

ISSN 1984-6606



O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS EMPRESAS ATUANTES NO BRASIL

THE CONCEPT OF COMPETENCES AND ITS APPLICATION IN STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE IN COMPANIES OPERATING IN BRAZIL

Lina Eiko Nakata

Mestre e doutoranda em Administração pela Universidade São Paulo. linankkt@gmail.com

Edileusa Godói Sousa

Doutora em Administração pela Universidade São Paulo. edileusagodoi@uol.com.br

Submissão: 03/10/2011 **Aprovação:** 10/07/2012

Resumo

A gestão por competências ganha importância nas discussões acadêmicas, devido às empresas visarem a sua perenidade num mercado cada vez mais competitivo. A definição de competências adotada neste trabalho tem uma abordagem de origem francesa, que se desenvolveu no Brasil, nas últimas duas décadas (FLEURY; FLEURY, 2000; ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; RETOUR et al., 2005; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; DUTRA et al., 2006). Este artigo apresenta os resultados de um levantamento com 125 profissionais de recursos humanos que atuam em organizações brasileiras relevantes, sobre a compreensão e utilização do conceito de competências em suas organizações. O objetivo foi relacionar o conceito de competências humanas com a gestão de pessoas, mostrando a visão dos gestores na adoção de um modelo de gestão por competências, cuja referência pôde ser analisada por meio de uma questão aberta contida no questionário aplicado, além dos resultados percebidos, por meio de níveis de concordância para diferentes aspectos organizacionais. Os resultados demonstraram que a compreensão do conceito é pulverizada e que, mesmo que a maioria da amostra compreenda competências somente como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, pelo menos uma parcela as entende de modo mais avançado, voltado à estratégia empresarial e/ou aos resultados. Também se viu que, com a implantação do modelo de competências, em boa parte das empresas houve muita ou média melhoria.

Palavras-chave: Competências. Gestão de pessoas. Gestão por competências.







Abstract

Competences management gains importance in the academic discussions due to companies aiming at their survival in an increasingly competitive market. The definition for competences adopted in this work presents a French originated approach that was developed in Brazil in the last two decades (FLEURY; FLEURY, 2000; ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; RETOUR, 2005; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; DUTRA et al., 2006). This paper shows the results of a survey conducted with 125 human resources professionals that work in relevant Brazilian organizations, concerning the understanding and use of the concept of competences in their organizations. The objective was to relate the concept of human competences with the people management, showing the managers' view when adopting a competences management model, which reference could be seen by an open question in the applied questionnaire, and the realized results, by agreement levels for different organizational aspects. The results show that the understanding of the concept is heterogeneous and, even if the majority of the sample sees competences only as a set of knowledge, skills and attitudes, at least a portion understands it in a more advanced way, attached to the organizational strategy and/or to the results. It was also seen that, implementing the competences model, the majority of the companies had a very good or medium improvement.

Keywords: Competences. People management. Competences management.



PUC Minas E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO **1 INTRODUÇÃO**

ISSN 1984-6606



Num contexto em que as empresas precisam ser altamente competitivas para estar no mercado, a pesquisa Delphi RH 2010 indica que *gerir competências* foi apontado como o segundo maior desafio estratégico (ALBUQUERQUE; FISCHER, 2004).

A competência vem sendo um tema abordado por diversas áreas acadêmicas. Mas, segundo Gimzauskiene e Staliuniene (2010), tal abordagem tem sido feita, de forma independente, por representantes de diversas áreas do conhecimento, bem como de ciências distintas. Cada área vem colocando e apontando questões de acordo com seus interesses científicos.

Para Carbone et al. (2006), o entendimento do conceito de competência requer a separação das diversas abordagens, para então criar perspectivas a serem seguidas na busca de uma definição para o constructo.

Segundo o dicionário Houaiss, competência é a capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos. Fleury (2001) explica o conceito referindo-se à incompetência, que denota um sentimento bastante negativo e até depreciativo, e define competência como uma palavra utilizada para designar um indivíduo qualificado para realizar algo.

Mesmo com tais abordagens que procuram delimitar uma especificação para a competência, Dutra, Fleury e Ruas (2008) afirmam que, apesar da aparente simplicidade da definição de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa.

Apesar de o termo *competência* ter sido abordado pela primeira vez na década de 1970 nos Estados Unidos, é a partir dos anos 1990 que surgem propostas mais concretas de transformação nos modelos de gestão de pessoas. Foi observada, então, a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas: o conceito de competência pode ser utilizado como parâmetro para a construção de instrumentos de gestão.

É importante que as empresas contem com um sistema integrado, isto é, modelos de gestão de pessoas que alinhem as estratégias organizacionais às expectativas das pessoas (DUTRA, 2004). Tem-se, portanto, que o objetivo deste trabalho foi o de identificar o conceito de competência humana que é compreendido e utilizado como referência para a formulação dos modelos de gestão estratégica de pessoas das empresas. Esta pesquisa considerou que os profissionais interpretam a noção de competências de diferentes formas, o







que torna sua adoção pelas organizações pouco homogênea no contexto do mercado brasileiro.

