

COMO DESCREVER COMPETÊNCIAS



Universidade Federal do Pará

Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento

Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional

Como descrever competências

Laboratório GESTCOM

Belém - PA

2021

Sumário

1	O QUE SÃO COMPETÊNCIAS	3
1.1	COMO IDENTIFICAR COMPETÊNCIAS	3
2	COMO DESCREVER COMPETÊNCIAS	6
2.1	COMO DESCREVER VERBOS E OBJETOS DE AÇÃO.....	6
2.2	COMO NÃO DESCREVER VERBOS E OBJETOS DE AÇÃO	7
2.2.1	Descrições de ações não observáveis	8
	VOs que descrevem ações subjetivas/mentais	8
	VOs que descrevem ações amplas	8
2.2.2	Descrições de ações específicas	9
2.2.3	Descrições de ações não controláveis pelo sujeito.....	10
2.2.4	Descrições no negativo.....	10
2.3	COMO IDENTIFICAR E DESCREVER CASOS ESPECIAIS DE COMPORTAMENTO	11
2.4	COMO TRANSFORMAR DESCRIÇÕES INADEQUADAS EM ADEQUADAS..	11
2.4.1	Descrições de ações subjetivas ou mentais	12
2.4.2	Expressões amplas comuns/conotativas.....	12
2.4.3	Expressões ambíguas.....	13
2.4.4	Descrições que nomeiam processos/Descrições de atividades.....	13
2.4.5	Declarações de intenção	14
2.4.6	Expressões no negativo	14
2.5	COMO IDENTIFICAR E DESCREVER CONDIÇÕES	15
2.6	COMO NÃO DESCREVER CONDIÇÕES	17
2.7	TRANSFORMAR CONDIÇÕES INADEQUADAS EM ADEQUADAS	18
2.8	COMO IDENTIFICAR E DESCREVER CRITÉRIOS.....	20
2.9	COMO NÃO DESCREVER CRITÉRIOS	22
2.10	TRANSFORMAR CRITÉRIOS INADEQUADOS EM ADEQUADOS	23
2.11	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE DESCRIÇÕES DE COMPETÊNCIAS	25
2.11.1	Quanto à Distribuição dos Elementos da Competência	25
2.11.2	Quanto à Disposição dos Elementos na Competência	26
2.11.3	Legibilidade de uma competência.....	27

1 INTRODUÇÃO

Se consultarmos a literatura científica, vamos encontrar que a palavra “competência” tem inúmeros significados, que variam em complexidade e aplicação. Neste curso, porém, trataremos de competências como **comportamentos** - mais especificamente, comportamentos que o servidor deve ser capaz de desempenhar no ambiente de trabalho, que contribuem para o alcance objetivos da sua unidade de trabalho e da organização¹. Um conjunto de competências estabelece o perfil ideal de servidor a ser lotado em determinada unidade ou processo, o que, por sua vez, permite à organização identificar pessoas com esse perfil dentro e fora da organização ou, quando for necessário, treinar e desenvolver pessoas para que elas apresentem o perfil.

Por este motivo, é importante que nós consigamos não apenas identificar essas competências, mas também descrevê-las de modo que outras pessoas também possam identificá-las. Para isso, precisaremos exercitar uma série de cuidados metodológicos, cujo objetivo é fornecer a uma descrição de competências elementos suficientes para que se possa observá-la, identificá-la, analisá-la, avaliá-la e treiná-la.

Neste curso, aprenderemos a identificar competências e exercitaremos esses cuidados durante a sua descrição. Vamos lá?!

2 COMO IDENTIFICAR COMPETÊNCIAS

Toda competência é comportamento, mas nem todo comportamento é competência. Para ser identificado como uma competência, o comportamento deve:

1. Ser uma ação observável;
2. Produzir resultados imediatos observáveis;
3. Estar sob o controle do sujeito;
4. Apresentar o nível de complexidade suficiente para poder ser treinado;
5. Contribuir com os objetivos do trabalho.

Todas essas características são importantes para os processos de observação, análise, avaliação e treinamento de um comportamento/competência. Exploraremos cada uma delas a partir de agora.

¹ Ramos, C. C.; Costa, T. D.; Borba, A. & Barros, R. S. (2016) *Uma abordagem comportamental para descrição de competências em uma instituição pública federal*. Perspectivas em Análise do Comportamento, 7(1), 133-146.

- **Ser uma ação observável** – Um comportamento é observável quando outras pessoas, além daquela que realiza o comportamento, conseguem dizer exatamente quando ele está ocorrendo apenas pela observação direta, sem confundi-lo com outros comportamentos. Por falta de um termo mais específico, chamaremos essa característica de “**observabilidade**” do comportamento. Quando apenas a pessoa que executa o comportamento é capaz de dizer se ele está ocorrendo ou não, então esse comportamento não é observável.

Por exemplo, imagine que alguém está olhando para a tela de um computador, com um documento em branco aparecendo na tela. O que você diria que ela está fazendo?

- a) Pensando em como escrever o texto
- b) Imaginando a estrutura do texto
- c) Tentando lembrar de uma ideia que teve sobre o texto na noite anterior
- d) Pensando no que fazer para comer no lanche

Se a sua resposta for “não sei”, você terá dado a resposta certa. Ocorre que nenhum desses comportamentos é diretamente observável, o que significa que a pessoa à frente do computador pode estar fazendo qualquer um ou nenhum deles.

Imagine agora que essa mesma pessoa está digitando palavras no documento do computador, que formam frases e parágrafos coerentes, ou se ela estiver fazendo alterações em uma imagem, ou ainda, se ela estiver ouvindo um discurso e escrevendo as palavras desse discurso em uma folha de papel. Nesses casos, você poderia dizer, com grande segurança, que a pessoa está “redigindo um texto”, ou “editando uma imagem” ou “transcrevendo um discurso”, porque todas essas são ações observáveis.

Mas uma coisa é preciso esclarecer: muito embora uma competência precise ser um comportamento observável, **nem todo comportamento observável é competência**. Competências precisam apresentar todos os pontos que começamos a listar aqui.

- **Produzir resultados imediatos observáveis** – A observabilidade de um comportamento também é garantida pelos produtos ou resultados que esse comportamento gera, que servem como um certificado de que a ação aconteceu. No nosso exemplo de “redigir textos”, o resultado é o texto redigido, que serve para comprovar que, mesmo que ninguém tenha observado o texto ser escrito, alguém com certeza o escreveu. O mesmo acontece com “editar imagens” ou “transcrever discursos” – todos esses comportamentos geram produtos imediatos observáveis, que comprovam que a ação foi executada. Veremos mais adiante que existem casos em que um comportamento pode não ser inteiramente observável, mas, desde que os seus produtos imediatos sejam observáveis, esse comportamento pode ser descrito como competência.

Alguém poderia argumentar que o “texto redigido” também é resultado de se “pensar em como escrever o texto”, contudo esse resultado não é imediato, porque se pode pensar em um texto sem necessariamente redigi-lo.

- **Estar sob o controle da pessoa** (chamaremos essa característica de **controlabilidade**): digamos que a ação a ser desempenhada por um atendente de caixa de um banco seja “resolver o problema do cliente”. Nesse caso, teremos duas dificuldades: 1) o problema do cliente pode não ter solução (por exemplo, caso o cliente não tenha dinheiro na conta porque não ganhou nenhum) e 2) o problema pode não ser da alçada do atendente (caso o cliente precise ser transferido para uma instância superior, o problema não seria resolvido, mas transferido). Será impossível, no primeiro caso, capacitar o atendente para colocar dinheiro na conta do cliente e, no segundo caso, avaliar o atendente a partir de uma situação fora das suas atribuições. Agora, se a ação a ser descrita para o atendente for “orientar o cliente sobre o que o banco pode fazer para tentar solucionar o problema”, essa ação atende a todos os requisitos apresentados até agora.

- Uma competência deve **apresentar o nível de complexidade suficiente para poder ser treinada**, porque nem toda ação permite ou exige capacitação. Se o comportamento for amplo demais, teremos dificuldades em elaborar uma única ação de capacitação/treinamento para ele; por outro lado, se ele for simples demais, não será necessário muito mais do que uma simples instrução verbal para que alguém seja capaz de reproduzi-lo. Por exemplo, se o comportamento for “treinar pessoas”, esse é um comportamento muito amplo, porque envolve vários outros comportamentos, indo desde identificar o que vai ser treinado até a avaliação do que foi treinado. Nesse caso, várias ações serão necessárias para capacitar uma pessoa para “treinar pessoas”. Se o comportamento for “atribuir uma nota ao desempenho do servidor”, o comportamento é simples demais, pois bastará instruir a pessoa a dizer um valor entre 0 e 100, por exemplo. Agora, a ação for, por exemplo, “identificar necessidades de treinamento”, já se pode começar a pensar em uma ação de capacitação, de acordo com o comportamento que se quer avaliar. Essa diferença se dá, porque “Treinar pessoas” é, na verdade, um **processo** – isto é, um arranjo complexo de ações -, enquanto “atribuir uma nota ao desempenho” é uma **atividade** – uma ação simples dentro do processo de treinar pessoas. Competências são diferentes das duas, porque são comportamentos complexos que alguém – que esteja incumbido de treinar pessoas e dar nota ao seu desempenho, por exemplo – **precisa ser capaz de desempenhar** para cumprir essas ações.

