

## **Aula 14**

*TSE - Concurso Unificado (Analista  
Judiciário - Área Administrativa) Noções  
de Administração Pública - 2023  
(Pré-Edital)*

Autor:  
**Stefan Fantini**

# Índice

1) Gestão por Competências .....	3
2) Questões Gestão por Competências .....	62

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



---

Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

**@prof.stefan.fantini**

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

---

## Sumário

<b>Gestão por Competências.....</b>	<b>5</b>
1 – O que é Competência?.....	5
1.1 – Habilidades .....	8
2 – Gestão por Competências .....	11
2.1 – Gestão de Competências x Gestão por Competências.....	11
2.2 – Gestão Tradicional x Gestão por Competências.....	13
3 – Tipos de Competências.....	14
3.1 - Competências Humanas x Competências Organizacionais .....	15
3.2 - Competências Gerais x Competências Específicas .....	15
3.3 - Competências Básicas x Competências Essenciais .....	16
3.4 - Competências Diferenciais x Competências Essenciais x Competências Básicas x Competências Terceirizáveis (visão de Gramigna) .....	18
3.5 - Competências Emergentes x Competências Declinantes x Competências Estáveis x Competências Transitórias .....	19
3.6 - Competências de Mills.....	21
3.7 - Competências Conceituais x Competências Técnicas x Competências Interpessoais (visão de Carvalho, Nascimento e Serafim).....	23
3.8 - Competências Técnicas x Competências Gerenciais x Competências Funcionais x Competências Relacionais .....	23
3.9 - Competências Técnicas x Competências Cognitivas x Competências Relacionais x Competências Sociais e Políticas x Competências Didático-Pedagógicas x Competências Metodológicas x Competências de Liderança (visão de Resende) .....	24
3.10 - Competências Técnicas x Competências de Processo x Competências de Serviço x Competências de Organização x Competências Sociais (visão de Zarifian).....	25
3.11 - Competências de Langhi .....	26
3.12 - Competências de Chiavenato.....	28

4 – Etapas da Gestão por Competências .....	32
4.1 – Modelo de Gestão de Desempenho Baseada nas Competências .....	35
5 – Mapeamento de Competências.....	36
6 – Estágios de Desenvolvimento dos Indivíduos.....	40
7 – Gestão por Competências e demais Processos de Gestão de Pessoas.....	41
8 – Fatores Críticos para o Sucesso .....	46
9 – Gestão por Competências na Gestão Pública .....	46
<b>Resumo Estratégico .....</b>	<b>50</b>

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

## 1 – O que é Competência?

Antes de tudo, é necessário que você saiba o que é **competência**. Existem diversas formas de conceituar competência. Veremos, a seguir, os principais conceitos que costumam aparecer nas provas.

De acordo com a **corrente americana** (que, sem dúvidas, é o conceito mais cobrado nas provas), competência é o conjunto (somatório) de **Conhecimentos**, **Habilidades** e **Atitudes (CHA)** de um indivíduo. Para essa corrente, a competência é um **fator intrínseco**.



Vejamos cada uma dessas variáveis:

**Conhecimentos:** Os conhecimentos constituem o “**saber acumulado**” de um indivíduo. Se referem aos aspectos que um indivíduo precisa saber para **entender algo** e ser capaz de **realizar determinada tarefa**. Os conhecimentos envolvem o saber “**o que fazer**” e o saber “**por que fazer**”. Os conhecimentos podem ser adquiridos através da **experiência** de cada indivíduo (perspectiva informal), de treinamentos (perspectiva formal), etc. Estão relacionados à “**informação**”.

**Habilidades:** As habilidades se referem à **capacidade** de um indivíduo em **conseguir utilizar os “conhecimentos”** que ele possui na **realização de determinadas atividades**. Ou seja, consiste na capacidade de utilizar os conhecimentos em determinada tarefa. As habilidades envolvem o saber “**como fazer**” (*know-how*) ou simplesmente “**saber fazer**”. Estão relacionadas à “**técnica**” e à “**prática**”.

**Atitudes:** As atitudes se referem às **ações** de um indivíduo em determinada situação. Isto é, à maneira como o indivíduo lida com as situações. Ou seja, a atitude representa o “**interesse**” do indivíduo em agir de determinada maneira em alguma situação específica. As atitudes envolvem o “**querer fazer**” e o “**saber agir/ser**” (identidade). As atitudes estão relacionadas ao “**interesse**”, à **motivação**, à **identidade** e à **determinação** do indivíduo.



*“Stefan, o que acha de dar aquele exemplo maroto pra contextualizar esse assunto?”*

Claro, meu amigo! Vamos lá!

Imagine que João das Neves esteja estudando para ser piloto de avião!

Ele está estudando há 08 anos seguidos, durante 10 horas por dia. João das Neves já leu mais de 110 livros sobre o assunto, e tem um arcabouço enorme de informações. Ele saber “de cor e salteado” todos os botões, procedimentos e técnicas utilizadas para se pilotar um avião.

Portanto, João tem os **conhecimentos** necessários para pilotar um avião (ou seja, ele sabe “**o que**” deve ser feito e “**porque**” deve ser feito).

Contudo, João nunca entrou em um avião. Me responda: João é competente para pilotar um avião? Claro que não!!! João não tem as habilidades necessárias para pilotar um avião. De nada adianta João conhecer toda a “teoria” e não saber nada da “prática”.

Então, João começa a fazer aulas “práticas” (colocar a “mão na massa”). João passa 06 anos pilotando aviões durante 12 horas por dia. João adquiriu, portanto, as **habilidades** necessárias para pilotar um avião (ou seja, agora, João sabe “**como**” deve ser feito).

Contudo, João está totalmente desmotivado em trabalhar como piloto de aviões. Ele está “desgostoso” com a profissão e com a empresa em que ele trabalha. Então, João acaba não colocando em prática tudo aquilo que ele sabe. Ele não tem interesse em desempenhar o seu trabalho. Me responda: João é competente para pilotar um avião? Mesmo tendo os conhecimentos e as habilidades necessárias, falta a variável atitude. Portanto, pode-se dizer que João ainda não é competente para pilotar aviões.

Imagine, agora, que João foi convidado para trabalhar na melhor empresa de aviação que existe. Uma empresa que reconhece seu trabalho e oferece motivações diárias à João. João muda “da água para o vinho”. Agora, João é uma pessoa extremamente motivada. João tem interesse em agir com perfeição em seu trabalho, utilizando todas os seus conhecimentos e habilidades. João tem, portanto, a **atitude** necessária (ou seja, agora, João “**quer** fazer” o trabalho).

Perceba que, nesse momento, pode-se dizer que João tem a **competência** necessária para pilotar aviões, uma vez que ele reuniu os **conhecimentos**, as **habilidades** e as **atitudes** necessárias ao bom desempenho desse tipo de trabalho.



A **corrente francesa** (representada por expoentes como La Boterf e Zarifian), por sua vez, entende que o conceito de competência está relacionado à forma como o indivíduo **utiliza seu “estoque” de conhecimentos e habilidades** em determinada situação. Ou seja, a corrente francesa foca no **“saber ser”**.

Para a corrente francesa, não basta que o indivíduo possua a capacitação necessária ou queira contribuir com determinada situação; é necessário que o indivíduo **compreenda a demanda que a situação exerce sobre ele**.<sup>1</sup> A competência é, portanto, a **capacidade de assumir responsabilidades** frente a situações e atividades complexas.

Os autores franceses associam o conceito de competência à **agregação de valor** e à **entrega de resultados** para a organização.

A corrente francesa tem uma **visão extrínseca** sobre o conceito de competência.

Fleury<sup>2</sup> destaca que, de acordo com La Boterf, “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know* específico”. Para o autor, a competência se situa “numa encruzilhada, com três eixos formados pela **pessoa** (sua biografia, socialização), pela sua **formação educacional** e pela sua **experiência profissional**.” Para Boterf, a competência é “um **saber agir** responsável e que é **reconhecido pelos outros**. Implica saber como **mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades**, num **contexto profissional** determinado”.

Para Zarifian, competência pode ser definida de três maneiras diferentes<sup>3</sup>:

- a) capacidade do indivíduo de **tomar iniciativa e assumir responsabilidades** diante de situações profissionais com as quais se depara;
- b) **entendimento prático** das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma;
- c) faculdade de **mobilizar diversos atores** em torno de uma mesma situação e fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade.

Por fim, a **corrente integradora** busca “juntar” os conceitos das duas correntes anteriores. Ou seja, para a corrente integradora competência consiste em **utilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs)**, em **determinados contextos** e **estratégias organizacionais**, com o objetivo de **agregar valor** e **entregar resultados** à organização.

<sup>1</sup> DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.8

<sup>2</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial, 2001.

<sup>3</sup> FERREIRA, Vânia América. Gestão por competências: um estudo comparativo entre profissionais em estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas. Mestrado Profissional em Administração. PUC-MG. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_FerreiraVA\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_FerreiraVA_1.pdf)

Nesse sentido, Fleury<sup>4</sup> destaca que competência é um “**saber agir responsável** e **reconhecido**, que implica **mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades**, que **agreguem valor econômico** à **organização** e **valor social** ao **indivíduo**”.



**Competência** pode ser definida como um conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes**, utilizados de forma a **gerar valor** e **entregar resultados** à organização.

## 1.1 – Habilidades

De acordo com Robbins, **habilidade** é a “**capacidade** individual de **desempenhar** as diversas tarefas de uma função”. Segundo o autor, as habilidades podem ser **intelectuais** ou **físicas**<sup>5</sup>:

**Habilidades Intelectuais:** Tratam-se das habilidades necessárias ao desempenho de **atividades mentais** (tais como: pensar, raciocinar, resolver problemas, etc.). Robbins destaca que as habilidades intelectuais são compostas por **07 dimensões**:

**Aptidão para números:** Se refere à habilidade para fazer **cálculos aritméticos** de forma rápida e precisa.

**Compreensão Verbal:** Se refere à habilidade para **entender o que é ouvido (ou lido)** e como se dá a relação entre as palavras.

**Rapidez Perceptual (Rapidez de Percepção):** Trata-se da habilidade de **identificar semelhanças e diferenças** de forma rápida e precisa.

**Raciocínio Indutivo:** Consiste na habilidade de **identificar**, em um problema, uma **sequência lógica** e, em seguida, resolver esse problema.

**Raciocínio Dedutivo:** Se refere à habilidade de **utilizar a lógica** para **avaliar as implicações** de algum argumento ou opção.

<sup>4</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial, 2001.

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. pp. 49-53

**Visualização Espacial:** Consiste na habilidade para **imaginar** como algum objeto ficaria se sua **posição no espaço** fosse modificada. Por exemplo: arquitetos ao reformularem algum ambiente.

**Memória:** Trata-se da habilidade de reter e recordar experiências passadas. Por exemplo: o vendedor que lembra o nome do cliente que atendeu há 02 anos.

**Habilidades Físicas:** Tratam-se das habilidades necessárias ao desempenho de **atividades motoras** (por exemplo: atividades que requerem força, destreza, resistência, etc). Robbins destaca que as existem **09 habilidades físicas** básicas:

**Força Dinâmica:** Trata-se da habilidade para exercer força muscular repetida ou continuamente durante um certo período de tempo.

**Força do Tronco:** Consiste na habilidade para exercer força muscular utilizando os músculos do tronco (principalmente os músculos abdominais).

**Força Estática:** Se refere à habilidade para exercer força muscular sobre objetos externos.

**Força Explosiva:** Consiste na habilidade de gastar um máximo de energia em uma ação explosiva (ou em uma série de ações explosivas).

**Flexibilidade de Extensão:** Trata-se da habilidade de estender ao máximo os músculos do tronco e das costas.

**Flexibilidade Dinâmica:** Se refere à habilidade para realizar movimentos de flexão rápidos e repetidos.

**Coordenação Motora:** Trata-se da habilidade de coordenar movimentos simultâneos de diferentes partes do corpo.

**Equilíbrio:** Se refere à habilidade para manter o equilíbrio em meio a forças desestabilizadoras.

**Resistência:** Consiste na habilidade de manter o esforço máximo durante longos períodos de tempo.



**(FGV – IMBEL - Analista Especializado - Analista de Recursos Humanos – Reaplicação – 2021)**

Ao preparar o edital de um concurso público para a contratação de novos funcionários, a IMBEL impôs, como pré-requisito para um dos cargos, experiência de 3 anos, que será, inclusive, testada de forma prática em uma das etapas do concurso.

Assinale a competência associada a essa exigência da IMBEL.

- a) Conhecimento.
- b) Habilidade
- c) Sabedoria.
- d) Cognição.
- e) Atitude.

**Comentários:**

Ao exigir experiência de 03 anos, que será avaliada de forma prática, a organização está buscando **habilidades**. As habilidades se referem à capacidade de um indivíduo em conseguir utilizar os “conhecimentos” que ele possui na realização de determinadas atividades. Ou seja, consiste na capacidade de utilizar os conhecimentos em determinada tarefa. As habilidades envolvem o saber “**como fazer**” (know-how) ou simplesmente “saber fazer”. Estão relacionadas à “**técnica**” e à “**prática**”.

**O gabarito é a letra B.**

**(FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo – 2019)**

Muitos gestores e colaboradores de organizações de vários tipos e tamanhos consideram a avaliação de desempenho praticada por suas organizações como uma ação contaminada por fatores subjetivos e por vieses que distorcem seu propósito.

Modelos tradicionais vêm sendo substituídos por modalidades que estimulam a busca de informações atualizadas sobre as competências dos colaboradores, conceituadas como um conjunto de:

- a) responsabilidades; atribuições; autoridade;

- b) técnicas; vocações; crenças;
- c) conhecimentos; habilidades; atitudes;
- d) motivações; características de personalidade; aspirações;
- e) metas; objetivos; resultado.

**Comentários:**

Competências podem ser definidas como um conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(CESPE – STM – Analista Judiciário)**

A corrente integradora procura articular as proposições das correntes norte-americana e francesa, destacando a competência como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos pelo desempenho profissional em contextos organizacionais.

**Comentários:**

Isso mesmo! A corrente integradora busca “juntar” os conceitos das duas correntes anteriores. Ou seja, para a corrente integradora, competência consiste em utilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), em determinados contextos e estratégias organizacionais, com o objetivo de agregar valor e entregar resultados à organização.

**Gabarito: correta.**

---

## 2 – Gestão por Competências

### 2.1 – Gestão de Competências x Gestão por Competências

Muitos autores utilizam os termos “Gestão **DE** Competências” e “Gestão **POR** Competências” como sinônimos. Normalmente, as bancas também costumam tratar esses termos como sinônimos. Contudo, alguns autores fazem diferenciação entre esses termos. E, se a banca cobrar essa diferença, é necessário que você conheça as características e pontos-chave que distinguem esses dois termos. Vejamos:

Gestão **DE** Competências: Trata-se de algo mais “simples” e “**informal**”. A gestão de competências ocorre quando o gestor busca **orientar** e **desenvolver as competências** dos funcionários, de forma pontual, com o objetivo de **melhorar o desempenho** do trabalho e

**aprimorar o crescimento profissional** do indivíduo. A gestão de desempenho pode ser realizada por qualquer gestor. Por exemplo: treinamentos, feedbacks, etc.

De acordo com Brandão e Guimarães, a gestão de competências se “refere ao **conjunto de mecanismos** utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos.”<sup>6</sup>

Gestão **POR** Competências: Trata-se de um conceito muito **mais abrangente**. Consiste em uma forma diferenciada de gerenciar as pessoas. Ocorre quando a organização estabelece um “**padrão**” de competências que são necessárias aos indivíduos para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Ou seja, trata-se de algo “**planejado**” e “**formalizado**” pela organização, onde são definidas, descritas e formalizadas quais são as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Brandão e Guimarães, a gestão por competências se “refere à **estruturação das atividades** das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las.”<sup>7</sup>



Você somente deverá ficar atento a essa diferenciação entre “gestão DE competências” e “gestão POR competências” se a questão da prova estiver cobrando expressamente essa distinção entre os conceitos.

Caso contrário, você deverá aceitar e entender esses 02 termos como “sinônimos”.

<sup>6</sup> BRANDÃO e GUIMARÃES (1999) *apud* RIBAS, A. L., SALIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013.

<sup>7</sup> BRANDÃO e GUIMARÃES (1999) *apud* RIBAS, A. L., SALIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013.

## 2.2 – Gestão Tradicional x Gestão por Competências

Vejamos, no quadro a seguir, algumas diferenças entre a **Gestão Tradicional** e a **Gestão por Competências**:

Características	Gestão Tradicional	Gestão por Competências
<b>Estrutura Organizacional</b>	Altamente hierarquizada (estrutura alta).	Redução dos níveis hierárquicos (estrutura achatada)
<b>Estrutura Organizacional</b>	Rígida, estática, menos integrada, e com baixa adaptabilidade ao ambiente.	Flexível, dinâmica, integrada, e com alta adaptabilidade ao ambiente.
<b>Participação dos funcionários nas decisões</b>	Baixa. As decisões são tomadas de cima para baixo (top-down).	Alta. Funcionários participam da tomada de decisões. As decisões são tomadas em conjunto.
<b>Organização do Trabalho</b>	Trabalho especializado. Buscam-se profissionais para ocupar um cargo específico.	Trabalho rico e desafiador. Buscam-se profissionais que tenham a capacidade de atender a demandas presentes e futuras.
<b>Foco na realização do Trabalho</b>	Individual	Grupais
<b>Recrutamento e Seleção</b>	O funcionário é contratado para um cargo específico a ser ocupado.	O funcionário é contratado para construir uma carreira dentro da organização
<b>Incentivos e Recompensas</b>	Individuais	Grupais
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	Tem por objetivo melhorar o desempenho do indivíduo no cargo atual	Tem por objetivo preparar o indivíduo para assumir novas responsabilidades e desafios em outras funções e cargos na organização

Vale destacar, ainda, que “entre as características das **organizações com foco na gestão por competências** incluem-se a utilização de **abordagens organizacionais flexíveis**, o **foco nos clientes**, o **desmembramento** da estrutura organizacional tradicional - **redução de níveis hierárquicos** - e as **equipes matriciais**.”<sup>8</sup>

<sup>8</sup> CESPE (2008)



---

**(CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2015)**

A gestão por competências refere-se ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências dos servidores, ao passo que a gestão de competências refere-se à estruturação de atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las.

**Comentários:**

A assertiva inverteu os conceitos.

A gestão **de** competências se “refere ao **conjunto de mecanismos** utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos.” Ao passo que a gestão **por** competências se “refere à **estruturação das atividades** das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las.”<sup>9</sup>

**Gabarito: errada.**

---

### 3 – Tipos de Competências

Pois é, meu amigo. Como de costume no estudo da nossa disciplina, existem diversas classificações diferentes. Cada autor entende e classifica as competências de forma diferente.

*“E a banca, Stefan?”*

A banca, meu amigo, pode cobrar qualquer uma dessas classificações. Nossa vida não é fácil...

Portanto, veremos a seguir as principais classificações que poderão aparecer na sua prova.

Vamos lá!

---

<sup>9</sup> BRANDÃO e GUIMARÃES (1999) *apud* RIBAS, A. L., SALIM C. R., **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília: 2013.



### 3.1 - Competências Humanas x Competências Organizacionais

De forma ampla, as competências podem ser classificadas em:

**Competências Humanas (Individuais / Profissionais / Pessoais):** Tratam-se das competências que o **indivíduo aprende e desenvolve** em suas atividades dentro da organização. Em outras palavras, são os **Conhecimentos, Habilidades e Atitudes** de cada indivíduo (de forma **isolada**). São as competências que foram estudadas até aqui nessa aula.

**Competências Organizacionais:** Tratam-se das competências **relacionadas à organização como um todo**. De acordo com Ruas, são as “**competências coletivas**”, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como **princípios, valores e culturas** dominantes da organização.<sup>10</sup> Essas competências se referem ao “**modus vivendi**” da organização.

As Competências Humanas e as Competências Organizacionais têm uma **relação de dependência** entre si. A **gestão por competências** abrange tanto as competências humanas, quanto as competências organizacionais.

Nesse sentido, Dutra<sup>11</sup> explica que ocorre uma “**troca de competências**” entre os indivíduos e a organização. Ou seja, a organização “transfere” seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentar novas situações profissionais e pessoais (tanto dentro da organização quanto fora dela). Os indivíduos, por sua vez, ao desenvolverem sua capacidade individual, “transferem” para a organização seu aprendizado, capacitando a organização a enfrentar novos desafios e permitindo que a organização mantenha suas vantagens competitivas.

Em outras palavras, as competências humanas e as competências organizacionais influenciam e dependem umas das outras.

### 3.2 - Competências Gerais x Competências Específicas

Tanto as Competências **Individuais/Humanas**, quanto as Competências **Organizacionais**, podem ser “subdivididas” em Competências **Gerais** e Competências **Específicas**.

