



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**
Peça: **RH - Competências**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH – Lista Global Competências do ISS - 2014
- RH – Correlação Actividade - Competência



RH – Competências

Quando terminar a leitura deste Guia Prático deverá saber:

*O que é são competências chave
Como fazer o mapeamento das competências para determinada
função*

Índice

1. Das qualificações para as competências.....	2
2. A importância das competências-chave	3
3. A importância chave da inteligência emocional.....	4
4. Descrição de funções e competências	5

74% dos estabelecimentos de ensino pós-secundário-consideram que os jovens ao acabar o curso estão preparados para o mercado de trabalho, contra 38% segundo a perspectiva dos jovens e 35% na perspectiva das empresas. Na Alemanha e Reino Unido existe um contacto regular entre empresas e estabelecimentos de ensino, enquanto que em Portugal apenas 1/3 dos inquiridos evidenciam essa prática.

Education to Employment: Getting Europe's Youth into Work: Global Report¹

As competências de uma organização vão diariamente dormir a casa e regressam (quase) todas as manhãs seguintes

Rui Alves

1. Das qualificações para as competências

É a partir das competências que se constrói todo o edifício da gestão das pessoas. As qualificações estiveram para a estável sociedade industrial taylorista/fordista do Século XX, como as competências estão para a actual e imprevisível sociedade da informação, com os desafios da globalização, tecnologias de informação, ambiente.

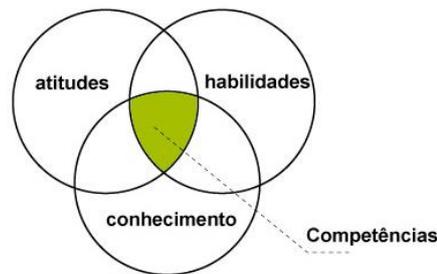
As competências implicam a mobilização de saberes em acções concretas: são o resultado da banalização das tecnologias de informação e automação, da democratização do saber e do ensino e das exigências actuais de

¹ Education to Employment: Getting Europe's Youth into Work, McKinsey & Company, jan2014



flexibilidade, polivalência, autonomia, adaptabilidade e antecipação às solicitações do mercado.

As competências são o resultado da conjunção de três características: **Conhecimento** (*Know what e Know why*), **Habilidade** (*Know how*) e **Atitude** demonstrada (interesse, determinação, querer fazer), também designada por CHA



A diferença entre a época das qualificações e a das competências, foi traduzida em 2 frases, distanciadas setenta anos.

Em 1920 com Henry Ford: «é injusto que tenha de contratar uma pessoa, para ter acesso a um par de mãos».

vs.

Em 1990 com Jack Welch: «o essencial das organizações são as pessoas; se elas estiverem envolvidas, terão boas ideias e elas chegarão a quem tem que decidir».

2. A importância das competências-chave

As exigências e desafios do Século XXI vieram pôr em destaque as competências-chave, também designadas de competências transversais ou *softskills*. Enquanto as competências específicas ou clássicas são utilizadas num dado domínio, as competências-chave são comuns e transferíveis para os diferentes contextos de trabalho e relativamente independentes destes: Atualmente as competências chave imprescindíveis são; resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, gestão das pessoas, trabalho em equipa, inteligência emocional, orientação para o serviço, negociação e flexibilidade cognitiva²

Frase de uma formadora de uma organização de formação de jovens: «É mais fácil integrar um jovem com insuficientes competências técnicas, mas com boas competências-chave, do que o contrário».

² <https://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/competencias/4752-as-10-competencias-chave-para-prosperar-na-quarta-revolucao-industrial>, consultado em julho 2020





As competências técnicas aprendem-se; as competências-chave, apesar de serem decisivas e cada vez mais procuradas pelos empregadores, por influenciarem muito os desempenhos, podem-se ensinar, mas são muito mais difíceis de serem integrados solidamente nos comportamentos adquiridos pelos colaboradores.

3. A importância chave da inteligência emocional

A Inteligência emocional – provavelmente a mais importante para uma organização, – devido às dificuldades por que passam, às situações especiais com clientes, a necessidade de parcerias, ... – adquiriu protagonismo central nas competências que são requeridas no terceiro sector. Um profissional com alta inteligência emocional, em situações de stress mantém a compostura, tem paciência, respeita os limites dos outros e paciência para lidar com as situações. Quem tem baixa inteligência emocional fica mais sujeito a sensações de stress, tensão e ansiedade.

