



**COMPETÊNCIA TÉCNICA X COMPETÊNCIA  
COMPORTAMENTAL**

**Trabalho de conclusão de curso exigido como requisito obrigatório e parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade Cidade de São Paulo e sob a orientação da Professora Ana Flávia Parenti**

Autores:

Jefferson Emmanuel Rolim Ferreira 21330540 (Bacharelado em Administração)

Simone Araújo da Silva 21329030 (Bacharelado em Administração)

Turma: 8° B

**SÃO PAULO**

**DEZEMBRO 2013**

## Resumo

Diante das inúmeras transformações que o mundo vem passando, o capital humano passou a ser mais valorizado, o que levou as organizações a prestarem mais atenção nas competências que os indivíduos possuem. Muitas empresas, a fim de serem mais competitivas no mercado, investem em pessoas na busca de novos talentos, novas ideias, novos modelos de gestão, etc., considerando que gestores eram preparados para a gestão de processos e não de pessoas.

O que se tem falado muito ultimamente é que as competências comportamentais hoje em dia são mais valorizadas que as técnicas, até mesmo porque você não aprende isto em escolas e universidades, e por conta disso está se tornando um diferencial entre os candidatos a uma vaga de emprego e promoções. Mas será que isto é realmente praticado pelas empresas, ou está só no papel?

**Palavras-chave:** Competência, conhecimento, habilidade, atitude, gestão, recursos humanos, pessoas, empresas.

## Abstract

With the uncountable transformations that the world is facing, human capital has become more valued. This reality forced companies to pay more attention in the competences that professionals have nowadays. Lots of companies in order to be more competitive, started to invest in searching for new talents, ideas, new models of management, etc., considering that managers were prepared to manage processes instead of people.

Nowadays people say that behavioral competencies are more important than technical competencies, even because people do not learn it in schools and universities, therefore people that have great behavioral competencies are in advantage compared to who have more technical competencies in job interviews. However, does it happen in the real life or just in theory?

**keywords:** Competence, knowledge, skill, attitude, management, human resources, people, companies.

## Índice

Introdução.....	3
Conceito de Competência .....	4
Competências Técnicas e Comportamentais .....	5
Competências Técnicas .....	5
Competências Comportamentais.....	5
Competência Técnica X Competência Comportamental .....	6
As pessoas estão fazendo as empresas mudarem seus estilos de gestão.....	13
Gestão por Competências .....	16
Considerações finais.....	17
Referências bibliográficas .....	18
Links da pesquisa desenvolvida no artigo .....	18

## **Introdução**

Este trabalho tem como objetivo identificar qual competência hoje em dia é mais importante para as pessoas nas empresas, a técnica ou a comportamental.

Este tema foi escolhido, pois através de pesquisas e observações feitas ao longo de nossas vidas, notamos que a maioria das empresas prioriza as competências técnicas ao invés das comportamentais e nós acreditamos que as competências comportamentais são mais importantes que as técnicas, pois o ser humano aprende primeiro a se comportar e depois a executar. Ninguém nasce sabendo ler, por exemplo, e uns começam a ler mais rápido que outros, influenciados por suas competências comportamentais, como foco e/ou persistência.

Recentemente participei (Jefferson) de uma discussão em um grupo de RH (RH Brasil) no LinkedIn que foi iniciada com um vídeo de um processo seletivo da Heineken onde a empresa demonstra priorizar as competências comportamentais dos candidatos. Nesta discussão alguns membros compartilharam a mesma ideia que eu, o que me faz acreditar que podemos mudar esta cultura ao longo do tempo.

Neste artigo levantaremos também se as empresas estão preparadas para gerenciar as pessoas dando condições para que elas possam explorar ao máximo suas competências e gerar vantagem competitiva.

Pretendemos ser excelentes gestores de Recursos Humanos com foco no desenvolvimento humano e este artigo será fundamental para nossa carreira.

