

Planos de formação orientados pela gestão de competências

Carlos Guardado da Silva[♦]

Introdução

- 1. O conceito de competência**
- 2. As diversas competências**
- 3. A formação de competências**
- 4. Das funções às competências-chave**
- 5. O Plano de Formação**

Conclusão

Introdução

Nas últimas três décadas, sobretudo, ocorreram diversas mutações no modelo de desenvolvimento económico, sendo a globalização a sua expressão mais recente. Sucedem-se exigências de produtividade, competitividade e mobilidade, que lançam desafios às organizações. As organizações, e as pessoas, reclamam cada vez mais por melhores padrões de qualidade e excelência, alterando-se quotidianamente os requisitos (necessidades e expectativas) dos clientes – quer das organizações públicas quer das organizações privadas – e impondo-se a necessidade de mudança dos paradigmas organizacionais.

As funções operacionais simples têm cada vez menos lugar, com a redefinição dos procedimentos, normalizadores e promotores de uma certa automatização dos serviços. As profissões e funções que permanecerão requerem doravante melhor qualificação e desempenho das pessoas, tornando obrigatória a aquisição de novas competências, assim como ao desenvolvimento das que não possuem. E neste aspecto, as ameaças não são apenas externas às organizações, mas também internas. Pois já não basta sermos competentes, exigindo-se a “policompetência”, uma vez que a um

[♦] Município de Torres Vedras.

modelo organizacional baseado na eficiência parece impor-se a **Era da Competência** (Resende, 2004, p.3).

Neste contexto, torna-se necessário o aumento de competências e que estas se coloquem em prática ao serviço das organizações, enquanto factores de sucesso destas e das pessoas.

Na verdade, as pessoas, assim como as organizações, possuem e desde sempre aplicaram competências nas suas mais diversas actividades, desenquadradas, porém, de qualquer modelo – teórico ou operacional – de desenvolvimento e aplicação de competências pessoais, de gestão, organizacionais e estratégicas.

1. O conceito de competência

O que se entende por competência? A revisão da literatura teórica e prática sobre o tema demonstra não existir um único conceito, assim como a visão sobre o tema não é uniforme. Genericamente, competência define o «desempenho de uma actividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou habilidade (*skill*: aptidão desenvolvida) e com ênfase no indivíduo, o que contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou a função» (Neves, 2006, p. 13).

Mas a competência só se efectiva, quer no âmbito pessoal quer no âmbito organizacional, se for aplicada. Podemos ser muito competentes, ou seja ter o requisito, mas não o aplicar, o que quer dizer não ser devidamente competente. Neste caso, é-se potencialmente competente, uma vez que a competência não se prova apenas com títulos ou teorias e boas intenções. Torna-se, assim, necessário aplicar as teorias e os conhecimentos e obter resultados.

A mesma definição propõe Boyatzis (1982), definindo a competência como «uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior *performance* na realização de uma

actividade», ou seja uma capacidade de demonstrar um sistema e uma sequência de comportamentos específicos que se relaciona funcionalmente com a prossecução de um objectivo e que pode ser aplicado num vasto leque de situações. Deste modo, estes comportamentos são observáveis e verificáveis, estando relacionados com o sucesso do trabalho. As características podem ser «um motivo, um traço, uma habilidade, aspectos de auto-imagem ou do papel social, ou ainda um corpo de conhecimentos que a pessoa utiliza», e que resultam em «*performance* eficaz».

Os colaboradores das diferentes organizações podem aumentar os seus conhecimentos através de cursos, incluindo mestrado e doutoramento, mas não se mostrarem suficientemente competentes no exercício dos seus cargos e funções. Pois a efectivação da competência requer ter e saber aplicar conhecimentos e habilidades. Deste modo, para a efectivação do uso de competências são necessárias, segundo Resende (2004), três condições: possuí-las, aplicá-las e obter os resultados desejados.

