

Área temática: Gestão de pessoas

**O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS ATUANTES NO BRASIL**

AUTORAS

LINA EIKO NAKATA

Escola Superior de Administração e Gestão

linankt@yahoo.com

EDILEUSA GODÓI DE SOUSA

Universidade de São Paulo

edileusagodoi@uol.com.br

Resumo

As empresas precisam ser altamente competitivas para perpetuar no mercado, e por isso a gestão por competências vem ganhando importância nas discussões acadêmicas. Este artigo apresenta os resultados de um levantamento realizado com um grupo de 125 profissionais de recursos humanos de boa qualificação que atua em organizações brasileiras relevantes sobre a compreensão e utilização do conceito de competências nas suas organizações. O trabalho tem o objetivo de relacionar o conceito de competências humanas com a gestão estratégica de pessoas, mostrando a visão dos gestores na adoção de um modelo de gestão por competências, cuja referência pôde ser analisada através de uma questão aberta contida no questionário aplicado, além dos resultados percebidos, por meio de níveis de concordância para diferentes aspectos organizacionais. Os resultados demonstram 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; entretanto, a maioria dos respondentes apontou, em geral, considerável melhoria nos resultados obtidos.

Palavras-chave: Competências. Gestão por Competências. Empresas no Brasil.

Abstract

Companies need to be highly competitive to perpetuate in the market, and therefore the competences management has been gaining importance in the academic discussions. This paper presents the results of a survey conducted with a high qualified group of 125 human resources professionals that work in relevant Brazilian organizations, concerning the understanding and use of the concept of competence in their organizations. The work aims to relate the concept of human competences with the strategic management of people, showing the vision of the managers when adopting a competences management model, which reference could be seen through 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 more advanced way; however the majority of respondents indicated, in general, considerable improvement in the results.

Keywords: Competences. Competences Management. Companies in Brazil.

1. Introdução

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).

Segundo o dicionário Houaiss, competência é a “capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos”. Fleury (2001) vai além e explica que:

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo não implica apenas na negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. (FLEURY, 2001, p. 1).

Apesar de o tema *competências* 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 “construir modelos de gestão de pessoas integrados entre si, às estratégias organizacionais e 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 de pessoas das empresas. Essa 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. Além disso, buscou-se verificar a relação desse conceito com a estratégia da empresa, assim como a percepção dos gestores sobre os resultados obtidos com essa implantação.

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.

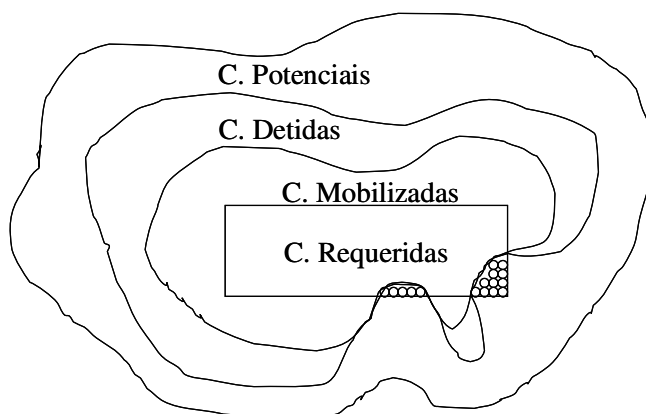
2. Referencial conceitual

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 idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN,

2001). A idéia 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 (1995; *in* CONDE, 2001) considera sistemas de pagamento por competências uma evolução dos sistemas de pagamento por habilidades. Para complementar, Retour (2005) mostra as competências individuais conforme Figura 1.

FIGURA 1 - Os quatro níveis das competências individuais



Fonte: Seminário Internacional “Gestão por Competências: Que Alternativas para a Gestão de Recursos Humanos? Uma Reflexão Internacional – Brasil – França (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 ela pode não estar preparada ou não é apta por algum motivo. As competências detidas são aquelas possuídas pelas pessoas. Por exemplo, uma pessoa sabe falar espanhol e alemão, mas no 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 treinada e preparada, poderá detê-las.

Neste raciocínio, Ruas et al. (2005) distingue as noções de qualificação e competência, de acordo com o quadro abaixo.

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 et al. (2005).

Adicionalmente, Dutra et al. (2006) destaca a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa através da discussão das competências organizacionais: tal temática já vinha sendo trabalhada no Brasil por Fleury (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, 2000; RUAS et al., 2005). De um lado temos 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 et al., 2005; FLEURY, 2000). De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização.

Fleury (2000) define 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).

Finalmente, 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplicidade, flexibilidade e transparência ▪ Otimização de recursos e da massa salarial ▪ Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional ▪ Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos ▪ Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia ▪ Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos ▪ Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado ▪ Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação ▪ Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo

Fonte: Dutra (2001).