A primeira parte deste artigo contempla o problema, os objetivos do trabalho e o referencial conceitual sobre o tema de competências. A segunda parte define a metodologia adotada para o levantamento realizado sobre gestão por competências, seguido da apresentação dos resultados, juntamente com suas análises. Ao final, na terceira e última parte, considerações finais sobre o trabalho são apresentadas.





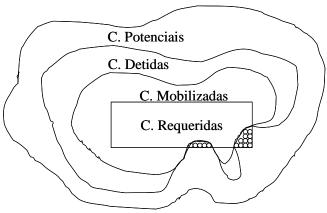


2 REFERENCIAL CONCEITUAL

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Tal conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Dessa forma, na década de 1980, Boyatzis (1982) sugere competências a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procurando fixar ações ou comportamentos efetivos esperados; ele já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere. A percepção do contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis.

Na década de 1990, os franceses Le Boterf e Zarifian apresentam o conceito de competência ligado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). A ideia de cargo é substituída pelo indivíduo. Cada pessoa deve ter suas próprias competências, já que não é mais o cargo que demanda competências. Inclusive, Ledford Jr. (1995) considera sistemas de pagamento por competências uma evolução dos sistemas de pagamento por habilidades. Em complemento, Retour (2005) mostra as competências individuais conforme Figura 1.

FIGURA 1 - Os quatro níveis das competências individuais



Fonte: RETOUR, 2005.

As competências requeridas, segundo Retour (2005), são aquelas que o cargo demanda. Porém o indivíduo mobiliza mais competências do que essa demanda. Algumas competências requeridas não são executadas pelo indivíduo porque ele pode não estar







preparado ou não é apto por algum motivo. As competências detidas são aquelas possuídas pelas pessoas. Por exemplo, uma pessoa sabe falar espanhol e alemão, mas em seu trabalho utiliza apenas espanhol – a língua alemã não é mobilizada, mesmo sendo detida pela pessoa. E as competências potenciais são aquelas que o indivíduo pode adquirir, pois, se treinado e preparado, poderá detê-las.

Nesse raciocínio, Ruas, Antonello e Boff (2005) distinguem as noções de qualificação e competência, de acordo com o Quadro 1.

QUADRO 1 - As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos

Qualificação	Competência
Relativa estabilidade da atividade econômica	Baixa previsibilidade de negócios e atividades
Concorrência localizada	Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência
Lógica predominante: indústria (padrões)	Lógica predominante: serviços (eventos)
Emprego formal e forte base sindical	Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos
Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas	Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade
Foco no processo	Foco nos resultados
Baixa aprendizagem	Alta aprendizagem
Padronização	Customização

Fonte: RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005.

Adicionalmente, Dutra et al. (2006) destacam a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa por meio da discussão das competências organizacionais: tal temática já vinha sendo trabalhada, no Brasil, por Fleury e Fleury (2000), da abordagem dos recursos da firma, a partir da qual se verifica a interação do intento estratégico das competências organizacionais e das competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2000; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). De um lado, tem-se a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; FLEURY; FLEURY, 2000). De outro lado, têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização.

Campion et al. (2011) corroboram com essa ideia, estabelecendo as vinte melhores práticas do modelo de competências divididas em três eixos: a) análise de informação de competências; b) organização e apresentação de informação de competências; e c) uso de informação de competências. Os autores explicam ainda que modelar competências refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características (knowledge, skills, abilities, others characteristics - KSAOs) que são necessárias para o desempenho efetivo de







um determinado trabalho. Nesse sentido, os KSAO são usualmente ligados aos objetivos e estratégias de negócios.

De forma análoga, para Sefiani et al. (2012), competência é a habilidade de um ator (indivíduo ou grupo) de agir e reagir com a relevância requerida para desempenhar um conjunto de atividades em situações diversas para determinado tipo de trabalho. Segundo os autores, o ator é o coração de um processo de selecionar, combinar e mobilizar seus conhecimentos, habilidades e comportamentos, mas também atingir um desempenho esperado.

Fleury e Fleury (2000, p. 21) definem o conceito de competências como um "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Ao mesmo tempo, vale ressaltar que as competências de uma organização não são somente a soma das competências individuais de seus funcionários, mas sim o conjunto sinérgico de competências individuais e organizacionais. O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um conjunto de recursos, e é esse portfólio que cria vantagens competitivas. Dessa maneira, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos (FLEURY, 2001).

Essas questões integradoras têm gerado no Brasil, há alguns anos, um uso ampliado do conceito de competência, tanto na adaptação de sistemas desenvolvidos pelas matrizes de empresas multinacionais estrangeiras quanto na modernização de sistemas de gestão de pessoas pelas empresas nacionais (DUTRA et al., 2006). Segundo Dutra (2004), nesse período se inicia um novo olhar para a gestão de pessoas, buscando não só sua integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também a integração da gestão de pessoas em si.

Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração. Durante a segunda metade da década de 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito no aprimoramento da gestão de pessoas. Hoje, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões. (DUTRA, 2004, p. 35).

Dutra (2001) relaciona os ganhos que as organizações e as pessoas adquirem quando o conceito de competência é aplicado (QUADRO 2).