**Competências Gerais (Genéricas / Transversais / Fundamentais):** Tratam-se das competências que podem ser exercidas por **qualquer indivíduo** da organização. Em outras palavras, são as competências que **se espera que sejam exercidas por todos os indivíduos**

<sup>10</sup> RUAS (2005) apud MEDEIROS, Igor B. O. **Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa**. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715\\_Artigo%20Competencias%20Organizacionais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715_Artigo%20Competencias%20Organizacionais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf)

<sup>11</sup> DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.10

da organização, independente da área de atuação. Em outras palavras, são as competências “comuns” a todos os cargos da organização.

Tratam-se das **competências estratégicas** que são importantes para a **organização como um todo**.

**Competências Específicas:** São as competências que estão **relacionadas à uma área (departamento)** específica da organização, ou então a **determinado cargo** específico da organização. Portanto, podem ser **executadas apenas por aqueles indivíduos** que pertencem àquela área específica ou que possuem determinado cargo específico.

Tratam-se das competências que estão relacionadas a **áreas ou cargos específicos**.



### (CESPE – STF – Analista Judiciário)

Competências fundamentais ou competências transversais são tipos definidos de acordo com os elementos específicos de cada cargo e dos processos das unidades organizacionais para que se tracem perfis alinhados aos diferentes espaços ocupacionais.

#### Comentários:

Nada disso! As Competências Fundamentais / Transversais / Gerais / Genéricas são as competências que se espera que sejam exercidas por todos os indivíduos da organização, **independente da área de atuação**. Em outras palavras, são as **competências “comuns” a todos os cargos** da organização.

São as **competências específicas** que são definidas de acordo com elementos específicos de cada cargo ou área da organização.

**Gabarito: errada.**

### 3.3 - Competências Básicas x Competências Essenciais

As **Competências Organizacionais** podem ser subdivididas em:

**Competências Básicas:** Se referem às competências necessárias **à manutenção do funcionamento “normal” da organização**. Ou seja, tratam-se das “competências coletivas” que contribuem para a “**sobrevivência**” da organização. Em outras palavras, são as

competências indispensáveis à organização, para que ela consiga administrar seu negócio de maneira **eficaz**. Essas competências são **perceptíveis internamente** na organização. Por exemplo: competências relacionadas à **estrutura organizacional** e à **organização dos trabalhos**.

**Competências Essenciais (Core Competences / Seletivas)**: Se referem às competências necessárias à “**diferenciação**” da organização. Ou seja, tratam-se das “competências coletivas” que **geram “diferenciação”** para a organização em relação aos seus concorrentes. Em outras palavras, são as competências que são “**percebidas**” **pelos clientes**, e que diferenciam a organização das demais organizações. Essas competências são de grande **importância** para o **sucesso** da organização.



#### (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 2016 - ADAPTADA)

Considerem-se os seguintes tipos de competências organizacionais: as básicas e as essenciais. A respeito de suas características, tem-se que as básicas são as capacidades indispensáveis das quais a empresa necessita para administrar com eficácia o seu negócio.

#### Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita.

**Gabarito: correta.**

---

#### (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas – 2016 - ADAPTADA)

Considerem-se os seguintes tipos de competências organizacionais: as básicas e as essenciais. A respeito de suas características, tem-se que as essenciais garantem o diferencial competitivo: têm valor percebido pelos clientes e contribuem para a diferenciação entre concorrentes.

#### Comentários:

Isso mesmo! Assertiva correta.

**Gabarito: correta.**

---

### 3.4 - Competências Diferenciais x Competências Essenciais x Competências Básicas x Competências Terceirizáveis (visão de Gramigna)

Boas e Andrade apresentam a visão de Gramigna, segundo a qual as **Competências Organizacionais** podem ser classificadas da seguinte forma<sup>12</sup>:

**Competências Básicas:** São as competências necessárias para **manter a organização funcionando**. São percebidas no **ambiente interno**; estimulam e alicerçam o **clima de produtividade**.

**Competências Diferenciais:** São competências consideradas **estratégicas**. Elas estabelecem a **vantagem competitiva** da organização. São **identificadas e descritas** (de forma genérica) quando do estabelecimento da **missão** organizacional. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.

**Competências Essenciais:** São aquelas competências identificadas e definidas como as **mais importantes** para o sucesso do negócio e **devem ser percebidas pelos clientes**.

**Competências Terceirizáveis:** Tratam-se das competências que **não estão ligadas à atividade-fim** da organização e que podem ser **repassadas a fontes externas** com maior competência e valor agregado.



(FCC – TRE-CE – Analista Judiciário)

As competências organizacionais classificadas como essenciais são aquelas

- a) consideradas fundamentais, pois estabelecem a vantagem competitiva da empresa na manutenção de um clima de trabalho percebido pelos colaboradores como extremamente favorável.
- b) identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
- c) necessárias para manter a produção funcionando e são percebidas no ambiente interno

<sup>12</sup> GRAMIGNA (2002) apud BOAS, Ana Alice Vilas. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009. pp.185-186

- d) que não estão vinculadas à atividade-fim da organização, mas que podem gerar valor agregado.
- e) que devem ser desenvolvidas pelos líderes da empresa para que os valores indicados pelo mercado como essenciais sejam praticados.

### Comentários:

De acordo com Gramigna, as Competências Essenciais são aquelas competências identificadas e definidas como as **mais importantes** para o sucesso do negócio e **devem ser percebidas pelos clientes**.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 3.5 - Competências Emergentes x Competências Declinantes x Competências Estáveis x Competências Transitórias

Essa classificação leva em consideração a **relevância** (“**importância**”) que as competências possuem para a organização ao longo do tempo. Vejamos:

**Competências Emergentes:** Tratam-se das competências que tendem a ser **mais relevantes** para a organização **com o passar do tempo**. Ou seja, essas competências vão “emergindo” e se tornando cada vez mais importantes com o passar do tempo. As competências tendem a ser **mais importantes no “futuro”**.

Em outras palavras, “são competências que podem não ser relevantes para as atividades atuais da organização, mas considerando a estratégia e visão de futuro, **serão enfatizadas posteriormente**”.<sup>13</sup>

**Competências Declinantes:** É exatamente o inverso das competências emergentes. As competências declinantes tendem a ser **menos relevantes** para a organização **com o passar do tempo**. Ou seja, essas competências vão “declinando” e se tornando cada vez menos importantes com o passar do tempo. As competências vão perdendo sua importância e tendem a ser **menos importantes no “futuro”**.

Em outras palavras, “são aquelas que, durante um tempo, **foram importantes** para a organização e para as atividades desenvolvidas **no passado**, mas que **tendem a ser superadas**”.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> SPARROW e BOGNANNO (1997) apud CARVALHO, Antônio Ivo. ... [et al.] Escolas de Governo e Gestão por Competências. Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Brasília, ENAP: 2009.

<sup>14</sup> Ibid

**Competências Estáveis (Competências Perenes):** Tratam-se das competências que têm uma relevância “estável” para a organização. Ou seja, a importância dessas competências tende a ser estável para a organização **com o passar do tempo**. As competências tendem a **manter o mesmo grau de importância** para a organização ao longo do tempo.

Em outras palavras, essas competências “formam um **grupo fundamental de competências** organizacionais, intimamente relacionadas à obtenção do desempenho desejado, **permanecendo relevantes para as tarefas ao longo do tempo**, seja qual for a direção estratégica da organização”.<sup>15</sup>

**Competências Transitórias:** Tratam-se das competências que são relevantes para a organização **apenas em determinados períodos**. Ou seja, a importância dessas competências ocorre apenas em determinados momentos específicos. Por exemplo: em momentos de crises, mudanças ou transições.

Em outras palavras, “são as competências que **precisam ser mobilizadas durante processos de mudança**, embora **pontuais e menos enfatizadas na estratégia organizacional**”.<sup>16</sup>



### (CESPE – MPU – Analista Administrativo)

Quanto à relevância no contexto organizacional, as competências classificam-se em emergentes, estáveis, declinantes ou transitórias.

#### Comentários:

Isso mesmo! Quanto à relevância que as competências possuem para a organização ao longo do tempo elas podem ser classificadas em: emergentes, declinantes, estáveis e transitórias.

**Gabarito: correta.**

<sup>15</sup> SPARROW e BOGNANNO (1997) apud CARVALHO, Antônio Ivo. ... [et al.] Escolas de Governo e Gestão por Competências. Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Brasília, ENAP: 2009.

<sup>16</sup> SPARROW e BOGNANNO (1997) apud CARVALHO, Antônio Ivo. ... [et al.] Escolas de Governo e Gestão por Competências. Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Brasília, ENAP: 2009.

### 3.6 - Competências de Mills

Para Mills, as **Competências Organizacionais** podem ser divididas da seguinte maneira<sup>17</sup>:

**Competências Essenciais:** São as competências **fundamentais para a sobrevivência** da organização e **centrais para a estratégia** organizacional. Tratam-se das competências relacionadas às **atividades mais elevadas**.

**Competências Distintivas:** Tratam-se das competências **reconhecidas pelos clientes** como “**diferenciais**” em relação aos concorrentes. Essas competências conferem à organização **vantagens competitivas**.

**Competências de Unidades de Negócios (Organizacionais):** Essas competências representam um **pequeno número de atividades-chave** (normalmente, entre três e seis) que a organização **espera de cada unidade de negócio**.

**Competências de Suporte:** Consistem nas competências que **servem de alicerce para outras atividades** da organização. Ou seja, servem de apoio para as “atividades fim” da organização.

**Competência Dinâmica (Capacidade Dinâmica):** Trata-se da capacidade da organização de **adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente**.



#### (FUNDEP – Prefeitura de Uberaba-MG – Analista - 2016)

Segundo Dutra (2004) citando Mills et al (2002) é importante criar categorias distintivas sobre as competências da organização, pois, mesmo que elas sejam importantes, em determinados momentos podem não apresentar nada de especial.

Numere a COLUNA II de acordo com a COLUNA I, fazendo a relação de competências propostas por Mills et al (2002) citadas por Dutra (2004) com seu respectivo conceito.

#### COLUNA I

1. Competências essenciais

2. Competências distintivas

<sup>17</sup> MILLS (2002) *apud* DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.8

3. Competências de unidades de negócio

4. Competências de suporte

COLUNA II

( ) Reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas.

( ) Pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio.

( ) Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização.

( ) Fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia.

Assinale a sequência CORRETA.

a) 2 3 4 1

b) 3 2 4 1

c) 2 4 3 1

d) 4 1 2 3

**Comentários:**

Vejamos cada uma das assertivas:

(2) Reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas. = **Competências Distintivas.**

(3) Pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio. = **Competências de unidades de negócio**

(4) Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. = **Competências de suporte**

(1) Fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia. = **Competências essenciais**

**O gabarito é a letra A.**

---



### 3.7 - Competências Conceituais x Competências Técnicas x Competências Interpessoais (visão de Carvalho, Nascimento e Serafim)

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim, as **Competências Individuais** podem ser classificadas em<sup>18</sup>:

**Competências Conceituais:** envolvem **conhecimentos**, **domínio de julgamentos** e **caracterizações** que **dão sustentação** aos aspectos de habilidades técnicas, humanas, gerenciais e a atitudes, bem como a responsabilidades e experiências no que se refere à maneira de realizar algo.

Ou seja, essas competências envolvem a **compreensão do “todo”**.

**Competências Técnicas:** compreendem o **domínio de sistemas**, **métodos**, **técnicas** e de **processos** específicos para determinada área de trabalho.

Ou seja, essas competências estão relacionadas às **funções especializadas** e ao **trabalho operacional**.

**Competências Interpessoais:** consideram os aspectos que incluem **relacionamento**, **comunicação** e **interação** entre as pessoas, atentando para as atitudes e valores pessoais de forma eficaz.

Ou seja, essas competências ao bom **relacionamento interpessoal**.

### 3.8 - Competências Técnicas x Competências Gerenciais x Competências Funcionais x Competências Relacionais

De forma similar, existe uma classificação que divide as competências individuais (humanas) de acordo com a **natureza** das competências. Nesse sentido, as **Competências Individuais** podem ser divididas em:

**Competências Técnicas:** Tratam-se das competências **necessárias ao desempenho de atividades operacionais específicas**. Ou seja, se referem ao **domínio das técnicas e processos** necessários ao desempenho de atividades em determinada área de trabalho. Estão relacionadas a cargos operacionais e de assessoria.

**Competências Gerenciais:** Tratam-se das competências relacionadas à **capacidade de gestão** do indivíduo. Ou seja, consistem nas habilidades necessárias para liderar/gerenciar pessoas. Estão relacionadas a cargos de **liderança** e **chefia**.

---

<sup>18</sup> CARVALHO, Antonio Vieira. NASCIMENTO, Luiz Paulo. SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2012. p.325

Há autores que incluem, ainda, as seguintes divisões:

**Competências Funcionais:** Se referem as competências necessárias ao **exercício de determinada função** ou atividade em uma **área específica da organização**.

**Competências Relacionais (Interpessoais):** Tratam-se das competências relacionadas à **manutenção de bons relacionamentos interpessoais**. Ou seja, se refere à capacidade de interagir e se **relacionar eficazmente** com outros indivíduos.



(CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)

As competências humanas podem ser classificadas como técnicas ou gerenciais.

**Comentários:**

Isso mesmo! De acordo com a natureza, as competências humanas podem ser divididas em Competências **Técnicas** e Competências **Gerenciais**.

Há autores que incluem, ainda, mais duas divisões: Competências Funcionais e Competências Relacionais (Interpessoais).

**Gabarito: correta.**

### 3.9 - Competências Técnicas x Competências Cognitivas x Competências Relacionais x Competências Sociais e Políticas x Competências Didático-Pedagógicas x Competências Metodológicas x Competências de Liderança (visão de Resende)

De uma maneira um pouco mais detalhada, Resende divide as **Competências Individuais** da seguinte maneira<sup>19</sup>:

**Competências Técnicas:** Trata-se das competências que são de domínio de alguns especialistas (por exemplo: saber dirigir carretas).

**Competências Intelectuais:** Competências relacionadas com a aplicação de aptidões mentais (por exemplo: ter presença de espírito e discernimento).

<sup>19</sup> RESENTE (2000) *apud* BOAS, Ana Alice Vilas. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009. pp. 185-186

**Competências Cognitivas:** Se referem a nichos de capacidade intelectual com domínio de conhecimento (por exemplo: saber lidar com conceitos e teorias).

**Competências Relacionais:** Envolvem habilidades práticas de relações e interações (por exemplo: Saber Relacionar-se em diversos níveis).

**Competências Sociais E Políticas:** Envolvem relações e participações na sociedade (por exemplo: saber exercer influência em grupos sociais).

**Competências Didático-Pedagógicas:** Tratam-se de competências voltadas à educação e ao ensino em vários níveis (por exemplo: saber educar e treinar obtendo resultados positivos).

**Competências Metodológicas:** Trata-se da habilidade na aplicação de técnicas e meios de organizar atividades e trabalhos (por exemplo: saber definir roteiros e fluxos de serviços).

**Competências de Liderança:** Conjunto de habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas na vida pessoal e profissional (por exemplo: saber organizar e conduzir grupos comunitários).

### 3.10 - Competências Técnicas x Competências de Processo x Competências de Serviço x Competências de Organização x Competências Sociais (visão de Zarifian)

Para Zarifian, as **Competências Individuais** são classificadas em 05 tipos<sup>20</sup>:

**Competências Técnicas:** se referem aos **conhecimentos específicos** sobre as atividades a serem realizadas.

**Competências em Processo:** está relacionada aos conhecimentos do indivíduo sobre os **processos de trabalho**.

**Competências de Serviço:** essas competências estão relacionadas à capacidade do indivíduo de buscar **saber e entender o impacto** que o seu trabalho, o produto ou o serviço **exercem sobre os consumidores**.

**Competências em Organização:** se referem aos **conhecimentos sobre o funcionamento da organização** e envolvem a capacidade do indivíduo de **organizar os fluxos de trabalho e distribuir os recursos** de forma adequada.

**Competências Sociais:** estão relacionadas com a **comunicação, autonomia, hierarquia, responsabilidade** e com a capacidade do indivíduo de **manter relacionamentos**.

---

<sup>20</sup> ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo, Atlas: 2001.

### 3.11 - Competências de Langhi

De acordo com Langhi, **de forma ampla**, as competências podem ser classificadas em<sup>21</sup>:

**Competências organizacionais:** se referem às competências necessárias para que a **organização** e as **equipes** de trabalho **alcancem seus objetivos**.

**Competências profissionais:** tratam-se das competências necessárias ao **exercício de cada cargo, função ou profissão**.

**Competências pessoais:** consistem nas competências que **cada indivíduo possui**. A autora destaca, ainda, que as **competências pessoais** podem ser divididas em<sup>22</sup>:

**Competências técnicas:** tratam-se das competências que capacitam o profissional em **expressão, raciocínio quantitativo e lógico, visão crítica e analítica**, e ainda se relacionam à **especialização** na área de atuação.

**Competências gerenciais:** essas competências estão estritamente ligadas às competências técnicas e às competências comportamentais. Tratam-se de **indispensáveis ferramentas de trabalho** que capacitam o gestor a desenvolver **elevado padrão de entrega de resultados**.

**Por exemplo:** **liderança estratégica**, visão global, **planejamento estratégico**, gestão empresarial, gestão de conflitos, **gestão de pessoas, trabalho em equipe**, processo de tomada de decisão, cultura e valores organizacionais, etiqueta empresarial, gerenciamento e entrega, etc.

**Competências comportamentais:** são competências que envolvem os **padrões de comportamento** e as **atitudes individuais**. Essas competências capacitam os indivíduos para o alinhamento entre o conhecimento técnico e o **comportamento adequado** no trato **profissional e interpessoal**.

**Por exemplo:** **ética, empreendedorismo**, comprometimento, responsabilidade, **relacionamento interpessoal, flexibilidade**, equilíbrio emocional, etc.

---

<sup>21</sup> LANGHI, Celi. *Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional*. 1ª edição. São Paulo, SENAC: 2017.

<sup>22</sup> LANGHI, Celi. *Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional*. 1ª edição. São Paulo, SENAC: 2017.



### (IBFC – EBSERH – Analista – Qualquer Nível Superior – 2020)

As competências são definidas como o conjunto de habilidades necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Geralmente, em uma organização, é exigido que os profissionais tenham competências técnicas, gerenciais e comportamentais. Sobre as características das competências, analise as afirmativas abaixo.

I. As competências técnicas capacitam o profissional em expressão, raciocínio quantitativo e lógico, visão crítica e analítica e se relacionam à especialização na área de atuação do colaborador.

II. As competências gerenciais estão estreitamente ligadas às técnicas e às comportamentais, transformando-se em indispensáveis ferramentas de trabalho que capacitarão os colaboradores na entrega de resultados.

III. As competências comportamentais envolvem atitudes de liderança estratégica e planejamento na tomada de decisão para gerenciamento e para o alcance dos objetivos.

Assinale a alternativa correta.

- a) Apenas as afirmativas I e III estão corretas
- b) Apenas as afirmativas I e II estão corretas
- c) Apenas as afirmativas II e III estão corretas
- d) Apenas a afirmativa II está correta
- e) Apenas a afirmativa I está correta

#### Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, as competências técnicas são aquelas que capacitam o profissional em expressão, raciocínio quantitativo e lógico, visão crítica e analítica, e ainda se relacionam à especialização na área de atuação.

A **segunda assertiva** está correta. Com efeito, as competências gerenciais estão estritamente ligadas às competências técnicas e às competências comportamentais. Tratam-se de indispensáveis ferramentas de trabalho que capacitam o gestor a desenvolver elevado padrão de entrega de resultados.

A **terceira assertiva** está errada. Nada disso! São as **competências gerenciais** que envolvem atitudes de liderança estratégica, planejamento estratégico e processo de tomada de decisão.

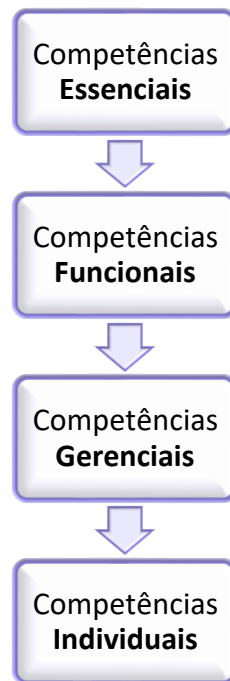
O gabarito é a letra B.

---

### 3.12 - Competências de Chiavenato

#### Competências Essenciais x Competências Funcionais x Competências Gerenciais x Competências Individuais

Em uma de suas obras, Chiavenato destaca que as competências fazem parte de uma “**cascata de competências**”, composta por competências **essenciais**, competências **funcionais**, competências **gerenciais** e competências **individuais**.



Vejamos cada uma delas<sup>23</sup>:

**Competências Essenciais:** Possuem 04 características principais:

- proporcionam uma **forte vantagem competitiva** que alavanca o negócio da organização e a destaca dos demais concorrentes.