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.

Tomando como base a gestão estratégica, algumas publicações (FLEURY; LACOMBE, 2003; ALBUQUERQUE, 2002) destacam o modelo de gestão por competências atrelado à perspectiva estratégica e à relevância da estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

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

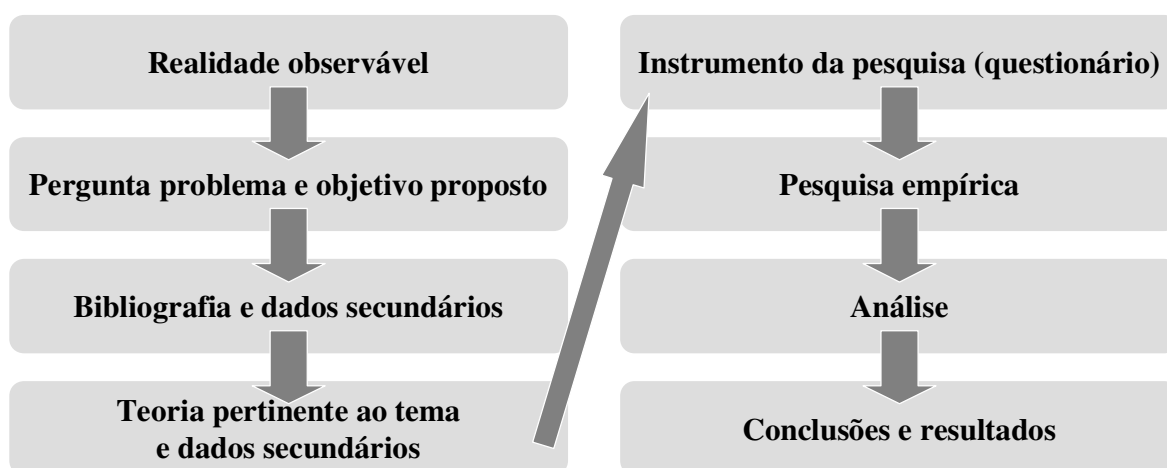
3. Metodologia e caracterização dos respondentes

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

- *Survey*: trata-se de levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas. Os *surveys* são chamados “estudos de conjuntos”;
- Empírico-analítico: 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 incrementalista. Tem forte preocupação com a relação causal entre variáveis, e
- 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.

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 tinha cursado mestrado, MBA ou especialização. Em média, a amostra tinha 41 anos de idade e oito anos em função de recursos humanos. As tabelas abaixo detalham essas informações.

TABELA 1 - Número e proporção da formação dos respondentes

Formação	Respondentes	
	Nº	%
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%

TABELA 2 - Categoria funcional do respondente

Função	Respondentes	
	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%

TABELA 3 - Reporte imediato do respondente

Função	Respondentes	
	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%

Três quartos das empresas que referenciaram os profissionais no preenchimento do questionários era multinacional. Também vale destacar que quase metade dessas empresas foi considerada como as maiores em seu setor pelo Guia Exame e 10,4% consta 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		Não		Total	
	Nº	%	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%

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 buscava-se a visão deste profissional sobre o conceito de competências: ele deveria descrever sua interpretação a respeito deste tema. O restante das questões contemplava a forma de construção do 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

“Qual, em sua opinião, seria o conceito de competências mais adequado para orientar o modelo de gestão de pessoas de uma empresa?” era a primeira questão. As respostas foram analisadas uma a uma, com a finalidade de encontrar similaridades semânticas. A Tabela 5 a seguir 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

Categorias de Definição de Competência Humana	Respondentes	
	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%

A maioria da amostra (42,4%), numa questão aberta, afirma que a definição de competência humana esteja 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 estes 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 onde 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 aplica este conceito na sua gestão, apesar de a maioria dos casos ser de forma parcial. É interessante que apenas quatro respondentes (3,2% do total) não pretende adotá-lo no futuro.

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

Categorias de respostas	Respondentes	
	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%

Ao observar 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	Usuários		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	17,6%
OUTROS	11	11,8%	3	9,4%	14	11,2%
Total Geral	93	100%	32	100%	125	100%

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 (Tabela 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

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	Multinacional		Nacional		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<i>CAPACIDADE/ CAPACITAÇÃO</i>	42	60,9%	31	55,4%	73	58,4%
<i>MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE</i>	4	5,8%	12	21,4%	16	12,8%
<i>RESULTADOS/ ENTREGA</i>	14	20,3%	8	14,3%	22	17,6%
<i>OUTROS</i>	9	13,0%	5	8,9%	14	11,2%
<i>Total Geral</i>	69	100%	56	100%	125	100%

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 a seguir é verificada uma pequena variação no percentual de profissionais que percebe 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