QUADRO 2 - Os ganhos para a organização e para as pessoas quando existe o uso

do conceito de competência

Para a organização	Para as pessoas
 Simplicidade, flexibilidade e transparência 	 Horizontes profissionais claros com critérios
 Otimização de recursos e da massa salarial 	de acesso definidos
 Direcionamento e otimização dos 	 Remuneração compatível com a
investimentos no desenvolvimento	complexidade das atribuições e das
profissional	responsabilidades e com o mercado
 Capacidade de atração, retenção e 	 Estímulo ao autodesenvolvimento e à
potencialização de talentos	ampliação do espaço de atuação
 Flexibilidade do modelo para adaptar-se às 	 Condições claras e objetivas para a
mudanças de estrutura, organização do	mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo
trabalho e tecnologia	modelo
 Equilíbrio entre remuneração e agregação de 	
valor	

Fonte: DUTRA, 2001.

Assim, a adoção do modelo de competências é justificada por alguns autores, com base em argumentos que muitas vezes envolvem a gestão de pessoas e as relações do modelo com a estratégia organizacional, dentre outros. Uma melhor gerência da utilização da força de trabalho é citada por Harzallah, Berio e Vernadat (2006); a influência do contexto, da cultura e do ambiente organizacionais no modelo é sublinhada por Brownell (2006); Soderquist et al. (2009) destacam a influência do modelo na melhoria e sustentabilidade da vantagem competitiva; e a conexão do modelo de competências com objetivos e estratégias organizacionais é enfatizada por Campion et al. (2011).

Entretanto, Sawchuk (2008) realiza uma abordagem crítica dos modelos de gestão por competências. O autor afirma que as abordagens de habilidades e competências estão em crescimento e faz uma revisão crítica no uso destas na Noruega e no Canadá, com embasamento na Sociologia do Trabalho. Segundo ele, tanto no Canadá quanto na Noruega, as abordagens em habilidades e competências estão pautadas nas questões de poder e controle e distribuição dos recursos. Isso significa que a *reforma da competência* estabelece um impasse pautado mais por questões de controle do que da própria competência.

No entendimento de Patalas-Maliszewska e Hochmeister (2011), a importância da gestão por competências num negócio dependente de conhecimentos está bem estabelecida. As capacidades (*capabilities*) das pessoas para realizar uma tarefa muitas vezes referem-se às qualificações, habilidades e competências, porém é inevitável que uma empresa desenvolva um sistema baseado em competências. Dessa forma, em termos gerais, a gestão por competências opera em dois grandes níveis: o macro e o micro. O nível macro está relacionado às competências essenciais e às estratégias organizacionais, enquanto o nível micro deve ser de responsabilidade da área de recursos humanos, com foco nas competências





individuais. Uma empresa necessita ter a capacidade de atingir seus objetivos ao alinhar os níveis macro e micro dessa gestão.

A gestão por competências tende a ser aceita pelas pessoas, por tornar as práticas mais claras e deixar as pessoas com sentimento de maior equidade, pois as complexidades são consideradas no processo.

Inclusive, para Patalas-Maliszewska e Hochmeister (2011), a gestão por competências não é um fim nela mesma, e sim um meio para que as empresas consigam atingir seus objetivos. Dessa perspectiva, a implementação bem-sucedida da gestão por competências envolve a integração vertical que assegura a consistência entre competências e estratégia, e também o alinhamento horizontal que mantém a harmonia das atividades de recursos humanos.

A gestão por competências está baseada em diferentes ferramentas e abordagens. Ainda que a pesquisa em competências esteja em andamento, as competências já estão integradas como um conceito transversal e fundamental para o controle e a melhoria do desempenho organizacional (PATALAS-MALISZEWSKA; HOCHMEISTER, 2011).

A partir disso, este estudo apresenta uma pesquisa realizada para conhecer o conceito de competências que os gestores adotam ao conceberem a gestão por competências nas organizações em que atuam, além de mostrar os principais resultados percebidos, ligados à gestão estratégica de recursos humanos.





3 METODOLOGIA E CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Quanto à metodologia, três tipologias de estudo foram adotadas (MARTINS, 1994):

- a) *survey*: trata-se de levantamento junto às fontes primárias, geralmente por meio da aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas. Os *surveys* são chamados "estudos de conjuntos";
- b) empírico-analítica: abordagem que apresenta em comum utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados marcadamente quantitativas. Privilegia estudos práticos. Sua proposta tem caráter técnico, restaurador e incremental. Tem forte preocupação com a relação causal entre variáveis;
- c) descritiva: tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.

Segundo Tachizawa (2002), a análise teórico-empírica pode ser visualizada conforme Figura 4.

Realidade observável

Pergunta problema e objetivo proposto

Bibliografia e dados secundários

Teoria pertinente ao tema e dados secundários

Conclusões e resultados

FIGURA 4 - Modelo metodológico de análise teórico-empírica

Fonte: TACHIZAWA, 2002.

O *survey* foi aplicado a uma amostra categorizada de profissionais de recursos humanos atuantes em empresas destacadas do país. O questionário contava com questões quantitativas e qualitativas referentes aos objetivos de pesquisa.

A amostra foi definida de forma intencional, buscando profissionais que, por sua formação, experiência, empresas em que atuam e posições ocupadas, tivessem influência na definição do modelo de competências adotado. Trata-se de uma amostra proposital, não probabilística (SELLTIZ, 1975) de uma população que tem algumas características que se







procurou respeitar, mas não necessariamente garantir representatividade ou proporção por quotas, uma vez que o número de empresas que utilizam o modelo de gestão por competências é desconhecido.