Para nortear nosso artigo, elaboramos uma pesquisa quali-quantitativa semi-aberta, voltada a gestores e profissionais de RH com um simples questionamento: Qual competência é mais importante, técnica ou comportamental? Por quê? Este método visa chegar o mais próximo possível ao cenário que temos hoje em dia e a tendência deste cenário para os próximos anos. O foco da pesquisa não está voltado a livros, teses e artigos passados, pois o propósito deste artigo é analisar quais competências as empresas esperam de seus funcionários hoje em dia e porquê.

## Conceito de Competência

Mas afinal, o que é competência?

A palavra competência era utilizada com um sentido diferente do que usamos hoje. Anteriormente, designava competência para aquela pessoa que era capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada tarefa. Hoje, este conceito vai além da capacidade de realizar alguma atividade com eficiência.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada indivíduo possui. Ou seja, conhecimento é o saber, é tudo aquilo que aprendemos nas escolas, universidades, cursos diversos. Habilidade é o saber fazer, ou seja, são as nossas experiências, que adquirimos no decorrer de nossa vida profissional, é saber colocar o conhecimento em prática. Já a atitude é a ação, ou seja, é colocar nosso conhecimento e habilidade em prática, é a iniciativa de resolver, tomar decisões diante de situações que exigem alguma solução.

De acordo com definição do site <http://conceito.de/competencia> (acesso em novembro de 2013), competência é uma palavra que vem do latim, que significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

De acordo com Chiavenato (2003, p.6), “Competência é a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros”.

Já Fleury e Fleury (2000, p.21) apud Daniel Kroeff (2004), define competência como: “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico á organização e valor social ao indivíduo”.

Ao contrário de Chiavenato, segundo Fleury e Fleury, os indivíduos além de terem qualidades, habilidades, conhecimento, devem ser percebidos por outras pessoas e devem agregar valor tanto para o indivíduo como para a organização.

Boyatzis (1982, p.23) apud Daniel Kroeff (2004), diz: “Competências são aspectos verdadeiros ligados á natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.

Como podemos perceber, não existe um conceito único para competência. Através das definições destes estudiosos, notamos que a palavra competência ao seu longo dos tempos tem sido alvo de muita discussão a procura de um conceito único, relacionando indivíduo e organização.

## **Competências Técnicas e Comportamentais**

As competências estão divididas em dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais.

### **Competências Técnicas**

É a formação profissional que adquirimos através de cursos técnicos, formação acadêmica, e qualquer outro curso livre no campo escolhido pelo profissional de uma área específica.

Natália de Jesus, (2012) em seu artigo “*Competências técnicas X Competências comportamentais*” reforça esta definição.

### **Competências Comportamentais**

É a capacidade que o indivíduo possui em identificar suas emoções de forma consciente diante de seus atos, a fim de expressar o seu comportamento e atitude de forma eficaz no campo profissional e pessoal. As competências comportamentais estão ligadas as características e valores pessoais de cada um, de modo que os indivíduos tomem atitudes baseadas nestas suas características e crenças, seja no ambiente social ou profissional. Esta competência ao contrário da técnica que é aprendida em ambientes de aprendizagem como escolas, universidades, etc., geralmente é adquirida na educação domiciliar e em convívio com a sociedade.

Natália de Jesus, (2012) em seu artigo “*Competências técnicas X Competências comportamentais*” reforça esta definição.

## **Competência Técnica X Competência Comportamental**

A palavra competência possui múltiplos significados, porém vamos simplificar para melhor entendermos a razão deste trabalho. Quando falamos em competência técnica, estamos nos referindo ao conhecimento específico adquirido na formação profissional, já a competência comportamental é adquirida no decorrer de nossas vidas nas relações sociais. Quando nos referimos ao conhecimento de técnicas, idiomas, cálculos matemáticos, informática, conhecimentos específicos, estamos pensando em competências técnicas. Já quando nos referimos a criatividade, flexibilidade, determinação, comprometimento, liderança, negociação, tomada de decisão, comunicação, etc., estamos nos referindo a competências comportamentais.

O ideal é existir equilíbrio entre competência técnica e comportamental, ambas são de suma importância para qualquer indivíduo, mas a comportamental é mais importante, pois sua influência é maior na técnica que a técnica na comportamental devido ao fato de o ser humano aprender primeiro a se comportar e depois a executar. Em uma sala de aula todos tem acesso a mesma informação, porém se desenvolvem de maneiras diferentes por influências de suas competências comportamentais.