- Por último, a competência precisa **contribuir com os objetivos do trabalho**. Em um almoxarifado, por exemplo, as pessoas podem “fazer café”, mas essa não é uma atribuição dessa

unidade. Isso mudará caso a unidade de trabalho seja a “copa”. Essa é uma característica adicional, porque só será aplicada considerando o contexto organizacional da competência.

É importante atentar para cada uma dessas características, porque elas contribuirão em grande medida para que aprendamos como descrever uma competência, como veremos na próxima seção.

3 COMO DESCREVER COMPETÊNCIAS

Agora que já mostramos como devemos identificar os comportamentos a serem descritos, vamos agora aprender como descrevê-los. “Descrever competências” é o método pelo qual registramos esses comportamentos, tal como eles devem ocorrer, seguindo padrões de registro que permitam sua identificação, sua avaliação e seu treinamento, além de critérios de facilidade de compreensão e economia de termos. Neste curso, utilizaremos o modelo VOCC para descrição de competências, de acordo com Ramos *et al* (2016).

No modelo VOCC, descrevemos três elementos relevantes para a descrição adequada de uma competência: o **Verbo** e o **Objeto de Ação** a **Condição** e o **Critério** (de onde vem o acrônimo “VOCC”). Cada um desses elementos descreve uma parte importante do comportamento a ser descrito, que, por sua vez, indica como o comportamento deve ocorrer. Trataremos deles a partir de agora.

3.1 COMO DESCREVER VERBOS E OBJETOS DE AÇÃO

Competências são comportamentos, **ações**, logo, os primeiros elementos de sua descrição devem indicar essas ações, e por isso utilizamos **Verbos** e **Objetos de Ação** (ou VOs, para abreviar). Um VO indica a **ação principal** que está sendo executada, aquela que dá nome ou caráter à competência, e que os demais elementos devem “lapidar”. O Quadro 1 mostra alguns exemplos de VOs:

Quadro 1 - Exemplos de Verbos + Objetos de Ação

Verbo	Objeto de Ação
Redigir	textos
Ministrar	aulas expositivas
Escrever	artigos científicos
Dirigir	veículo automotor

Note que os Verbos e Objetos de Ação, descritos no Quadro 1, identificam prontamente as ações, isto é, de posse dessas descrições, você facilmente identificaria os comportamentos, ou seria capaz de imaginá-los. Mas lembre-se: uma competência deve apresentar certas

características (conforme já listamos na Seção 1), logo, os Verbos e Objetos de Ação usados para descrevê-las devem seguir essas características, especialmente quanto à observabilidade da ação e de seus produtos.

Falando em produtos da ação, uma outra característica a se observar é que, além de certificar que a ação ocorreu, eles também indicam que Verbos e Objetos de Ação podem ser utilizados para descrever essas ações. Veja no Quadro 2:

Quadro 2 - Verbos, Objetos de Ação e seus produtos

Verbo	Objeto de Ação	Produto
Redigir	textos	Texto redigido
Ministrar	aulas expositivas	Aula sendo ministrada ²
Escrever	artigos científicos	Artigo escrito
Dirigir	veículo automotor	Veículo em movimento ¹

Note que, se tivéssemos apresentado apenas a coluna “Produto” do Quadro 2 e pedíssemos para que você descrevesse as ações que levam a esses produtos, você provavelmente descreveria as ações apresentadas nas colunas “Verbo” e “Objeto de Ação”. Observar as características que tornam um comportamento passível de ser descrito como competência é sempre uma boa estratégia para descrever esses comportamentos corretamente.

3.2 COMO NÃO DESCREVER VERBOS E OBJETOS DE AÇÃO

Já mostramos a você como descrever Verbos e Objetos de Ação, mas o seu aprendizado não estaria completo se não mostrássemos como **não** descrever esses elementos. Felizmente, para isso, bastará retomarmos as características de uma competência, isto é, 1) observabilidade; 2) controlabilidade e 3) relevância para capacitação (não citaremos a característica relacionada aos objetivos de trabalho pelo motivo já mencionado). Em resumo, qualquer descrição de Verbo e Objeto de Ação que fuja de alguma dessas características será inadequada. Ainda assim, debateremos esses casos um a um.

² Os produtos “aula sendo ministrada” e “veículo em movimento” não são produtos concretos, porque só existem enquanto ocorrem, mas são produtos observáveis e mensuráveis, além de poderem ser registrados.

3.2.1 Descrições de ações não observáveis

Como vimos na Seção 1, uma ação não é observável quando ela não pode ser distinguida de outras apenas pela observação. Para a descrição de competências, quatro casos de não observabilidade são relevantes:

1. VOs que descrevem ações subjetivas/mentais;
2. VOs que descrevem ações amplas;
3. VOs que utilizam expressões figurativas;
4. VOs que utilizam expressões ambíguas.

Vamos examiná-las.

VOs que descrevem ações subjetivas/mentais

Uma ação é subjetiva ou “mental” quando apenas o sujeito que a está executando pode dizer, com certeza, o que está sendo executado. Ações que um indivíduo realiza “dentro da própria cabeça”, ou “mentalmente”, ou “no seu íntimo”, ou ainda “consigo mesmo” são exemplos desse tipo de ação. O exemplo que já utilizamos, “pensar em estratégias de xadrez” é um desses casos. Outros exemplos são vistos no Quadro 3:

Quadro 3 - Descrições subjetivas/mentais

Verbo	Objeto de Ação
Internalizar	valores e crenças
Aceitar	opiniões e críticas
Entender	as normas de ética
Conhecer	o perfil dos colegas do grupo
Respeitar	as diferenças entre opiniões
Ter	fé na organização

VOs que descrevem ações amplas

Uma expressão é considerada ampla quando ela é usada para se referir a um conjunto grande de comportamentos que podem variar dependendo do contexto. É o caso da expressão “treinar pessoas”, que já mencionamos em exemplos anteriores. “Treinar pessoas” é o nome de uma categoria que envolve vários comportamentos, mas que apenas a descrição “treinar pessoas” não nos permite individualizar esses comportamentos.

Podemos dividir as descrições amplas em quatro subtipos, como mostra o Quadro 4:

Quadro 4 - Subtipos de descrições amplas

Tipo de expressão ampla	Descrição	Exemplos	
Expressões amplas comuns	São expressões normalmente utilizadas para indicar características, qualidades ou atitudes, mas que englobam uma variedade indefinida de comportamentos, prejudicando a observabilidade destes	Verbo	Objeto de Ação
		Ter	iniciativa
		Apresentar	comprometimento
		Ser	adaptável
Expressões figurativas	Também usadas para indicar qualidades ou atitudes, são expressões usadas no “sentido figurado”	Demonstrar	resiliência
		Verbo	Objeto de Ação
		Somar	esforços
		Doar-se	pela equipe
		Abraçar	novidades
Expressões que nomeiam processos	São expressões utilizadas para se referir a um conjunto interligado de atividades.	Encarar	desafios
		Dividir	opiniões
		Verbo	Objeto de Ação
		Gerir	o cadastro de alunos
		Acompanhar	a tramitação do pacote
Expressões ambíguas	São expressões que apresentam mais de um significado possível	Apoiar	a formação de grupos de estudos
		Assessorar	os alunos na elaboração de relatórios
		Expressão ambígua	Significados possíveis
		Determinar dimensões de um móvel	1 – Identificar as dimensões do móvel; 2 – Criar normas para as dimensões do móvel;
		Ordenar grupos de estudos	1 – Dispor em ordem/organizar grupo; 2 – Dar ordens/indicar diretrizes de ação do grupo;

3.2.2 Descrições de ações específicas

No oposto dos Verbos e Objetos de Ação que descrevem ações amplas, estão aqueles que descrevem ações específicas demais. Neste curso, classificaremos essas descrições como “**Descrições de atividades**”. Atividades são comportamentos tão simples que não precisam de uma ação de capacitação para serem desenvolvidos, porque geralmente já estão inclusas em capacitações mais amplas, ou porque basta uma instrução simples para ensiná-las. Atividades podem ser comportamentos livres (como o comportamento de “ligar uma lâmpada”, que mencionamos na Seção 1) ou podem compor processos (como o comportamento de “preencher cabeçalho”, dentro do processo de elaboração de um currículo). Outros exemplos de descrições de atividades são vistos no Quadro 5:

Quadro 5 - Descrições de atividades

Atividades	
• Ligar o computador	• Anexar arquivo no e-mail
• Abrir a válvula de gás	• Apagar arquivos no computador

• Martelar um prego	• Inserir dados na planilha
• Marcar linhas de texto	• Participar de reuniões
• Atender telefone	• Digitar senha do cofre

3.2.3 Descrições de ações não controláveis pelo sujeito

Uma ação é incontrolável quando ela é a descrição de um **objetivo** ou **resultado** que se quer alcançar, mas que não está completamente sob o controle do sujeito (chamamos esse tipo de descrição de “**Declaração de Intenção**”). Por exemplo, digamos que uma das atribuições de um vendedor seja “conseguir patrocínios”. Esta é uma ação fora do controle do vendedor, porque, por mais que ele entre em contato com possíveis patrocinadores, descreva várias vantagens do seu produto ou serviço, negocie valores etc., os possíveis patrocinadores podem simplesmente não estar interessados. Assim, “conseguir patrocínios” se encaixa na categoria de Declarações de Intenção. O Quadro 6 mostra outros exemplos:

Quadro 6 - Exemplos de declaração de intenção

Declarações de Intenção	
Verbo	Objeto de Ação
Engajar	companheiros nas atividades do grupo
Contribuir	com os resultados da organização
Garantir	a participação dos servidores nos eventos de capacitação
Transformar	o ambiente
Diminuir	erros humanos na linha de montagem
Conquistar	a confiança dos colegas
Formar	seres humanos de valor
Possibilitar/ proporcionar	boas experiências

Além de serem descrições de ações não controláveis pelo sujeito, Declarações de intenção também não informam o que o sujeito de fato precisa fazer, de modo que a descrição também resulta ampla.

3.2.4 Descrições no negativo

Verbos e Objetos de Ação estarão no negativo quando indicarem ações que o indivíduo **não deve** realizar. Veja os exemplos do Quadro 7:

Quadro 7 - Tipos de descrições no negativo

Descrições no Negativo
Não temer o novo
Não incorrer em erros
Não se abater diante de desafios
Não permitir a entrada de pessoas

Descrições no negativo são inadequadas para serem usadas como VOs de competências, porque descrever uma ação principal que não deve ocorrer não nos informa sobre a ação que *deve ocorrer*, o que dificulta a observação do comportamento e, por conseguinte, o seu treinamento.

3.3 COMO IDENTIFICAR E DESCREVER CASOS ESPECIAIS DE COMPORTAMENTO

Já mencionamos a necessidade de um comportamento ser observável para que ele possa ser considerado uma competência. Porém, existem casos em que um comportamento não é necessariamente observável, mas sua ocorrência pode ser confirmada pelos seus produtos. Por exemplo, quando alguém precisa “calcular o resultado de uma operação matemática”, esse comportamento pode não ser necessariamente observável, porque a pessoa pode realizar o cálculo “de cabeça”. Mas, desde que ela apresente o resultado do cálculo, pode-se dizer que ela calculou. Chamamos esses comportamentos de “Casos Especiais”. Outros exemplos de Casos Especiais são mostrados no Quadro 8:

Quadro 8 - Descrições de comportamentos e de seus resultados imediatos

Verbo	Objeto	Produto Imediato
Analisar	dados de posicionamento geográfico	Relatório, parecer ou assertiva sobre o assunto
Projetar	móveis de madeira	Desenhos ou descrições do projeto
Avaliar	desempenho da equipe	Relatório, parecer ou assertiva sobre o assunto
Revisar	trabalhos acadêmicos	Relatório, parecer ou assertiva sobre o assunto
Classificar	novas espécies de animais	Relatório, parecer ou assertiva sobre o assunto
Definir	estratégias de ensino	Relatório, parecer ou assertiva sobre o assunto
Examinar	relatos de pacientes clínicos	Relatório, parecer ou assertiva sobre o assunto

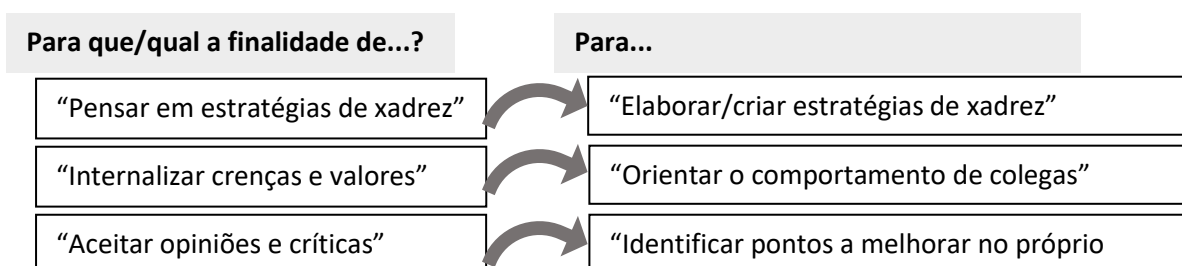
Para descrevermos Casos Especiais de comportamentos, utilizamos as mesmas regras que para os casos gerais, desde que seja possível identificar um produto imediato que certifique a ocorrência do comportamento (conforme mostrado no Quadro 8).

3.4 COMO TRANSFORMAR DESCRIÇÕES INADEQUADAS EM ADEQUADAS

É possível transformar descrições de Verbo e Objeto de Ação inadequadas (não observáveis, não controláveis, negativas etc.) em adequadas utilizando uma estratégia básica: identificar uma ação que apresente as características adequadas de descrição, que possa substituir a descrição inadequada sem perda de sentido. A seguir, mostraremos como essa estratégia se apresenta e se aplica para cada tipo de descrição inadequada:

3.4.1 Descrições de ações subjetivas ou mentais

Para tornar VOs que descrevem ações subjetivas em VOs adequados, é necessário substituir os elementos que tornam a descrição não observável/não mensurável por elementos que permitam essas observabilidade e mensurabilidade. Para isso, uma boa estratégia é se perguntar a finalidade do comportamento subjetivo descrito – em outras palavras, perguntar “para que” realizar esse comportamento. Veja os exemplos:



3.4.2 Expressões amplas comuns/conotativas

Para transformar VOs que utilizam expressões amplas comuns ou conotativas em VOs adequados, é preciso utilizar um método chamado “operacionalização”, que consiste em transformar, que consiste em transcrever expressões em termos dos comportamentos observáveis que as definem; em outras palavras, precisamos identificar que comportamentos **indicam**, ou **são típicos**, ou **são definidores** de alguém que está realizando uma ação ampla. Para demonstrar esse processo, tomemos as seguintes descrições de ações amplas:

Quadro 9 - Transformando expressões amplas/conotativas em adequadas

Descrição de Ação Ampla Verbo + Objeto de Ação	Que comportamentos observáveis são típicos da ação?
Mostrar disposição	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades antes do prazo previsto; Realizar atividades sem se engajar em comportamentos improdutivos (sem procrastinar); Emitir comportamentos verbais de “incentivo” aos colegas;
Abraçar novidades	<ul style="list-style-type: none"> Comportar-se de acordo com os novos padrões estabelecidos;
Ter iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades sem ordem ou estímulo prévio;

Observe que, no Quadro 9, foi necessário acrescentar, para todos os Verbos e Objetos de Ação amplos, algumas características especiais: um prazo a ser observado, um padrão a ser seguido etc. Essas características são chamadas de **Condições** e **Critérios** de competências, e serão exploradas mais adiante nesse curso. Por hora, basta dizer que operacionalizar ações amplas depende de acrescentar elementos que ajudem na observabilidade dessas ações.