Por meio de contato telefônico e consultas diversas em algumas entidades, foi elaborado um cadastro contendo os nomes dos ocupantes de cargos de direção e gerência de áreas de recursos humanos de empresas brasileiras de grande porte ou que fazem parte do *ranking* das melhores para se trabalhar do Guia Exame e Você S/A. O cadastro geral reuniu os dados de 850 profissionais que foram convidados a participar da pesquisa; 125 deles responderam ao questionário, o que significou um retorno de aproximadamente 15%.

Os respondentes da pesquisa atuam nas maiores empresas do Brasil, em diversos setores, como bancos, indústria automobilística, petroquímicas e consultorias. A maioria dos profissionais eram diretores ou gerentes de recursos humanos, e mais de 80% do total tinham cursado mestrado, MBA ou especialização. Em média, a amostra tinha 41 anos de idade e oito anos em função de recursos humanos. As Tabelas 1, 2 e 3 detalham essas informações.

TABELA 1 - Número e proporção da formação dos respondentes

Farmação	Respo	ndentes
Formação	N°	%
Nível Superior	17	13,6%
Especialização	25	20,0%
MBA	67	53,5%
Mestrado Acadêmico	9	7,2%
Outro	7	5,6%
Total	125	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

TABELA 2 - Categoria funcional do respondente

T- ~	Respondentes				
Função	Nº	%			
Diretor de RH	19	15,2%			
Gerente de RH	46	36,8%			
Gerente Outras Áreas	9	7,2%			
Consultor	20	16,0%			
Professor	0	0,0%			
Outro	31	24,8%			
Total	125	100%			

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.





TABELA 3 - Reporte imediato do respondente

	Respondentes					
Função	Nº	%				
Presidente	30	24,0%				
Vice-Presidente de RH	8	6,4%				
Diretor de RH	33	26,4%				
Gerente de RH	16	12,8%				
Gerente Outras Áreas	2	1,6%				
Consultor	5	4,0%				
Outros	31	24,8%				
Total	125	100%				

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

Três quartos das empresas que referenciaram os profissionais no preenchimento dos questionários eram multinacionais. Também vale destacar que quase metade dessas empresas foi considerada como as maiores em seu setor pelo Guia Exame e 10,4% constam na lista das 100 melhores para se trabalhar, publicada pelo Guia Exame e Você S/A.

TABELA 4 - Perfil das organizações que foram referência para os respondentes

Empresas que foram referência aos respondentes		Sim	ľ	Vão	Total		
		%	Nº	%	Nº	%	
Multinacionais	93	74,4%	32	25,6%	125	100%	
Integrantes 500 Melhores e Maiores	58	46,4%	67	53,6%	125	100%	
Integrantes 100 Melhores para se Trabalhar	13	10,4%	112	89,6%	125	100%	

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

O questionário era composto por 13 perguntas e algumas delas se subdividiam em mais itens. Após a caracterização do respondente, a primeira questão era aberta e a resposta era limitada a 30 palavras, quando se buscava a visão desse profissional sobre o conceito de competências: ele deveria descrever sua interpretação a respeito desse tema. O restante das questões contemplava a forma de construção de seu modelo de competências, a participação das pessoas nos processos e os impactos resultantes. Neste artigo foram tratados, mais especificamente, a absorção do conceito, a referência utilizada para a construção do modelo e os resultados percebidos.





4 RESULTADOS DA PESQUISA

No que se refere à percepção dos respondentes do conceito de competências mais adequado para orientar o modelo de gestão de pessoas de uma empresa, as respostas foram analisadas uma a uma, com a finalidade de encontrar similaridades semânticas. A Tabela 5 apresenta as quantidades e os percentuais de cada tipo de conceito identificado, além dos agrupamentos feitos.

TABELA 5 - Número e proporção de respondentes por categoria da resposta aberta sobre definição de competência humana, com agrupamentos

Cotogorios do definição de competência humana	Respo	ondentes
Categorias de definição de competência humana	Nº	%
Maior carga semântica em Estoque de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	53	42,4%
Maior carga semântica em Conhecimentos	7	5,6%
Maior carga semântica em Habilidades	8	6,4%
Maior carga semântica em Características Pessoais	5	4,0%
GRUPO CAPACIDADE/ CAPACITAÇÃO	73	58,4%
Maior carga semântica em Mobilização de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	6	4,8%
Maior carga semântica em Saber Agir	10	8,0%
GRUPO MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE	16	12,8%
Maior carga semântica em Entrega	11	8,8%
Maior carga semântica em Valor Agregado	4	3,2%
Maior carga semântica em Resultados	7	5,6%
GRUPO RESULTADOS/ENTREGA	22	17,6%
Maior carga semântica em Estratégia da Empresa	5	4,0%
Outros	9	7,2%
GRUPO OUTROS	14	11,2%
Total Geral	125	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

A maioria da amostra (42,4%), numa questão aberta, afirma que a definição de competência humana está relacionada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), demonstrando que a visão de McClelland prevalece. As outras definições apontadas pelos respondentes ficaram dispersas: entrega (8,8%), saber agir (8,0%), habilidades (6,4%), resultados (5,6%), conhecimentos (5,6%), mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (4,8%), vinculação com estratégia (4%), características pessoais genéricas (4%) e valor agregado (3,2%).