Em cargos técnicos, como por exemplo, piloto de avião, as competências técnicas são fundamentais para tal função, em decorrência disto profissionais desta área devem ter forte competência técnica, porém é importante também ter competências comportamentais apuradas para, por exemplo, tomar uma decisão de fazer um pouso de emergência em determinado local com condições climáticas adversas e sem comunicação por rádio. Gerentes e diretores em geral, necessitam de competências técnicas, mas as comportamentais são de uma importância crucial para que eles consigam gerenciar com eficiência e eficácia suas equipes, extraindo o melhor delas.

De modo geral o ideal é ter um equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais, porém é muito difícil que um indivíduo consiga ter estas duas competências muito apuradas, até mesmo porque ao longo da história as empresas supervalorizavam as competências técnicas e não se preocupavam muito com as comportamentais, em decorrência disto os indivíduos treinavam muito mais seu lado técnico tanto no trabalho, quanto em escolas e universidades.

Hoje em dia o cenário parece estar mudando e as empresas têm o entendimento que as pessoas são de fundamental importância para lhes gerar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, e essa vantagem vem de decisões e relacionamentos por parte destas pessoas que são estruturados principalmente por suas competências comportamentais.

Com o fácil acesso a informação e educação, todos os indivíduos têm condições de se qualificarem tecnicamente, porém como todos têm acesso aos meios de capacitação, acabam se tornando semelhantes no mercado de trabalho, e também em decorrência disto as competências comportamentais os tornam diferentes e podem fazer a diferença em um processo seletivo, tanto de contratação, quanto de promoção.

Fizemos uma pesquisa entre gestores e profissionais da área de Recursos Humanos de diferentes partes do mundo que trabalham em empresas de diversos segmentos, para saber a visão deles sobre qual competência é mais importante em um profissional. Utilizamos o Survey Monkey e o LinkedIn como ferramentas de pesquisa e obtivemos o seguinte resultado:

De um total de 60 pessoas, 93% escolheram a competência comportamental como mais importante. Veja no gráfico abaixo:



Fonte: Desenvolvido pelos autores

A seguir seguem as justificativas de alguns entrevistados:

*“É muito importante saber ler as pessoas, suas expressões e comportamentos no trabalho”, **Generalista de RH.***

*“If I have the choice between someone very strong technically but with questionmarks on the personality, and someone less technical but with very good behavioral skills, I will definitively go for the 2nd one. The technics can be learnt and improved but the behaviour can be difficult to change and can have some very negative impact on the team and sometimes the business. However, that’s not so easy as Managers need people with strong technical skills because they are not able to dedicate time to train them (or don’t have the technical skill themselves). So we have to find the right balance...”, **HR Business Partner.***

*“Para entrar em qualquer empresa as pessoas são contratadas por seus curriculuns, e para se manterem no emprego são seus comportamentos que são levados em conta para terem ou não sucesso. Se você parar para pensar em pessoas que foram demitidas nos últimos 12 meses, lembre-se de pessoas que foram demitidas por não terem habilidades técnicas para o cargo”, **Sócio, Consultor e Palestrante.***

*“Competência técnica pode ser adquirida, fácil de custear e desenvolver. Competência comportamental exatamente o contrário, difícil molda-las, altera-las, podendo trazer desconforto para quem tem que passar por um processo de mudança, ou em equipe, ou empresa”, **Analista de RH.***

*“A comportamental é mais complicada de ser desenvolvida, tecnicamente se o profissional estiver motivado ele aprende, mas o comportamento depende da bagagem e formação subjetiva dele”, **Consultora de RH.***