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.420-428

- são **indispensáveis para o sucesso** da organização. Ou seja, essas competências constituem os **fatores críticos do sucesso** empresarial.
- são **singulares, específicas e próprias da organização**. Tratam-se das competências que definem aquilo que a empresa sabe fazer melhor do que as outras empresas.
- são de **difícil imitação** pelas demais organizações.

**Competências Funcionais:** Estão **relacionadas com cada área de atividade da organização**. A organização deve buscar a **integração entre diferentes competências funcionais**, com o objetivo de **aumentar a capacidade da empresa** em gerar valor e apresentar resultados acima da média dos concorrentes.

Ou seja, as competências funcionais são aquelas competências que **cada área** da organização deve adquirir/desenvolver e que são **próprias de suas atividades especializadas**.

**Competências Gerenciais:** Tratam-se das competências que os **administradores devem possuir** para realizar o trabalho de gerenciar a equipe. Essas competências podem ser relacionadas com as **pessoas** ou relacionadas com o **trabalho**.

Competências **relacionadas com pessoas:**

- comunicação**: ouvir, organizar ideias, obter informações imparciais, etc.
- supervisão**: treinamento, Avaliação de pessoal, orientação, aconselhamento, delegação, etc.

Competências **relacionadas com o trabalho:**

- administração**: administrar o tempo, priorizar problemas, estabelecer metas, definir padrões, planejar os trabalhos, etc.
- raciocínio**: identificar problemas, solucionar problemas, pensar de forma clara, tomar decisões, avaliar riscos, etc.

**Competências Individuais (pessoais):** Trata-se do conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs)** pessoais aplicadas de maneira **integrada e convergente** em uma determinada atividade. De acordo com Chiavenato, as competências pessoais **transformam pessoas em talentos**. E os talentos (pessoas dotadas de competências) têm as seguintes características:

- Executam o trabalho de forma excelente
- São capazes de solucionar problemas
- Estão em constante desenvolvimento
- São inovadores
- São Proativos



### (FCC – TRE-AP – Analista Judiciário)

Ao se estabelecer um sistema de competências, elas podem ser hierarquizadas da seguinte maneira: competências essenciais à organização, competências funcionais, competências gerenciais e competências individuais. As competências funcionais se referem a competências que

- a) cada área ou departamento precisa construir e que são próprias de sua atividade especializada.
- b) cada função ou cargo deve possuir para atingir os objetivos individuais estabelecidos.
- c) cada profissional deve possuir para atuar em determinada organização.
- d) a organização precisa construir para manter vantagem competitiva e sustentabilidade.
- e) os executivos devem construir para exercer a liderança.

#### Comentários:

A questão se baseou na “cascata” de competências de Chiavenato.

Nesse sentido, as Competências Funcionais são aquelas relacionadas com **cada área de atividade da organização**. Ou seja, as competências funcionais são aquelas competências que **cada área** da organização deve adquirir/desenvolver e que são **próprias de suas atividades especializadas**.

#### O gabarito é a letra A.

---

### (CESGRANRIO – EPE – Analista)

Existem competências que cada unidade organizacional ou departamento deve construir e manter para servir de base ao desenvolvimento das estratégias organizacionais.

São chamadas de competências

- a) distintivas
- b) essenciais
- c) funcionais
- d) gerenciais



## e) individuais

**Comentários:**

São **Competências Funcionais** que estão relacionadas com **cada área de atividade da organização**. Ou seja, as competências funcionais são aquelas competências que **cada área** da organização deve adquirir/desenvolver e que são **próprias de suas atividades especializadas**.

**O gabarito é a letra C.**

---

### Competências Essenciais x Competências de Gestão x Competências Organizacionais x Competências Pessoais

Por fim, em outra de suas obras, Chiavenato destaca que existem 04 grandes categorias de competências<sup>24</sup>:

**Competências essenciais:** são as competências **básicas e fundamentais para o sucesso** de uma organização em relação aos clientes, à sociedade e aos concorrentes. Correspondem àquilo que cada organização **sabe fazer melhor que as outras organizações**. Cada organização precisa identificar e localizar as competências essenciais capazes de levá-la ao sucesso. Elas são fundamentais para a **eficácia** organizacional.

**Competências de gestão:** são as competências relacionadas com a **gestão de recursos** (financeiros, comerciais, produtivos, etc.). Refere-se a como os recursos organizacionais são utilizados e os processos mobilizados para obter os melhores resultados. As competências e a gestão são fundamentais para sua **eficiência** interna.

**Competências organizacionais:** são as competências relacionadas com a **vida íntima** da organização. Correspondem ao **modus vivendi** da organização, à sua **cultura** corporativa, à sua **estrutura** e organização para realizar o trabalho organizacional. As competências organizacionais se referem ao **aparato interno** por meio do qual a organização se articula e integra para poder funcionar.

**Competências pessoais:** são as competências que **cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais** na organização.

Chiavenato explica que as competências **pessoais** conduzem às competências **organizacionais**. As competências **organizacionais**, por sua vez, conduzem às competências de **gestão**. E, por fim, as competências de **gestão** conduzem às competências **essenciais**.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: provas e concursos*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2018. p.199

Contudo, o autor destaca que o “caminho” das competências, normalmente, ocorre de forma inversa. Isto é, o “estabelecimento” e “definição” de competências ocorre de forma inversa.

Ou seja, primeiro a organização avalia e define quais são suas competências **essenciais** (atuais e/ou necessárias) e, a partir daí, parte para suas competências de **gestão**. Depois, parte para as competências **organizacionais**, e, por fim, parte para avaliar e definir as competências **individuais** por meio de um processo estratégico de desenvolvimento de competências.

Perceba que é um conceito semelhante à “cascata” de competências que o autor destacou em uma de suas obras.

## 4 – Etapas da Gestão por Competências

De acordo com Boas e Andrade<sup>25</sup>, a **gestão por competências** é um ciclo composto das seguintes etapas:

**Formulação da Estratégia Organizacional:** Trata-se da etapa onde a organização elabora o seu **planejamento estratégico**. No planejamento estratégico é onde são definidos a **missão**, a **visão**, e os **objetivos** organizacionais. O planejamento estratégico serve de base para “nortear” a **organização**, com o objetivo de que a organização consiga **definir as competências individuais necessárias** ao alcance dos objetivos.

**Definição dos Indicadores de Desempenho:** Trata-se da etapa onde são definidos os indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho têm por objetivo **indicar se a organização está caminhando de acordo com a estratégia que foi anteriormente definida**, para que os objetivos sejam alcançados.

**Definição das Metas:** Trata-se da etapa onde são definidas as metas. As metas têm por objetivo indicar os “**padrões de resultados**”, bem como os “**pontos de chegada**”, para que todos os indivíduos saibam o que se espera de cada um deles.

**Mapeamento das Competências (Diagnóstico):** Trata-se da etapa em que a organização identifica quais são as **competências (individuais e organizacionais) necessárias** ao alcance dos objetivos. Além disso, a organização identifica quais são as **competências atuais** que ela “já possui” (chamadas de “competências reais”).

Assim, é possível que a organização identifique o GAP (ou lacuna) existente entre as “competências necessárias” e as “competências reais”.

---

<sup>25</sup> BOAS, Ana Alice Vilas. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009. pp. 193-196

O **GAP de competências** é a diferença entre as “competências necessárias” ao alcance dos objetivos e as “competências atuais” que a empresa possui (competências reais).

Em suma, o mapeamento de competências busca identificar o “**GAP de competências**”.

**Planejamento e implementação de ações de gestão de pessoas (Captação e/ou Desenvolvimento de Competências)**: Trata-se da etapa onde são tomadas as decisões com o objetivo de **reduzir (ou eliminar) o GAP** de competências que foi identificado na etapa anterior.

Ou seja, caso as **competências atuais** da organização sejam **menores** do que as **competências necessárias** ao alcance dos objetivos, a organização deve planejar ações com o objetivo de **captar (adquirir)** e/ou **desenvolver** as competências necessárias ao alcance dos objetivos.

**Captação de Competências**: consiste em identificar e **selecionar competências “externas”** e **integrá-las ao ambiente interno** da organização. **Por exemplo**: Ações de Recrutamento e Seleção de pessoas para a contratação de profissionais de detenham às competências necessárias ao alcance dos objetivos.

**Desenvolvimento de Competências**: consiste em **aprimorar as competências “internas”** que já estão disponíveis na organização. **Por exemplo**: Ações de treinamento e desenvolvimento.

**Feedback (Retroação / Avaliação)**: Essa etapa tem por objetivo **monitorar a execução dos planos**, para **verificar** se as ações adotadas pela organização nas etapas anteriores foram bem-sucedidas. Ou seja, busca-se **avaliar** se, de fato, a organização **adquiriu (captou) e/ou desenvolveu as competências necessárias** ao alcance dos objetivos.

É aqui onde os “resultados esperados” (planejados) são comparados com os “resultados alcançados”.

Após essa etapa, o **ciclo** do modelo de gestão por competências é **reiniciado**.

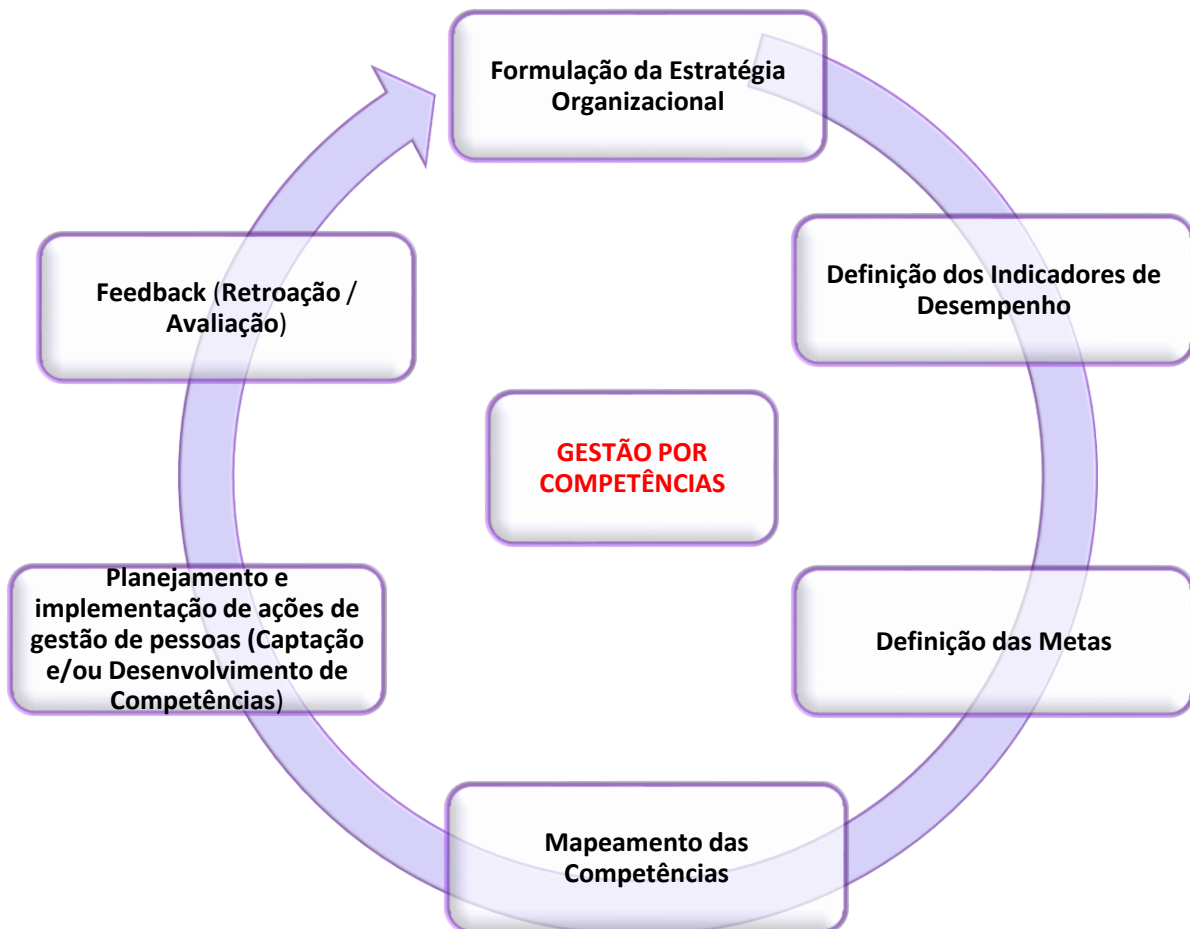
Boas e Andrade<sup>26</sup> destacam que “a **gestão de pessoas por competências** tem por finalidade gerenciar o **GAP de competências existente**, tentando minimizá-lo ou, preferencialmente, eliminá-lo, fazendo com que o rol de **competências reais** seja o mais próximo possível das **competências necessárias** para que a empresa atinja seus objetivos.”

<sup>26</sup> BOAS, Ana Alice Vilas. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009. p.196



Alguns autores (e poderá aparecer assim na sua prova) entendem que a **gestão por competências** começa, de fato, na etapa de “**Mapeamento de Competências**”.

Para esses autores, as **etapas anteriores** (Formulação da Estratégia Organizacional; Definição dos Indicadores de Desempenho e; Definição das Metas) são **elementos estratégicos** que **antecedem a “gestão por competências” propriamente dita**.

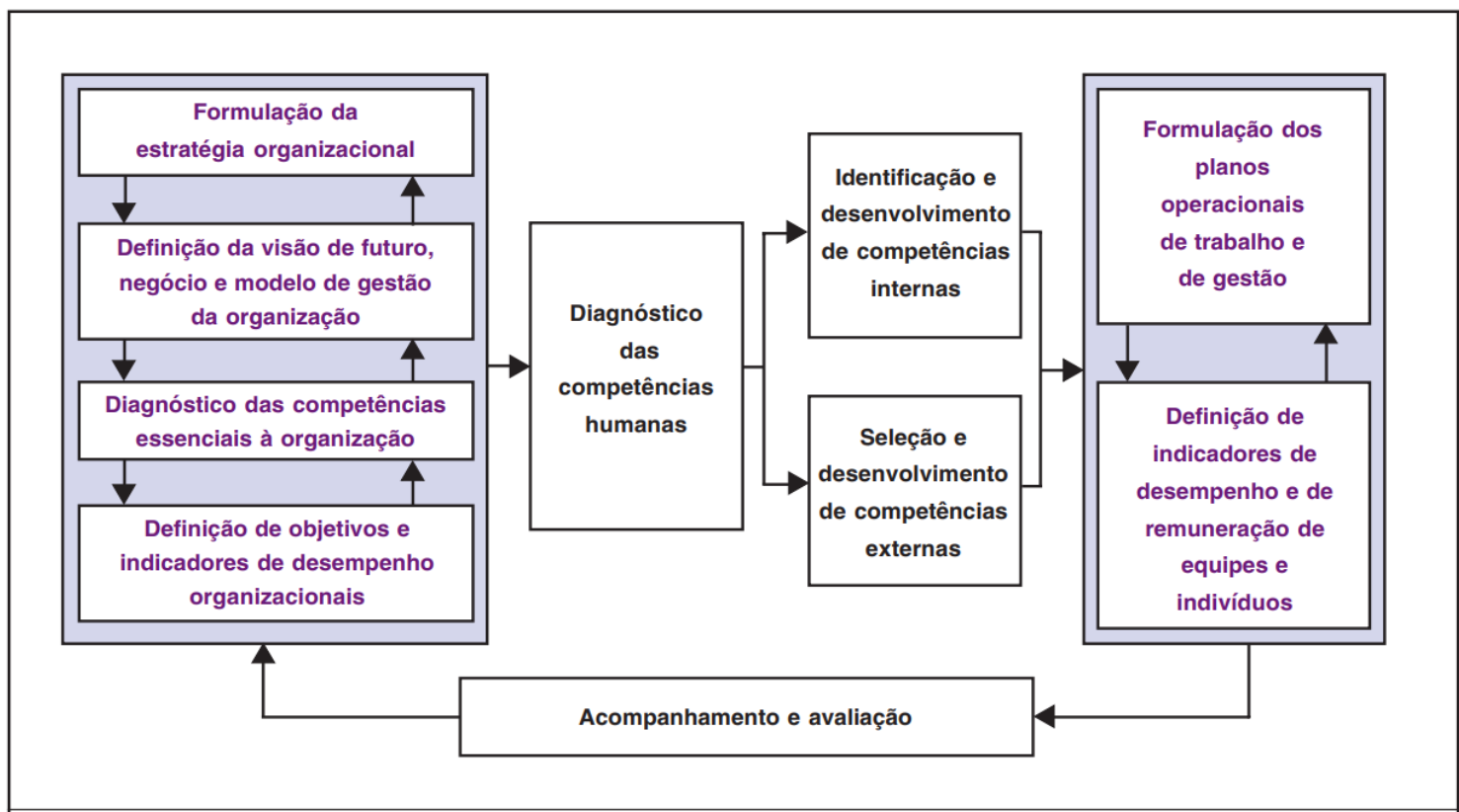


## 4.1 – Modelo de Gestão de Desempenho Baseada nas Competências

Guimarães destaca que há uma forte relação de interdependência entre a **Gestão de Desempenho** e a **Gestão de Competências**.

Nesse sentido, o autor explica que “melhor seria cunhar o termo **gestão de desempenho baseada nas competências**, uma vez que este considera o caráter de **complementaridade** e **interdependência** entre **competência** e **desempenho**. Parece preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e **avaliação de desempenho**, a partir de um diagnóstico das **competências essenciais** à organização, desde o nível corporativo até o individual”.<sup>27</sup>

Vejamos o processo de **gestão de desempenho baseada nas competências** proposto por Guimarães<sup>28</sup>:



<sup>27</sup> GUIMARÃES et. al. (2000) adaptado apud GUIMARÃES, Tomás Aquino. BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15 Jan./Mar. 2001.

<sup>28</sup> Fonte: GUIMARÃES et. al. (2000) adaptado apud GUIMARÃES, Tomás Aquino. BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15 Jan./Mar. 2001.

## 5 – Mapeamento de Competências

O **mapeamento de competências** é uma das etapas **mais importantes** da gestão por competências (e, por conta disso, é a que mais aparece nas provas). É um dos **pontos centrais** da gestão por competências.

Conforme vimos, o **mapeamento de competências** consiste em **identificar e definir as competências** (**individuais** e **organizacionais**) necessárias ao **alcance dos objetivos**, bem como as **competências atuais/reais** que a organização “já possui”, com o objetivo de **identificar o GAP de competências** (lacuna existente entre as “competências necessárias” e as “competências reais”).

No mapeamento, a descrição das competências deve ser realizada de forma **clara** e **objetiva**. Ou seja, as competências devem ser descritas de forma **simples, direta, clara, objetiva** e de **fácil compreensão**.

Deve-se priorizar a utilização de “**verbos de ação**”, que sejam capazes de representar os comportamentos desejáveis (por exemplo: realizar, organizar, comunicar, avaliar, etc.).

O objetivo é que o funcionário seja capaz de **entender com clareza e facilidade** o que a organização espera dele.

Nesse sentido, **nas descrições** das competências **devem ser evitados**:

- Utilização de **termos técnicos** ou de **difícil compreensão**.
- Descrições **muito longas**.
- Textos **ambíguos** e/ou **repetitivos**.

Assim, pode-se “dividir” a etapa de mapeamento de competências em 03 fases: **Definição das Competências Necessárias**; **Definição das Competências Reais** e; **Identificação do GAP de Competências**. Vejamos cada uma delas:

### 1 – Definição das Competências Necessárias

Para mapear as competências, em primeiro lugar, é necessário identificar e definir as competências que os indivíduos e a organização devem possuir. Ou seja, busca-se definir o que os indivíduos e a empresa devem ser capazes de realizar para que seja possível alcançar o “desempenho esperado” da organização.

Vejamos algumas **técnicas** que podem ser utilizadas para a definição das “competências necessárias”<sup>29</sup>:

**Análise documental (análise/pesquisa de documentos da organização)**: consiste na **análise dos documentos** que compõem o **planejamento estratégico** da organização (por exemplo: missão, visão, objetivos organizacionais, etc.). Trata-se, normalmente, do primeiro procedimento a ser adotado na identificação das competências necessárias.

**Entrevista**: essa técnica consiste em selecionar e **entrevistar os funcionários** que possuem um “maior conhecimento geral” da organização, com o objetivo de **identificar as competências relevantes** à organização. Busca-se, portanto, analisar as competências de acordo com a “percepção” dos entrevistados.

**Questionário**: trata-se da técnica mais utilizada para realizar o mapeamento de competências. Através de questionários, os “respondentes” **avaliam o grau de importância/relevância das competências apresentadas no questionário**, de acordo com determinado contexto ou estratégia organizacional.

**Observação**: trata-se de **observar o trabalho** dos funcionários, com o objetivo de identificar as competências dos indivíduos e aferir a importância dessas competências para o atingimento dos resultados esperados. Constitui um exame detalhado das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes.