Grupos Definidos por Competência Humana	Não Integrantes 500 Maiores		Integrantes 500 Maiores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	<i>CAPACIDADES / CAPACITAÇÃO</i>	41	61,2%	32	55,2%	73
<i>MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE</i>	8	11,9%	8	13,8%	16	12,8%
<i>RESULTADOS / ENTREGAS</i>	11	16,4%	11	19,0%	22	17,6%
<i>OUTROS</i>	7	10,4%	7	12,1%	14	11,2%
<i>Total Geral</i>	67	100	58	100	125	100

É interessante constatar que há uma significativa variação de percepção quando relacionam-se 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	Superior		Especialização		MBA		Mestrado		Outro		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>CAPACIDADES / CAPACITAÇÃO</i>	12	70,6%	17	68,0%	36	53,7%	5	55,6%	3	42,9%	73	58,4%
<i>MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE</i>	2	11,8%	2	8,0%	9	13,4%	1	11,1%	2	28,6%	16	12,8%
<i>RESULTADOS / ENTREGAS</i>	1	5,9%	4	16,0%	13	19,4%	2	22,2%	2	28,6%	22	17,6%
<i>OUTROS</i>	2	11,8%	2	8,0%	9	13,4%	1	11,1%	0	0,0%	14	11,2%
<i>Total Geral</i>	17	100%	25	100%	67	100%	9	100%	7	100%	125	100%

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.

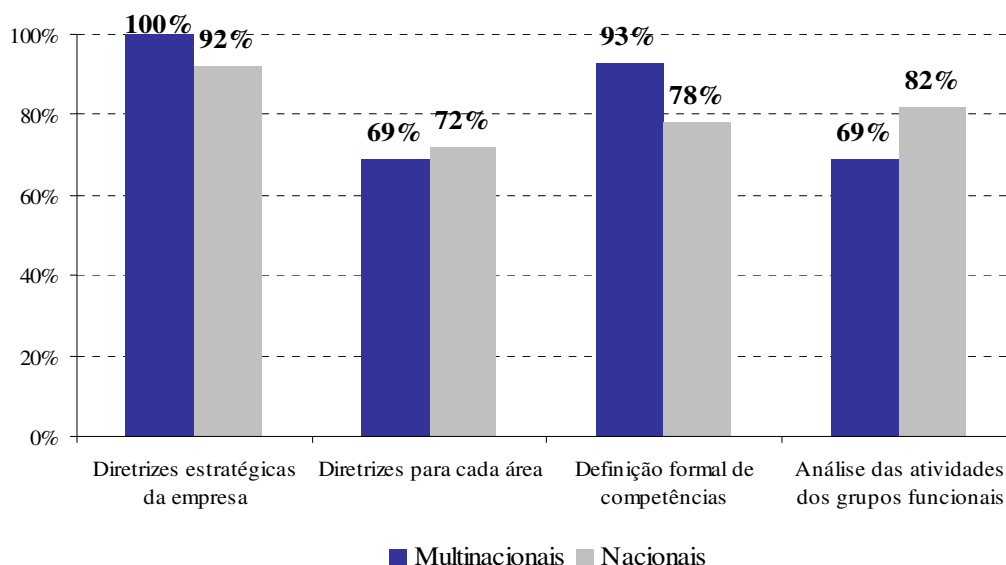
TABELA 11 - Número e proporção de respondentes em função do tempo em que atua na empresa mencionada

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

Dos respondentes com mais de 12 anos de atuação (24,8% do total), 74,2% percebem a competência como *capacidade/ capacitação*, enquanto que 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 acima. 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 ao 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 na sua organização.