*“Em um ambiente profissional, por exemplo, ambas competências são importantes. Entretanto a competência comportamental hoje tem maior importância, pois é algo que envolve a capacidade do individuo em agir/se comportar mediante a uma situação com equilíbrio emocional, ou seja, competência técnica requer conhecimento e habilidade sobre um determinado produto, processo, mas competência comportamental requer habilidade e ação espontânea em equilíbrio emocional mediante uma situação de pressão psicológica, atitude, dinamismo, fácil visão de reversão em um resultado, habilidade e maturidade em lidar com situações de conflito, se relacionar de forma construtiva”, **Coordenadora de Call Center.***

*“No meu ponto de vista é o comportamental, primeiro porque influencia diretamente na técnica, seja pessoal ou do grupo de trabalho, comprometendo resultados. Sabe-se que durante muito tempo foi considerado a técnica, entretanto atualmente o relacionamento tornou-se uma estratégia de mercado, consolidando resultados duradouros”, **Gestor de Produção Industrial.***

*“Entendo que nós como profissionais de RH devemos compreender que o mix entre tais competências é que garante o sucesso dos profissionais em suas carreiras. Obviamente que em determinadas posições, uma ou outra acaba sobressaindo. Porém o gestor ou empresa que detém de métodos e práticas que permitam identificar, corrigir ou potencializar competências, sejam elas técnicas ou comportamentais é que garantem o melhor aproveitamento de seu time. Portanto fiquei na dúvida...”, **Analista de Recursos Humanos.***

*“Para adquirir uma competência técnica é necessário certa dose de inteligência e boa vontade. Já o comportamento exige quebra de paradigmas, modelos mentais e resignificação de conceitos aprendidos. Isto é muito mais difícil!!!”, **Diretora.***

*“Se há um comportamento coerente aos valores da Empresa, o lado técnico poderá ser focado e trabalhado com mais facilidade”, **Gerente Remuneração & Benefícios.***

*“Eu considero ambas competências como importantes para um profissional. É necessário levar em consideração o tipo de trabalho que o profissional desempenhará na organização. Algumas profissões requerem maior competência técnica e menor contato interpessoal mas para que a pessoa possa criar uma relação profissional mais produtiva é necessário desenvolver a competência comportamental. Se o profissional for de RH, Vendas, Marketing, Jurídico, Atendimento ao Cliente, por ex., a competência comportamental é imprescindível para o desempenho das funções do dia a dia”, **Diretor de RH & Assuntos Corporativos – AL.***

*“Comportamental nós desenvolvemos em casa, em nossa cultura, com as pessoas que nos cercam e nossa vivencia. É muito difícil mudar uma competência comportamental. A competência técnica todos podem desenvolver, pois ela pode ser*

*ensinada e aprendida em todo o tempo de nossa vida profissional.”, **Analista de Recursos Humanos II.***

*“Comportamental por ser nato da pessoa enquanto que a técnica no dia a dia se adquire”, **Consultor de Recursos Humanos.***

*“Nos dias atuais, a competência comportamental tem tido mais destaque e importância pela dificuldade de treiná-la. A parte técnica pode, de certa forma, ser absorvida em programas de capacitação contínuos, já a comportamental pode demandar mais tempo. Obviamente isso dependerá da função e do nível de atividades a serem desempenhados e se for cargo estratégico ou mais operacional”, **Presidente.***

*“Características técnicas podem ser aprendidas, já as comportamentais exigem um esforço maior de transformação do indivíduo, o que na minha opinião é muito mais complexo”, **Diretor Geral.***

*“Eu acredito que existem diversas formas de superar as dificuldades técnicas... Sistemas, programas, softwares, em geral todos temos acessos a diversas ferramentas que podem auxiliar muito e em alguns até substituir as competências técnicas, em contrapartida, isso não se aplica com a mesma intensidade para competências comportamentais”, **Supervisor de Planejamento.***

*“Uma pessoa pode não ser 100% técnico, mas se tiver um bom perfil comportamental será também um bom profissional. De nada adianta a pessoa ter um excelente conhecimento técnico se ela não tem o comportamental ok”, **Gerente de Produtos - America Latina.***

*“Maior comportamental + menor técnica = sucesso. Maior técnica + menor comportamental = fracasso. Afirmando isto diante de mais de 30 anos de vida profissional, onde presenciei inúmeras situações em que o tom conciliatório sempre venceu, mesmo diante do mais forte argumento técnico”, **Gerente de Produto.***