Os agrupamentos das respostas obtidas fazem a distinção de quatro tipos de definições conceituais. O primeiro grupo contém os conteúdos que se aproximam mais da capacitação das pessoas ou da qualificação necessária a uma pessoa para ocupar uma determinada posição na empresa. A competência para esses respondentes é percebida como o conjunto de CHA ou esses elementos de forma isolada. O segundo reflete a abordagem oferecida por Le Boterf,





Zarifian e Ruas e vincula-se à mobilização da capacidade da pessoa em um determinado contexto. O terceiro se refere aos resultados e entregas, indicando a agregação de valor da pessoa para o meio em que se insere, conceito mais alinhado com as abordagens de Dutra e Fleury. O quarto grupo, por último, reúne as demais respostas, inclusive a relação do conceito com as estratégias da empresa – não se questionou o que era referência para o entendimento de competências humanas, mas sim a compreensão, no sentido de significado.

Questionou-se também se o respondente utilizava o conceito de competências na gestão de pessoas. Três quartos das empresas aplicam esse conceito em sua gestão, apesar de a maioria dos casos ser de forma parcial. É interessante que apenas quatro respondentes (3,2% do total) não pretendem adotá-lo no futuro.

TABELA 6 - Utilização do conceito de competência na gestão de pessoas

	Respondentes				
Categorias de respostas	Nº	%			
Sim, ele está hoje totalmente implantado	28	22,4%			
Sim, ele está hoje parcialmente implantado	65	52,0%			
Não, mas pretendemos adotá-lo	28	22,4%			
Não, e não pretendemos adotá-lo	4	3,2%			
Total Geral	125	100%			

Fonte: elaborado pelas autoras deste artigo.

Para observar-se o comportamento das variações de respostas em diferentes características – dos respondentes e das organizações –, têm-se as Tabelas 7 a 11.

TABELA 7 - Número e proporção de respondentes usuários e não usuários do conceito de competências por grupo de categorias da resposta aberta sobre definição de competência humana

Grupos definidos por competência humana	Usi	uários	Não	usuários	Total					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%				
CAPACIDADE/ CAPACITAÇÃO	56	60,2%	17	53,1%	73	58,4%				
MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE	10	10,8%	6	18,8%	16	12,8%				
RESULTADOS/ ENTREGA	16	17,2%	6	18,8%	22	<i>17,6%</i>				
OUTROS	11	11,8%	3	9,4%	14	11,2%				
Total Geral	93	100%	32	100%	125	100%				

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

Usuários do conceito de competências são aqueles que afirmaram tê-lo totalmente ou parcialmente implantado na gestão de pessoas da organização de referência; os não usuários foram os que não apontaram isso (TAB. 6). Não foi percebida uma variação significativa na distribuição dos respondentes nas diversas categorias em função de serem ou não usuários do conceito. A hipótese levantada para explicar a pequena variação é que a discussão sobre competências está presente junto a esse grupo de profissionais e de forma homogênea



PUC Minas E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO





independentemente de sua utilização. A Tabela 8 mostra uma análise comparativa entre empresas nacionais e multinacionais.

TABELA 8 - Número e proporção de respondentes de empresas nacionais e multinacionais por grupo de categorias da resposta aberta sobre definição de competência humana

Grupos definidos por competência humana	Multi	nacional	Na	cional	Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
CAPACIDADE/ CAPACITAÇÃO	42	60,9%	31	55,4%	73	58,4%
MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE	4	5,8%	12	21,4%	16	12,8%
RESULTADOS/ENTREGA	14	20,3%	8	14,3%	22	<i>17,6%</i>
OUTROS	9	13,0%	5	8,9%	14	11,2%
Total Geral	69	100%	56	100%	125	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

É possível observar que os profissionais que atuam em empresas nacionais têm um pouco menos de influência da visão de capacitação (55,4%) do que os que atuam em multinacionais (60,9%). Outro ponto refere-se à visão de mobilização de recursos, que predomina entre os respondentes de empresas brasileiras, ficando o grupo das empresas multinacionais mais focado em capacidades ou em entrega/ resultado (20,3%).

Na Tabela 9 é verificada uma pequena variação no percentual de profissionais que percebem a competência na categoria de capacidades/ capacitação quando comparado se a empresa mencionada pelos respondentes está ou não entre as 500 melhores e maiores na classificação do Guia Exame.

TABELA 9 - Número e proporção de respondentes de empresas das 500 melhores e maiores ou não por grupo de categorias da resposta aberta sobre definição de competência humana

competencia numana									
Grupos definidos por competência humana		tegrantes Maiores	,	grantes Maiores	Total				
		%	N^{o}	%	Nº	%			
CAPACIDADES / CAPACITAÇÃO	41	61,2%	32	55,2%	73	58,4%			
MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE	8	11,9%	8	13,8%	16	12,8%			
RESULTADOS / ENTREGAS	11	16,4%	11	19,0%	22	17,6%			
OUTROS	7	10,4%	7	12,1%	14	11,2%			
Total Geral	67	100	58	100	125	100			

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

É interessante constatar que há uma significativa variação de percepção quando se relacionam nível de escolaridade, ou então o tempo de atuação na organização. As Tabelas 10 e 11 demonstram essas diferenças.