3.4.3 Expressões ambíguas

Para transformar Verbos e Objetos de Ação ambíguos em adequados, basta substituí-los por VOs que indiquem a mesma ação que se quer descrever, mas que não tenham múltiplos significados. Veja no Quadro 10:

Quadro 10 – Transformando descrições ambíguas em adequadas

Descrição Inapropriada	Significados Possíveis	Descrições apropriadas de VO
Ordenar atividades do grupo de estudos	1 – Dispor em ordem/organizar atividades;	1 – Organizar atividades do grupo/Delegar atividades aos membros do grupo
	2 – Dar ordens/indicar diretrizes de ação do grupo.	2 – Orientar o grupo quanto ao cumprimento das atividades

3.4.4 Descrições que nomeiam processos/Descrições de atividades

Colocamos VOs que nomeiam processos e descrições atividades em um único tópico, porque processos são conjuntos de atividades que são organizadas na forma de “passo-a-passo” para produzir determinados resultados. Assim, para transformar VOs que nomeiam processos em VOs adequados para descrever competências, será preciso, primeiro, identificar as atividades que compõem esses processos para, então, identificar as competências que dão conta dessas atividades. Veja no Quadro 11:

Quadro 11 - Transformando descrições de processos em adequadas

VOs que nomeiam processos	Atividades que compõem o processo	Competências utilizadas nos processos
Gerir o cadastro de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Inscrever os alunos em um sistema caso o aluno tenha as características necessárias; • Observar periodicamente esse cadastro para verificar se os alunos permanecem com as características; • Retirar os alunos do sistema caso eles deixem de apresentá-las. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Identificar/descrever as características necessárias para a aceitação do cadastro de alunos;</i> • <i>Identificar as características necessárias para aceitação ou rejeição do cadastro de alunos;</i> • <i>Realizar cadastro do aluno nos sistemas da escola.</i>
Apoiar a formação de grupos de estudos	<ul style="list-style-type: none"> • Responder às perguntas dos alunos sobre os procedimentos da formação de grupos; • Indicar aos alunos materiais científicos, suas fontes e sua localização considerando cada demanda; • Enviar notificações de eventos científicos, tais como simpósios e feiras de ciências, para os representantes dos grupos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as necessidades de material instrutivo dos alunos; • Identificar materiais no acervo relacionados às necessidades dos alunos; • Orientar os alunos sobre os procedimentos para encontrar os materiais necessários; • Identificar eventos científicos relacionados às atividades dos alunos;

3.4.5 Declarações de intenção

VOs que declaram intenções também precisam ser operacionalizados para se tornarem adequados. Contudo, como Declarações de Intenção são descrições de resultados a ser alcançados, sua operacionalização consiste não em identificar os comportamentos típicos da ação, mas os comportamentos **que podem produzir os resultados indicados**. Veja no Quadro 12:

Quadro 12 - Transformando declarações de intenção em adequadas

Declaração de Intenção	Comportamentos Relevantes
Engajar companheiros nas atividades do grupo	<ul style="list-style-type: none">• <i>Identificar os interesses dos companheiros do grupo</i>• <i>Elaborar atividades grupais</i>
Contribuir com os resultados do grupo	<ul style="list-style-type: none">• <i>Realizar as atividades estipuladas durante o planejamento</i>
Conseguir patrocínios	<ul style="list-style-type: none">• <i>Descrever (para os possíveis patrocinadores) as vantagens de se patrocinar o produto/serviço/ação em questão;</i>• <i>Avaliar as propostas de modificação dos termos do patrocínio;</i>• <i>Identificar propostas vantajosas de patrocínio;</i>• <i>Elaborar propostas de acordo de patrocínio.</i>

3.4.6 Expressões no negativo

Para tornar uma descrição no negativo adequada para competências, é necessário identificar a ação **que deve ocorrer** em lugar de identificar a que não deve. Contudo, esse não é necessariamente um processo simples. Quando descrevemos ações no negativo, estamos indicando ações que um indivíduo deve **evitar fazer**, ou seja, queremos dizer que “é incorreto agir desse modo”. Mas, para descrever competências, precisamos indicar **o que é correto fazer**, e o Verbo e o Objeto de Ação sozinhos, muitas vezes não dão informação suficiente. Será necessário contar com os outros elementos da competência – Condições e Critérios – para indicar o que é correto.

A descrição “Não incorrer em erros”, que vimos nos exemplos da seção que apresenta descrições no negativo, é um bom exemplo disso. Ela indica que não queremos que o indivíduo erre, mas não indicamos, com ela, qual é a ação correta a ser realizada. Em que o indivíduo deve “não errar”? Se for, por exemplo, “não incorrer em erros na elaboração de textos”, talvez queiramos dizer que ele não deve cometer erros de ortografia e gramática, ou de coerência e coesão, ou de informações colocadas no texto etc. Essa incerteza se resolveria se indicássemos que o indivíduo deve “elaborar textos **conforme a norma culta da língua portuguesa brasileira**”

ou “**de acordo com fontes verificadas de informação**”): esses são elementos que definem regras a seguir – regras que indicam o que é “correto” fazer. Contudo, eles não se encaixam na categoria de Verbos e Objetos de Ação, mas de Critérios, e os discutiremos com mais detalhes mais adiante neste curso.

3.5 COMO IDENTIFICAR E DESCREVER CONDIÇÕES

Condições são o segundo elemento a compor uma descrição adequada de competência. Enquanto o Verbo e o Objeto de Ação descrevem a ação principal a ser executada, a Condição “delimita” ou “modela” essa ação por indicar ferramentas, manuais, legislação, métodos, técnicas, e mesmo outras ações complementares à ação principal, mas que indiquem **como a ação principal deve ser executada**. Vejamos exemplos no Quadro 13:

Quadro 13 - Exemplos de Condições

Verbo + Objeto	Condição
Redigir textos	<i>utilizando o editor de textos Microsoft Excel®</i>
Montar móveis	<i>de acordo com o manual da fábrica</i>
Dirigir veículo automotor	<i>utilizando técnicas de direção defensiva</i>

Condições modificam sensivelmente a maneira como se avalia e se treina uma competência. Por exemplo, avaliar e ensinar alguém a “redigir textos **utilizando o editor de textos Microsoft Excel®**” é diferente de avaliar e ensinar alguém a “redigir textos **utilizando máquina de escrever**”. Por esse motivo, tal como Verbos e Objetos de Ação, **Condições também precisam ser observáveis, mensuráveis e estar sob o controle do sujeito**.

Condições podem ser classificadas em três tipos, conforme o Quadro 14:

Quadro 14 - Tipos de Condições

Tipo de Condição	Descrição	Exemplos	
Condições do Tipo Ferramenta	São Condições que indicam instrumentos, ferramentas ou equipamentos a serem utilizados quando se realiza a ação principal	Verbo + Objeto de Ação	Condição
		Redigir textos	<i>utilizando o editor de textos Microsoft Excel®</i>
		Escavar buracos	<i>utilizando perfuratriz elétrica</i>
		Calcular gastos	<i>utilizando calculadora financeira</i>
Condições do Tipo Procedimento	São Condições que indicam conjuntos de instruções a serem seguidas ao se realizar a ação principal	Verbo + Objeto de Ação	Condição
		Montar móveis	<i>de acordo com o manual da fábrica</i>
		Lavar as mãos	<i>de acordo com as instruções do folheto do Ministério da Saúde</i>
		Cozinhar prato	<i>de acordo com as instruções da receita</i>
		Verbo + Objeto de Ação	Condição

Condições do Tipo Procedimental	São Condições que indicam métodos ou técnicas a serem empregados na realização da ação principal	Realizar análise de solo	<i>por meio de visitas técnicas ao local de origem do solo</i>
		Analisar resumos de artigos científicos	<i>por meio de leitura dinâmica</i>
		Identificar consequências para comportamentos-alvo do cliente na clínica	<i>por meio de procedimento de decomposição comportamental disponível na literatura de Análise do Comportamento</i>

Existem ainda dois casos especiais de Condição a serem observados:

Quadro 15 - Casos especiais de Condições

Tipo de Condição	Descrição	Exemplos	
		Verbo + Objeto de Ação	Condição
Condição de Descrição Livre	Ocorre quando não há manuais, métodos ou técnicas padronizados para a execução da ação principal, sendo necessário especificar ações secundárias no corpo da competência.	Ministrar palestras	<i>verificando a compreensão da audiência</i>
		Verbo + Objeto de Ação	Condição
Condição Negativa	Ocorre quando se quer enfatizar um aspecto da ação principal que <i>não deve ocorrer</i> , ou quando se quer enfatizar que a ação deve ser realizada sem auxílio de ferramentas.	Estimar volume de toras de madeira	<i>sem utilizar instrumentos de medição</i>
		Verbo + Objeto de Ação	Condição

Condições de Descrição Livre são úteis, desde que não saturem a descrição da competência com múltiplas ações – recomendamos, portanto, que sejam usadas com economia. Condições Negativas, por sua vez, não são problemáticas como descrições negativas de Verbo e Objeto de Ação Contudo, para uma descrição de competências, é sempre mais informativo indicar ações que a pessoa deve executar. Por exemplo, em lugar de descrevermos “Estimar volume de toras de madeira *sem utilizar instrumentos de medição*”, poderíamos descrever “Estimar volume de toras de madeira **empregando técnica de estimativa visual**”.

A respeito da forma de se descrever Condições, é importante dizer que elas são frequentemente descritas (como você deve ter notado) empregando termos como “utilizando”, “usando”, “por meio de”, “de acordo com”. Essas são as maneiras mais comuns de introduzir uma Condição, mas também é possível usar advérbios, desde que eles sejam observáveis. Por exemplo, “estimar volume de toras de madeira *visualmente*”.