**Grupo focal**: quando o pesquisador e os funcionários não dispõem de tempo para entrevistas individuais, a alternativa é realizar uma **entrevista coletiva**, também chamada de grupo focal. Nessa técnica, o **entrevistador** atua como “**moderador**”, estimulando e coordenando a **discussão dos participantes**.

Destaque-se que essas técnicas não são excludentes. Ou seja, elas podem (e devem) ser utilizadas de forma complementar.

## 2 – Definição das Competências Reais (atuais)

Depois que as competências necessárias foram identificadas, deve-se fazer o levantamento das competências “atuais” que já existem na organização.

Para avaliar as “competências individuais/humanas” a organização pode utilizar ferramentas como: **simulações**, **testes** e **avaliação de desempenho por competências**.

---

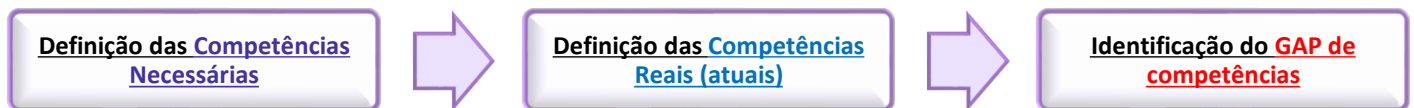
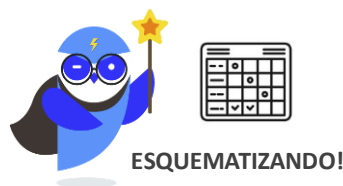
<sup>29</sup> Baseado em BOAS, Ana Alice Vilas. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009. p.196 e RIBAS, A. L., SALIM C. R, **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília: 2013. E

A **avaliação de desempenho por competências** é uma importante ferramenta, que tem por objetivo avaliar a “performance” do indivíduo em relação ao alcance dos objetivos organizacionais.

Através da avaliação de desempenho por competências, a organização consegue visualizar as competências que o funcionário possui, bem como aquelas que ele terá de adquirir e/ou desenvolver.

### 3 – Identificação do GAP de competências

Após a identificação das competências “necessárias” e do levantamento das competências “reais”, será possível identificar o GAP de competências (ou seja, a diferença entre as “competências necessárias” e as “competências reais”).



#### **(CESPE – TCU – Analista de Controle Externo)**

Um dos objetivos do mapeamento de competências é identificar o gap, ou lacuna, de competências, ou seja, identificar a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

#### **Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita.

**Gabarito: correta.**

#### **(FCC – TRT 11ª Região – Analista Judiciário – 2017)**



Uma das etapas relevantes para implementação da gestão por competências consiste no mapeamento de competências. Entre o rol de instrumentos preconizados pela literatura para a realização desse mapeamento se inclui o grupo focal, utilizado

a) como sucedâneo das entrevistas individuais, na forma de uma entrevista coletiva onde o entrevistador atua como moderador.

b) para substituir a análise documental, tornando mais dinâmico o processo de identificação dos objetivos institucionais.

c) como técnica de pesquisa, voltada à identificação das competências relevantes dentro de determinado contexto.

d) para identificação das atribuições de cada cargo ou função, constituindo insumo fundamental para identificação das competências propriamente ditas.

e) na forma de questionário, para segregar as competências técnicas, apartando-as das comportamentais e situacionais.

#### **Comentários:**

O **Grupo focal** é um substituto (sucedâneo) das entrevistas individuais. Trata-se de uma **entrevista coletiva**, na qual o **entrevistador** atua como “**moderador**”, estimulando e coordenando a discussão dos participantes.

**O gabarito é a letra A.**

---

#### **(CESPE – TCU – Analista de Controle Externo)**

Entre as estratégias que podem ser utilizadas para identificar as competências organizacionais e humanas, incluem-se a pesquisa documental, a coleta de dados com pessoas-chave da organização, as entrevistas, a observação, os grupos focais e o questionário estruturado.

#### **Comentários:**

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, algumas técnicas que podem ser utilizadas pela organização para identificar as competências (humanas e organizacionais) necessárias.

**Gabarito: correta.**

---

## 6 – Estágios de Desenvolvimento dos Indivíduos

De acordo com Dalton e Thompson, os indivíduos passam por **04 estágios de desenvolvimento**, relacionados ao **nível de complexidade da atuação** desses indivíduos. Vejamos quais são esses estágios<sup>30</sup>:

**Aprendiz:** desenvolve **atividades estruturadas**, com autonomia para inovar dentro de parâmetros preestabelecidos. Necessita de **supervisão** para conseguir entregar o que a organização espera dele.

**Profissional independente:** atua de forma **independente** e **não necessita de supervisão** para entregar o que a empresa espera dele. Está pronto para **assumir a responsabilidade por projetos**, consegue atuar com profundidade em sua área técnica ou funcional e desenvolve credibilidade e reputação em torno de sua atuação.

**Mentor ou Integrador:** responsável por **desenvolver outras pessoas**, **liderar grupos**, orientá-los técnica e administrativamente e apto a **assumir a supervisão formal** de projetos e pessoas. É tido como **referência técnica e/ou funcional**.

**Diretor ou Estrategista:** responsável pela **direção estratégica** de empresa ou negócio. Exerce poder **formal e informal** para influenciar decisões dentro e fora da organização, obter recursos, aprovar projetos e trabalhos. **Representa a empresa** perante todos os níveis dentro da organização e perante pessoas e instituições externas.

Os autores destacam que os indivíduos “**migram**” de um estágio para o outro conforme vão **ganhando experiência** e passam a ter disposição para assumir responsabilidades e atribuições mais exigentes e complexas.



### (FCC – TRE-AP – Analista Judiciário)

Com a adoção da gestão por competências, foi possível as organizações integrar a esse sistema o conceito de complexidade, que permite estabelecer diferentes níveis de desempenho para uma determinada competência. Para auxiliar no estabelecimento desses níveis pode-se utilizar os estágios de desenvolvimento de Dalton e Thompson (1993) descritos como

a) executor, analítico, supervisor e aconselhador.

<sup>30</sup> DALTON e THOMPSON (1993) *apud* DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.39

- b) iniciante, profissional dependente, influenciador e criador.
- c) aprendiz, profissional independente, integrador e estrategista.
- d) trainee, profissional de nível médio, profissional de nível superior e gestor.
- e) operacional, tático, multifuncional e estratégico.

#### Comentários:

De acordo com Dalton e Thompson, os indivíduos passam por 04 estágios de desenvolvimento, relacionados ao nível de complexidade da atuação desses indivíduos. São eles: **Aprendiz**, **Profissional independente**, Mentor ou **Integrador** e Diretor ou **Estrategista**.

O gabarito é a letra C.

---

## 7 – Gestão por Competências e demais Processos de Gestão de Pessoas

Quando a organização opta por implantar um modelo de gestão por competências, todos **os demais processos** de **Gestão de Pessoas** da organização passam a funcionar de forma **integrada** a esse modelo.

Ou seja, o foco da organização passa a ser nas **competências**. Assim, os demais processos de Gestão de Pessoas devem dar suporte e apoio ao modelo de gestão por competências.

De acordo com Brandão e Guimarães, “a **gestão de competências** faz parte de um **sistema maior de gestão organizacional**, que toma como referência a **estratégia da organização** e **direciona as suas ações** de **recrutamento e seleção**, **treinamento**, **avaliação**, **remuneração** e **gestão de carreira** para a **captação e o desenvolvimento das competências necessárias** para **atingir seus objetivos**”.<sup>31</sup>

Nesse sentido, o modelo de gestão por competências gera os seguintes **efeitos/consequências** nos demais processos de Gestão de Pessoas:

**Análise e Descrição de Cargos/Carreiras por Competências:** No modelo de gestão por competências, são estabelecidas as competências necessárias para cada cargo (posição) da organização. Ou seja, cada posto de trabalho é **analisado e descrito** de acordo com as **competências** necessárias ao bom desempenho das atividades daquele **cargo**, com o intuito de que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

---

<sup>31</sup> BRANDÃO e GUIMARÃES (1999) *apud* RIBAS, A. L., SALIM C. R, **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília: 2013.

Em outras palavras, na gestão por competências **o foco não é o cargo em si**; mas sim as **competências necessárias** ao desempenho das funções daquele cargo.

**Recrutamento e Seleção por Competências:** Após o cargo ter sido devidamente analisado e descrito de acordo com as competências necessárias, a organização consegue estabelecer os “perfis” das pessoas que estão sendo buscadas para ocupar aquele cargo.

Assim, é possível que a organização utilize **técnicas de seleção baseadas em competências**, com o objetivo de analisar as competências dos candidatos e **selecionar aqueles que possuem as competências adequadas e necessárias ao cargo**.

**Avaliação de Desempenho por Competências:** A organização que adota a gestão por competências já conhece quais são as competências necessárias para o desempenho das atividades de cada cargo.

Portanto, a avaliação de desempenho por competências tem por objetivo **comparar as competências necessárias** ao bom desempenho das atividades de determinado cargo, com as **competências atuais que o funcionário possui**. Assim, é possível identificar os “**gaps de competências**”.

Ou seja, a avaliação de desempenho por competências é capaz de identificar a diferença (*gap*) entre o que o indivíduo faz e o que se esperava que ele fizesse.

Através da avaliação de desempenho por competências, a organização consegue visualizar as competências que o funcionário possui, bem como aquelas que ele terá de adquirir e/ou desenvolver.

O objetivo é melhorar o desempenho dos indivíduos para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

**Treinamento e Desenvolvimento por Competências:** Caso sejam identificados “gaps de competências”, a organização poderá criar programas de treinamento e desenvolvimento para os funcionários, com o objetivo de que eles **adquiram e/ou desenvolvam as competências necessárias** ao bom desempenho das atividades, no intuito de que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Ou seja, busca-se **desenvolver** nos funcionários as competências necessárias ao bom desempenho das atividades.

Somado a isso, também busca-se **desenvolver continuamente** as competências do indivíduo (**capacitação por competências**), com o objetivo de que ele adquira as competências necessárias à **ocupação futura de outros cargos** mais “complexos” na organização. Ou seja, o foco passa a ser na “**carreira**” do indivíduo (e não apenas no “cargo atual”).

**Remuneração por Competências:** O processo de remuneração por competências tem por objetivo criar **regras** e “**faixas**” de remuneração de acordo com o grau de **complexidade** e **responsabilidade** das **competências** de cada indivíduo.

Ou seja, para cada “nível” de complexidade e responsabilidade de competências, são definidas “faixas salariais”. Assim, quanto mais um indivíduo vai adquirindo e desenvolvendo competências, mais ele vai “avançando” nesses níveis e, conseqüentemente, sua remuneração aumenta.

No modelo de remuneração por competências, é muito importante que as **regras e os critérios** do sistema de remuneração sejam **bem definidos, claros, transparentes e amplamente divulgados**. Assim, os funcionários podem saber quais “competências” eles precisam adquirir e/ou desenvolver para “avançarem” no sistema de “faixas” de remuneração. Em outras palavras, a remuneração por competências serve de base para **orientar os indivíduos** em suas ações e decisões.

**Definição de Cargos por Competências:** Nas organizações que adotam a gestão por competências, os cargos que possuem um “**mesmo nível de complexidade**” passam a ser **agrupados** em um **único cargo** (mais “amplo” e com maior espaço de atuação).

Ou seja, os cargos passam a possuir um maior “**espaço ocupacional**”. O conceito de **espaço ocupacional** está relacionado ao **agrupamento de cargos** (de complexidade semelhante) sob a denominação de um **único cargo** (mais “amplo”, isto é, um cargo com maior área de atuação).



O conceito de “**espaço ocupacional**” também pode ser entendido de uma forma diferente (levando em consideração a “evolução” do indivíduo dentro da organização).

Para essa visão, o espaço ocupacional é um conceito relacionado ao **grau de complexidade** das tarefas e atribuições desempenhadas pelo indivíduo dentro da organização.

Nesse sentido, **quanto mais um indivíduo assume responsabilidades e atribuições mais complexas** (mesmo sem mudar de “cargo”), mais esse indivíduo amplia o seu “espaço ocupacional” dentro da organização. Ou seja, é uma espécie de **progressão “horizontal”** de carreira, com **aumento de atribuições e responsabilidades (sem mudar de cargo)**.

Ou seja, conforme o indivíduo vai desempenhando bem as suas funções, ele vai assumindo maiores responsabilidades e atribuições e, conseqüentemente, seu “espaço ocupacional” vai ampliando.



Chiavenato elenca algumas diferenças entre o **recrutamento baseado em cargos** (recrutamento “tradicional”), e o **recrutamento baseado em competências**. Vejamos<sup>32</sup>:

	Recrutamento Baseado em Cargos	Recrutamento Baseado em Competências
<b>Objetivo Primário</b>	Atrair candidatos para cargos vagos	Atrair candidatos com competências
<b>Objetivo Final</b>	Abastecer o processo seletivo com candidatos a cargos vagos	Abastecer o processo seletivo com candidatos com as competências necessárias à organização
<b>Eficiência</b>	Rapidez na atração de candidatos	Rapidez na atração de competências necessárias
<b>Eficácia</b>	Candidatos disponíveis no banco de candidatos	Competências disponíveis no banco de candidatos
<b>Indicador</b>	Grau de atratividade de candidatos	Grau de atratividade de competências
<b>Retorno sobre o investimento</b>	Banco de candidatos internos ou externos w custos de recrutamento	Banco de competências internos ou externos e custos de recrutamento

Da mesma forma, Chiavenato elenca algumas diferenças entre a **seleção baseada em cargos** (recrutamento “tradicional”), e a **seleção baseada em competências**. Vejamos<sup>33</sup>:

	Seleção Baseada em Cargos	Seleção Baseada em Competências
<b>Objetivo Primário</b>	Preencher cargos vagos na organização	Agregar competências individuais
<b>Objetivo Final</b>	Manter o nível adequado da força de trabalho	Aumentar o capital humano da organização
<b>Eficiência</b>	Rapidez no preenchimento das vagas	Agregação de competências necessárias à organização
<b>Eficácia</b>	Cargos preenchidos e força de trabalho plena e completa	Novas competências aplicáveis do negócio e força de trabalho competente
<b>Indicador</b>	Preenchimento adequado de cargos na organização	Ingresso adequado de novas competências na organização
<b>Retorno sobre o investimento</b>	Cargos preenchidos e custos de seleção	Competências agregadas e custos de seleção

<sup>32</sup> Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.105

<sup>33</sup> Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.120



---

**(FCC – CNMP – Analista do CNMP - ADAPTADA)**

Sobre remuneração por competências, o conceito de Espaço Ocupacional refere-se ao agrupamento de cargos, de complexidade semelhante dentro da estrutura organizacional, sob uma única denominação.

**Comentários:**

A assertiva trouxe, corretamente, o conceito de Espaço Ocupacional.

**Gabarito: correta.**

---

**(FCC – CNMP – Analista do CNMP - ADAPTADA)**

A remuneração por competências possibilita redução da subjetividade, proporciona clareza e transparência na condução do processo dentro das organizações.

**Comentários:**

Isso mesmo! Questão correta!

**Gabarito: correta.**

---

**(FCM – IF Farroupilha – Docente – 2016 - ADAPTADA)**

Dutra (2008) propõe a noção do conceito de “espaço ocupacional” para compreender o posicionamento e o movimento das pessoas na organização. O espaço ocupacional surgiu, inicialmente, como expressão para designar o conjunto de atribuições e de responsabilidades das pessoas. Gradualmente, tornou-se um conceito que procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega. Por exemplo, a pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa, por meio de um processo denominado ampliação do espaço ocupacional. O "espaço ocupacional" pode ser compreendido como as posições que a pessoa ocupa na organização em uma progressão horizontal de carreira, com aumento de atribuições e de responsabilidades.

**Comentários:**

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, o conceito de “espaço ocupacional” (levando em consideração a “**evolução**” do indivíduo dentro da organização).

**Gabarito: correta.**

---



## 8 – Fatores Críticos para o Sucesso

Os **Fatores Críticos para o Sucesso** (ou **Fatores Chaves do Sucesso**), são fatores-chave para que a organização seja **bem-sucedida**.

Ou seja, são aqueles fatores que, **quando presentes**, geram **vantagens competitivas** para a organização e trazem grandes chances de **sucesso organizacional**. Por outro lado, quando ausentes, esses fatores trazem grandes riscos de insucesso.

Vale destacar que os fatores críticos para o sucesso variam de empresa para empresa.

**Por exemplo:** Em um curso online preparatório para concursos, podemos citar como fatores críticos de sucesso: Professores altamente qualificados; Infraestrutura tecnológica que seja capaz de suportar alto tráfego e armazenamento de dados; etc. Por sua vez, em uma empresa de streaming como o Netflix, os fatores críticos de sucesso são: Variedade de filmes; Qualidade de som e imagem; Preço acessível; etc. Já em uma empresa como a Uber, alguns dos fatores críticos de sucesso são: Motoristas capacitados; Excelente atendimento ao cliente; Segurança; Baixo tempo de espera para a chegada do motorista; Preço competitivo; etc.

*“E o que esses fatores críticos de sucesso têm a ver com a Gestão por Competências, Stefan?”*

Tem tudo a ver, meu amigo.

Pense bem: se a organização conhece os seus “fatores críticos para o sucesso”, ela poderá **identificar quais são as competências necessárias** para que esses **fatores críticos para o sucesso** sejam devidamente atendidos, e organização **alcance os seus objetivos estratégicos e seja bem-sucedida**.

**Por exemplo:** O curso online preparatório para concursos deve contratar uma excelente equipe de TI e comprar equipamentos de alta performance, com o objetivo de que sua infraestrutura tecnológica seja de excelente qualidade. Da mesma forma, deve buscar contratar os melhores professores do mercado, que detenham as competências necessárias ao alcance do sucesso organizacional.

## 9 – Gestão por Competências na Gestão Pública

No setor público, o **Decreto n.º 9.991/2019** (que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal) **adota a gestão por competências**.

De fato, existem alguns **aspectos que dificultam** a adoção da gestão por competências no setor pública. Dentre esses fatores podem-se citar:



**Contratação de pessoal mediante concurso público:** o concurso público consegue avaliar a capacidade dos indivíduos em termos de conteúdo. Contudo, a avaliação dos aspectos comportamentais dos indivíduos fica bastante prejudicada. Enquanto as instituições privadas podem utilizar diversos instrumentos para a escolha dos funcionários (como dinâmicas de grupos, entrevistas, etc.) a gestão pública fica limitada à contratação mediante concurso público.

**Aquisições mediante licitações:** o que pode prejudicar a evolução tecnológica e estrutural do setor público.

**Dificuldades para “desligar” funcionários:** a estabilidade dificulta a “demissão” dos funcionários.

**Cultura organizacional voltada para os cargos** (ao invés de ser voltada para as “entregas”).

Contudo, vale destacar que muitas das **dificuldades encontradas no setor público vem sendo superadas**. Por exemplo: as organizações públicas têm adotado **avalições de desempenho atreladas a gratificações**; os concursos públicos têm sido **direcionados a áreas específicas** de formação; as organizações públicas têm realizado avaliações do perfil comportamental dos aprovados em concursos, para que eles sejam melhor alocados em setores mais compatíveis com seus perfis; etc.<sup>34</sup>

De acordo com o CLP – Centro de Liderança Pública, a principal contribuição da gestão por competências é a **“sistematização do desenvolvimento de pessoal como um modelo que integra Pessoas, Processos e Estratégia”**.<sup>35</sup>

Nesse sentido, o Centro de Liderança Pública explica que a “Gestão de Competências permite que as instituições sejam mais **efetivas**, mais **produtivas**, mais **eficientes** e consigam atender às exigências e ao aumento de demanda e de complexidade por meio das suas pessoas. É por isso que os modelos de vanguarda para a gestão de pessoas focam na promoção do **desempenho dos servidores**, visando aumentar a **produtividade** e a **eficiência** do serviço público por meio da **efetiva entrega**, com reconhecimento de **meritocracia**.”<sup>36</sup>

O CLP destaca que a **entrega** contempla a **mensuração do desempenho do servidor sob 04 perspectivas**:<sup>37</sup>

-**Competências técnicas**;

-**Competências comportamentais**;

<sup>34</sup> RIBAS, A. L., SALIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013.

<sup>35</sup> Centro de Liderança Pública. Texto produzido por Leme Consultoria. Disponível em: <https://www.clp.org.br/gestao-por-competencias-no-setor-publico-gpsp/>

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Ibid

-**Resultados**; e

-**Complexidade**.

Por fim, de acordo com o Centro de Liderança Pública, a Gestão por Competências no **setor público** tem **06 objetivos**.<sup>38</sup>

-Mais **transparência** na **relação laboral (trabalhista)** e **interpessoal**;

-Maior **eficiência** nas **ações institucionais**;

-**Justiça interna**;

-**Meritocracia** nas políticas de consequência;

-**Redução do absenteísmo**; e

-**Manutenção dos talentos**.