As organizações sempre se preocuparam mais com a qualificação dos seus profissionais do que com a aquisição de competências comportamentais. A qualificação tem a ver mais com a noção de competência enquanto conjunto de saberes técnicos ou de domínios de execução técnica que as pessoas podem adquirir através da formação escolar, profissional, ou através de outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida. Neste contexto, o colaborador está qualificado para o desempenho de um determinado cargo ou função, se tiver, no seu *curriculum vitae*, um conjunto de formações reconhecidas como válidas (i. é certificadas) para garantir a qualidade do seu desempenho no exercício desse cargo ou função. Esta é, de facto, a situação recorrente no nosso actual modelo de gestão organizacional, sobretudo ao nível da gestão dos recursos humanos, desde a selecção, recrutamento, treinamento, formação e

avaliação. As competências são entendidas, deste modo, como independentes do desempenho.

Contrariamente, parece-nos óbvio que as pessoas com maior quantidade de cursos e formação podem ser mais qualificadas do que outras, mas tal não significa que serão mais competentes, isto é, que terão melhor desempenho, se tivermos em conta que essas qualificações nem sempre se reflectem no seu desempenho. Situação análoga se passa, por exemplo, com o actual sistema de certificação de formadores, sob a gestão do IEFP. O facto de um formador ter a qualificação como formador – estar na posse de um curso certificado que o “habilita” a dar formação não significa necessariamente que seja um bom formador.

As actuais práticas de certificação de perfis de competências integram-se nesta perspectiva, uma vez que o objectivo parece centrar-se em certificar uma pessoa que reúna, no seu *curriculum vitae*, um conjunto de qualificações reconhecidas para exercer um determinado cargo ou função. Desta forma, no âmbito das competências enquanto qualificações, as avaliações de competências são pontuais, casuísticas e relativamente descontextualizadas das práticas quotidianas.

A atitude está mais relacionada com a aplicação de princípios e valores, não propriamente de conhecimentos e habilidades, resultando de acções conscientes. Não dependem do grau de escolaridade e, por essa razão, diz-se, vêm do “berço”.

O desempenho traduz a actuação. O bom ou menos bom desempenho depende da maior ou menor quantidade de competências e habilidades. As pessoas possuem maior potencial de competências e habilidades do que normalmente aplicam no trabalho. No fundo, a competência é a causa ou factor determinante para o desempenho, e este é consequência da competência. Não considerando aqui, naturalmente, as competências enquanto atribuições, isto é, as prerrogativas que determinadas pessoas podem

(ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades. Portanto, adstritas a um determinado papel organizacional ou social que cada colaborador de uma organização desempenha. Neste aspecto, a competência existe como elemento formal, quer a pessoa a use ou não.

Assim, de pouco interessa que uma pessoa possua um conjunto de traços ou características pessoais, potenciais de um bom desempenho, se esse bom desempenho não ocorrer. Ou seja, nesta perspectiva, **a competência só existe, e portanto só pode ser considerada na acção**, opondo-se a capacidade e potencial. Neste aspecto, competência e desempenho, ainda que categorias distintas, confundem-se.

2. As diversas competências

Deste modo, uma nova questão se impõe. **Quais as competências que asseguram um desempenho de sucesso?** Para além da necessidade de cada colaborador possuir conhecimentos técnicos (**competências técnicas**) em domínios especializados, tem também de reunir um conjunto de **competências essenciais** (genéricas) de carácter pessoal e interpessoal, tais como a capacidade de adaptação, de reflexão, flexibilidade, autonomia, iniciativa, liderança, comunicação, trabalho em equipa, controlo emocional, capacidade organizativa, capacidade de decisão e de resolução de problemas, inovação e criatividade, de gestão de conflitos, de negociação, entre outras.

Juntam-se as **competências instrumentais**, mais específicas, como a direcção de reuniões e de entrevistas ou a gestão da própria carreira, na procura de novas oportunidades de emprego dentro e fora da organização, capacitando o colaborador para a diversidade de situações e oportunidades com que será confrontado.

