

Glossário de Termos da Gestão da Competência

Claudemir Oribe(*)

5 níveis de avaliação de eficácia

Conjunto dos 4 métodos de avaliação de Kirkpatrick (reação, aprendizado, comportamento e impacto) mais o ROI definido por Phillips.

Ações

Denominação genérica de atividade de treinamento e desenvolvimento.

Aprendizagem

Processo estimulado ou espontâneo de transformação de estímulos sensoriais e experiências em conhecimentos, habilidades e atitudes úteis e aplicáveis.

A aprendizagem é um processo que ocorre no sistema cognitivo da pessoa com e sem controle deste, podendo ser estimulada de múltiplas formas.

Atender requisitos

Finalidade básica de um processo de treinamento que visa cumprir um requisito de competência específico e definido em procedimento, manual, legislação, código ou qualquer outra regra escrita.

Atitudes

Reação ou maneira de ser em relação a determinada(s) pessoa(s), objeto(s), situação(ões), etc.

Avaliação de aprendizado

Processo que visa determinar a retenção de conhecimento ou o grau de habilidade obtido numa atividade de treinamento. Pode ser aplicada pelo Instrutor, Gerência solicitante ou por entidade qualificada..

Avaliação de comportamento

Processo que visa determinar o cumprimento de um conjunto esperado de reações do(s) empregado(s) após participação num programa de treinamento.

Avaliação de desempenho

Avaliação da eficiência na execução de tarefas e qualidade no cumprimento de atividades.

Avaliação de eficácia

Processo que visa determinar o grau de atendimento de um treinamento frente aos objetivos e resultados esperados.

Avaliação de impacto

Processo que visa determinar os resultados obtidos pelos treinandos após a aplicação dos conhecimentos obtidos em atividades de treinamento. O impacto pode ser tangível/mensurável na forma de indicadores operacionais ou intangível na forma de percepções coletivas.

Avaliação de reação

Processo que visa determinar a eficiência da organização da atividade de treinamento. É feita a partir da percepção do treinando e seu resultado pode sofrer variações conforme o grau de empatia entre o instrutor e os participantes.

Avaliação de ROI

Processo que visa determinar o ganho financeiro obtido a partir da aplicação de novos conhecimentos e habilidades desenvolvidas. O ROI é uma relação de ganho percentual anual.

Benefícios

Ganhos de qualquer natureza obtidos a partir da aplicação prática de conhecimentos e habilidades adquiridos em atividades de treinamento.

Buscar informação/atualização

Processo que visa o simples conhecimento de novas técnicas sem compromisso de aplicação prática. É uma das quatro finalidades básicas do treinamento. Exemplos: participação em Congressos, Seminários, etc.

CHA

Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

Classificação do gap

Classificação do gap em termos de Conhecimento, Habilidade ou Atitude; essa classificação permite avaliar a dificuldade, o investimento e o prazo para se eliminar o gap.

Competência

“A combinação adequada de educação, treinamento, habilidades, experiência e comportamento num departamento, atividade ou organização”.

“Aplicação do conhecimento, habilidades e comportamentos para atender requisitos.” (ISO 9000:2000)

Competências de entrada

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa deveria ter a priori, ou seja antes mesmo de ocupar um cargo ou função.

Competências de saída

Conjunto de competências que o empregado demonstra após o exercício do seu trabalho, na forma de desempenho ou cumprimento de metas.

Competências extras/adicionais

Competências que o empregado possui, mas a função ou descrição de cargo não exige.

Competências fundamentais

Competências que o empregado deve possuir; determinadas através de consultoria de processo, pesquisa do ambiente externo ou entrevista com a Direção.

Competências institucionais

Competências genéricas a todos os empregados e que fazem parte da cultura organizacional. Geralmente são em número de 6 a 12.

Competências transversais

Competências comuns a pessoas de mesmo nível hierárquico ou funcional.

Componente comportamental

Acontecimento pessoal ou profissional de natureza comportamental que prejudica a performance do empregado no trabalho.

Comportamento

Conjunto das reações que se podem observar num indivíduo, estando este em seu ambiente e em dadas circunstâncias.

Conhecimento

Conjunto do saber ou repertório de aprendizado acumulado através de estudo, observação ou repasse por outras pessoas.

Conhecimentos específicos/cursos

Grupo de competências da Descrição de Cargos que são consideradas imprescindíveis para o trabalho.

Critério de avaliação

Valor ou classificação para o julgamento e enquadramento de resultados de uma avaliação, permitindo classificação em escalas, como por exemplo, “aprovado” e “reprovado”.

Descrição de Cargos

Documento que descreve competências na forma de tarefas e atribuições, requisitos de acesso e eventualmente, resultados.

Desenvolver atitudes e consciência

Processo de treinamento específico que visa o desenvolvimento comportamental.

Desempenho

Competência de saída na forma da qualidade de execução de tarefas e atividades.

Educação

Grau de instrução, formação básica, formação profissional ou profissionalizante.

Escolaridade

Nível de graduação em educação básica, técnica, profissionalizante, superior, pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Especificação de Programa de Treinamento – EPT

Documento que especifica todas as características do treinamento a ser realizado.