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



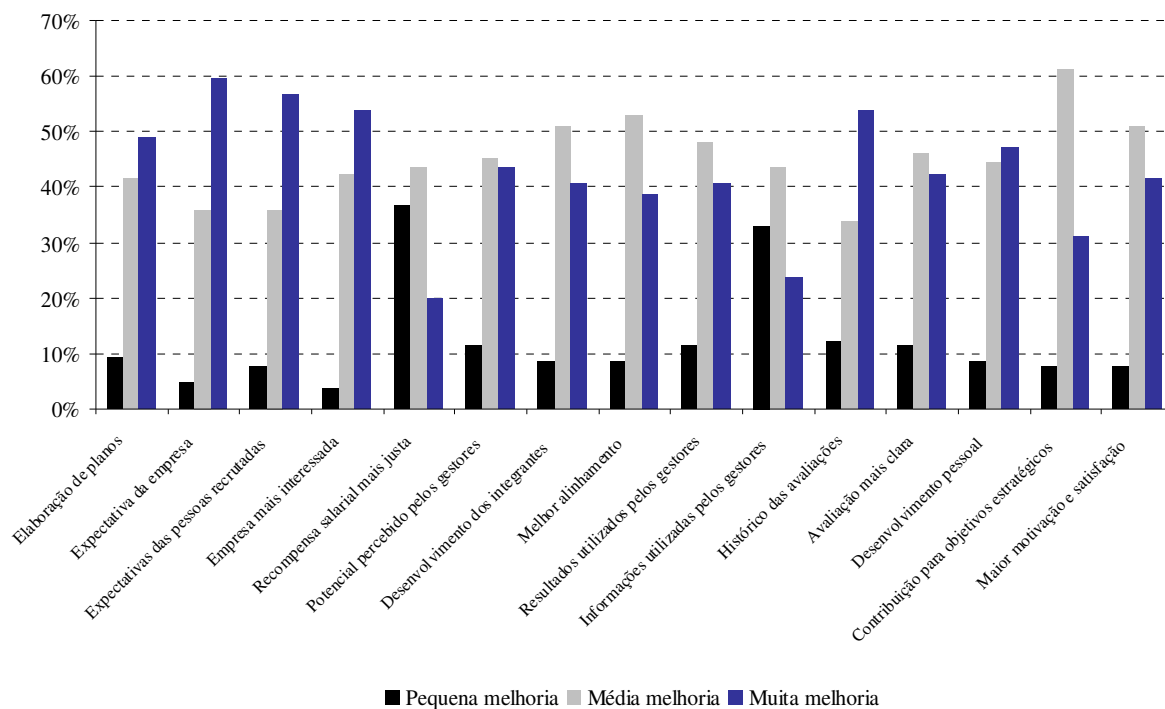
O Gráfico 1 mostra que as diretrizes estratégicas organizacionais orientam o modelo de gestão em 100% das empresas multinacionais e 92% das empresas brasileiras. Essas diretrizes são as mais consideradas, demonstrando que o intento estratégico da empresa influencia diretamente na gestão por competências de uma empresa. É louvável que os profissionais tenham apontado este item com a maior importância, 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:

1. As pessoas estão participando mais ativamente na elaboração e execução de seus planos de desenvolvimento.
2. As pessoas conseguem visualizar com mais precisão a expectativa da empresa em relação ao seu desempenho.
3. As pessoas recrutadas interna ou externamente correspondem mais às expectativas da empresa.
4. As pessoas percebem que a empresa está mais interessada no seu desenvolvimento.
5. As pessoas consideram agora os sistemas de recompensa salarial mais justos e coerentes.
6. Os gestores percebem com mais clareza o potencial e o desenvolvimento de cada integrante de sua equipe.
7. Os gestores sentem-se mais estimulados e seguros para orientar o desenvolvimento dos integrantes de sua equipe.
8. As pessoas percebem que há um melhor alinhamento entre as expectativas das pessoas e da empresa.
9. Os gestores utilizam mais adequadamente os resultados da avaliação das pessoas para planejar a movimentação de pessoas e o processo de sucessão.
10. Os gestores utilizam mais adequadamente as informações geradas pelo sistema de gestão de pessoas para definir ajustes salariais dos integrantes de sua equipe.
11. A empresa mantém agora um histórico das avaliações de cada pessoa abrangida pelo modelo.
12. O processo de avaliação é considerado mais claro e transparente pelos colaboradores.
13. As pessoas estão investindo mais no seu desenvolvimento.
14. As pessoas estão reconhecendo mais a sua contribuição para os objetivos estratégicos da empresa.
15. As pessoas estão mais motivadas e satisfeitas do que no modelo anterior.

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 no Gráfico 2 a seguir.

GRÁFICO 2 - Percepção de melhorias e sua intensidade.



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 ao seu desempenho; os recrutados interna ou externamente correspondem mais às expectativas da empresa; as pessoas sentem que a empresa está mais interessada no 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 afirmou *muita melhoria*, e apenas 7,5% deles afirmou *pequena melhoria*. Estes 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.

Boa 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, enquanto os demais 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:

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

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. FLEURY, M. T. (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

_____; FISCHER, A. L. *Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010*. Campinas: Anais do EnAnpad, 2001.

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

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

CONDE, L. P. *Gestão de competências como Prática de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia da Informação*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

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

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

_____ ; 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.

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 caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. "Building up the Concept of Competence". San Diego: *Business Association of Latin American Studies/University of San Diego*, 2001.

_____. (coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

_____ ; LACOMBE, B. A Gestão por Competência e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: *III Encontro Da Iberoamerican Academy of Management*. São Paulo: FGV/SP, 2003. Disponível em: <www.fgv.br/iberoamerican>, acesso em 2 de maio de 2007.

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

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

McCLELLAND, David C. *Testing for Competence rather than Intelligence*. *American Psychologist*, p. 1-14, jan. 1973.

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

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

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

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.