3.6 COMO NÃO DESCREVER CONDIÇÕES

Do mesmo modo como ocorre com Verbos e Objetos de Ação, quando uma descrição de Condição foge aos critérios de observabilidade, mensurabilidade e controle, ela é considerada inadequada para competências, tanto é assim que a maneira de classificar descrições inadequadas de Condições é semelhante à dos VOS. Observe o Quadro 16:

Quadro 16 - Exemplos de descrições inadequadas de Condições

Tipo de expressão ampla	Conceito	Exemplos		
Descrições de ações subjetivas/mentais	São descrições de modos de realizar uma ação que são acessíveis apenas ao sujeito que a realiza – ações realizadas “mentalmente”	Verbo + Objeto	Condição	
		Avaliar performance do estudante	<i>pensando sobre os seus pontos fortes e fracos</i>	
		Identificar anomalias em batimentos cardíacos	<i>percebendo o ritmo dos batimentos</i>	
Descrições de ações amplas	Descrições de modos de realizar uma ação que nomeiam categorias amplas de comportamentos, que não ficam aparentes por essa descrição	Verbo + Objeto	Condição	
		Condições amplas comuns	Orientar colegas de trabalho	<i>assumindo responsabilidades</i>
			Identificar falhas no maquinário	<i>tomando cuidado</i>
			Identificar riscos no ambiente de trabalho	<i>priorizando o bem-estar dos colegas</i>
		Condições figurativas	Propor modificações nos procedimentos da organização	<i>abraçando as novidades do mercado</i>
			Soldar peças de metal	<i>driblando falhas</i>
			Planejar atividades grupais	<i>reavivando o espírito da equipe</i>
		Condições ambíguas	Distribuir tarefas entre membros da equipe	<i>ordenando-as conforme as habilidades de cada membro</i>
			Orientar a equipe quanto á execução de tarefas	<i>regulando o desempenho dos membros</i>
		Condições que utilizam nomes de processos	Elaborar plano de atividades	<i>acompanhando a sua execução</i>
			Orientar a distribuição de alimentos	<i>gerenciando as atividades dos voluntários</i>
			Elaborar agenda de compromissos do diretor	<i>assessorando-o</i>
				Verbo + Objeto

Descrições de atividades	Descrições de comportamentos simples demais para exigir uma capacitação específica	Escrever textos dissertativos	<i>compondo a introdução, o desenvolvimento e a conclusão, verificando erros de ortografia, ajustando as margens(...)</i>
		Fabricar solução fisiológica	<i>selecionando o medidor, medindo um litro de água, fervendo a água, colocando uma colher de sopa de açúcar(...)</i>
Descrições não controláveis	Descrições que indicam objetivos ou resultados a ser alcançados/Declarações de Intenção	Verbo + Objeto	Condição
		Realizar coleta de sangue para doação	salvando vidas
		Avaliar processo de comunicação interna da equipe	reduzindo a incorrência de erros
		Avaliar estado de conservação dos equipamentos	evitando avarias e rupturas

Todas as descrições mostradas no Quadro 16 são exemplos do que **não fazer** ao descrever Condições. O quadro não apresenta uma lista extensa, nem exaustiva de exemplos, mas, desde que você consiga identificar se as ações secundárias a ser descritas como Condições são observáveis, mensuráveis, controláveis e complexas o suficiente para prever ações de treinamento e capacitação, você não terá problemas em descrever Condições adequadas, nem terá problemas em apontar comportamentos e descrições inapropriados para competências.

3.7 TRANSFORMAR CONDIÇÕES INADEQUADAS EM ADEQUADAS

Na seção 3.4, mostramos como transformar descrições inadequadas de Verbo e Objeto em adequadas. Nesta seção, faremos o mesmo com as Condições, embora de um modo mais resumido, porque a maior parte dos casos de descrição inadequada de Condição é muito semelhante aos casos de descrições inadequadas de VOs. Veja no Quadro 17:

Quadro 17 - Transformando descrições inadequadas para Condições em adequadas

Tipo de Descrição Inadequada de Condição	Exemplos	Método de Adequação	Resultados após a Adequação
Descrições de ações subjetivas/mentais	Verbo + Objeto + Condição	1. Substituir a ação subjetiva por uma ação objetiva, ou que tenha produtos objetivos (observáveis/mensuráveis);	Verbo + Objeto e Condição
	Avaliar performance do estudante <i>pensando sobre os seus pontos fortes e fracos</i>		• Avaliar performance do estudante <i>identificando seus pontos fortes e fracos</i>

	Identificar anomalias em batimentos cardíacos <i>percebendo o ritmo dos batimentos</i>	2. Descrever métodos e técnicas que obtenham os resultados pretendidos pela ação subjetiva;	• Identificar anomalias cardíacas <i>utilizando técnicas de ausculta</i>	
Descrições de ações amplas	Verbo + Objeto + Condição		Verbo + Objeto e Condição	
	Condições amplas comuns	Orientar colegas de trabalho <i>assumindo responsabilidades</i>	1. <i>Operacionalizar</i> a descrição, isto é, identificar comportamentos observáveis que sejam típicos da ação descrita; 2. Identificar métodos, técnicas, manuais ou legislação que indiquem como realizar a ação descrita;	• Orientar colegas de trabalho <i>de acordo com as normas que regem as responsabilidades do cargo de chefia</i>
		Identificar falhas no maquinário <i>tomando cuidado</i>		• Identificar falhas no maquinário, <i>seguindo o manual de instruções e os requisitos de segurança no trabalho</i>
		Identificar riscos no ambiente de trabalho <i>priorizando o bem-estar dos colegas</i>		• Identificar riscos no ambiente de trabalho <i>seguindo os protocolos de segurança</i>
	Condições figurativas	Propor modificações nos procedimentos da organização <i>abraçando as novidades do mercado</i>	1. <i>Operacionalizar</i> a descrição, isto é, identificar comportamentos observáveis que sejam típicos da ação descrita; 2. Identificar métodos, técnicas, manuais ou legislação que indiquem como realizar a ação descrita; 3. Substituir a expressão conotativa por uma que indique uma ação objetiva, ou que tenha produtos objetivos;	• Propor modificações nos procedimentos da organização <i>de acordo com as atualizações de produtos e serviços disponíveis no mercado</i>
		Soldar peças de metal <i>driblando falhas</i>		• Soldar peças de metal <i>de acordo com os manuais de soldagem e protocolos de segurança</i>
		Planejar atividades grupais <i>reavivando o espírito da equipe</i>		• Planejar atividades grupais <i>de acordo com o perfil motivacional de cada membro</i>
	Condições ambíguas	Distribuir tarefas entre membros da equipe <i>ordenando-as conforme as habilidades de cada membro</i>	1. Substituir a descrição ambígua por uma descrição que não apresente sentidos múltiplos;	• Distribuir tarefas entre membros da equipe <i>conforme as habilidades de cada membro</i>
		Orientar a equipe quanto à execução de tarefas <i>regulando o desempenho dos membros</i>		• Orientar a equipe quanto à execução de tarefas <i>de acordo com o planejamento interno</i>
	Condições que utilizam nomes de processos	Elaborar plano de atividades <i>acompanhando a sua execução</i>	1. Decompor o processo em atividades e identificar as competências que permitem a execução dessas atividades; 2. Identificar um manual, método ou legislação que indique como realizar a ação descrita; 3. Dividir a descrição em mais de uma competência ³ ;	• Elaborar plano de atividades <i>conforme as características dos objetivos a serem alcançados/utilizando métodos de planejamento</i> ;
Orientar as atividades de distribuição de alimentos <i>auxiliando os setores</i>		• Avaliar a execução corrente das atividades <i>conforme o estabelecido no planejamento</i> • Orientar a distribuição de alimentos <i>de acordo com as necessidades de cada setor</i> ;		

³ Quando descrevemos um nome de processo como Condição, isso pode indicar que existe mais de uma competência a ser descrita, por conta da amplitude de ações possíveis no processo.