### (CEBRASPE – SEFAZ-CE – Auditor - 2021)

A adoção da gestão por competências no setor público visa à obtenção de mais eficiência nas ações institucionais e mais transparência na relação trabalhista e interpessoal.

#### Comentários:

Isso mesmo! de acordo com o Centro de Liderança Pública, a Gestão por Competências no setor público tem 06 objetivos.<sup>39</sup>

-**Mais transparência na relação laboral (trabalhista) e interpessoal**;

-**Maior eficiência nas ações institucionais**;

-**Justiça interna**;

-**Meritocracia nas políticas de consequência**;

<sup>38</sup> Centro de Liderança Pública. Texto produzido por Leme Consultoria. Disponível em: <https://www.clp.org.br/gestao-por-competencias-no-setor-publico-gpsp/>

<sup>39</sup> Centro de Liderança Pública. Texto produzido por Leme Consultoria. Disponível em: <https://www.clp.org.br/gestao-por-competencias-no-setor-publico-gpsp/>

- Redução do absenteísmo; e
- Manutenção dos talentos.

**Gabarito: correta.**

---

# RESUMO ESTRATÉGICO

## Competências

**Competência** pode ser definida como um conjunto de **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes**, utilizados de forma a **gerar valor** e **entregar resultados** à organização.



Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber Acumulado</li> <li>• Saber "o que fazer" e saber "por que fazer"</li> <li>• Relacionado à informação.</li> </ul>

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de conseguir utilizar os conhecimentos na realização das atividades</li> <li>• Saber "como fazer" / "saber fazer"</li> <li>• Relacionado à técnica e à prática</li> </ul>

Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações do indivíduo</li> <li>• "querer fazer" / "saber agir/ser"</li> <li>• Relacionado ao interesse, motivação, identidade e determinação</li> </ul>

## Gestão de Competências x Gestão por Competências

Gestão **DE** Competências: Trata-se de algo mais “simples” e “**informal**”. A gestão de competências ocorre quando o gestor busca **orientar** e **desenvolver as competências** dos funcionários, de forma pontual, com o objetivo de **melhorar o desempenho** do trabalho e **aprimorar o crescimento profissional** do indivíduo. Se refere ao **conjunto de mecanismos** utilizados para gerir as competências.

Gestão **POR** Competências: Trata-se de um conceito muito **mais abrangente**. Consiste em uma forma diferenciada de gerenciar as pessoas. Ocorre quando a organização estabelece um “**padrão de competências**” que são necessárias aos indivíduos para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Se “refere à **estruturação das atividades** das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las.”<sup>40</sup>

<sup>40</sup> BRANDÃO e GUIMARÃES (1999) *apud* RIBAS, A. L., SALIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013.

## Gestão Tradicional x Gestão por Competências

Características	Gestão Tradicional	Gestão por Competências
<b>Estrutura Organizacional</b>	Altamente hierarquizada (estrutura alta).	Redução dos níveis hierárquicos (estrutura achatada)
<b>Estrutura Organizacional</b>	Rígida, estática, menos integrada, e com baixa adaptabilidade ao ambiente.	Flexível, dinâmica, integrada, e com alta adaptabilidade ao ambiente.
<b>Participação dos funcionários nas decisões</b>	Baixa. As decisões são tomadas de cima para baixo (top-down).	Alta. Funcionários participam da tomada de decisões. As decisões são tomadas em conjunto.
<b>Organização do Trabalho</b>	Trabalho especializado. Buscam-se profissionais para ocupar um cargo específico.	Trabalho rico e desafiador. Buscam-se profissionais que tenham a capacidade de atender a demandas presentes e futuras.
<b>Foco na realização do Trabalho</b>	Individual	Grupais
<b>Recrutamento e Seleção</b>	O funcionário é contratado para um cargo específico a ser ocupado.	Funcionário é contratado para construir uma carreira dentro da organização
<b>Incentivos e Recompensas</b>	Individuais	Grupais
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	Tem por objetivo melhorar o desempenho do indivíduo no cargo atual	Tem por objetivo preparar o indivíduo para assumir novas responsabilidades e desafios em outras funções e cargos na organização

“As **organizações com foco na gestão por competências** incluem-se a utilização de **abordagens organizacionais flexíveis**, o **foco nos clientes**, o **desmembramento** da estrutura organizacional tradicional - **redução de níveis hierárquicos** - e as **equipes matriciais**.”<sup>41</sup>

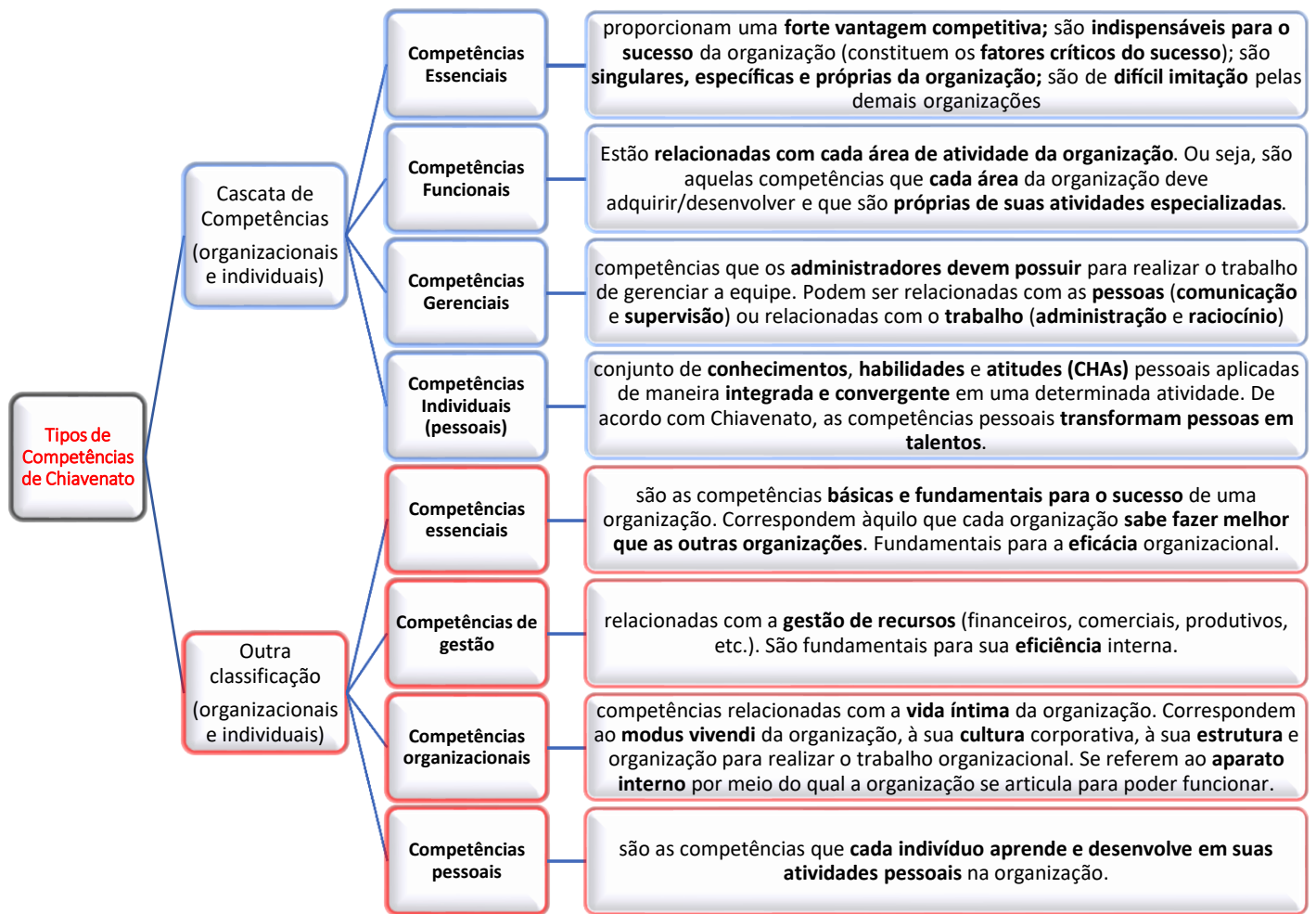
<sup>41</sup> CESPE (2008)

## Tipos de Competências



## Tipos de Competências





Chiavenato explica que as competências **pessoais** conduzem às competências **organizacionais**. As competências **organizacionais**, por sua vez, conduzem às competências de **gestão**. E, por fim, as competências de **gestão** conduzem às competências **essenciais**.

Contudo, o autor destaca que o “caminho” das competências, normalmente, ocorre de forma inversa. Isto é, o “estabelecimento” e “definição” de competências ocorre de forma inversa.

Ou seja, primeiro a organização avalia e define quais são suas competências **essenciais** (atuais e/ou necessárias) e, a partir daí, parte para suas competências de **gestão**. Depois, parte para as competências **organizacionais**, e, por fim, parte para avaliar e definir as competências **individuais** por meio de um processo estratégico de desenvolvimento de competências.



## Etapas da Gestão por Competência

### Formulação da Estratégia Organizacional

Trata-se da etapa onde a organização elabora o seu **planejamento estratégico**. No planejamento estratégico é onde são definidos a **missão**, a **visão**, e os **objetivos** organizacionais. Ele serve de base para “**nortear**” a **organização**, com o objetivo de que a organização consiga **definir as competências individuais necessárias** ao alcance dos objetivos.

### Definição dos Indicadores de Desempenho

Trata-se da etapa onde são definidos os indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho têm por objetivo **indicar se a organização está caminhando de acordo com a estratégia que foi anteriormente definida**, para que os objetivos sejam alcançados.

### Definição das Metas

Trata-se da etapa onde são definidas as metas. As metas têm por objetivo indicar os “**padrões de resultados**”, bem como os “**pontos de chegada**”, para que todos os indivíduos saibam o que se espera de cada um deles.

### Mapeamento das Competências (Diagnóstico)

Trata-se da etapa em que a organização identifica quais são as **competências (individuais e organizacionais) necessárias** ao alcance dos objetivos, bem como as **competências atuais** que ela “já possui” (“competências reais”), com o objetivo de **identificar o GAP** (ou lacuna) existente entre as “competências necessárias” e as “competências reais”.

### Planejamento e implementação de ações de gestão de pessoas (Captação e/ou Desenvolvimento de Competências)

Trata-se da etapa onde são tomadas as decisões com o objetivo de **reduzir (ou eliminar) o GAP** de competências que foi identificado na etapa anterior. Ou seja, caso as **competências atuais** da organização sejam **menores** do que as **competências necessárias** ao alcance dos objetivos, a organização deve planejar ações com o objetivo de **captar (adquirir)** e/ou **desenvolver** as competências necessárias ao alcance dos objetivos.

### Feedback (Retroação / Avaliação)

Essa etapa tem por objetivo **monitorar a execução dos planos**, para **verificar** se as ações adotadas pela organização nas etapas anteriores foram bem-sucedidas. Ou seja, busca-se **avaliar** se, de fato, a organização **adquiriu (captou) e/ou desenvolveu as competências necessárias** ao alcance dos objetivos. É aqui onde os “resultados esperados” (planejados) são comparados com os “resultados alcançados”.

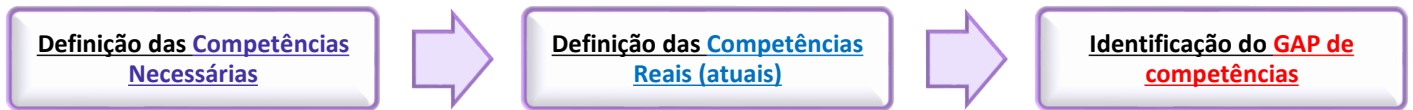
## Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências consiste em **identificar e definir as competências** (individuais e organizacionais) necessárias ao **alcance dos objetivos**, bem como as **competências atuais/reais** que a organização “já possui”, com o objetivo de **identificar o GAP de competências** (lacuna existente entre as “competências necessárias” e as “competências reais”).

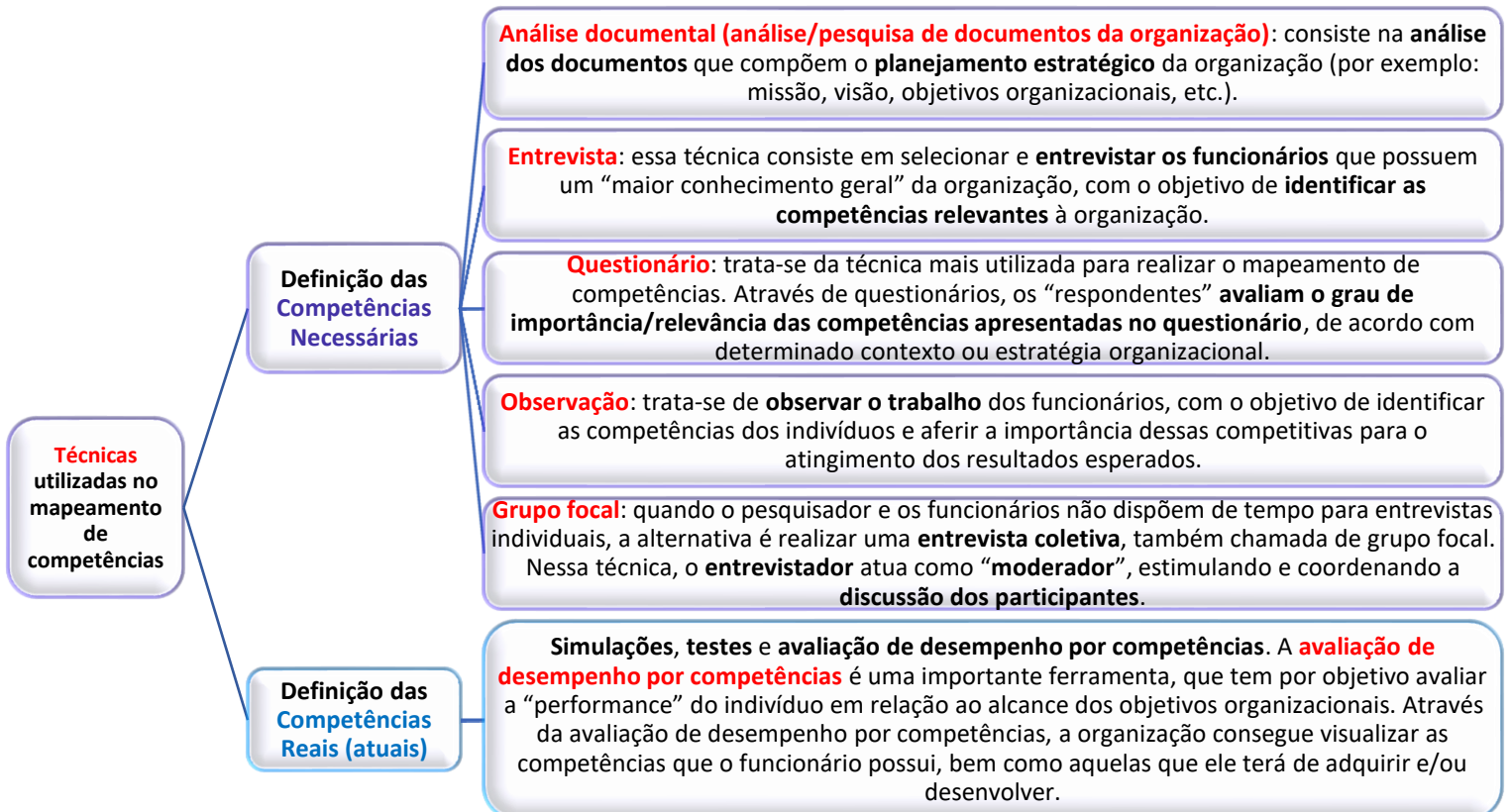
No mapeamento, a descrição das competências deve ser realizada de forma **clara e objetiva**. Ou seja, as competências devem ser descritas de forma **simples, direta, clara, objetiva** e de **fácil compreensão**.

Nesse sentido, **nas descrições** das competências **devem ser evitados**:

- Utilização de **termos técnicos** ou de **difícil compreensão**.
- Descrições **muito longas**.
- Textos **ambíguos e** ou **repetitivos**.

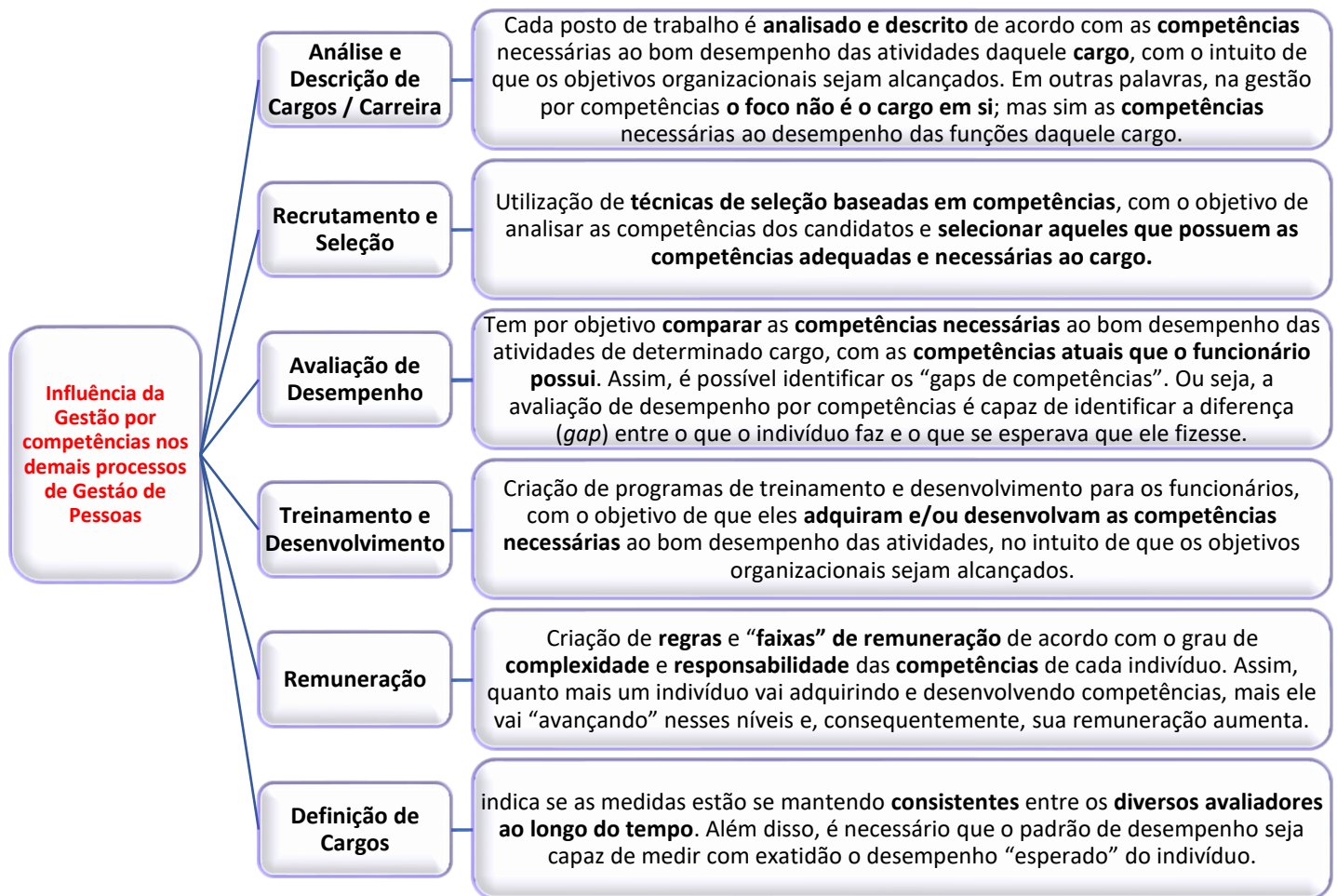


## Técnicas utilizadas no Mapeamento de Competências



## Gestão por Competências e Demais Processos de Gestão de Pessoas

De acordo com Brandão e Guimarães, “a **gestão de competências** faz parte de um **sistema maior de gestão organizacional**, que toma como referência a **estratégia da organização** e **direciona as suas ações** de **recrutamento e seleção**, **treinamento**, **avaliação**, **remuneração** e **gestão de carreira** para a **captação e o desenvolvimento das competências** necessárias para atingir seus objetivos”.<sup>42</sup>



<sup>42</sup> BRANDÃO e GUIMARÃES (1999) *apud* RIBAS, A. L., SALIM C. R, **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília: 2013.

## Fatores Críticos para o Sucesso

Os **Fatores Críticos para o Sucesso** (ou **Fatores Chaves do Sucesso**), são fatores-chave para que a organização seja **bem-sucedida**.

Ou seja, são aqueles fatores que, **quando presentes**, geram **vantagens competitivas** para a organização e trazem grandes chances de **sucesso organizacional**. Por outro lado, quando ausentes, esses fatores trazem grandes riscos de insucesso.

