. Os próximos elementos vão delimitar a ação principal.

Condições são utilizadas para descrever como a ação principal deve ser realizada. Basicamente, condições são métodos, técnicas, instrumentos, ferramentas e documentos instrucionais, como manuais e normativos. Por exemplo:

Elaborar relatórios gerenciais, **utilizando editor de texto Microsoft Word**

Verbo

Objeto de Ação

Condição

Critérios, por sua vez, descrevem características da ação ou de seus resultados. Normalmente, critérios são aspectos como prazo, periodicidade, características físicas, características funcionais, indicadores, atendimento a regulamentos, conformidade com requisições e disposições etc. Por exemplo:

Elaborar relatórios gerenciais, utilizando editor de texto Microsoft Word, **mensalmente.**

Verbo

Objeto de Ação

Condição

Critério

Observe apenas que manuais, normativos e modelos podem tanto conter instruções como indicar características da ação e de seus resultados. Assim, podem servir tanto como Condição como quanto Critério. Você pode utilizá-los livremente.

Uma descrição ideal de competência apresentará Verbo + Objeto de Ação, Condição e Critério, mas, quando não há possibilidade de indicar todos, a descrição poderá ter só Verbo + Objeto de Ação e algum dos outros dois elementos. Contudo, a descrição jamais deve prescindir do Verbo e seu Objeto.

Note também que, como todos os elementos da competência precisam atender aos 5C, descrições de ações, métodos ou características que sejam subjetivas, polissêmicas, que indiquem objetivos, expectativas e intenções, que nomeiem categorias múltiplas de competências ou nomeiem atividades tornarão inadequadas as descrições de competências.

Por último, alguns cuidados adicionais devem ser tomados para facilitar a leitura das descrições de competências. Veremos esses cuidados a seguir:

Podem servir tanto como Condição como quanto

Critério:

Manuais

Normativos

Modelo

(quando contém instruções)

Como descrever competências?

Termos e siglas sem explicação podem tornar a leitura da descrição da competência mais difícil. Estrangeirismos, siglas e termos técnicos muito específicos são exemplos desses termos, quando não há explicação posterior. Por exemplo:

Avaliar os debentures emitidos, de acordo com as normas da CVM, on spot.

Em vez disso, descreve-se:

Avaliar os títulos de dívidas emitidos no mercado de ações (debentures), de acordo com as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no lançamento de cada título.

Neste guia resumido, abordamos o que são competências, como identificá-las, como descrevê-las e como não descrevê-las. Estes não são conceitos corriqueiros, mas, se você exercitar a identificação das competências de acordo com os 5C, descrevê-las deve se tornar mais fácil. Ainda assim, se você necessitar de explicações ulteriores, você pode entrar em contato com o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional pelo endereço laboratorio@gestcom.org.

Na seção a seguir, apresentamos mais alguns exemplos de como descrever e como não descrever competências, para melhor fixação dos conceitos. Até a próxima!

Exemplos

Descrições inadequadas de competências	
Verbo + Objeto de Ação	Está inadequada, porque...
Monitorar os sistemas de tecnologia da organização de maneira confiável	Não há Condição que indique como o "monitorar é feito". Além disso, a expressão "de maneira confiável" permite múltiplas interpretações, não sendo confiável .
Fazer cumprir as diretrizes da organização	A expressão "Fazer cumprir" não indica que ações precisam ser realizadas, e pode necessitar de múltiplas capacitações, não sendo, sozinha, capacitável .
Ter conhecimentos básicos de excel, assegurando a efetividade das planilhas	"Ter conhecimentos" não é uma ação observável e, portanto, não é comprovável . Além disso, a expressão "assegurando a efetividade" indica um objetivo a ser alcançado, sendo, portanto, não controlável .
Ser capaz de operar os sistemas de informações	"Ser capaz" não é uma ação observável. Além disso, "sistemas de informações" são instrumentos, sendo mais adequados para Condições de competências.
Comprometer-se com o cidadão em erário público	Há várias maneiras de "comprometer-se", o que torna a descrição não confiável .
Atualizar banco de dados	A descrição não apresenta Condição, nem Critério.
Avaliar servidores de maneira justa	A expressão "de maneira justa" permite várias interpretações.
Atender demandas do diretor, fornecendo suporte	Ambos "atender demandas" e "fornecendo suporte" são ações amplas, não sendo confiáveis , nem capacitáveis .

Descrições adequadas de competências		
Verbo + Objeto de Ação	Condição	Critério
Avaliar o funcionamento dos sistemas de tecnologia da organização	de acordo com os manuais relacionados	observando os padrões operacionais requeridos pela unidade.
Avaliar e orientar o cumprimento das diretrizes organizacionais	por meio de avaliação diária	de acordo com as políticas internas.
Elaborar planilhas	utilizando o programa Microsoft Excel	de acordo com os padrões definidos pela unidade.
Avaliar e atualizar informações nos sistemas de informação do órgão	de acordo com os manuais de atualização e funcionamento dos sistemas	conforme as fontes de dados pertinentes.
Avaliar a aplicação dos recursos públicos	por meio da análise dos orçamentos e prestações de contas	de acordo com as políticas de economia e sustentabilidade.
Atualizar informações do banco de dados	utilizando sistemas informatizados de verificação	de acordo com fontes de informações pertinentes e protocolos internos
Avaliar o desempenho de servidores	utilizando métodos e técnicas da literatura especializada	de acordo com normativos vigentes.
Avaliar demandas do público	identificando a temática e a resposta necessárias	conforme o fluxo de processo e os normativos vigentes.