		Elaborar agenda de compromissos do diretor gerenciando a importância dos compromissos e o tempo disponível		<ul style="list-style-type: none"> Elaborar agenda de compromissos do diretor conforme a sua disponibilidade de tempo e os níveis de prioridade dos compromissos
Descrições de atividades	Verbo + Objeto + Condição		1. Identificar um manual, método, orientações ou protocolos que englobe todas as atividades descritas;	Verbo + Objeto e Condição
	Escrever textos dissertativos compondo a introdução, o desenvolvimento e a conclusão, verificando erros de ortografia, ajustando as margens(...)			<ul style="list-style-type: none"> Escrever textos dissertativos de acordo com as especificações do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)
Descrições que declaram intenções	Verbo + Objeto + Condição		1. Operacionalizar a descrição, identificando que comportamentos observáveis e sob controle do sujeito podem levar aos resultados pretendidos.	Verbo + Objeto e Condição
	Realizar coleta de sangue para doação salvando vidas			Realizar coleta de sangue de acordo com o procedimento padrão da organização
	Avaliar processo de comunicação interna da equipe reduzindo a incorrência de erros			Avaliar processo de comunicação interna da equipe identificando possíveis erros no processo
	Avaliar estado de conservação dos equipamentos evitando avarias e rupturas			Avaliar estado de conservação dos equipamentos de acordo com os manuais de uso e de reparos

Algumas vezes, ao transformarmos descrições inadequadas de Condições em adequadas, transformamos essas descrições em Critérios, e vice-versa. Critério é o terceiro elemento de uma descrição adequada de competência. A seguir, falaremos mais sobre ele.

Voltando ao exemplo, ao transformarmos “Escrever textos dissertativos **compondo a introdução, o desenvolvimento e a conclusão, verificando erros de ortografia, ajustando as margens(...)**” em “Escrever textos dissertativos **de acordo com as especificações do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)**”, caso as “especificações do ENEM” indiquem como o texto deve **se parecer no final**, essas especificações constituem um Critério, e não uma Condição. Aprenderemos mais sobre isso a seguir.

3.8 COMO IDENTIFICAR E DESCREVER CRITÉRIOS

Critérios são o último elemento a ser descrito de uma competência. Enquanto o Verbo e o Objeto indicam a ação principal a ser descrita e a Condição indica maneiras de se realizar essa ação ou indica ações secundárias/constituintes da ação principal, o Critério indica as características específicas que o comportamento deve apresentar ao ser executado, ou que os

produtos desses comportamentos devem apresentar. Em outras palavras, o Critério indica a “aparência” ou “os padrões” do comportamento e seus produtos.

As características às quais um Critério pode se referir são várias: o tempo que a ação leva para ser executada, a velocidade em que ela ocorre, a quantidade de vezes que deve ocorrer etc. O Quadro 18 reúne alguns exemplos de cada tipo:

Quadro 18 - Exemplos de Critérios de acordo com suas categorias

Verbo + Objeto de Ação	Critério	Tipo de Critério
Elaborar pareceres	<i>em até cinco dias depois da demanda</i>	prazo
Digitar textos	<i>a 150 toques por segundo</i>	velocidade
Soldar peças de metal do tipo 1	<i>a 12 peças por minuto</i>	quantidade
Avaliar qualidade de produtos alimentícios	<i>de acordo com os padrões exigidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)</i>	características físicas
Elaborar relatórios de atividades	<i>a cada duas semanas de exercício</i>	periodicidade
Avaliar produtos de informática adquiridos na unidade	<i>de acordo com os critérios descritos na requisição de compra</i>	características funcionais
Avaliar parâmetros de funcionamento do Sistema Operacional dos computadores da escola	<i>diariamente</i>	periodicidade

É preciso mencionar que, por conta de seu próprio conceito, e por fazerem parte de descrições de competências, Critérios também precisam ser observáveis, mensuráveis e estar sob o controle do sujeito que realiza a ação. Além disso, Critérios também apresentam casos especiais, que ocorrem quando se descrevem fontes de informação que contenham tanto instruções a serem seguidas quanto características das ações de que as instruções falam, o que quer dizer que essas fontes servem tanto de Condição quanto de Critério para a competência. Listamos alguns desses exemplos no Quadro 19:

Quadro 19 - Exemplos de casos especiais de Critérios

Verbo + Objeto de Ação	Critério
Redigir trabalhos acadêmicos	<i>de acordo com o Manual da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)</i>
Elaborar planta de instalação de apiários	<i>de acordo com as recomendações da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)</i>
Avaliar projeto de sinalização de vias públicas	<i>de acordo com a lei de acessibilidade</i>
Elaborar laudos psicológicos	<i>de acordo com a Resolução CFP nº 06/2019 instituída pelo Conselho Federal de Psicologia</i>

Uma última informação: você deve ter notado que, nos quadros 18 e 19, utilizamos apenas Verbos, Objetos e Critérios, e não apresentamos Condições, certo? Isso porque uma competência pode estar bem descrita sem Condição ou do Critério, uma vez que um substitua o outro. Por exemplo, quando eu digo que uma competência deve ser realizada seguindo uma determinada Lei (condição), mas essa lei já descreve o critério a ser seguido, ou seja, o tempo para a sua execução, a condição, nesse caso, já descreve o padrão a ser seguido (critério). Nesse exemplo, não há necessidade de indicar, novamente, o tempo para a execução da competência. Em outras palavras, uma descrição **suficiente** de competência terá sempre um Verbo e um Objeto de Ação seguido de um desses dois elementos. Contudo, sempre que possível, a descrição deve apresentar os três elementos – essa é a descrição ideal para uma competência.

3.9 COMO NÃO DESCREVER CRITÉRIOS

Como os demais elementos de uma descrição de competência, aos Critérios também são exigidas observabilidade, mensurabilidade e controle. O Quadro 20 mostra os principais tipos de descrições inadequadas de Critérios advindas desses problemas:

Quadro 20 - Exemplos de descrições inadequadas de Critérios

Tipo de Descrição Inadequada	Explicação	Exemplos	
Descrições Amplas, Subjetivas ou Imprecisas	São as que permitem muitas possibilidades de significado, que frequentemente dependem de como cada sujeito compreende um conceito. Descrições dessa categoria dificultam a observabilidade do Critério	Verbo + Objeto	Critério
		Comunicar-se	<i>com clareza e objetividade</i>
		Propor soluções para as demandas de trabalho	<i>de maneira eficiente e com prontidão</i>
		Comportar-se	<i>digna e honestamente</i>
		Realizar avaliação dos próprios comportamentos	<i>constantemente/com frequência</i>
		Escrever texto dissertativo	<i>de modo adequado</i>
Descrições Inequivocas, Óbvias ou Desnecessárias	São descrições que não precisam ser explicitadas, porque já são contempladas, inerentes ou provém inequivocamente do Verbo e do Objeto de Ação	Verbo + Objeto	Critério
		Identificar raízes de uma equação	<i>corretamente</i> ⁴
		Localizar coordenadas em um mapa	<i>com precisão</i> ⁵
		Criar obras de arte	<i>de modo original</i>
		Remendar pneus de bicicleta	<i>corretamente</i>
Descrições Incontroláveis	São descrições de características que não estão sob o controle do	Verbo + Objeto	Critério
		Projetar móveis	<i>que sejam cômodos para o cliente</i>

⁴ A característica “corretamente” é inequívoca à ação de “identificar raízes”, já que, se as raízes às quais o indivíduo chegar não estiverem corretas, ele não terá, de fato, identificado as raízes da equação.

⁵ A característica “com precisão” pode ser utilizada sem problemas quando for associada a uma medida, por exemplo “Localizar ponto em mapa com precisão de metros (...)”

	sujeito que executa a ação e que, portanto, prejudicam a avaliação ⁶ e o treinamento da competência. Descrições dessa natureza também são casos de Declarações de Intenção	Construir modelos em miniatura nas aulas	<i>que obtenham boas avaliações</i>
		Cozinhar feijoada	<i>saborosa para os clientes</i>
		Aplicar injeções em pacientes	<i>sem que o paciente sinta dor</i>
		Estimar volume de carregamentos de tijolos	<i>com exatidão⁷</i>
		Verbo + Objeto	Critério
Descrições no Negativo	Descrições que indicam ausência de características, e não a presença. Descrições como essas são problemáticas, porque frequentemente indicam características vagas ou subjetivas	Escrever artigos científicos	<i>sem erros de ortografia e gramática</i>
		Construir parede de tijolos	<i>sem que ela fique desalinhada</i>
		Avaliar redação dissertativa	<i>não deixando passar erros</i>
		Executar peças musicais no piano	<i>sem erros ou atrasos de compasso⁸</i>

A maior parte dos problemas com as descrições de Critérios se dá pela dificuldade de observação das características descritas. Normalmente, essas descrições problemáticas estão na forma de advérbios – como “corretamente” ou “objetivamente” – ou locuções adverbiais – como “com prontidão” ou “de modo constante” –, mas, em organizações, com grande frequência, descrições inadequadas de Critérios se dão quando tentamos descrever valores ou atitudes, como “com dignidade”, “com probidade”, “de maneira criativa”, “de modo honesto”. Portanto, sempre que você identificar uma descrição de valores, é muito provável que você esteja lidando com uma descrição inadequada de Critério.