*“A postura dentro de uma companhia muitas vezes estraga toda a parte técnica do profissional. A parte técnica pode ser aprimorada com o treinamento e estudos, porém vícios adquiridos são difíceis de serem eliminados”, **Supervisora de Comércio Exterior.***

*“Para uma fábrica o comportamental na minha opinião é a mais importante, pois a técnica o funcionário vai incorporando gradativamente . A grande sacada de uma fábrica é o conceito de time onde as pessoas trabalham em projetos de melhorias com objetivos claros e com participação ativa de todos. Portanto o comportamento é fundamental para que os trabalhos corram de uma forma mais produtiva. O ideal seria ter pessoas com ótimo conhecimento técnico e comportamento, aí ficava fácil administrar qualquer negocio”, **Gerente de operações.***

*“A competência comportamental mostra muito sua personalidade, caráter, forma de agir e o mais importante é uma competência que facilita lidar com pessoas, dá mais valor as pessoas do que processos, ou seja, valorizar pessoas é mais importante que tudo dentro de uma empresa”, **Supervisor de Operações.***

*“Possuo formação acadêmica em engenharia. Tive a oportunidade de supervisionar a área de qualidade, processo e desenvolvimento de 3 Plantas distintas, com produtos totalmente diferentes. A competência técnica proporciona a capacidade de analisar os dados estatísticos e históricos que auxiliarão na tomada de decisão. Mas é uma capacidade fria, sem emoções. Um bom profissional precisa administrar quatro qualidades: confiabilidade, cuidado com os outros, humildade e capacidade, portanto, as duas competências são importantes. No meu cargo, a maior parte do tempo, estou gerenciando conflitos. Se eu não possuir a mente aberta para novas idéias, guiar a equipe, independentemente do perfil de cada um, para o mesmo objetivo e possuir um bom relacionamento interdepartamental, serei um profissional ineficaz. Este é o motivo, na minha opinião, da competência comportamental ser a mais importante”, **Supervisor de Desenvolvimento de Novos Produtos.***

*“A parte Técnica sem dúvida nenhuma é muito importante, mas o comportamento das pessoas é muito mais importante, não adianta nada a pessoa ter uma excelente base técnica se ela não consegue se relacionar adequadamente. O relacionamento entre pessoas é que irá definir a evolução entre elas”, **Gerente de Contas.***

*“Este é um potencial próprio de cada pessoa. Um profissional bem comportado, tem facilidade para adquirir técnicas e outras habilidades”, **Supervisor de Operações.***

*“Technical skills are a qualifier for a role, behavioral skills make the difference”*, **Business Partner & CommunicationsManager**.

Com base na pesquisa realizada, podemos comprovar que a tendência para os próximos anos é que os profissionais que têm forte competência comportamental terão vantagem competitiva no mercado de trabalho, mesmo em cargos operacionais, conforme explanação de supervisor e gerente de operações, por exemplo. Já para a disputa em cargos de gestão e liderança, quem não tiver forte competência comportamental muito dificilmente conseguirá uma vaga.

A explanação do *Sócio, Consultor e Palestrante* que participou da nossa pesquisa, vai de acordo com matéria do g1 (globo.com), publicada em 02 de dezembro de 2013 com o tema *“Erros de comportamento dentro das empresas podem levar à demissão”* que mostra os erros de comportamento tanto no ambiente de trabalho, quanto em festas de fim de ano da empresa que podem levar a demissão, como por exemplo, utilizar muito o celular no trabalho e beber todas na festa de confraternização.

Através de leituras, conversas com profissionais de RH e professores de algumas universidades, notamos que a tendência é que existam cada vez mais cursos e métodos de qualificar o lado comportamental dos indivíduos. Hoje o meio mais utilizado por profissionais para aguçar seu lado comportamental é o coaching.

De acordo com Gilberto Wiesel (2013), “Coaching é um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais direcionado à conquista de objetivos e obtenção de resultados planejados”.