Experiência

Habilidade ou perícia resultante do exercício contínuo duma profissão, arte ou ofício; conhecimento tácito acumulado medido em “anos”.

Família profissional

Conjunto de cargos ou funções que, devido à sua similaridade, permite a gestão de competências por meio de uma abordagem única.

Focus group

Grupo em que se aplicam dinâmicas de grupo para evidenciar aspectos comportamentais significativos e passíveis de ações de treinamento e desenvolvimento.

Gap Analysis

Processo de identificação de lacunas ou carências de competência.

Gap de competência

Não cumprimento de um requisito de competência que esteja especificado num documento qualquer. O mesmo que lacuna de competência

Gaps comuns

Lacuna de competência que acontece com muita frequência.

Gaps individuais

Lacuna de competência que tem pouco ou nenhum similar.

Gestão da Competência

Conjunto de práticas associadas harmonicamente para produzir resultados através do planejamento, aperfeiçoamento e mensuração da qualificação das pessoas.

Gráfico de Radar

Gráfico de vários eixos, cada um representando uma variável, na forma de um guarda-chuva, cujo preenchimento interno indica o grau de atendimento das variáveis representadas.

Gráfico distribuição do CHA

Gráfico pizza com a distribuição percentual dos gaps em termos de Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

Gráfico de Pareto (Gaps mais comuns)

Gráfico de Pareto contendo em ordem, os gaps mais comuns de um determinado grupo profissional.

Habilidade

Aptidão ou capacidade para algo.

Lacuna de competência

O mesmo que gap de competência; não cumprimento de um requisito de competência que esteja especificado num documento qualquer.

Levantamento de Necessidade de Treinamento – LNT

Solicitação de uma ação ou atividade de treinamento; formulário que se destina à esse propósito.

Mapeamento de Competências

Conjunto de gráficos (radar, Matriz, gaps, CHA e tempo de casa) que representa a competência de um grupo profissional.

Matriz de endereçamento

Gráfico que correlaciona o Resultado (média das pontuações de Tarefas e Atribuições) com a média da pontuação de outras famílias de competência.

Melhorar resultados

Finalidade básica de um treinamento, ao visar atingir um resultado ou meta claramente definida.

NBR ISO 10.015

Norma brasileira de Diretrizes para Treinamento, elaborada em abril de 2001 a partir da tradução da norma internacional ISO 10.015:1999 – Guidelines for training.

PDI

Plano de Desenvolvimento Individual – plano de treinamento e desenvolvimento elaborado para pessoas de alto potencial; a referencia de um PDI é sempre a descrição de um cargo a ser ocupado no futuro.

PDP

Plano de Desenvolvimento de Pessoas – plano anual de treinamento e desenvolvimento que contempla as atividades de T&D que devem ser realizadas num período, normalmente anual.

Prioridade

Processo de ordenamento que visa destacar atividades mais importantes.

Processo devolutivo

Processo de repassar aos departamentos ou grupos profissionais, os resultados das análises dos mapas de competência.

Público alvo

Grupo profissional a quem se destina uma atividade de treinamento específica.

Quatro finalidades básicas

Conjunto de finalidades que se propõe a responder “para quê” cada treinamento deve ser feito.

As quatro finalidades básicas são:

- Atender requisitos
- Desenvolver atitudes e consciência
- Melhorar resultados
- Buscar informação/atualização.

Essa tipologia é um dos pilares do processo de Gestão da Competência, pois permite um direcionamento de verbas segundo o momento organizacional e a determinação mais clara dos métodos de avaliação de eficácia.

Relatório Gerencial

Relatório contendo alguns mapas de competência e outras informações, elaborado para ser entregue aos Gerentes, apoiando portanto o processo devolutivo.

Resultados

Conseqüência ou efeito da aplicação da competência no ambiente profissional.

ROI

Return on Investment ou retorno sobre o capital investido, taxa percentual que exprime o ganho obtido sobre o capital empregado num produto ou processo.

Em termos matemáticos é a divisão entre o benefício financeiro líquido sobre o custo do programa, multiplicado por 100.

T&D

Sigla de Treinamento e Desenvolvimento. Ver “Treinamento”.

Tarefas e atribuições

Conjunto de atividades que compõe o dia-a-dia de um empregado de um determinado cargo. As tarefas e atribuições servem para determinar sua complexidade e sua conseqüente remuneração.

Para o processo de Gestão da Competência a análise de performance na execução dessas tarefas pode determinar carências de capacitação (gaps).

A pontuação das Tarefas e Atribuições indica também o quanto o empregado “entrega” na execução das atividades para o qual é pago.

Treinamento

Processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos para atender requisitos.

Trilhas de aprendizagem

Estímulos sequenciados de forma harmônica para provocar um aprendizado desejado.

Claudemir Oribe – Mestre em Administração, Sócio Consultor da Qualypro, vencedor do Prêmio Ser Humano – As Melhores Práticas de Gestão de Pessoas da ABRH/MG 2002.