3.10 TRANSFORMAR CRITÉRIOS INADEQUADOS EM ADEQUADOS

Descrições inadequadas de Critério se apresentam de modo semelhante a descrições inadequadas de Condição e de VOs. portanto, os métodos para adequar essas descrições são bem parecidos. Com efeito, na maioria das vezes utilizaremos a operacionalização para tornar características amplas e subjetivas em características objetivas. Vejamos o Quadro 21:

Quadro 21 - Transformando descrições inadequadas de Critérios em adequadas

Tipo de Descrição Inadequada	Exemplos	Método de Adequação	Resultado após a Adequação
	Verbo + Objeto e Critério		Verbo + Objeto e Critério

⁶ Critérios que declaram intenções geralmente são também descrições subjetivas, logo, a avaliação do sujeito que executa uma competência com um Critério subjetivo também dependerá de como o avaliador compreende o Critério – em outras palavras, será uma avaliação enviesada.

⁷ A descrição “com exatidão” é incontrolável, porque o que se pede é que o indivíduo faça uma estimativa de volume – estimativas, por natureza, não são exatas.

⁸ A descrição “sem erros ou atrasos de compasso” não nos dá pistas do que são erros e atrasos no compasso, tornando difícil a observação dessas características. O mesmo acontece com as demais descrições no negativo.

<p>Descrições Amplas, Subjetivas ou Imprecisas</p>	<p>Comunicar-se <i>com clareza e objetividade</i></p>	<p>Operacionalizar a característica ampla, isto é, identificar comportamentos observáveis típicos ou definidores dela</p>	<p>Expressar-se <i>identificando as necessidades de comunicação do interlocutor e modificando a própria linguagem em relação a essas necessidades, fazendo perguntas de verificação da compreensão e discursando apenas sobre o tema principal</i>⁹</p>
	<p>Propor soluções para as demandas de trabalho <i>de maneira eficiente e com prontidão</i></p>		<p>Propor soluções para as demandas de trabalho <i>identificando as soluções disponíveis no mercado ou na literatura científica em até 32 horas após o aparecimento da demanda.</i></p>
	<p>Comportar-se <i>digna e honestamente</i></p>		<p>Comportar-se <i>de acordo com os códigos e manuais de ética e civilidade vigentes</i></p>
	<p>Realizar avaliação dos próprios comportamentos <i>constantemente/com frequência</i></p>		<p>Realizar avaliação dos próprios comportamentos <i>a cada final de expediente</i></p>
	<p>Escrever texto dissertativo <i>de modo adequado</i></p>		<p>Escrever texto dissertativo conforme as orientações do Ministério da Educação (MEC)</p>
	<p>Executar atividades em equipe <i>com interesse e disposição</i></p>		<p>Executar atividades em equipe <i>de acordo com o definido pela organização e os prazos previstos no planejamento</i>¹⁰</p>
<p>Descrições Inequivocas, Óbvias ou Desnecessárias</p>	<p>Verbo + Objeto</p>	<p>Substituir as características desnecessárias por outras que sejam necessárias ou, quando a competência apresenta VO e Condição, excluir a característica desnecessária.</p>	<p>Verbo + Objeto e Critério</p>
	<p>Identificar raízes de uma equação <i>corretamente</i></p>		<p>Identificar raízes de uma equação <i>utilizando método de soma e produto</i></p>
	<p>Localizar coordenadas em um mapa <i>com precisão</i></p>		<p>Localizar coordenadas em um mapa <i>utilizando instrumentos de medição</i></p>
	<p>Criar obras de arte <i>de modo original</i></p>		<p>Criar obras de arte <i>utilizando técnicas de pintura em aquarela</i></p>
	<p>Remendar pneus de bicicleta <i>corretamente</i></p>		<p>Remendar pneus de bicicleta <i>manualmente</i></p>
<p>Descrições Incontroláveis</p>	<p>Verbo + Objeto</p>	<p>Operacionalizar as descrições incontroláveis, perguntando-se “que características, que estão sob o controle do sujeito, podem contribuir para</p>	<p>Verbo + Objeto e Critério</p>
	<p>Projetar móveis <i>que sejam cômodos para o cliente</i></p>		<p>Projetar móveis <i>segundo padrões de conforto promulgados pelo mercado</i></p>
	<p>Construir modelos em miniatura nas aulas <i>que obtenham boas avaliações</i></p>		<p>Projetar móveis <i>de acordo com as requisições do cliente</i></p> <p>Construir modelos em miniatura nas aulas <i>de acordo com as especificações dadas pela(o) professora(o)</i></p>

⁹ Quando não for possível operacionalizar prontamente a característica a ser descrita, pode-se recorrer à literatura científica que existe sobre ela, caso exista. Nesse caso, usa-se um Critério mais genérico, como “Expressar-se de acordo com os critérios/as definições de clareza e objetividade descritos na literatura científica”.

¹⁰ A descrição “com interesse e disposição” foi substituída por “de acordo com a organização e os prazos previstos no planejamento”, porque “interesse” e “disposição” não são responsabilidade apenas do indivíduo – isto é, não é justo, em termos de ética de avaliação, exigir “interesse” e “disposição” do indivíduo, já que não é possível garantir que o ambiente de trabalho e a tarefa produzam essas características.

	Cozinhar feijoada <i>saborosa para os clientes</i>	produzir o resultado desejado?”	Cozinhar feijoada <i>de acordo com a receita e com técnicas de preparo e tempero descritas na literatura específica</i>
	Aplicar injeções em pacientes <i>sem que o paciente sinta dor</i>		Aplicar injeções em pacientes <i>seguindo as recomendações dos manuais de enfermagem</i>
	Estimar volume de carregamentos de tijolos <i>com exatidão</i>		Estimar volume de carregamentos de tijolos <i>visualmente</i>
Descrições no Negativo	Verbo + Objeto	Substituir descrição negativa por uma que indique características a serem seguidas	Verbo + Objeto e Critério
	Escrever artigos científicos <i>sem erros de ortografia e gramática</i>		Escrever artigos científicos <i>seguindo os requisitos da revista científica pretendida para publicação</i>
	Construir parede de tijolos <i>sem que ela fique desalinhada</i>		Construir parede de tijolos <i>utilizando instrumentos e medidas de alinhamento</i>
	Avaliar redação dissertativa <i>não deixando passar erros</i>		Avaliar redação dissertativa <i>conforme os critérios estabelecidos para avaliação</i>
	Executar peças musicais no piano <i>sem erros ou atrasos de compasso</i>		Executar peças musicais no piano <i>de acordo com a descrição do ritmo e as recomendações do regente</i>

Você deve ter notado que, aplicando os métodos de adequação indicados para as descrições inapropriadas, algumas vezes transformamos os Critérios em Condições. Essa não é uma prática incorreta e, frequentemente, é a maneira mais prática de adequar uma descrição. É preciso apenas lembrar que a Condição que substituirá o Critério precisa ser suficiente ou corresponder à característica que primeiro se queria descrever. Isso não é possível em todos os casos, mas é uma prerrogativa do mapeador de competências (pessoa responsável por identificar e descrever as competências) se esforçar para conseguir esse resultado.

3.11 CUIDADOS ADICIONAIS NA DESCRIÇÕES DE COMPETÊNCIAS

Agora, já apresentamos todos os elementos de uma competência e já discorremos sobre como eles devem e não devem ser descritos, mas ainda existem alguns aspectos a se observar antes de dizer que a descrição de uma competência está completa e apropriada. Falaremos deles a partir de agora:

3.11.1 Quanto à Distribuição dos Elementos da Competência

Quanto a como os elementos são distribuídos, podemos dizer que uma mesma competência pode ter mais de um Verbo e um Objeto de Ação, mais de uma Condição e mais

de um Critério, mas, sempre que for possível agrupar elementos semelhantes em uma única descrição, é aconselhável fazê-lo, para que não haja dúvidas quanto à descrição da competência.

No caso específico dos Verbos e Objetos de Ação, existem dois casos a se atentar: 1) mais de um Verbo para o mesmo Objeto de Ação e 2) mais de um Verbo e mais de um Objeto de Ação. Nos dois casos, é preciso ter cuidado para não saturar a descrição da competência, porque, se mais de um Verbo é necessário, isso pode indicar que estamos lidando com mais de uma competência. Para identificar casos de múltiplas competências, uma estratégia útil é se perguntar se os **Verbos e Objetos descritos preveem capacitações diferentes**. Caso eles descrevam ações que façam parte do mesmo fluxo de ação, então eles provavelmente podem ser deixados juntos, caso contrário, é melhor separá-los em competências diferentes. Veja os exemplos no Quadro 22:

Quadro 22 - Distribuição dos elementos na competência

Descrição da competência	Análise	Resultados
Avaliar e orientar a execução das atividades do grupo de acordo com o planejamento, diariamente	“Avaliar” e “orientar” as atividades, nesse caso, fazem parte do mesmo fluxo de ação e, portanto, dependem da mesma capacitação	Mantém-se a descrição original
Avaliar a execução das atividades do grupo e redigir relatório de atividades conforme o planejamento e os manuais pertinentes	“Avaliar a execução das atividades” e “redigir relatório de atividades” fazem parte do mesmo processo de trabalho, mas não do mesmo fluxo, então exigem capacitações diferentes	Redige-se uma competência para a avaliação da execução das atividades e uma para a elaboração dos relatórios

É preciso reiterar, também, que uma descrição de Competência pode conter apenas Verbo + Objeto de Ação e Condição ou Verbo + Objeto de Ação e Critério, isto é, ela precisa sempre contar com pelo menos um Verbo e Objeto de Ação e um dos outros elementos. Ela não deve, contudo, ser descrita **sem** Verbo e Objeto de Ação ou **apenas** com o Verbo e o Objeto de Ação.