O processo de coaching ajuda o coachee não só a desenvolver seu lado comportamental, como também o direciona para a carreira que mais tem haver com seu perfil, ou seja, suas competências, tanto técnicas, quanto comportamentais.

## **As pessoas estão fazendo as empresas mudarem seus estilos de gestão**

Diante das várias mudanças que ocorreram nas organizações nos últimos anos com a globalização e aumento de competitividade, as empresas passaram a agir diferente em seu ambiente interno e buscar profissionais com competências comportamentais como, flexibilidade, criatividade, organização, foco em resultados, boa comunicação, etc., para fazerem a diferença a seu favor e lhes gerar vantagem competitiva.

Algumas mudanças adotadas pelas empresas dispostas a serem bem vistas pelas pessoas e sociedade em geral, já podem ser observadas atualmente. Hoje temos empresas que buscam ampliar o nível de satisfação e motivação de seus profissionais, desenvolvendo ambientes de trabalho que mobilizem nas pessoas percepções que atendam aos seus interesses, como oportunidade de crescimento, conciliação da vida profissional com a pessoal e relacionamento de confiança entre colaboradores e gestores. Os valores da organização são bem difundidos e compartilhados pelos colaboradores, o ser humano tem prioridade, processo de comunicação claro e transparente. Isto tudo contribui para que os colaboradores desenvolvam suas competências comportamentais nas organizações e tragam melhores resultados a elas.

Notando que as pessoas fazem a diferença nas organizações e que elas são mais importantes até que o lucro, pois são elas que trazem o lucro, as empresas passaram a ter as pessoas como centro das atenções e desta forma estão alterando seu estilo de gestão da cultura “eu faço e você obedece” para a “o quê você acha disto?”.

De acordo com publicação no site [admvital.com](http://admvital.com), sobre o livro “*Funcionários em primeiro, clientes em segundo*”, o autor Vineet Nayar impôs na empresa que gerência, a aplicação da política que seus funcionários são parte mais importante da empresa, mais até que seus clientes, pois eles que trazem e mantêm estes clientes, por conta disto deu autonomia a todos seus funcionários, aproximou todos de forma transparente, inclusive dando acesso aos dados financeiros da empresa, gerando assim confiança e demonstrando a importância de cada um para a companhia. Através desta leitura no site, podemos notar que não é preciso apenas que os funcionários tenham fortes competências comportamentais, é preciso que as empresas estejam preparadas para

extrair estas competências de cada um ao máximo, para isto lhes dando condições de se exporem e desenvolverem.

Desta forma o indivíduo não está mais trabalhando como máquina, num sistema fordista, por exemplo, onde o que importa é sua técnica, e está passando a atuar utilizando mais seu raciocínio, sua inteligência emocional para contribuir com a organização em que trabalha. Por mais que trabalhe utilizando sua técnica como em uma linha de montagem, por exemplo, ele pode e deve observar melhorias no processo e analisá-las junto a seus superiores e colegas de trabalho. Por isso, não se deve pensar apenas no lado técnico do profissional, mas também no lado comportamental, na capacidade de lidar com situações inesperadas, trabalho em equipe, criatividade, entre outras.

As pessoas e em especial os jovens não se veem como máquinas, elas também entendem que são a principal parte de qualquer negócio e suas competências técnicas e principalmente as comportamentais geram vantagem competitiva às empresas, e por isso esperam que as empresas entendam suas diferenças, as respeitem e valorizem. Uma pesquisa realizada pela Cia de talentos para saber qual a empresa dos sonhos dos jovens, levantou pontos interessantes como:

- As características dos líderes que eles admiram são: Empreendedorismo + Inovação (26%), Características Pessoais (18%), Visão Sistêmica (14%), Causas e Valores que defendem (13%).
- As características que eles acreditam que um líder precisa ter nas empresas: conhecimento técnico, paixão, proximidade com a equipe e conhecimento da mesma de forma que delegue as atividades dando confiança e direcionamento de trabalho de acordo com o perfil de cada um respeitando suas diferenças. Além de feedbacks transparentes e constantes.
- Os principais motivos de escolha das empresas dos sonhos dos jovens são: Desenvolvimento profissional (46%), boa imagem no mercado (32%), fazer o que se gosta/realização (27%), salário e benefícios diferenciados (24%) e possibilidade de inovar (23%).