A inépcia nas relações pessoais de quem tem funções de chefia ou coordenação, diminui o desempenho de todos: faz perder tempo, corrói motivação, cria hostilidade. A inteligência emocional é a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros e saber lidar com eles. Tem 5 pilares principais:

- **Autoconsciência:** capacidade de autoconhecimento, reconhecer as próprias emoções, conhecer as suas forças e limitações.
- **Autoregulação:** capacidade para controlar ou redireccionar impulsos, flexibilidade em lidar com mudança, sentir-se à vontade e aberto a novas ideias e abordagens, procurar reacções à sua actuação, querendo saber como os outros os apreendem; só quem sabe porque se sente, como se sente, pode moderar, controlar.
- **Motivação:** capacidade de responder aos estímulos de forma consciente definindo comportamentos para atingir as metas definidas.
- **Empatia:** ouvir e compreender, perceber a estrutura emocional dos outros e saber como tratá-los.
- **Competências sociais:** eficácia em construir e gerir redes de contactos.

Em linguagem comum, o essencial do que foi dito pode resumir-se assim:

- A inteligência emocional funciona como o sonar dos navios: trabalha-se com a parte não visível: papel social, auto-imagem, traços de personalidade, valores, ...
- Grande parte das carreiras “descarrilam” por razões emocionais: como diz Daniel Goleman, “demasiada universidade e pouco jardim-infantil”,
- Cerca de metade dos colaboradores que deixaram os seus empregos no último ano, fizeram-no porque se sentiram desvalorizados,



- Tudo de importante que acontece connosco, nasce das emoções. Tudo!

4. Descrição de funções e competências

A elaboração do manual de funções foi desenvolvida no guia pratico 5.3 Organigrama, análise e descrição de funções³. A fase seguinte que consiste na identificação das competências requeridas para cada função compõe-se pelas etapas:

- 1- Elaboração de uma lista genérica de competências – A TMA⁴ disponibiliza uma lista de competências em várias línguas e inquéritos de avaliação de forma gratuita,
- 2- Definir as competências para cada função – deve ser realizada pelo colaborador em conjunto com a chefia e pode ser apenas qualitativa assinalando quais as competências requeridas ou quantitativa se se definir o grau de importância de cada uma delas,
- 3- Verificação de resultados – Por último deve-se consolidar o resultado obtido pedindo opinião a outros colaboradores da equipa.

A partir da identificação das competências das três áreas do saber (saber, fazer e ser) requeridas para cada função, é possível fazer a gestão harmoniosa dos processos de recrutamento, formação, gestão do desempenho, gestão do reconhecimento, recompensas e outros benefícios.

A **E3S** – disponibiliza documento (graciosamente cedido pela empresa RHmais, a partir de trabalho realizado no Instituto da Segurança Social) com o repositório de mais de 200 competências, distribuídas nas três áreas do saber (ser, saber e fazer). Assim, a Descrição de funções e as Competências identificam as exigências requeridas – RH – Lista global de competências, do ISS - 2011.

O Perfil profissional é o relato físico, psicológico e profissional que se faz do candidato (com base nas técnicas de selecção), que permite à organização perceber quais são os mais aptos para a admissão e percurso profissional posterior.

A **E3S** – criou documento que ajuda a elaborar a correlação Actividades ↔ Competências – RH – Correlação Actividade - Competências.

Resumem-se as boas praticas a considerar no mapeamento das competências:

- A partir da descrição de funções, elaborar Mapa de correlação Actividades / Competências
- Identificar as Competências de cada função, em 2 áreas:
 - ✓ saber/ser (competências chave): autonomia, gestão de conflitos, inteligência emocional

³ www.e3s.pt

⁴ <https://www.listadecompetencias.com/>





- ✓ *saber/fazer* (competências técnicas): línguas, legislação, engenharia, puericultura, informática.
- Evitar relação exaustiva de todas competências requeridas: sugestão de haver:
 - ✓ máximo de 10 competências chave e mínimo de 3 para cada função;
 - ✓ máximo de 13 competências técnicas e o mínimo de 7.