TABELA 10 - Número e proporção de respondentes em função de seu nível de formação

Grupos definidos por competência humana	Su	perior		peciali- zação	I	MBA	M	lestra- do	(Outro	Т	otal
competencia numana	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CAPACIDADES / CAPACITAÇÃO	12	70,6%	17	68,0%	36	53,7%	5	55,6%	3	42,9%	73	58,4%
MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE	2	11,8%	2	8,0%	9	13,4%	1	11,1%	2	28,6%	16	12,8%
RESULTADOS / ENTREGAS	1	5,9%	4	16,0%	13	19,4%	2	22,2%	2	28,6%	22	17,6%
OUTROS	2	11,8%	2	8,0%	9	13,4%	1	11,1%	0	0,0%	14	11,2%
Total Geral	17	100%	25	100%	<i>6</i> 7	100%	9	100%	7	100%	125	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

Os respondentes com MBA ou mestrado percebem o conceito de competência como sendo *mobilização de capacidade* ou *resultados/ entrega* em proporção superior (32,8% e 33,3% respectivamente) aos respondentes de nível superior e especialização (17,7% e 24,0% respectivamente). Isso demonstra que o tipo de formação influencia o amadurecimento do conceito.

TABELA 11 - Número e proporção de respondentes em função do tempo em que atua na empresa mencionada

Grupos definidos por competência humana	Até 2 anos		De 3 a 5 anos		De 6 a 11 anos		Acima de 12 anos		Total			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
CAPACIDADES / CAPACITAÇÃO	17	53,1%	16	47,1%	17	60,7%	23	74,2%	73	58,4%		
MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE	6	18,8%	5	14,7%	3	10,7%	2	6,5%	16	12,8%		
RESULTADOS / ENTREGAS	6	18,8%	7	20,6%	6	21,4%	3	9,7%	22	17,6%		
OUTROS	3	9,4%	6	17,6%	2	7,1%	2	9,7%	14	11,2%		
Total Geral	32	100	34	100	28	100	31	100	125	100		

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

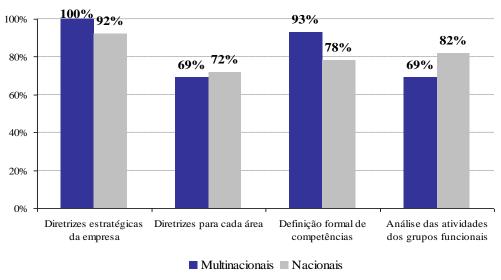
Dos respondentes com mais de 12 anos de atuação (24,8% do total), 74,2% percebem a competência como *capacidade/ capacitação*, enquanto 53,1% dos respondentes com menos de 2 anos (25,6% do total) e 47,1% dos respondentes entre 3 a 5 anos de atuação (27,2% do total) percebem a competência como *capacidade/ capacitação*, conforme apresentado na Tabela 11. Observa-se uma correlação entre os respondentes com maior nível de escolaridade e menor tempo de atuação nas empresas. Isso pode indicar que pessoas que estão com um menor tempo de atuação nas empresas mencionadas estão mais pressionadas para oferecer alternativas para a gestão de pessoas e estão mais atentas a seu desenvolvimento profissional.





Àqueles que declararam utilizar o conceito de competência questionou-se que fatores foram ou não referência para a construção do modelo de gestão por competências em sua organização.

GRÁFICO 1 - Referências dos respondentes para a construção do modelo de gestão por competências



Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.

O Gráfico 1 mostra que as diretrizes estratégicas organizacionais orientam o modelo de gestão em 100% das empresas multinacionais e 92% das empresas brasileiras. Essas diretrizes são as mais consideradas, demonstrando que o intento estratégico da empresa influencia diretamente a gestão por competências de uma empresa. É louvável que os profissionais tenham apontado, com maior importância, esse item, pois o alinhamento com as estratégias deve existir, ou a aplicação do conceito de competências não faria sentido e nem seria eficaz. Adicionalmente, as diretrizes para cada área da empresa, a definição formal de competências e a análise das atividades dos grupos funcionais são também fortemente norteadoras da gestão por competências.

Finalmente, a última questão do questionário continha quinze afirmações que abordavam sobre: a participação dos profissionais na elaboração e execução de seus planos de desenvolvimento; a visão sobre a expectativa da empresa em relação a seu desempenho e desenvolvimento; os sistemas de recompensa salarial e utilização das informações geradas pelo sistema de gestão de pessoas para definir ajustes salariais; o alinhamento entre as expectativas das pessoas e da empresa; a utilização dos resultados da avaliação para planejar a movimentação de pessoas e o processo de sucessão; a contribuição das pessoas para os







objetivos estratégicos da empresa; e, ainda, a motivação e a satisfação das pessoas com o modelo atual de gestão de pessoas.