Através da pesquisa realizada pela Cia de talentos podemos perceber o que os jovens que são o futuro das empresas esperam delas e isto vai de encontro com o que foi

abordado neste artigo e com o que os gestores e profissionais de RH responderam na pesquisa realizada sobre qual competência é mais importante, ou seja, as competências comportamentais, como inovação, relacionamento interpessoal e motivação são a bola da vez nas organizações e para que todos possam extrair o máximo de suas competências gerando assim vantagem competitiva às empresas, é necessário que exista um ótimo clima organizacional e uma gestão de pessoas que entenda que elas são a chave do sucesso, as valorizando, recompensando e desenvolvendo.

## Gestão por Competências

Com as mudanças organizacionais ocorridas ultimamente e a necessidade de as empresas alterarem seu estilo de gestão, a gestão por competências vem ganhando força nas organizações.

Gestão por competências é uma ferramenta que auxilia a área de Recursos Humanos a gerenciar as empresas junto a seus gestores. Este estilo de gestão visa criar um ambiente favorável para as pessoas, assumindo uma postura diferente da que elas estavam acostumadas. Antes, a área de Recursos Humanos se preocupava somente em controlar as pessoas de forma burocrática, hoje essa maneira de gerenciamento está perdendo forças e dando espaço para o gerenciamento voltado para a valorização de pessoas, ou seja, maior atenção para os bens intangíveis, como criatividade, conhecimento, poder de tomada de decisão, espírito de equipe, etc.. Tal ferramenta apresenta um processo que visa estabelecer objetivos estratégicos da organização, com a identificação de competências necessárias, a fim de mapear as competências internas através do recrutamento e seleção de pessoas e treinamento e desenvolvimento, com o intuito de atrair talentos e colocar a pessoa certa no lugar certo para a obtenção dos resultados almejados pela organização.

Neste estilo de gestão, o papel do RH é ter ferramentas como, entrevista por competências que serve para identificar as competências dos candidatos em processos seletivos a partir de perguntas que fazem com que o entrevistado responda como age em determinada situação. E utilizar a gestão por competências para alocar as pessoas certas nos lugares certos, identificar seus gaps, e trabalhar de forma transparente com elas visando seu desenvolvimento com programas de treinamento e desenvolvimento que potencializem suas habilidades as ajudando a preencher suas lacunas e subirem de cargo dentro de suas organizações.

**[...] gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. (Chiavenato, 2003, p.7).**

## Considerações finais

O conceito de competência vem mudando ao longo do tempo e este termo é cada vez mais usado em gestão de pessoas hoje em dia nas empresas espalhadas pelo mundo. Este fato se dá devido a globalização e evolução das pessoas, tecnologia, processos, etc. Hoje em dia praticamente todas as pessoas do mundo têm acesso a informação e estão acostumadas a vivenciar projetos de curto prazo e fazer muitas coisas ao mesmo tempo, devido a isto a nova geração chega com muita informação e ansiedade nas empresas, o que tem seu lado ruim, pois estas informações necessitam ser transformadas em conhecimento e as pessoas precisam ter paciência para serem promovidos. Por outro lado existem pessoas que gerenciam empresas hoje como gerenciavam há 20 anos, não notando ou dando importância ao fato de o cenário mundial ter mudado.

O fato é que antigamente competência era sinônimo de técnica e pessoas que tinham técnica apurada se sobressaíam no mercado de trabalho, mas hoje em dia as empresas buscam profissionais que tenham ótima competência comportamental, com inteligência emocional, ou seja, os processos hoje em dia são menos braçais, operacionais, e mais intelectuais. As pessoas não trabalham como parte de uma engrenagem e sim como um time, onde todos devem se comunicar, se ajudar, se motivar, traçar e alcançar objetivos.