Aqui se encontra a principal e cada vez maior preocupação dos sistemas de educação e formação americanos e europeus, obrigando

os seus responsáveis no sentido de proporcionarem *curricula* que ministrem informação e conhecimento (saber) e também acção e vivência (saber fazer) de todas estas competências. Deste modo, já não é suficiente para a garantia de um bom desempenho dos colaboradores das organizações que possuam competências para gerir recursos humanos e materiais, recursos de informação e tecnológicos ou para usar a própria tecnologia. Importa igualmente que possuam um conjunto de **competências comportamentais**, necessárias nos vários contextos **pessoais** (como definir objectivos, usar a informação e responder, ser capaz de diagnosticar em matéria de aprendizagem, resolver problemas, tomar decisões, etc.) e **inter-pessoais**, como comunicar, actuar em equipa, gerir conflitos, negociar, usar o poder e o comportamento político.

Whiddett e Hollyforde (1999) apontam os indicadores comportamentais (observáveis) como «exemplos de comportamentos que deverão ser observados quando alguém demonstra uma determinada competência», constituindo, segundo diversos autores, «os suportes básicos de qualquer modelo de competências».

3. A formação de competências

Podem-se formar competências? Estudos sobre a formação em competências sugerem que a formação focalizada em competências comportamentais produz melhorias no desempenho individual e organizacional (Burke e Day, 1986; Neves, 2006). Na verdade, independentemente do nosso entendimento, não é possível afirmar que pela formação em competências, alguém interpessoalmente incompetente passa a ser competente. Todavia, a evidência empírica revela que a formação em competências contribui largamente para a melhoria individual e organizacional do desempenho. Assim se entende o crescimento e o elevado investimento em formação comportamental por parte das

organizações em Portugal, nos últimos anos (Caetano & Tavares, 2000).

As competências podem, de facto, ser ensinadas. Todavia, não existe uma única abordagem na formação de competências. Uma, dado serem mais teóricas, apelam sobretudo à informação e compreensão do *quê* e do *porquê* da competência. Outras são fundamentalmente práticas, viradas para o *como* da competência.

Cada uma das abordagens, só por si, revela insuficiências na formação das competências, como se compreende pelo seguinte exemplo: «Suponham que necessitam de se submeter a uma pequena cirurgia para extracção de um dente. Nas mãos de quem se sentiriam mais seguros? De um médico dentista que conhece toda a literatura técnica e científica sobre o dente e a sua remoção, mas que nunca removeu algum, ou de um técnico de odontologia que possui anos de experiência em remoção, mas que nunca estudou fisiologia ou anatomia?» (Neves, 2006, p. 16). Provavelmente, a situação de desconforto seria idêntica em qualquer das situações. Uma coisa é andar de bicicleta, outra é conhecer toda a informação sobre como andar de bicicleta.

Deste modo, formar em competências implica fornecer informação e conhecimentos teóricos verdadeiramente validado sobre a competência em causa, mas também proporcionar treino estruturado e resultados. Importa pois adoptar um modelo que forneça informação sobre o *quê* e o *porquê* da competência, assim como o treino sobre o *como* da competência. Ou seja, que compreenda e defina a competência, a análise comportamental da competência, assim como o treino e o respectivos resultados da competência (hetero e auto-avaliação).

A aprendizagem da competência implica sempre uma mudança relativamente durável do comportamento. Grande parte do nosso comportamento não é inata, mas aprendida ao longo da vida. Na escola, aprendemos conteúdos relacionados com o conhecimento que

nos capacitam a melhor entendermos o porquê e o funcionamento das coisas. Ainda na escola, mas também no trabalho, aprendemos conteúdos relacionados com o modo prático de fazer, as competências técnicas que nos capacitam na utilização de ferramentas e de instrumentos técnicos de apoio à execução de tarefas. De um modo geral, o nosso modo de ser e estar no contexto de uma organização é aprendido, pois fazemos algo que antes não fazíamos ou que faríamos diferente no contexto de outra organização.