A intenção era verificar o grau de melhoria percebido pelos profissionais. Havia uma escala de seis pontos (variava de 0 a 5), e o respondente assinalava um número para cada afirmação. Zero significava que nenhuma melhoria havia sido percebida, enquanto cinco significava que uma melhoria muito significativa havia sido percebida. Assim, zero e um foram agrupados em *pequena melhoria*; dois e três em *média melhoria*; e quatro e cinco em *muita melhoria*. Os resultados obtidos estão na Tabela 12.

TABELA 12 - Percepção de melhorias e sua intensidade

Afirmativas		Pequena		Média		Muita melhoria	
		melhoria		melhoria			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
As pessoas estão participando mais ativamente na							
elaboração e execução de seus planos de	10	9%	44	42%	52	49%	
desenvolvimento.							
As pessoas conseguem visualizar com mais precisão a	5	5%	38	36%	63	59%	
expectativa da empresa em relação a seu desempenho.	3		30		03	3770	
As pessoas recrutadas interna ou externamente	8	8%	38	36%	60	57%	
correspondem mais às expectativas da empresa.		070	30	3070	00	3770	
As pessoas percebem que a empresa está mais		4%	45	42%	57	54%	
interessada em seu desenvolvimento.	4	770	73	72/0	31	3470	
As pessoas consideram agora os sistemas de		37%	46	43%	21	20%	
recompensa salarial mais justos e coerentes.	39	3170	40	73/0	21	2070	
Os gestores percebem com mais clareza o potencial e o	12	11%	48	45%	46	43%	
desenvolvimento de cada integrante de sua equipe.	12	11/0	10	1570	10	1370	
Os gestores sentem-se mais estimulados e seguros para							
orientar o desenvolvimento dos integrantes de sua	9	8%	54	51%	43	41%	
equipe.							
As pessoas percebem que há um melhor alinhamento	9	8%	56	53%	41	39%	
entre as expectativas das pessoas e da empresa.							
Os gestores utilizam mais adequadamente os resultados		110/		400/	4.0	4407	
da avaliação das pessoas para planejar a movimentação	12	11%	51	48%	43	41%	
de pessoas e o processo de sucessão.							
Os gestores utilizam mais adequadamente as							
informações geradas pelo sistema de gestão de pessoas	35	33%	46	43%	25	24%	
para definir ajustes salariais dos integrantes de sua							
equipe.							
A empresa mantém agora um histórico das avaliações	13	12%	36	34%	57	54%	
de cada pessoa abrangida pelo modelo.							
O processo de avaliação é considerado mais claro e	12	11%	49	46%	45	42%	
transparente pelos colaboradores.							
As pessoas estão investindo mais em seu	9	8%	47	44%	50	47%	
desenvolvimento.							
As pessoas estão reconhecendo mais sua contribuição		8%	65	61%	33	31%	
para os objetivos estratégicos da empresa.							
As pessoas estão mais motivadas e satisfeitas do que no modelo anterior.	8	8%	54	51%	44	42%	
	1.4	120/	1.0	420/	1.6	1.10/	
Média Geral	14	13%	46	43%	46	44%	

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo.



PUC Minas E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO



As maiores melhorias (mais de 50% de *muita melhoria*) que se destacam são: as pessoas conseguem visualizar com mais precisão a expectativa da empresa em relação a seu desempenho; os recrutados interna ou externamente correspondem mais às expectativas da empresa; as pessoas sentem que a empresa está mais interessada em seu desenvolvimento; e é mantido um histórico das avaliações de cada pessoa abrangida pelo modelo. Entretanto muita melhoria foi percebida com um percentual baixo (19,8%) para a questão da justiça e coerência dos sistemas de recompensa salarial, o que pode ser considerado um comportamento normal.

Quanto ao maior reconhecimento na contribuição para os objetivos estratégicos da empresa, é fundamental registrar que 31,1% dos respondentes afirmaram *muita melhoria*, e apenas 7,5% deles afirmaram *pequena melhoria*. Esses números demonstram que a gestão por competências alavanca o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais. Os outros itens também mostram melhorias percebidas bastante relevantes.







5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Grandes transformações no mercado criam a necessidade de um modelo mais avançado para a gestão de pessoas. A alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, o deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento e a maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa são fatores que favorecem a criação de uma gestão de pessoas por competências.

Verificou-se que o quadro teórico também descreve a noção de competência predominantemente associada à gestão de pessoas. Para alguns autores a noção de competência pode constituir um fator mobilizador de estratégias de gestão de pessoas (ALBUQUERQUE; FISCHER, 2004; CAMPION et al., 2011), tanto na perspectiva da abordagem das vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; FLEURY; FLEURY, 2000), quanto na ótica da competência como um conceito transversal e fundamental para a melhoria do desempenho organizacional (PATALAS-MALISZEWSKA; HOCHMEISTER, 2011).

Quanto ao objetivo deste estudo de identificar o conceito de competência humana que é compreendido e utilizado como referência para a formulação dos modelos de gestão de pessoas das empresas, grande parte dos respondentes se concentra em torno da percepção da competência como sendo o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes da pessoa ou exigido pelo cargo. Essa competência, representada principalmente por autores americanos (BOYATZIS, 1982; McCLELLAND, 1973), configura-se como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho. Os demais respondentes estão distribuídos em diferentes percepções sobre competência. Apesar de a maioria dos respondentes não compreender o conceito de competências humanas de um modo mais maduro (competência em ação), foi observado que esse conceito é amplamente utilizado e aplicado nas empresas que atuam no mercado brasileiro.