## Gestão por Competências na Gestão Pública

No setor público, o **Decreto n.º 9.991/2019** (que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal) **adota a gestão por competências**

Existem alguns **aspectos que dificultam** a adoção da gestão por competências no setor pública. Dentre esses fatores podem-se citar:

**Contratação de pessoal mediante concurso público:** o concurso público consegue avaliar a capacidade dos indivíduos em termos de conteúdo. Contudo, a avaliação dos aspectos comportamentais dos indivíduos fica bastante prejudicada. Enquanto as instituições privadas podem utilizar diversos instrumentos para a escolha dos funcionários (como dinâmicas de grupos, entrevistas, etc.) a gestão pública fica limitada à contratação mediante concurso público.

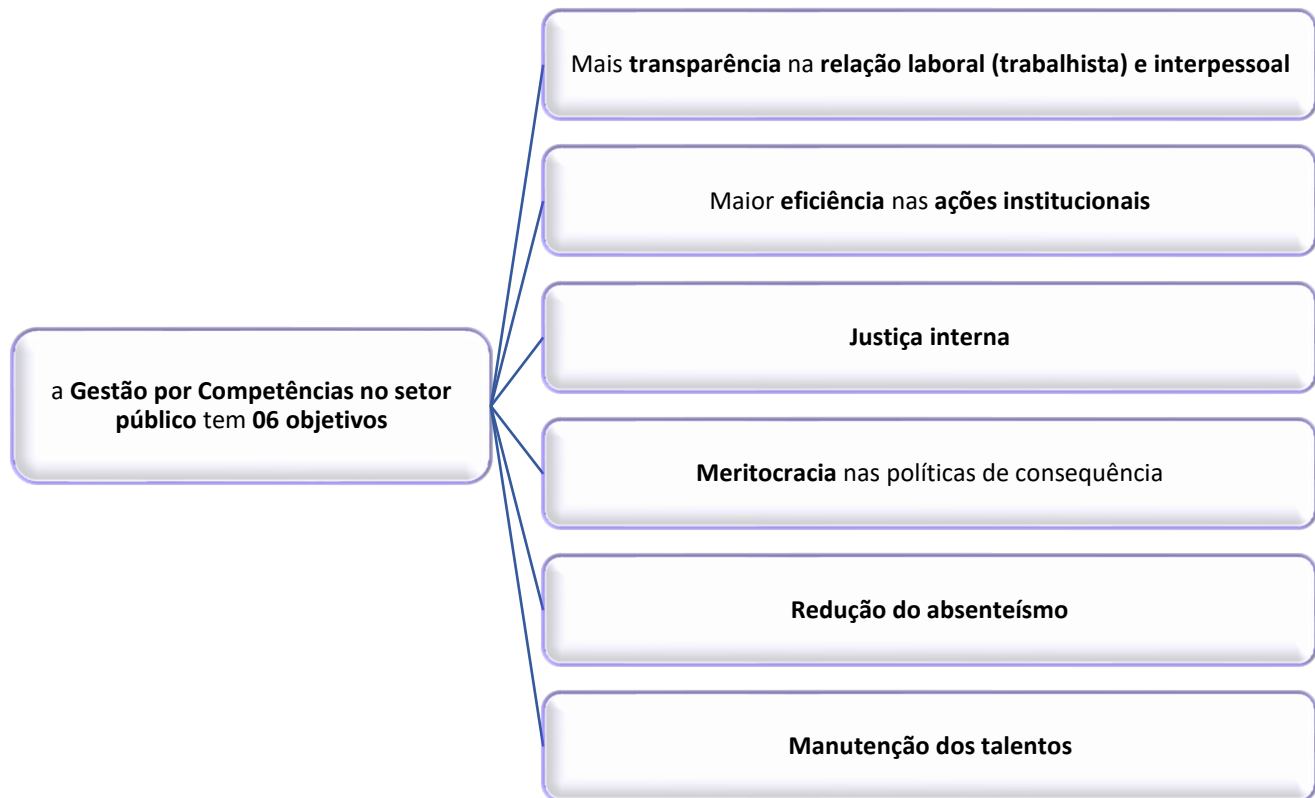
**Aquisições mediante licitações:** o que pode prejudicar a evolução tecnológica e estrutural do setor público.

**Dificuldades para “desligar” funcionários:** a estabilidade dificulta a “demissão” dos funcionários.

**Cultura organizacional voltada para os cargos** (ao invés de ser voltada para as “entregas”).

Contudo, vale destacar que muitas das **dificuldades encontradas no setor público vem sendo superadas**. Por exemplo: as organizações públicas têm adotado **avaliações de desempenho atreladas a gratificações**; os concursos públicos têm sido **direcionados a áreas específicas** de formação; as organizações públicas têm realizado avaliações do perfil comportamental dos aprovados em concursos, para que eles sejam melhor alocados em setores mais compatíveis com seus perfis; etc.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> RIBAS, A. L., SALIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013.





## QUESTÕES COMENTADAS!

### QUESTÕES COMENTADAS

#### 1. (FGV – Câmara de Aracaju - SE - Analista Administrativo – 2021)

Em 01/2018, o então Ministério da Fazenda editou a Resolução CGEP nº 01, tratando da Estão por Competências no seu contexto, seguindo prática bastante difundida no setor público. Sobre o tema da gestão por competências, relacione a seguir os exemplos de competências com as respectivas denominações.

I. Nicolas é professor e possui amplo conhecimento teórico.

II. Altair é pedreiro, sendo especialista na construção de casas.

III. Bernardo é um estagiário extremamente proativo, antecipando-se sempre aos pedidos de seus supervisores.

A. conhecimento

B. técnicas

C. atitude

A relação que melhor define cada competência é:

a) I-A, II-B, III-C;

b) I-A, II-C, III-B;

c) I-B, II-C, III-A;

d) I-B, II-A, III-C;

e) I-C, II-B, III-A.

**Comentários:**

Vejamos:

I. Nicolas é professor e possui amplo conhecimento teórico. = **Conhecimentos**. Os conhecimentos constituem o “**saber acumulado**” de um indivíduo. Se referem aos aspectos que um indivíduo precisa saber para entender algo e ser capaz de realizar determinada tarefa. Os conhecimentos envolvem o saber “o que fazer” e o saber “por que fazer”. Os conhecimentos podem ser adquiridos através da experiência de cada indivíduo (perspectiva informal), de treinamentos (perspectiva formal), etc. Estão relacionados à “**informação**”.

II. Altair é pedreiro, sendo especialista na construção de casas. = **Técnicas**. Trata-se das **habilidades**. As habilidades se referem à capacidade de um indivíduo em conseguir utilizar os “conhecimentos” que ele possui na realização de determinadas atividades. Ou seja, consiste na capacidade de utilizar os conhecimentos em determinada tarefa. As habilidades envolvem o saber “como fazer” (know-how) ou simplesmente “saber fazer”. Estão relacionadas à “**técnica**” e à “prática”.

III. Bernardo é um estagiário extremamente proativo, antecipando-se sempre aos pedidos de seus supervisores. = **Atitudes**. As atitudes se referem às **ações** de um indivíduo em determinada situação. Isto é, à maneira como o indivíduo lida com as situações. Ou seja, a atitude representa o “interesse” do indivíduo em agir de determinada maneira em alguma situação específica. As atitudes envolvem o “**querer fazer**” e o “saber agir/ser” (identidade). As atitudes estão relacionadas ao “**interesse**”, à motivação, à identidade e à determinação do indivíduo.

**O gabarito é a letra A.**

---

## **2. (FGV – IMBEL - Analista Especializado - Analista de Recursos Humanos – Reaplicação – 2021)**

Ao preparar o edital de um concurso público para a contratação de novos funcionários, a IMBEL impôs, como pré-requisito para um dos cargos, experiência de 3 anos, que será, inclusive, testada de forma prática em uma das etapas do concurso.

Assinale a competência associada a essa exigência da IMBEL.

- a) Conhecimento.
- b) Habilidade
- c) Sabedoria.
- d) Cognição.
- e) Atitude.

**Comentários:**

Ao exigir experiência de 03 anos, que será avaliada de forma prática, a organização está buscando **habilidades**. As habilidades se referem à capacidade de um indivíduo em conseguir utilizar os “conhecimentos” que ele possui na realização de determinadas atividades. Ou seja, consiste na capacidade de utilizar os conhecimentos em determinada tarefa. As habilidades envolvem o saber “**como fazer**” (know-how) ou simplesmente “saber fazer”. Estão relacionadas à “**técnica**” e à “**prática**”.

**O gabarito é a letra B.**

---

### 3. (FGV – IBGE – Coordenador Censitário – 2019)

Em uma organização, o mapeamento de competências apontou a necessidade de desenvolver na força de trabalho a competência “trabalho em equipe” – envolvendo as capacidades “cooperação”, “iniciativa” e “domínio das normas organizacionais”. Essas capacidades são, respectivamente, do tipo:

- a) habilidade; atitude; entrega;
- b) atitude; atitude; conhecimento;
- c) habilidade; psicológica; conhecimento;
- d) atitude; habilidade; habilidade;
- e) psicológica; entrega; entrega.

#### **Comentários:**

Vejamos cada uma das capacidades mencionadas pelo enunciado:

- Capacidade de **Cooperação**: Está relacionada às **ações** do indivíduo. Ou seja, ao “**saber agir**” com as demais pessoas. Ou seja, ter o **interesse** de cooperar com os demais. Portanto, se refere à **Atitude**.
- Capacidade de **Iniciativa**: Também está relacionada às **ações** do indivíduo. Ou seja, ao “**querer fazer**”. Ao **interesse** em agir. Portanto, se refere à **Atitude**.
- Capacidade de **Domínio das Normas Organizacionais**: Está relacionada ao “**saber acumulado**”. À “**informação**”. Portanto, se refere ao **Conhecimento**.

**O gabarito é a letra B.**

---

### 4. (FGV – Prefeitura de Salvador – Especialista em Políticas Públicas – 2019)

Leia o trecho a seguir, retirado do site do jornal O GLOBO.



“Os dados do IBGE mostram que a taxa de desemprego é maior entre as pessoas com menor escolaridade. Os mais afetados são aqueles que têm ensino médio incompleto - para esse grupo, a taxa é de 20% , contra 6,2% para os profissionais com curso superior.”

Analisando o trecho apresentado e fazendo um paralelo com a gestão de pessoal por competências, é correto afirmar que a taxa de desemprego tem uma relação direta com a competência conhecida por

- a) atitude
- b) conhecimento
- c) raciocínio
- d) aptidão
- e) habilidade

#### Comentários:

De acordo com o texto, o desemprego tem uma relação direta com o **menor nível de escolaridade**.

Nesse passo, fazendo um paralelo com a gestão por competências, pode-se dizer que o **desemprego** tem uma relação direta com o **conhecimento**.

Veja só: o conhecimento constitui o “**saber acumulado**” de um indivíduo. Os conhecimentos envolvem o saber “**o que** fazer” e o saber “**porque** fazer”. Os conhecimentos são adquiridos através de treinamentos, formação escolar, experiências, etc.

Portanto, em teoria, os indivíduos que possuem um menor nível de escolaridade têm menor **conhecimento**.

**O gabarito é a letra B.**

---

#### 5. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo – 2019)

Muitos gestores e colaboradores de organizações de vários tipos e tamanhos consideram a avaliação de desempenho praticada por suas organizações como uma ação contaminada por fatores subjetivos e por vieses que distorcem seu propósito.

Modelos tradicionais vêm sendo substituídos por modalidades que estimulam a busca de informações atualizadas sobre as competências dos colaboradores, conceituadas como um conjunto de:

- a) responsabilidades; atribuições; autoridade;

- b) técnicas; vocações; crenças;
- c) conhecimentos; habilidades; atitudes;
- d) motivações; características de personalidade; aspirações;
- e) metas; objetivos; resultado.

**Comentários:**

Competências podem ser definidas como um conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**6. (FGV – Prefeitura de Niterói – Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2018)**

No edital de concurso de uma sociedade de economia mista existe a exigência de que o candidato possua 6 meses de experiência mínima na área do cargo especificado.

Conforme a perspectiva da gestão por competências, essa exigência está relacionada à competência

- a) habilidade, associada à ideia de conhecimento prático.
- b) conhecimento, associado à ideia de conhecimento teórico.
- c) atitude, associada à ideia de pró-atividade.
- d) formação, associada à ideia de desempenho acadêmico.
- e) ambientação, associada à ideia de assimilação da atividade.

**Comentários:**

Ao exigir 6 meses de experiência mínima, a sociedade de economia mista está preocupada em admitir um candidato que tenha **conhecimento prático** do assunto. Ou seja, um candidato que “**saiba como fazer**”. Trata-se, portanto, da competência **Habilidade**.

**O gabarito é a letra A.**

---

**7. (FGV – MPE-AL – Analista do Ministério Público – 2018)**

Mauro, desempregado há um ano, após pesquisar em um famoso site que informa sobre oportunidades de emprego, encontra uma oportunidade de atuar como gamer profissional do jogo “Futebol 2018”. Embora nunca tenha jogado videogame e não conheça as regras de

futebol, fica muito interessado na vaga em função das condições financeiras oferecidas. Depois de um encontro com o contratante, recebe a informação que não estava selecionado. A justificativa para essa decisão foi a de que ele não possuía as seguintes competências:

- a) conhecimento e habilidades.
- b) conhecimento e disciplina.
- c) atitude e disciplina.
- d) habilidades e atitude.
- e) conhecimento e atitude.

#### Comentários:

Vejamos:

Mauro **não conhece as regras** do futebol. Portanto, **não sabe “o que fazer” e o “por que fazer”**. Ou seja, ele **não tem “informações”** sobre as regras do futebol. Assim, Mauro não detém o **conhecimento** necessário para esse cargo.

Além disso, Mauro **nunca jogou videogame**. Portanto, ele **não sabe “como jogar”**. Ele **não tem a prática**. Assim, Mauro não detém as **habilidades** necessárias.

**O gabarito é a letra A.**

---

#### 8. (CESPE – SLU-DF – Analista – Administração – 2019)

A competência essencial de uma organização engloba o aprendizado coletivo e o know-how aplicados de maneira integrada na organização, de modo a diferenciá-la de outras empresas.

#### Comentários:

Isso mesmo!

As competências essenciais são aquelas necessárias à “diferenciação” da organização. Ou seja, tratam-se das “competências coletivas” que geram “diferenciação” para a organização em relação aos seus concorrentes.

**Gabarito: correta.**

---

#### 9. (CESPE – CGE-PE – Auditor de Controle Interno – 2019)

Na gestão por competências, objetiva-se o aprimoramento de um fluxo de desenvolvimento para os indivíduos que fazem parte da organização. Acerca do processo de aprimoramento de competências, é correto afirmar que

- a) o desenvolvimento de competências tem como consequência o desenvolvimento de aptidões.
- b) o desenvolvimento de habilidades é condicionado ao desenvolvimento prévio de perícia.
- c) o desenvolvimento de competências se dá antes do desenvolvimento de habilidades.
- d) o desenvolvimento de aptidões se dá após o desenvolvimento de habilidades.
- e) o desenvolvimento de aptidões antecede o desenvolvimento de competências.

#### Comentários:

Aptidão significa “capacidade de fazer algo”. Dito isso, vejamos cada uma das assertivas:

Letra A: errada. É o **desenvolvimento de aptidões** que **antecede** o desenvolvimento de competências.

Letra B: errada. A assertiva não faz qualquer sentido.

Letra C: errada. É exatamente o contrário. O desenvolvimento de **habilidades** se dá antes do desenvolvimento de **competências**. Afinal, Competências = Conhecimentos + Habilidades + Atitudes.

Letra D: errada. A habilidade se refere à capacidade de um indivíduo de desempenhar determinadas tarefas. Portanto, a assertiva está errada. O desenvolvimento de aptidões se dá **antes** do desenvolvimento de habilidades.

Letra E: correta. Isso mesmo! O desenvolvimento de aptidões antecede (se dá antes) do desenvolvimento de competências.

**O gabarito é a letra E.**

---

#### 10. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

O modelo de competência no trabalho gera um desempenho profissional de valor agregado que mostra comportamentos adequados manifestados pela pessoa em vez de realizações e resultados.

#### Comentários:

Nada disso!

A redação pode parecer um pouco confusa, mas, em linhas gerais, o que a assertiva está afirmando é que o modelo de gestão por competências prioriza “os comportamentos adequados” dos funcionários, em vez das “realizações e resultados”. Isso está errado!

O modelo de gestão por competências tem por objetivo utilizar os **conhecimentos, habilidades e atitudes** (CHAs) dos indivíduos, com o objetivo de **agregar valor** e **entregar resultados** à organização.

Afinal, de nada adiantar priorizar os “comportamentos” dos indivíduos, e “deixar de lado” os resultados organizacionais. Não é mesmo?

**Gabarito: errada.**

---

### 11. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Mapear competências implica tanto identificar estratégias de captação dessas competências quanto desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas organizações.

**Comentários:**

Nada disso!

Mapear competências consiste em identificar e definir as competências (individuais e organizacionais) necessárias ao alcance dos objetivos, bem como as competências atuais/reais que a organização “já possui”, com o objetivo de identificar o GAP de competências (lacuna existente entre as “competências necessárias” e as “competências reais”).

**Gabarito: errada.**

---

### 12. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Os métodos e as técnicas de mapeamento de competências constituem elemento central na gestão por competências para identificar as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores.

**Comentários:**

Isso mesmo!

Através dos métodos e técnicas de mapeamento de competências, a organização consegue identificar o GAP de Competências (ou seja, as lacunas de CHAs).

**Gabarito: correta.**

---

### 13. (CESPE – MPU – Técnico do MPU – 2018)

Os conhecimentos e as habilidades dos empregados são elementos essenciais para evidenciar competências, ao passo que as atitudes são fundamentais para materializar os resultados.

#### Comentários:

Muito cuidado, meu amigo!

Em um primeiro momento você pode ter imaginado que a assertiva está errada ao afirmar que “apenas os conhecimentos e as habilidades compõem as competências”. Porém, não é isso que a assertiva está dizendo.

Veja bem:

O que a assertiva está dizendo é que os conhecimentos e as habilidades são essenciais para evidenciar as competências. De fato, isso está correto. Eles representam o “saber o que fazer”, “saber por que fazer” e o “saber fazer”. Portanto, de fato, eles são essenciais para evidenciar as competências.

Depois, a assertiva diz que as atitudes são fundamentais para materializar os resultados. De fato, isso também está correto. As atitudes representam as “ações” do indivíduo. Ou seja, o “querer fazer”. E, de fato, é isso que irá materializar os resultados. Afinal, se o indivíduo tiver conhecimentos e habilidades, mas não tiver “interesse” (atitude) em querer realizar a tarefa, o resultado não será materializado.

Veja mais uma vez: em nenhum momento a assertiva “excluiu” a “atitude” do conceito de competências.

Diante de todo o exposto, a assertiva está correta.

Vamos em frente!

**Gabarito: correta.**

---

### 14. (CESPE – MPU – Técnico do MPU – 2018)

Competências fundamentais ou transversais descrevem comportamentos esperados de membros de uma organização, independentemente das áreas específicas nas quais eles atuem.

#### Comentários:

Isso mesmo! As Competências Gerais (Genéricas / Transversais / Fundamentais) são as competências que se espera que sejam exercidas por todos os indivíduos da organização,

independente da área de atuação. Em outras palavras, são as competências “comuns” a todos os cargos da organização.

**Gabarito: correta.**

---

### 15. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)

Nas organizações, as decisões acerca do desenvolvimento ou da captação de competências são embasadas na identificação de competências humanas.

**Comentários:**

Nada disso!

As decisões sobre o desenvolvimento ou captação de competências são embasadas nos resultados do **mapeamento das competências**.

Em outras palavras, é a identificação do **GAP de Competências (humanas e organizacionais)** que serve de base para as decisões acerca do desenvolvimento e captação de competências.

Pense bem: apenas “identificar competências humanas” não fornece subsídios suficientes para traçar estratégias de desenvolvimento e captação de competências. É necessário que se identifique o Gap de Competências.

**Gabarito: errada.**

---

### 16. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)

Na redação do mapeamento de competências, devem ser utilizados frases extensas e termos técnicos, para que haja o maior detalhamento possível dos comportamentos esperados.

**Comentários:**

Pelo contrário!

Na redação do mapeamento de competências, **devem ser evitados** a utilização de termos técnicos ou de difícil compreensão; Descrições muito longas e Textos ambíguos e/ou repetitivos.

As competências devem ser descritas de forma simples, direta, clara, objetiva e de fácil compreensão.

**Gabarito: errada.**

---

### 17. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)

Competências podem ser entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que a dimensão habilidade está relacionada a identidade e a determinação.

**Comentários:**

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, competências podem ser entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. São as **atitudes** que estão relacionadas à identidade e à determinação.