Aprender e desenvolver competências comportamentais requerem prática experienciada, em actividades individuais ou de grupo, estruturadas e sistematicamente revistas, sendo necessário que cada formando seja responsabilizado pela sua própria aprendizagem, participando activamente na actividade de aprendizagem, e esteja aberto à mudança.

Numa primeira conclusão, as competências existem na e pela acção. As metodologias de intervenção que seguem esta perspectiva, privilegiam os instrumentos de observação e medida de comportamentos, definindo as competências através de indicadores comportamentais susceptíveis de serem medidos de forma objectiva e relativamente inquestionável.

Neste contexto, qualquer processo de intervenção deverá procurar definir portfólios de competências através de entrevistas solicitando aos colaboradores que indiquem qual a sua perspectiva para um desempenho excelente na sua função. As suas observações permitirão descrever comportamentos concretos que consubstanciam, na sua perspectiva, um desempenho de sucesso. E são essas descrições que vão permitir, depois, a definição de indicadores comportamentais específicos para as competências.

Entenda-se, para a definição dos portfólio de competências, as competências como «modalidades estruturadas de acção, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto». Comportamentos específicos que os colaboradores evidenciam, com regularidade (não

pontualmente), e que trazem para o exercício das suas actividades profissionais, susceptíveis de serem observadas, permitindo sustentar avaliações relativamente objectivas e consistentes sobre a *performance* profissional dos seus detentores, no contexto de cada organização.

Deste modo, as competências requeridas num determinado contexto podem não ser exactamente as mesmas que são requeridas em contextos diferentes e para populações e missões ou papéis profissionais distintos. Daí a necessidade de se definirem as competências transversais¹ (universalmente requeridas, independentemente do contexto) e as competências específicas² (geralmente associadas a domínios técnicos e instrumentais).

São exemplo de competências específicas a elaboração de relatórios de contas, preparação de planos de negócio, exigindo-se a sua posse e exercício (acção) apenas para determinadas funções ou contextos específicos.

Os sistemas de gestão e desenvolvimento de competências podem ajudar as organizações a definirem quais os portfólios de competências que os colaboradores deverão actualizar para que o seu desempenho alcance resultados alinhados com a estratégia definida, assim como permitem fazer uma avaliação dos resultados efectivos alcançados pelo desempenho das pessoas, com um razoável grau de objectividade.

Um portfólio de competências-chave define as competências requeridas pela organização para a efectivação da sua estratégia e políticas. A Missão só será possível se os colaboradores evidenciarem ou actualizarem determinadas competências, ou seja se colocarem o

¹ Os *clusters*: conjuntos de competências associados a determinadas funções, representando as competências transversais à organização, igualmente importantes para cada colaborador. Ex. *cluster* competências de gestão; *cluster* competências de negócio; *cluster* competências relacionais.

² Associadas a cada família funcional.

enfoque do seu comportamento profissional nas competências-chave que garantam o desempenho da organização.

Deste modo, **já não é a função que cria a pessoa, mas a pessoa que cria a função**, uma vez que a função dependerá essencialmente da manifestação das competências do(s) colaborador(es). Doravante, será a manifestação ou não de competências que distinguirá os colaboradores entre si.

Um colaborador terá as suas competências actualizadas quando dirigir as suas acções para a Missão e Objectivos da sua função, ou seja, quando manifestar um conjunto de comportamentos em coerência com os requisitos da organização para atingir os resultados. O colaborador deixa de se centrar nas suas actividades e tarefas alterando o seu enfoque para os resultados.

A actualização destas competências e a concretização de comportamentos profissionais dos colaboradores assumem, assim, uma preocupação dominante das organizações nos seus programas de melhoria do desempenho e da melhoria da qualidade, com maiores ganhos de produtividade.