A tendência para os próximos anos é que as pessoas se preocupem mais com suas competências comportamentais e se dediquem a aprimorá-la passando a dar mais importância a ela que a competência técnica. Hoje o método mais utilizado pelas pessoas para direcionarem suas carreiras é o coaching que trabalha muito o comportamento das pessoas e as ajudam a se posicionarem no mercado de trabalho ocupando cargos que vão de acordo com suas competências e valores. Outra tendência é a criação de cursos, aulas e treinamentos que visem o desenvolvimento das competências comportamentais das pessoas para que elas estejam mais bem preparadas para o novo mercado de trabalho e estilos de gestão das empresas contemporâneas.

E você? Tem competências requisitadas para o mundo de hoje?

## Referências bibliográficas

ADM VITAL. Funcionários em primeiro, clientes em segundo:

[http://admvtal.com/blog/2013/12/funcionarios-em-primeiro-clientes-em-segundo/?goback=%2Egde\\_3757125\\_member\\_5813254125458063363#%21](http://admvtal.com/blog/2013/12/funcionarios-em-primeiro-clientes-em-segundo/?goback=%2Egde_3757125_member_5813254125458063363#%21), acesso em 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Cia de talentos. Pesquisa empresa dos sonhos:

<http://www.youtube.com/watch?v=I9OBCEFPg7U&feature=share>, 2013.

Globo.com (g1). Erros de comportamento dentro das empresas podem levar à demissão:

[http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/12/erros-de-comportamento-dentro-das-empresas-podem-levar-demissao.html?goback=%2Egde\\_3757125\\_member\\_5813340378027290628#%21](http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/12/erros-de-comportamento-dentro-das-empresas-podem-levar-demissao.html?goback=%2Egde_3757125_member_5813340378027290628#%21), 2013.

JESUS, Natália de. Competências técnicas X Competências comportamentais:

<http://mercadodetrabalho-comoassim.blogspot.com.br/2010/03/competencias-tecnicas-x-competencias.html>, 2012.

KROEFF, Daniel. A Construção de Competências Coletivas em Equipes Esportivas: O Caso do Futebol. Porto Alegre:

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4836/000415983.pdf?sequence=1>, 2004.

WIESEN, Gilberto. Coaching: <http://www.gilbertowiesel.com.br/index.php?i=coaching>, 2013.

## Links da pesquisa desenvolvida no artigo

[http://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=1459737&item=5810489694315638787&type=member&commentID=5811094290675298304&trk=hb\\_ntf\\_COMMENTED\\_ON\\_GROUP\\_DISCUSSION\\_YOU\\_CREATED#commentID\\_5811094290675298304](http://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=1459737&item=5810489694315638787&type=member&commentID=5811094290675298304&trk=hb_ntf_COMMENTED_ON_GROUP_DISCUSSION_YOU_CREATED#commentID_5811094290675298304)

[http://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=3366347&type=member&item=5810488366675820547&commentID=5811225881833664512&report%2Esuccess=6\\_qqZw9BgRpLEAcA4ibK8xU7-FmkBJAfr76ACUxcZZQM6GVpnkg6-CRS2FmIGJd588tk-teScmI1aNKNu#commentID\\_5811225881833664512](http://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=3366347&type=member&item=5810488366675820547&commentID=5811225881833664512&report%2Esuccess=6_qqZw9BgRpLEAcA4ibK8xU7-FmkBJAfr76ACUxcZZQM6GVpnkg6-CRS2FmIGJd588tk-teScmI1aNKNu#commentID_5811225881833664512)

[http://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=3757125&type=member&item=5810488040166035459&commentID=5811226982389682176&report%2Esuccess=6\\_qqZw9BgRpLEAcA4ibK8xU7-FmkBJAfr76ACUxcZZQM6GVpnkg6-CRS2FmIGJd588tk-teScmI1aNKNu#commentID\\_5811226982389682176](http://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=3757125&type=member&item=5810488040166035459&commentID=5811226982389682176&report%2Esuccess=6_qqZw9BgRpLEAcA4ibK8xU7-FmkBJAfr76ACUxcZZQM6GVpnkg6-CRS2FmIGJd588tk-teScmI1aNKNu#commentID_5811226982389682176)

<https://pt.surveymonkey.com/s/W7RYZNK>