**Gabarito: errada.**

---

**18. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

A gestão por competências visa aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

**Comentários:**

Isso mesmo! Um dos grandes objetivos da gestão por competências é eliminar/reduzir o GAP de competências.

Em outras palavras, o objetivo é fazer com que as competências existentes na organização se aproximem das competências “necessárias” ao atingimento dos objetivos organizacionais.

**Gabarito: correta.**

---

**19. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

Uma instituição que vise à valorização do conhecimento dos seus empregados e adote o modelo de gestão por competências foca na perspectiva de um modelo de gestão estratégica de pessoas.

**Comentários:**

Isso mesmo! A gestão por competências está intimamente relacionada à gestão estratégica. Tanto é verdade que a “formulação da estratégia organizacional” é a primeira etapa da gestão por competências.

**Gabarito: correta.**

---

**20. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)**



No âmbito da gestão de pessoas, os funcionários de uma organização são vistos como talentos fornecedores de competências fundamentais para o sucesso da organização em questão.

**Comentários:**

Isso mesmo! As competências individuais são fundamentais para o sucesso da organização.

Chiavenato explica que as **competências individuais** conduzem às competências organizacionais. As competências organizacionais, por sua vez, conduzem às competências de gestão. E, por fim, as competências de gestão conduzem às competências essenciais.

Portanto, as competências pessoais fundamentais para o sucesso da organização (são a base dessa “pirâmide” de competências).

**Gabarito: correta.**

---

**21. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)**

O mapeamento de competências se propõe a identificar as lacunas de aprendizagem e os recursos para a concretização da estratégia organizacional.

**Comentários:**

Nada disso!

O mapeamento de competências consiste em identificar e definir as competências (individuais e organizacionais) necessárias ao alcance dos objetivos, bem como as competências atuais/reais que a organização “já possui”, com o objetivo de identificar o GAP de competências (lacuna existente entre as “competências necessárias” e as “competências reais”).

**Gabarito: errada.**

---

**22. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)**

As competências organizacionais essenciais são atributos da organização passíveis de serem imitados pela concorrência.

**Comentários:**

Nada disso!

As competências essenciais Competências Essenciais são singulares, específicas e próprias da organização. Ou seja, se referem às competências necessárias à “diferenciação” da organização. Portanto, são de **difícil imitação** pelas demais organizações.

**Gabarito: errada.**

---

**23. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)**

Uma das etapas da gestão por competências é o mapeamento de competências, que permite identificar lacunas existentes entre as competências necessárias e disponíveis na organização em questão.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

**Gabarito: correta.**

---

**24. (CESPE – TCE-PB – Agente – 2018)**

Um servidor de determinado órgão público, embora com reconhecida capacidade técnica para tratar dos assuntos da sua área de atuação, prefere trabalhar sozinho, por intolerância com o ritmo de trabalho dos colegas e com o alegado descabimento das perguntas dos clientes sobre assuntos óbvios.

Nessa situação hipotética, para a melhoria do trabalho em equipe, o referido servidor deverá

- a) concentrar-se nas necessidades do bom desempenho coletivo para abstrair-se de suas características de personalidade.
- b) evidenciar seu autoconhecimento para aprimorar os fatores positivos de relacionamento e cortesia.
- c) demonstrar autoconfiança quanto ao seu conhecimento técnico para atuar com mais flexibilidade e receptividade.
- d) desenvolver sua competência interpessoal para lidar eficazmente com as outras pessoas, de maneira adequada às necessidades apresentadas.
- e) lidar com os conflitos de equipe de modo espontâneo para melhorar a imagem do órgão junto à sociedade.

**Comentários:**

No caso narrado pelo enunciado da questão, o servidor deve buscar desenvolver suas competências **Competências Interpessoais**. Ou seja, as competências relacionadas à manutenção de bons relacionamentos interpessoais e à capacidade de interagir e se relacionar eficazmente com outros indivíduos.

**O gabarito é a letra D.**

---

**25. (CESPE – TRE-TO – Técnico Judiciário – 2017)**

Os conhecimentos integrados que as organizações utilizam para se diferenciar de seus concorrentes no mercado bem como para gerar valor para o cliente ou cidadão denominam-se

- a) habilidades.
- b) competências.
- c) atitudes.
- d) conhecimentos organizacionais.
- e) capacidades dinâmicas.

**Comentários:**

A assertiva trouxe um conceito relacionada às **competências**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**26. (CESPE – TRE-PE – Analista Judiciário – 2017)**

Em se tratando da gestão por competências, estabelecer as competências organizacionais é fundamental para promover o alinhamento com as competências das pessoas. Nesse contexto, consideram-se competências organizacionais básicas aquelas

- a) relacionadas com a gestão de recursos financeiros, comerciais e produtivos para a obtenção de melhores resultados.
- b) apresentadas nas atividades exercidas na organização, inerentes a cada indivíduo.
- c) necessárias ao funcionamento organizacional, inerentes à estrutura e à organização para a realização do trabalho.
- d) que retratam o conjunto interdependente de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização das tarefas das equipes.
- e) relativas a clientes e fornecedores, fundamentais para o sucesso da organização.

**Comentários:**

As **competências organizacionais básicas** se referem às competências necessárias à **manutenção do funcionamento “normal” da organização**. Por exemplo: as competências relacionadas à estrutura da organização e à organização dos trabalhos.

**O gabarito é a letra C.**

---

**27. (CESPE – FUB – Assistente em Administração – 2016)**

Seleções podem ser fundamentadas na noção de cargo ou de competência: em ambos os casos, os procedimentos de seleção são determinados em razão dos conteúdos das atividades e tarefas e os requisitos de acesso relativos ao posto de trabalho.

**Comentários:**

Nada disso!

A seleção baseada em cargos e a seleção baseada em competências apresentam características diferentes.

Enquanto a seleção baseada em cargos tem por objetivo preencher cargos vagos, de acordo com os conteúdos das atividades e tarefas; a seleção por competências tem por objetivo agregar competências individuais, através do ingresso adequado de novas competências na organização.

**Gabarito: errada.**

---

**28. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

Na gestão por competências, assume-se a perspectiva formal de aprendizagem que estabelece que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que formam as competências individuais devem ser desenvolvidos em ações de treinamento e educação.

**Comentários:**

Nada disso!

A gestão por competências engloba tanto a **perspectiva formal** de aprendizagem (treinamento e educação), bem como a **perspectiva informal** de aprendizagem (experiências pessoais, experiências profissionais, convivência social, etc.)

**Gabarito: errada.**

---

**29. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

A gestão por competências, modelo estratégico de gestão de pessoas, estabelece o alinhamento das políticas e práticas de administração de recursos humanos com as diretrizes das organizações.

#### Comentários:

Isso mesmo!

De acordo com Brandão e Guimarães, “a **gestão de competências** faz parte de um **sistema maior de gestão organizacional**, que toma como referência a **estratégia da organização** e **direciona as suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração e gestão de carreira** para a **captação e o desenvolvimento das competências** necessárias para atingir seus objetivos”.<sup>1</sup>

**Gabarito: correta.**

---

#### 30. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

A competência individual mobiliza, integra e transfere conhecimentos, recursos e habilidades para o trabalho; por isso, a qualificação dos funcionários de uma organização deve ser o foco primário de intervenção das políticas e práticas de gestão de pessoas.

#### Comentários:

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, a competência individual mobiliza, integra e transfere conhecimentos, recursos e habilidades para o trabalho.

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso, pois, a “qualificação” dos funcionários nem sempre será o foco primário das políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Imagine, por exemplo, que a organização entenda que em seu quadro atual de funcionários não existe qualquer indivíduo apto para assumir determinado cargo (mesmo se fosse dado algum tipo de treinamento/qualificação aos funcionários, ainda assim eles não estariam aptos a assumir o referido cargo).

Então, nessa situação, o foco da organização será no recrutamento e seleção de pessoas externas à organização. A organização buscará contratar um indivíduo que detenha as competências necessárias ao bom desempenho das atribuições do cargo.

**Gabarito: errada.**

---

#### 31. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

---

<sup>1</sup> BRANDÃO e GUIMARÃES (1999) *apud* RIBAS, A. L., SALIM C. R, **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília: 2013.

Uma das competências individuais é o saber fazer, ou seja, a habilidade de transformar o conhecimento em ações concretas.

**Comentários:**

De fato, as habilidades se referem à capacidade de um indivíduo em conseguir utilizar os “conhecimentos” que ele possui na realização de determinadas atividades. Ou seja, consiste na capacidade de utilizar os conhecimentos em determinada tarefa. As habilidades envolvem o saber “como fazer” (know-how) ou simplesmente “saber fazer”.

**Gabarito: correta.**

---

**32. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

A gestão por competências contribui para manter a rigidez, o isolamento e a estabilidade de cada departamento.

**Comentários:**

Pelo contrário!

As organizações que adotam a gestão por competências têm uma estrutura mais **flexível**, **integrada** e com maior **adaptabilidade** ao ambiente.

**Gabarito: errada.**

---

**33. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

A avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes é suficiente para alinhar uma gestão de desempenho de pessoas por competências aos objetivos organizacionais.

**Comentários:**

Nada disso!

A avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes é **necessária** para a gestão por competências. Contudo, **não é suficiente**.

A gestão por competência é muito mais ampla e envolve **diversas etapas**.

**Gabarito: errada.**

---

**34. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

A gestão de pessoas por competências pode ser entendida como um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação aos serviços a serem realizados, identificando os pontos fortes e os fracos dos profissionais, suprimindo suas lacunas e agregando conhecimento, de acordo com os critérios e objetivos estabelecidos pela organização.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

A assertiva trouxe um conceito bastante detalhado sobre a gestão por competências.

**Gabarito: correta.**

---

**35. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

As competências de uma organização são muito mais do que a soma dos conhecimentos gerais de cada empregado individualmente; outros aspectos estão incluídos no conceito de competência organizacional, inclusive no setor público. Acerca desse assunto, assinale a opção correta.

- a) Perenes são competências que têm o papel de distinguir um desempenho superior de um desempenho mediano.
- b) Transitórias são competências que, durante um tempo, são importantes para a organização e para as atividades desenvolvidas, mas que tendem a ser superadas.
- c) Declinantes são competências que precisam ser mobilizadas durante processos de mudança, embora sejam pontuais e menos enfatizadas na estratégia organizacional.
- d) Emergentes são competências que podem não ser relevantes para as atividades atuais da organização, mas que, caso se considerem a estratégia e a visão de futuro, serão enfatizadas posteriormente.
- e) Diferenciais são competências de um grupo fundamental de competências organizacionais intimamente relacionadas à obtenção do desempenho desejado, e que permanecem relevantes para as tarefas ao longo do tempo, independentemente da direção estratégica da organização.

**Comentários:**

A questão trata da classificação das competências de acordo com a relevância (“importância”) que as competências possuem para a organização ao longo do tempo.

A questão baseou-se nos conceitos de SPARROW e BOGNANNO (1997). De acordo com os autores, as competências são conceituadas da seguinte maneira<sup>2</sup>:

**Competências Emergentes:** são competências que podem não ser relevantes para as atividades atuais da organização, mas considerando a estratégia e visão de futuro, serão enfatizadas posteriormente.

**Competências Declinantes:** são aquelas que, durante um tempo, foram importantes para a organização e para as atividades desenvolvidas no passado, mas que tendem a ser superadas.

**Competências Estáveis (Competências Perenes):** formam um grupo fundamental de competências organizacionais, intimamente relacionadas à obtenção do desempenho desejado, permanecendo relevantes para as tarefas ao longo do tempo, seja qual for a direção estratégica da organização.

**Competências Transitórias:** são as competências que precisam ser mobilizadas durante processos de mudança, embora pontuais e menos enfatizadas na estratégia organizacional.

Portanto, o gabarito é a letra D.

**O gabarito é a letra D.**

---

### **36. (CESPE – DPU – Psicólogo – 2016)**

Em gestão de pessoas, a pesquisa documental, considerada um método de baixa eficiência, é pouco adotada para a identificação das competências organizacionais.

**Comentários:**

Nada disso!

A pesquisa documental é bastante utilizada. Trata-se, normalmente, do primeiro procedimento a ser adotado para a identificação das competências.

**Gabarito: errada.**

---

### **37. (CESPE – DPU – Psicólogo – 2016)**

---

<sup>2</sup> SPARROW e BOGNANNO (1997) apud CARVALHO, Antônio Ivo. ... [et al.] Escolas de Governo e Gestão por Competências. Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Brasília, ENAP: 2009.



As competências essenciais, também denominadas *core competence*, referem-se aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes dos colaboradores para realizarem seus trabalhos com sucesso.

**Comentários:**

Nada disso!

As Competências Essenciais se referem às competências necessárias à “diferenciação” da organização. Ou seja, tratam-se das “competências coletivas” que geram “diferenciação” para a organização em relação aos seus concorrentes. Em outras palavras, são as competências que são “percebidas” pelos clientes, e que diferenciam a organização das demais organizações.

Ou então, na visão de Mills, são as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais para a estratégia organizacional. Tratam-se das competências relacionadas às atividades mais elevadas.

O que a assertiva trouxe foi o conceito de competências humanas (individuais), ou seja, os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada indivíduo (de forma isolada).

**Gabarito: errada.**

---

**38. (CESPE – DPU – Analista – 2016)**

O mapeamento de competências consiste na definição dos objetivos estratégicos e na identificação de competências individuais e organizacionais necessárias ao alcance da vantagem competitiva.

**Comentários:**

Nada disso!

O mapeamento de competências consiste em identificar e definir as competências (individuais e organizacionais) necessárias ao alcance dos objetivos, bem como as competências atuais/reais que a organização “já possui”, com o objetivo de identificar o GAP de competências (lacuna existente entre as “competências necessárias” e as “competências reais”).

**Gabarito: errada.**

---

**39. (CESPE – DPU – Analista – 2016)**

A corrente integradora da competência procura articular as proposições das correntes norte-americana e francesa, destacando a competência como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos pelo desempenho de contextos organizacionais.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

**Gabarito: correta.**

---

**40. (CESPE – TCE-PR – Auditor – 2016)**

Considerando que a gestão por competência procura desenvolver um programa destinado a definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, assinale a opção que apresenta a correta associação entre o tipo de competência e sua definição.

- a) essencial / esperada de cada unidade de negócios da organização
- b) organizacional / capacidade de adaptação às circunstâncias temporais
- c) de suporte / mais elevada e chave para a sobrevivência da organização
- d) dinâmica / destinada a apoiar diversos departamentos
- e) distintiva / proporcionadora de vantagens competitivas

**Comentários:**

Para responder essa questão o aluno deveria conhecer a classificação de competências de Mills. Vejamos:<sup>3</sup>

Letra A: errada. A assertiva trouxe o conceito de Competências de Unidades de Negócios (Organizacionais): Essas competências representam um pequeno número de atividades-chave (normalmente, entre três e seis) que a organização espera de cada unidade de negócio.

Letra B: errada. A assertiva trouxe o conceito de Competência Dinâmica (Capacidade Dinâmica): Trata-se da capacidade da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente (circunstâncias temporais).

Letra C: errada. A assertiva trouxe o conceito de Competências Essenciais: São as competências fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais para a estratégia organizacional. Tratam-se das competências relacionadas às atividades mais elevadas.

---

<sup>3</sup> MILLS (2002) *apud* DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.8

Letra D: errada. A assertiva trouxe o conceito de Competências de Suporte: Consistem nas competências que servem de alicerce para outras atividades da organização. Ou seja, servem de apoio para as “atividades fim” da organização.

Letra E: correta. Isso mesmo! As Competências Distintivas: Tratam-se das competências reconhecidas pelos clientes como “diferenciais” em relação aos concorrentes. Essas competências conferem à organização vantagens competitivas.

**O gabarito é a letra E.**

---

#### **41. (FCC – TRT 3ª Região – Analista Judiciário – 2019)**

Considere a seguinte afirmação sobre a implementação, no setor público, da metodologia de gestão por competências, amplamente aplicada no setor privado: “A etapa de mapeamento de competências, própria de tal metodologia, é inviável para o poder público por várias razões, especialmente em função do mandamento constitucional de contratação mediante concurso público, salvo para os cargos de livre provimento”. À luz do conteúdo dessa etapa, tal assertiva afigura-se

a) equivocada, eis que o mapeamento por competências é uma etapa posterior à contratação de pessoal, ligada única e exclusivamente à remuneração por resultados, o que pode ser implementado, ainda que parcialmente, em carreiras públicas, nos termos da lei.

b) correta, eis que o mapeamento de competências consiste na prospecção dos melhores talentos disponíveis no mercado, o que em nada se aproveita na sistemática de concurso público para seleção e provimento de cargos efetivos, que pressupõe a ampla competição.

c) parcialmente correta, eis que o mapeamento de competências, embora não atrelado a requisitos necessários ou desejáveis para o provimento dos cargos da organização, é mandatário para o sistema de promoção dos seus integrantes, o que não se coaduna com o regime público de promoções por merecimento e antiguidade.

d) equivocada, eis que o mapeamento nada mais é do que a identificação da lacuna existente entre as competências requeridas pelos cargos e aquelas efetivamente disponíveis na organização, o que pode ser levado em conta na elaboração do conteúdo de concursos públicos, observadas as atribuições legais dos cargos.

e) correta, pois o mapeamento de competências destina-se ao provimento apenas de posições da alta direção das organizações, o que, no setor público, se dá pela escolha e nomeação de agentes políticos, como Ministros e Secretários de Estado, e não pela sistemática de seleção de talentos.

#### **Comentários:**

A assertiva trazida pelo enunciado está equivocada.

O mapeamento de competências consiste em identificar e definir as competências (individuais e organizacionais) necessárias ao alcance dos objetivos, bem como as competências atuais/reais que a organização “já possui”, com o objetivo de **identificar o GAP de competências** (lacuna existente entre as “competências necessárias” e as “competências reais”).

Portanto, o gabarito é a letra D.

De fato, conforme mencionado pela alternativa D, a identificação desse GAP de competências pode ser levado em consideração na elaboração de concursos públicos.

Por exemplo: O órgão identifica que está precisando de funcionários que detenham competências contábeis. Nesse sentido, a prova de concurso público poderá ser direcionada apenas para contadores (se a lei assim permitir), ou então, a prova pode trazer muitas questões de contabilidade, com o objetivo de selecionar candidatos que detenham competências contábeis (claro, sempre levando em consideração todas as disposições legais existentes).

**O gabarito é a letra D.**

---

#### **42. (FCC – Prefeitura de Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)**

Um dos aspectos centrais da aplicação da metodologia de gestão de pessoas por competências consiste em

- a) identificar a lacuna existente entre as competências disponíveis na organização e aquelas demandadas para o desempenho dos cargos nela existentes.
- b) mapear as competências existentes em outras organizações de excelência que atuem no mesmo mercado, aplicando-as internamente.
- c) definir as competências de primeiro e segundo grau que cada colaborador deve desenvolver, atuando apenas sobre as primeiras.
- d) estabelecer um ranqueamento dos profissionais mais competentes da organização, com promoções e desligamentos automáticos a partir da posição ocupada.
- e) suprir os gaps (defasagens) de conhecimento dos colaboradores a partir da valorização e reconhecimento de outras competências comportamentais.

#### **Comentários:**

O **mapeamento de competências** é uma das etapas mais importantes da gestão por competências. É um dos pontos centrais da gestão por competências.

O mapeamento de competências consiste em identificar e definir as competências (individuais e organizacionais) necessárias ao alcance dos objetivos, bem como as competências atuais/reais que

a organização “já possui”, com o objetivo de **identificar o GAP de competências** (lacuna existente entre as “competências necessárias” e as “competências reais”).

**O gabarito é a letra A.**

---

**43. (FCC – TRT 2ª Região – Analista Judiciário – 2018)**

Quando o treinamento é baseado em competências, ele se baseia na lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e as competências necessárias

- a) à direção da empresa, à área de recursos humanos ou à liderança.
- b) à sociedade, ao grupo social ou à pessoa.
- c) ao mercado, aos clientes em potencial ou ao cliente da empresa.
- d) à organização, à unidade organizacional ou ao trabalho da pessoa.
- e) ao mundo globalizado, ao mercado de trabalho, ao segmento de atuação da empresa.

**Comentários:**

Questão bem tranquila.

Quando o treinamento é baseado em competências, ele se baseia na lacuna (GAP) existente entre as competências disponíveis e existentes (competências reais) e as competências necessárias à **organização, à unidade organizacional** (áreas/departamentos) ou ao **trabalho da pessoa**.

**O gabarito é a letra D.**

---

**44. (FCC – TRT 2ª Região – Analista Judiciário – 2018)**

Suponha que determinada entidade integrante da Administração pretenda implementar mecanismos de gestão por competências, utilizando-se dos conceitos e práticas correspondentes. Nesse contexto, iniciou identificando, a partir dos conhecimentos e habilidades requeridos para cada cargo, as competências necessárias para o seu desempenho e, paralelamente, aquelas efetivamente disponíveis na organização. Tal conduta se mostra

- a) correta, correspondendo ao denominado mapeamento de competências que aponta as lacunas a serem preenchidas.
- b) equivocada, já que essa etapa, conhecida como gerenciamento de lacunas, é a fase final da metodologia.