3.11.2 Quanto à Disposição dos Elementos na Competência

Quanto a como os elementos da competência são organizados, podemos dizer que, desde que o Verbo apareça no começo da competência, os demais elementos podem seguir a ordem normal do discurso. Por exemplo, é possível descrever “Elaborar relatório de atividades utilizando o software de edição de textos Microsoft word, mensalmente” ou “Elaborar, mensalmente, relatório de atividades utilizando o software de edição de textos Microsoft word”, ou ainda “Elaborar relatório de atividades, mensalmente, utilizando o software de edição de textos Microsoft word”.

O que precisamos evitar é a transposição dos elementos, isto é, transformar Condições ou Critérios em Verbos e Objetos de Ação da competência. Os exemplos do quadro () demonstram essa transposição:

Aplicar a legislação relacionada à elaboração de uma defesa para o réu
Utilizar o Microsoft Excel para elaborar planilhas
Empregar conhecimentos de programação na produção de softwares de navegação

Note que a “legislação vigente”, o “Microsoft Excel” e os “conhecimentos de programação” são descrições típicas de Condições, mas que, no discurso, foram utilizadas como Verbos e Objetos, o que às vezes transforma os elementos usados como Condição em Declarações de Intenção (como é o caso do “para elaborar planilhas”). Para solucionar esses problemas, bastará inverter a ordem dos elementos e adaptar as descrições que parecem inadequadas. Veja o exemplo:

Elaborar defesa do réu conforme a legislação relacionada
Elaborar planilhas utilizando o software de edição de planilhas Microsoft Excel
Produzir softwares de acordo com práticas de programação promulgados na literatura ¹¹

3.11.3 Legibilidade de uma competência

Uma descrição de competência deve, de fato, ser elaborada em função da observabilidade e da mensurabilidade do comportamento a ser descrito, mas existe ainda um aspecto a se considerar: a **legibilidade da competência**. Uma competência é legível quando, de posse da sua descrição, uma pessoa consegue se comportar do modo esperado em relação a ela – isto é, uma competência é legível quando seu conteúdo pode ser compreendido com facilidade. Como acabamos de usar uma declaração de intenção para explicar a característica, agora mostraremos algumas maneiras de tornar a competência mais legível:

1. **Evitar usar estrangeirismos e termos técnicos sem explicá-los** – embora possam ser conhecidos para algumas pessoas, termos incorporados de outras línguas – chamados “estrangeirismos” e termos típicos de uma área de conhecimento ou atuação podem não ser conhecidos o suficiente para que se possa usá-los em descrições de competências sem provocar dificuldades de compreensão.

¹¹ A partícula “conhecimentos de literatura” parece uma descrição mentalista. Para evitar isso, substituiu-se essa partícula por uma mais observável.

Para o caso dos estrangeirismos, é sempre preferível substituir o termo estrangeiro pelo seu equivalente na língua brasileira, ou usar o termo estrangeiro formatado em itálico e fazer referência ao seu significado. Veja o Quadro 23:

Quadro 23 - Exemplos de como usar estrangeirismos numa descrição de competência

Descrição Inadequada	Descrições Adequadas
Elaborar scripts para peças de teatro, de acordo com os padrões exigidos pela companhia, em até 60 dias.	Elaborar roteiros para peças de teatro, de acordo com os padrões exigidos pela companhia, em até 60 dias. Elaborar roteiros (<i>scripts</i>) para peças de teatro, de acordo com os padrões exigidos pela companhia, em até 60 dias.

No caso dos termos técnicos, sugere-se usar sinônimos ou apresentar uma explicação resumida, desde que isso não sature a descrição, como mostrado no Quadro 24:

Quadro 24 - Exemplo de como usar termos técnicos numa descrição de competência

Descrição Inadequada	Descrição Adequada
Elaborar procedimento de dessensibilização sistemática para sujeito nictóforo considerando os princípios de redução de danos.	Elaborar procedimento de dessensibilização sistemática (disponível na literatura de Análise do Comportamento) para tratamento de fobia de escuro (nictofobia/código da Classificação Internacional de Doenças: CID 10 F40.2) considerando os princípios de redução de danos promulgados pelo Sistema Único de Saúde.

A utilização de termos técnicos não constituirá um problema caso existam manuais ou normas que o expliquem. Nesse caso, bastará usar esses documentos como Condição e/ou Critério para a competência.

2. **Evitar usar siglas sem explicá-las** – o uso de siglas, mesmo as comumente conhecidas, pode dificultar a compreensão da competência, especialmente se forem siglas de uma área restrita de atuação ou de conhecimento. A utilização de siglas requer a descrição por extenso do seu significado. Recomenda-se mencionar, primeiro, os significados e, em seguida, mencionar a sigla entre parênteses. Vejamos o exemplo no Quadro 25:

Quadro 25 - Exemplos de como usar siglas em descrições de competências

Descrição Inadequada	Descrição Adequada
Formatar artigos científicos de acordo com as especificações da APA.	Formatar artigos científicos de acordo com as especificações da Associação Americana de Psicologia (APA).
Elaborar POP para sintetização de SVO de acordo com os padrões da ANP.	Elaborar Procedimento Operacional Padrão (POP) para sintetização de combustível de sobra de óleo vegetal reto (SVO) de acordo com os

3. Evitar usar nomes comerciais de programas informatizados sem explicá-los – ao se utilizar o nome comercial dos programas informatizados (*softwares*), pode-se dificultar a identificação da sua utilidade. Embora isso não seja tão problemático quanto os outros casos (existindo casos em que o Verbo e o Objeto de Ação são suficientes para identificar a utilidade do *software*), aconselha-se, sempre que necessário, indicar para que o *software* serve, conforme mostrado no Quadro 26:

Quadro 26 - Exemplos de como citar sistemas informatizados

Descrição Inadequada	Descrições Adequadas
Elaborar painéis de divulgação científica utilizando CorelDraw de acordo com as especificações da chefia.	Elaborar painéis de divulgação científica utilizando programa de edição de imagens vetoriais CorelDraw® de acordo com as especificações da chefia.
Elaborar modelos de móveis em AutoCad de acordo com as necessidades do cliente e princípios de economia de espaço promulgados na literatura científica.	Elaborar modelos de móveis utilizando a ferramenta de modelagem 3D AutoCad® de acordo com as necessidades do cliente e princípios de economia de espaço promulgados na literatura científica.

Lembre-se de utilizar o símbolo de marca registrada - ® - para o caso de programas registrados e de referenciar programas não registrados, mas que não sejam de sua autoria.

4 CONDISERAÇÕES FINAIS

Este curso teve o objetivo de ensinar a você os cuidados a serem tomados na identificação e na descrição de competências, e foi o que nos esforçamos para fazer, colocando o máximo de informações possível em um material que é, essencialmente, incompleto.

Ele é incompleto, porque a literatura científica deve ser – e sem dúvida será – sempre atualizada, então é possível que tenhamos, no futuro, alguma nova maneira de definir termos, ou de observar comportamentos antes não observáveis, algo que modifique em maior ou menor escala as possibilidades de descrição de competências; e ele é incompleto, porque o mapeador de competências lida, essencialmente, com o comportamentos de outras pessoas – pessoas que não têm prerrogativa ou obrigação de conhecer ou obedecer a todos os critérios de observabilidade, controle, legibilidade etc. de uma competência.

Muitas vezes, será preciso fazer concessões, descrever comportamentos mais amplos, suprimir um Critério ou uma Condição que, a princípio, parecia importante, redigir uma, duas,

três vezes a mesma competência até que a descrição esteja minimamente satisfatória. Um mapeador ou mapeadora de competências deve ser capaz de lidar com cada uma dessas situações, em que as características de pessoas, unidades ou organizações influenciem em como as competências serão descritas, e deve ser capaz de identificar e descrever, mesmo nessas situações, elementos que mantenham a competência dentro dos seus princípios de adequação.

Como fazer isso? Esse é um outro curso.

Até a próxima!