4. Das funções às competências-chave

Deste modo, coloca-se um novo desafio às organizações: **a mudança de um paradigma de gestão de recursos humanos centrado nas funções para o enfoque nas competências-chave** (*core competences*). Esforço que passará preferencialmente por uma abordagem *top down* e pela definição de uma metodologia de intervenção estabelecida por Vieira e Varão (Ceitil, 2006, pp. 132-133) em quatro etapas:

1. Identificação do portfólio de competências-chave transversais e específicas, partindo da estratégia da organização;
2. Definição operacional do portfólio de competências-chave;
3. Definição dos perfis individuais de competências requeridas;
4. Ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de recursos humanos.

Nesta abordagem, a gestão de competências permite definir, avaliar e desenvolver os comportamentos, acções e desempenho que as pessoas devem evidenciar no contexto profissional.

A definição operacional do portfólio de competências-chave exige a definição da competência (em resposta ao *que é e para que é e como*) e dos indicadores comportamentais (que comportamentos operacionalizam as competências), a definição dos indicadores de medida, a definição dos sistemas de medida, assim como a sua validação.

Tomando por exemplo a função de líder, eu só posso afirmar que sou um bom líder se o demonstrar através de acções tais como: «decido e actuo em situações de ambiguidade ou risco», «clarifico objectivos e missões identificando o que é importante para o sucesso de trabalho da minha equipa», «procuro informação e partilho-a com a minha equipa no sentido de alcançar os objectivos definidos», «delego missões/tarefas como forma de incentivar a minha equipa», etc. Quanto aos indicadores de medida, preciso para verificar a competência de conhecer o n.º de acções de desenvolvimento de competências, ou o grau de actualização de competências dos colaboradores.

Para nos coadjuvar teremos de nos socorrer dos instrumentos ou sistemas de medida. Assim podemos medir o nível de actualização da competência de liderança através do recurso a Inquéritos de Satisfação dos colaboradores, ou pelo sistema de gestão da formação.

A definição dos perfis individuais de competências (PIC) deve ter em conta quer a identificação das funções da organização, no que diz respeito às suas exigências e factores de qualificação, quer as competências requeridas para o exercício de cada uma dessas funções. Estas são retiradas do portfólio de competências-chave (dos *clusters* e da família funcional) tendo em conta os seus conteúdos

funcionais. A definição das competências-chave requeridas para cada função constitui o Perfil Individual de Competências.

Definido o **Perfil Individual de Competências**, torna-se necessário definir o **Nível de Actualização de Competências (NAC)**, requerido de acordo com o nível de exigência, o conteúdo da função e a oportunidade dessa função ser expressa no contexto de trabalho da organização. O Nível de Actualização da Competência requerido varia numa escala numérica de 1 a 4 ou 5.

Os PIC e os NAC de todas as funções e de todos os colaboradores da organização constituem o **Manual dos Perfis Individuais de Competências** requeridas, permitindo observar o perfil requerido para o exercício das várias funções da organização. O Perfil requerido torna-se, deste modo, fundamental na comparação com o perfil individual de competências actual, ou seja, as competências que os colaboradores em cada uma das funções realmente manifestam.

Depois, após a análise dos desvios verificados, serão elaborados os **Planos de Acção**, a exemplo do que acontece em Sistemas de Gestão da Qualidade, traduzido num conjunto de modalidades práticas de intervenção que possibilitem a actualização das competências requeridas para cada um dos titulares das funções, ao longo de um determinado período de tempo.