- c) correta, desde que realizada concomitantemente com a prospecção das competências disponíveis no mercado.
- d) equivocada, pois a identificação das competências disponíveis é que determina o desenho dos cargos.
- e) correta, correspondendo ao denominado gerenciamento de escopo, identificando as deficiências a serem superadas.

**Comentários:**

Perceba que a atitude adotada pela Entidade está correta. Buscando implementar a gestão por competências, a entidade realizou o mapeamento de competências, com o objetivo de identificar as lacunas existentes entre as competências atuais disponíveis e as competências necessárias ao alcance dos objetivos.

**O gabarito é a letra A.**

---



## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (FGV – Câmara de Aracaju - SE - Analista Administrativo – 2021)

Em 01/2018, o então Ministério da Fazenda editou a Resolução CGEP nº 01, tratando da Estão por Competências no seu contexto, seguindo prática bastante difundida no setor público. Sobre o tema da gestão por competências, relacione a seguir os exemplos de competências com as respectivas denominações.

I. Nicolas é professor e possui amplo conhecimento teórico.

II. Altair é pedreiro, sendo especialista na construção de casas.

III. Bernardo é um estagiário extremamente proativo, antecipando-se sempre aos pedidos de seus supervisores.

A. conhecimento

B. técnicas

C. atitude

A relação que melhor define cada competência é:

a) I-A, II-B, III-C;

b) I-A, II-C, III-B;

c) I-B, II-C, III-A;

d) I-B, II-A, III-C;

e) I-C, II-B, III-A.

#### 2. (FGV – IMBEL - Analista Especializado - Analista de Recursos Humanos – Reaplicação – 2021)

Ao preparar o edital de um concurso público para a contratação de novos funcionários, a IMBEL impôs, como pré-requisito para um dos cargos, experiência de 3 anos, que será, inclusive, testada de forma prática em uma das etapas do concurso.

Assinale a competência associada a essa exigência da IMBEL.

- a) Conhecimento.
- b) Habilidade
- c) Sabedoria.
- d) Cognição.
- e) Atitude.

### **3. (FGV – IBGE – Coordenador Censitário – 2019)**

Em uma organização, o mapeamento de competências apontou a necessidade de desenvolver na força de trabalho a competência “trabalho em equipe” – envolvendo as capacidades “cooperação”, “iniciativa” e “domínio das normas organizacionais”. Essas capacidades são, respectivamente, do tipo:

- a) habilidade; atitude; entrega;
- b) atitude; atitude; conhecimento;
- c) habilidade; psicológica; conhecimento;
- d) atitude; habilidade; habilidade;
- e) psicológica; entrega; entrega.

### **4. (FGV – Prefeitura de Salvador – Especialista em Políticas Públicas – 2019)**

Leia o trecho a seguir, retirado do site do jornal O GLOBO.

“Os dados do IBGE mostram que a taxa de desemprego é maior entre as pessoas com menor escolaridade. Os mais afetados são aqueles que têm ensino médio incompleto - para esse grupo, a taxa é de 20% , contra 6,2% para os profissionais com curso superior.”

Analisando o trecho apresentado e fazendo um paralelo com a gestão de pessoal por competências, é correto afirmar que a taxa de desemprego tem uma relação direta com a competência conhecida por



- a) atitude
- b) conhecimento
- c) raciocínio
- d) aptidão
- e) habilidade

## **5. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo – 2019)**

Muitos gestores e colaboradores de organizações de vários tipos e tamanhos consideram a avaliação de desempenho praticada por suas organizações como uma ação contaminada por fatores subjetivos e por vieses que distorcem seu propósito.

Modelos tradicionais vêm sendo substituídos por modalidades que estimulam a busca de informações atualizadas sobre as competências dos colaboradores, conceituadas como um conjunto de:

- a) responsabilidades; atribuições; autoridade;
- b) técnicas; vocações; crenças;
- c) conhecimentos; habilidades; atitudes;
- d) motivações; características de personalidade; aspirações;
- e) metas; objetivos; resultado.

## **6. (FGV – Prefeitura de Niterói – Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2018)**

No edital de concurso de uma sociedade de economia mista existe a exigência de que o candidato possua 6 meses de experiência mínima na área do cargo especificado.

Conforme a perspectiva da gestão por competências, essa exigência está relacionada à competência

- a) habilidade, associada à ideia de conhecimento prático.
- b) conhecimento, associado à ideia de conhecimento teórico.
- c) atitude, associada à ideia de pró-atividade.
- d) formação, associada à ideia de desempenho acadêmico.

e) ambientação, associada à ideia de assimilação da atividade.

## **7. (FGV – MPE-AL – Analista do Ministério Público – 2018)**

Mauro, desempregado há um ano, após pesquisar em um famoso site que informa sobre oportunidades de emprego, encontra uma oportunidade de atuar como gamer profissional do jogo “Futebol 2018”. Embora nunca tenha jogado videogame e não conheça as regras de futebol, fica muito interessado na vaga em função das condições financeiras oferecidas. Depois de um encontro com o contratante, recebe a informação que não estava selecionado. A justificativa para essa decisão foi a de que ele não possuía as seguintes competências:

- a) conhecimento e habilidades.
- b) conhecimento e disciplina.
- c) atitude e disciplina.
- d) habilidades e atitude.
- e) conhecimento e atitude.

## **8. (CESPE – SLU-DF – Analista – Administração – 2019)**

A competência essencial de uma organização engloba o aprendizado coletivo e o know-how aplicados de maneira integrada na organização, de modo a diferenciá-la de outras empresas.

## **9. (CESPE – CGE-PE – Auditor de Controle Interno – 2019)**

Na gestão por competências, objetiva-se o aprimoramento de um fluxo de desenvolvimento para os indivíduos que fazem parte da organização. Acerca do processo de aprimoramento de competências, é correto afirmar que

- a) o desenvolvimento de competências tem como consequência o desenvolvimento de aptidões.
- b) o desenvolvimento de habilidades é condicionado ao desenvolvimento prévio de perícia.
- c) o desenvolvimento de competências se dá antes do desenvolvimento de habilidades.
- d) o desenvolvimento de aptidões se dá após o desenvolvimento de habilidades.
- e) o desenvolvimento de aptidões antecede o desenvolvimento de competências.

## **10. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)**

O modelo de competência no trabalho gera um desempenho profissional de valor agregado que mostra comportamentos adequados manifestados pela pessoa em vez de realizações e resultados.

**11. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)**

Mapear competências implica tanto identificar estratégias de captação dessas competências quanto desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas organizações.

**12. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)**

Os métodos e as técnicas de mapeamento de competências constituem elemento central na gestão por competências para identificar as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores.

**13. (CESPE – MPU – Técnico do MPU – 2018)**

Os conhecimentos e as habilidades dos empregados são elementos essenciais para evidenciar competências, ao passo que as atitudes são fundamentais para materializar os resultados.

**14. (CESPE – MPU – Técnico do MPU – 2018)**

Competências fundamentais ou transversais descrevem comportamentos esperados de membros de uma organização, independentemente das áreas específicas nas quais eles atuem.

**15. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)**

Nas organizações, as decisões acerca do desenvolvimento ou da captação de competências são embasadas na identificação de competências humanas.

**16. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)**

Na redação do mapeamento de competências, devem ser utilizados frases extensas e termos técnicos, para que haja o maior detalhamento possível dos comportamentos esperados.

**17. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

Competências podem ser entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que a dimensão habilidade está relacionada a identidade e a determinação.

**18. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

A gestão por competências visa aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

**19. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo – 2018)**

Uma instituição que vise à valorização do conhecimento dos seus empregados e adote o modelo de gestão por competências foca na perspectiva de um modelo de gestão estratégica de pessoas.

**20. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)**

No âmbito da gestão de pessoas, os funcionários de uma organização são vistos como talentos fornecedores de competências fundamentais para o sucesso da organização em questão.

**21. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)**

O mapeamento de competências se propõe a identificar as lacunas de aprendizagem e os recursos para a concretização da estratégia organizacional.

**22. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)**

As competências organizacionais essenciais são atributos da organização passíveis de serem imitados pela concorrência.

**23. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)**

Uma das etapas da gestão por competências é o mapeamento de competências, que permite identificar lacunas existentes entre as competências necessárias e disponíveis na organização em questão.

**24. (CESPE – TCE-PB – Agente – 2018)**

Um servidor de determinado órgão público, embora com reconhecida capacidade técnica para tratar dos assuntos da sua área de atuação, prefere trabalhar sozinho, por intolerância com o ritmo de trabalho dos colegas e com o alegado descabimento das perguntas dos clientes sobre assuntos óbvios.

Nessa situação hipotética, para a melhoria do trabalho em equipe, o referido servidor deverá

- a) concentrar-se nas necessidades do bom desempenho coletivo para abstrair-se de suas características de personalidade.
- b) evidenciar seu autoconhecimento para aprimorar os fatores positivos de relacionamento e cortesia.
- c) demonstrar autoconfiança quanto ao seu conhecimento técnico para atuar com mais flexibilidade e receptividade.

- d) desenvolver sua competência interpessoal para lidar eficazmente com as outras pessoas, de maneira adequada às necessidades apresentadas.
- e) lidar com os conflitos de equipe de modo espontâneo para melhorar a imagem do órgão junto à sociedade.

**25. (CESPE – TRE-TO – Técnico Judiciário – 2017)**

Os conhecimentos integrados que as organizações utilizam para se diferenciar de seus concorrentes no mercado bem como para gerar valor para o cliente ou cidadão denominam-se

- a) habilidades.
- b) competências.
- c) atitudes.
- d) conhecimentos organizacionais.
- e) capacidades dinâmicas.

**26. (CESPE – TRE-PE – Analista Judiciário – 2017)**

Em se tratando da gestão por competências, estabelecer as competências organizacionais é fundamental para promover o alinhamento com as competências das pessoas. Nesse contexto, consideram-se competências organizacionais básicas aquelas

- a) relacionadas com a gestão de recursos financeiros, comerciais e produtivos para a obtenção de melhores resultados.
- b) apresentadas nas atividades exercidas na organização, inerentes a cada indivíduo.
- c) necessárias ao funcionamento organizacional, inerentes à estrutura e à organização para a realização do trabalho.
- d) que retratam o conjunto interdependente de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização das tarefas das equipes.
- e) relativas a clientes e fornecedores, fundamentais para o sucesso da organização.

**27. (CESPE – FUB – Assistente em Administração – 2016)**

Seleções podem ser fundamentadas na noção de cargo ou de competência: em ambos os casos, os procedimentos de seleção são determinados em razão dos conteúdos das atividades e tarefas e os requisitos de acesso relativos ao posto de trabalho.

**28. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

Na gestão por competências, assume-se a perspectiva formal de aprendizagem que estabelece que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que formam as competências individuais devem ser desenvolvidos em ações de treinamento e educação.

**29. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

A gestão por competências, modelo estratégico de gestão de pessoas, estabelece o alinhamento das políticas e práticas de administração de recursos humanos com as diretrizes das organizações.

**30. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

A competência individual mobiliza, integra e transfere conhecimentos, recursos e habilidades para o trabalho; por isso, a qualificação dos funcionários de uma organização deve ser o foco primário de intervenção das políticas e práticas de gestão de pessoas.

**31. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

Uma das competências individuais é o saber fazer, ou seja, a habilidade de transformar o conhecimento em ações concretas.

**32. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

A gestão por competências contribui para manter a rigidez, o isolamento e a estabilidade de cada departamento.

**33. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

A avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes é suficiente para alinhar uma gestão de desempenho de pessoas por competências aos objetivos organizacionais.

**34. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

A gestão de pessoas por competências pode ser entendida como um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação aos serviços a serem realizados, identificando os pontos fortes e os fracos dos profissionais, suprimindo suas lacunas e agregando conhecimento, de acordo com os critérios e objetivos estabelecidos pela organização.

**35. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)**

As competências de uma organização são muito mais do que a soma dos conhecimentos gerais de cada empregado individualmente; outros aspectos estão incluídos no conceito de competência organizacional, inclusive no setor público. Acerca desse assunto, assinale a opção correta.

- a) Perenes são competências que têm o papel de distinguir um desempenho superior de um desempenho mediano.
- b) Transitórias são competências que, durante um tempo, são importantes para a organização e para as atividades desenvolvidas, mas que tendem a ser superadas.
- c) Declinantes são competências que precisam ser mobilizadas durante processos de mudança, embora sejam pontuais e menos enfatizadas na estratégia organizacional.
- d) Emergentes são competências que podem não ser relevantes para as atividades atuais da organização, mas que, caso se considerem a estratégia e a visão de futuro, serão enfatizadas posteriormente.
- e) Diferenciais são competências de um grupo fundamental de competências organizacionais intimamente relacionadas à obtenção do desempenho desejado, e que permanecem relevantes para as tarefas ao longo do tempo, independentemente da direção estratégica da organização.

**36. (CESPE – DPU – Psicólogo – 2016)**

Em gestão de pessoas, a pesquisa documental, considerada um método de baixa eficiência, é pouco adotada para a identificação das competências organizacionais.

**37. (CESPE – DPU – Psicólogo – 2016)**

As competências essenciais, também denominadas *core competence*, referem-se aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes dos colaboradores para realizarem seus trabalhos com sucesso.

**38. (CESPE – DPU – Analista – 2016)**

O mapeamento de competências consiste na definição dos objetivos estratégicos e na identificação de competências individuais e organizacionais necessárias ao alcance da vantagem competitiva.

**39. (CESPE – DPU – Analista – 2016)**

A corrente integradora da competência procura articular as proposições das correntes norte-americana e francesa, destacando a competência como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos pelo desempenho de contextos organizacionais.

**40. (CESPE – TCE-PR – Auditor – 2016)**

Considerando que a gestão por competência procura desenvolver um programa destinado a definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, assinale a opção que apresenta a correta associação entre o tipo de competência e sua definição.

- a) essencial / esperada de cada unidade de negócios da organização
- b) organizacional / capacidade de adaptação às circunstâncias temporais
- c) de suporte / mais elevada e chave para a sobrevivência da organização
- d) dinâmica / destinada a apoiar diversos departamentos
- e) distintiva / proporcionadora de vantagens competitivas

**41. (FCC – TRT 3ª Região – Analista Judiciário – 2019)**

Considere a seguinte afirmação sobre a implementação, no setor público, da metodologia de gestão por competências, amplamente aplicada no setor privado: “A etapa de mapeamento de competências, própria de tal metodologia, é inviável para o poder público por várias razões, especialmente em função do mandamento constitucional de contratação mediante concurso público, salvo para os cargos de livre provimento”. À luz do conteúdo dessa etapa, tal assertiva afigura-se

- a) equivocada, eis que o mapeamento por competências é uma etapa posterior à contratação de pessoal, ligada única e exclusivamente à remuneração por resultados, o que pode ser implementado, ainda que parcialmente, em carreiras públicas, nos termos da lei.
- b) correta, eis que o mapeamento de competências consiste na prospecção dos melhores talentos disponíveis no mercado, o que em nada se aproveita na sistemática de concurso público para seleção e provimento de cargos efetivos, que pressupõe a ampla competição.
- c) parcialmente correta, eis que o mapeamento de competências, embora não atrelado a requisitos necessários ou desejáveis para o provimento dos cargos da organização, é mandatário para o sistema de promoção dos seus integrantes, o que não se coaduna com o regime público de promoções por merecimento e antiguidade.
- d) equivocada, eis que o mapeamento nada mais é do que a identificação da lacuna existente entre as competências requeridas pelos cargos e aquelas efetivamente disponíveis na organização, o que pode ser levado em conta na elaboração do conteúdo de concursos públicos, observadas as atribuições legais dos cargos.



e) correta, pois o mapeamento de competências destina-se ao provimento apenas de posições da alta direção das organizações, o que, no setor público, se dá pela escolha e nomeação de agentes políticos, como Ministros e Secretários de Estado, e não pela sistemática de seleção de talentos.

#### **42. (FCC – Prefeitura de Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)**

Um dos aspectos centrais da aplicação da metodologia de gestão de pessoas por competências consiste em

- a) identificar a lacuna existente entre as competências disponíveis na organização e aquelas demandadas para o desempenho dos cargos nela existentes.
- b) mapear as competências existentes em outras organizações de excelência que atuem no mesmo mercado, aplicando-as internamente.
- c) definir as competências de primeiro e segundo grau que cada colaborador deve desenvolver, atuando apenas sobre as primeiras.
- d) estabelecer um ranqueamento dos profissionais mais competentes da organização, com promoções e desligamentos automáticos a partir da posição ocupada.
- e) suprir os gaps (defasagens) de conhecimento dos colaboradores a partir da valorização e reconhecimento de outras competências comportamentais.

#### **43. (FCC – TRT 2ª Região – Analista Judiciário – 2018)**

Quando o treinamento é baseado em competências, ele se baseia na lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e as competências necessárias

- a) à direção da empresa, à área de recursos humanos ou à liderança.
- b) à sociedade, ao grupo social ou à pessoa.
- c) ao mercado, aos clientes em potencial ou ao cliente da empresa.
- d) à organização, à unidade organizacional ou ao trabalho da pessoa.
- e) ao mundo globalizado, ao mercado de trabalho, ao segmento de atuação da empresa.

#### **44. (FCC – TRT 2ª Região – Analista Judiciário – 2018)**

Suponha que determinada entidade integrante da Administração pretenda implementar mecanismos de gestão por competências, utilizando-se dos conceitos e práticas correspondentes. Nesse contexto, iniciou identificando, a partir dos conhecimentos e

habilidades requeridos para cada cargo, as competências necessárias para o seu desempenho e, paralelamente, aquelas efetivamente disponíveis na organização. Tal conduta se mostra

- a) correta, correspondendo ao denominado mapeamento de competências que aponta as lacunas a serem preenchidas.
- b) equivocada, já que essa etapa, conhecida como gerenciamento de lacunas, é a fase final da metodologia.
- c) correta, desde que realizada concomitantemente com a prospecção das competências disponíveis no mercado.
- d) equivocada, pois a identificação das competências disponíveis é que determina o desenho dos cargos.
- e) correta, correspondendo ao denominado gerenciamento de escopo, identificando as deficiências a serem superadas.



# GABARITO

## GABARITO

- |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. Letra A  | 16. ERRADA  | 31. CORRETA |
| 2. Letra B  | 17. ERRADA  | 32. ERRADA  |
| 3. Letra B  | 18. CORRETA | 33. ERRADA  |
| 4. Letra B  | 19. CORRETA | 34. CORRETA |
| 5. Letra C  | 20. CORRETA | 35. Letra D |
| 6. Letra A  | 21. ERRADA  | 36. ERRADA  |
| 7. Letra A  | 22. ERRADA  | 37. ERRADA  |
| 8. CORRETA  | 23. CORRETA | 38. ERRADA  |
| 9. Letra E  | 24. Letra D | 39. CORRETA |
| 10. ERRADA  | 25. Letra B | 40. Letra E |
| 11. ERRADA  | 26. Letra C | 41. Letra D |
| 12. CORRETA | 27. ERRADA  | 42. Letra A |
| 13. CORRETA | 28. ERRADA  | 43. Letra D |
| 14. CORRETA | 29. CORRETA | 44. Letra A |
| 15. ERRADA  | 30. ERRADA  |             |

## Referências Bibliográficas

BRANDÃO e GUIMARÃES (1999) *apud* RIBAS, A. L., SALIM C. R, **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília: 2013.

BOAS, Ana Alice Vilas. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.

CARVALHO, Antonio Vieira. NASCIMENTO, Luiz Paulo. SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2012.

Centro de Liderança Pública. Texto produzido por Leme Consultoria. Disponível em: <https://www.clp.org.br/gestao-por-competencias-no-setor-publico-gpsp/>

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2017.

FERREIRA, Vânia América. Gestão por competências: um estudo comparativo entre profissionais em estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas. Mestrado Profissional em Administração. PUC-MG. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_FerreiraVA\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_FerreiraVA_1.pdf)

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial, 2001.

GUIMARÃES et. al. (2000) adaptado apud GUIMARÃES, Tomás Aquino. BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15 Jan./Mar. 2001

LANGHI, Celi. **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. 1ª edição. São Paulo, SENAC: 2017.

MEDEIROS, Igor B. O. **Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa**. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715\\_Artigo%20Competencias%20Organizacionais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715_Artigo%20Competencias%20Organizacionais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf)

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

RIBAS, A. L., SALIM C. R, **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília: 2013

SPARROW e BOGNANNO (1997) apud CARVALHO, Antônio Ivo. ... [et al.] Escolas de Governo e Gestão por Competências. Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Brasília, ENAP: 2009.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo, Atlas: 2001.

# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



**1** Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



**2** Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



**3** Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



**4** Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



**5** Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



**6** Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



**7** Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



**8** O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.