Adicionalmente, a percepção do conceito é diferente, segundo algumas características:

- a) as análises mostraram que as respostas dadas pelos usuários do conceito e pelos não usuários não diferem significativamente;
- b) as empresas multinacionais estão mais focadas na capacitação, enquanto as empresas nacionais situadas entre as 500 melhores e maiores apresentam um foco menor na capacitação; nessas empresas, pode-se dizer que os profissionais têm maior liberdade para atuar na percepção e implementação do conceito;







c) quanto maior o nível educacional e menor o tempo de atuação na empresa, maior sua propensão para perceber o conceito de competência como relacionado à mobilização de capacidades ou como atrelado à entrega e resultados.

Os resultados obtidos com a implantação do modelo de competências mostraram, em boa parte das empresas, *muita melhoria* ou *média melhoria*. Apesar de não haver resultados quantitativos sobre os impactos, o desempenho da aplicação desse conceito foi bem avaliado qualitativamente. Tais resultados vão ao encontro das justificativas de vários autores (HARZALLAH; BERIO; VERNADAT, 2006; BROWNELL, 2006; SODERQUIST et al., 2009; CAMPION et al., 2011) para a adoção do modelo de competências na gestão de pessoas.

Ao analisarem-se os dados que sinalizam as formas de percepção do conceito de competência pelos respondentes, principalmente no que se refere ao processo de implementação do conceito na gestão de pessoas nas organizações em que fazem parte, verificou-se que a empresas brasileiras estão num patamar ainda distante da *perfeição* em termos de gestão por competência, pois a maior parte ainda não percebe o conceito de competência além do CHA.

Esse percurso analítico leva a concluir que a hipótese de que os profissionais interpretam a noção de competências de diferentes formas, o que torna sua adoção pelas organizações pouco homogênea no contexto do mercado brasileiro, foi confirmada a partir dos resultados desta pesquisa.

As limitações deste estudo se devem à amostra não probabilística, pois as análises foram feitas com base em uma amostra que, apesar de bem qualificada, não garante representatividade das empresas que atuam no mercado nacional. E nem todas as questões do questionário aplicado foram aqui exploradas.

Este artigo pode contribuir com o estudo teórico sobre o assunto, o entendimento do conceito de competências por profissionais de recursos humanos atuantes em grandes e importantes empresas no Brasil, a aplicação do conceito e suas referências, e os resultados percebidos pelos gestores.



REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L.; G.ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHER, A. L. **Relatório Delphi RH 2010**: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. São Paulo: FIA, 2004.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Management**: A Model for Effective Performance. New York: Wiley & Sons, 1982.

BROWNELL, J. Meeting the competency needs of global leaders: a partnership approach. **Human Resource Management**, v. 45, n. 3, p. 309-336, 2006.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAMPION, M. A.; FINK, A. A.; RUGGEBERG, B. J.; CARR, L., PHILLIPS, G. M.; ODMAN, R. B. Doing competencies well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 225-262, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUAS, R. L.; NAKATA, L. E. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas:** a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. Salvador: Anais do EnAnpad, 2006. CD ROM.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. R. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. et al. A utilização do conceito de competências e seus impactos na gestão de pessoas: relatório de pesquisa. São Paulo: 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIMZAUSKIENE, E.; STALIUNIENE, J. D. Model of Core Competence Ranking in Audit Business. **Engineering Economics**, v. 21, n. 2, p. 128-135, 2010.

HARZALLAH, M.; BERIO, G.; VERNADAT, F. Analysis and Modeling of Individual Competencies: Toward Better Management of Human Resources. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics** - part a: Systems and Humans, v. 36, n. 1, jan. 2006.





E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO **PUC Minas**

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEDFORD JR, G. E. Paying for Skills, Knowledge and Competencies and Knowledge Workers. Compensation & Benefits Review. v. 27, n. 4, p. 56-62, 1995.

MARTINS, G. A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. São Paulo: Atlas, 1994.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. American **Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

PATALAS-MALISZEWSKA1, J.; HOCHMEISTER, M. Modeling Strategic-Knowledge-Resource Management Based on Individual Competencies in SMEs. Contemporary **Economics**, v. 5, n. 2, p. 72-79, 2011.

RETOUR, D.; THÉVENET, M. et al. Gestão por Competências: Que Alternativas para a Gestão de Recursos Humanos? Uma Reflexão Internacional, Brasil – França. Seminário Internacional. São Paulo: FIA, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

SAWCHUK, P. Labour Perspectives on the New Politics of Skill and Competency Formation: International Reflections. Asia Pacific Education Review, v. 9, n. 1, p. 50-62, 2008.

SEFIANI, N.; BOUMANE, A.; CAMPAGNE, J. P.; BOUAMI, D. Process of Identifying Competencies based on a Functional Approach. International Journal of Engineering **Science and Technology**, v. 4, n. 1, p. 265-275, 2012.

SELLTIZ, C. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: E.P.U., 1975.

SODERQUIST, K. E. et al. From task-based to competency-based: a typology and process supporting a critical HRM transition. **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p. 325-346, 2009.

TACHIZAWA, T. Metodologia da pesquisa aplicada à administração. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

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