Para a redefinição do modelo de gestão de recursos humanos, agora assente na gestão e desenvolvimento de competências, torna-se fundamental:

1. Garantir o cumprimento dos objectivos da função Recursos Humanos nas organizações;
2. Garantir a descentralização da gestão executiva das pessoas e competências;
3. Sustentar o protagonismo de cada colaborador na manifestação e desenvolvimento do seu perfil individual de competências, como garantia do seu sucesso individual e empregabilidade bem como do sucesso organizacional;

4. Evitar a prática de «conceitos novos práticas antigas», para não ser colocado em causa o modelo de gestão da competência dos colaboradores e das organizações;
5. Diminuir a incerteza e o cepticismo associado a projectos de mudança, tornando a gestão de competência uma prática evidente, clara e instrumental.

Definido e operacionalizado o **portfólio de competências-chave** e identificados os perfis individuais de competências requeridas para cada função da organização, importa ter em conta os quatro subsistemas de gestão de recursos humanos – recrutamento e selecção, avaliação do desempenho, formação e gestão de carreiras.

5. O plano de formação

Cabe-nos aqui desenvolver o **subsistema de gestão da formação**. O desenvolvimento de competências dos colaboradores, assim como da organização, através da política de gestão da formação, devem ser coerentes com os seguintes objectivos, propostos por Vieira e Varão (Ceitil, 2006, pp. 168-169):

1. Conciliar as necessidades da organização com as expectativas e as motivações dos seus colaboradores, designadamente através da sua participação na identificação das necessidades de formação;
2. Identificar as necessidades de formação em termos estratégicos, de perfis individuais de competências requeridos e individuais, para que, neste caso, a formação vá ao encontro das motivações e interesses dos colaboradores, tornando efectivo o desenvolvimento das suas competências;
3. Planear, orçamentar e calendarizar a formação, desenvolvendo o Plano Anual de Formação, e que deverá identificar as necessidades de formação da organização;
4. Concretizar o Plano Anual de Formação estabelecido, de acordo com os objectivos estratégicos da organização;
5. Oferecer aos colaboradores perspectivas de actualização e desenvolvimento profissional e pessoal;
6. Permitir a aquisição e o aperfeiçoamento de competências;

7. Criar condições que permitam a cada colaborador participar individualmente na gestão da sua própria formação, permitindo-lhe rentabilizar o seu potencial;
8. Dotar a organização de competências, que produzam uma melhoria do desempenho, com o objectivo de reduzir, e se possível eliminar, a diferença entre as competências existentes e as competências desejadas;
9. Associar o desenvolvimento dos colaboradores à efectiva aquisição e actualização de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), através da realização de acções de formação e desenvolvimento profissional;
10. Desenvolver mecanismos que permitam observar com rigor a qualidade das acções de formação propostas;
11. Definir e estabelecer objectivos para a formação, avaliando e validando as acções de formação profissional realizadas;
12. Instituir princípios de causalidade, de modo a que os colaboradores da organização tenham a percepção de que ao participarem em determinada acção de formação e desenvolvimento profissional supõe uma efectiva melhoria do seu desempenho.
13. Manter os colaboradores informados sobre as normas, os procedimentos e os critérios que regem o funcionamento do Sistema de Gestão da Formação.

O desenvolvimento de competências exige ainda o ajustamento do **Diagnóstico da Necessidade de Formação** com o **Sistema de Avaliação de Desempenho**. Pois a identificação de desvios no perfil de competências, visa a definição de acções com o objectivo de melhoria do desempenho dos colaboradores. Deste modo, o **Sistema de Gestão da Formação** deverá analisar e incorporar os resultados do processo de avaliação de competências a fim de garantir os objectivos do desenvolvimento de competências.

A existência do portfólio de competências-chave deverá permitir antecipar respostas de desenvolvimento para determinados desvios de competências. A definição de percursos formativos ou percursos qualificantes por competências-chave permitirá focalizar o colaborador e a sua chefia na definição de acções de desenvolvimento de competências, facilitar a análise e definição do **Plano de**

Formação, assim como evitar a redundância de acções ou a procura de fornecedores de formação sem requisitos claros.

Por último, importa efectuar a avaliação das acções de formação no perfil de competências dos colaboradores. A Avaliação permitirá validar a eficácia da formação, medindo o nível de sucesso da formação no processo de desenvolvimento das competências dos colaboradores, assim como identificar características organizacionais impeditivas desse desenvolvimento. E permitirá ainda identificar as necessidades de melhoria nos procedimentos e práticas de identificação das necessidades e construção das soluções de formação, assim como aferir qual o contributo da gestão da formação para o desenvolvimento das competências-chave da organização, e conseqüentemente, para a melhoria do seu desempenho.

Um processo que sustente as práticas de gestão da formação aqui referidas reclamará a elaboração de um **Manual de Procedimentos de Gestão da Formação**.

A gestão de competências terá necessariamente um retorno no investimento, permitindo:

1. Reduzir os custos de formação, eliminando-se acções formativas desnecessárias;
2. Garantir a permanência dos melhores colaboradores, uma vez que estes são também os mais capazes de desenvolver a sua empregabilidade;
3. Disponibilizar imediatamente (*just-in-time*) a formação;
4. Percepcionar individualmente a relevância da formação;
5. Aumentar o nível de satisfação de cada colaborador;
6. Reforçar o envolvimento dos colaboradores, uma vez que terão uma melhor percepção do seu valor e importância para a organização;
7. Aumentar o índice de retenção de competências dos colaboradores, com formação *just-in-time* e o conhecimento aplicado imediatamente;
8. Reforçar a mobilidade da carreira, passando os colaboradores a gerar mais valor, uma vez que estão `na hora certa no lugar certo;
9. Prever com maior rigor as necessidades e níveis de formação, gerindo melhor a oferta e a calendarização da formação;

10. Eliminar as ofertas de formação que não estejam em consonância com a missão e os objectivos organizacionais, de um determinado projecto, ou individuais;
11. Responder eficazmente aos fornecedores de formação.

Conclusão

A abordagem a um sistema de gestão da formação por competências exige a implementação nas organizações de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, apoiado nas competências, como forma de racionalização dos recursos humanos. A avaliação das competências ajudará a organização a determinar falhas nas competências dos seus colaboradores, permitindo a sua resolução através dos planos de formação.

É fundamental que os colaboradores compreendam as vantagens da gestão de competências para a organização, assim como os seus benefícios a nível individual. Com esta abordagem, as organizações poderão, mais rapidamente, constituir equipas de projecto com as competências necessárias, manter os melhores recursos, maximizar o retorno do investimento em formação, reforçar a eficácia e a eficiência dos planos e orçamentos de formação. A nível individual, com reflexos na organização, o sistema de formação por competências permite ainda reconhecer as expectativas dos colaboradores, garantir uma maior satisfação e motivação dos recursos humanos e, em última análise, melhorar o aproveitamento do talento existente nas organizações.

Bibliografia

- BOYATZIS, R. E. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: John Wiley & sons.
- BURKE, M. J. & DAY, R. R. (1986). *A cumulative study of the effectiveness of management training*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 232-245.
- CAETANO, A. & TAVARES, S. (2000=). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos: dilemas e tensões. In A. Caetano (coord.). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 281-316). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- CEITIL, M. (org.) (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo.
- ECIA (2005). *Euro-referencial I-D: volume 1, competências e aptidões dos profissionais europeus de informação-documentação, e volume 2, Níveis de qualificação dos profissionais europeus de informação-documentação*. 2ª ed. rev. do vol. 1. Lisboa: INCITE.
- MØLLER, C. (2004). *Calidad personal: la base de todas las demás calidades*. Barcelona: Gestión 2000.
- NEVES, J. G., Garrido, M., Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.
- OCHÔA, P., PINTO, L. G. [2004]. *Aprender a inovar: guia para o desenvolvimento de competências de gestão para os profissionais de informação e documentação*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- RESENDE, E. (2004). *A força e o poder das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- WHIDDETT, S., HOLLYFORDE, S. (1999). *The competencies handbook*. Londres: Cromwell Press.