



Revista  
de  
Psicologia

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: MODELOS E ABRANGÊNCIA <sup>1</sup>

MANAGEMENT BY COMPETENCES:  
MODELS AND REACH

Ademar Orsi <sup>2</sup> Monica Bose <sup>3</sup>

## RESUMO

A Gestão por Competências caracteriza-se como uma das ferramentas mais modernas em gestão de recursos humanos e tem sido amplamente adotada por grandes empresas no Brasil. Diante desta evidência, esta pesquisa tem por objetivo descrever os modelos de Gestão por Competências utilizados por empresas de grande porte. Para tanto foi realizado um estudo de casos múltiplos, do tipo descritivo-exploratório, com nove grandes empresas sediadas em São Paulo. O presente estudo parte de uma revisão conceitual que visa classificar as diferenças entre diversas abordagens de "competência", bem como estabelecer a relação entre competências individuais e estratégia organizacional. A seguir, a descrição e análise dos modelos adotados nas empresas pesquisadas é feita de forma a clarificar os pontos de convergência e divergência com esta base conceitual, bem como identificar tendências a partir das semelhanças entre os modelos e suas diferenças significativas. Os principais resultados obtidos apontam para a importância do desenvolvimento do sistema de gestão por competências extremamente alinhado com a estratégia organizacional. Apontam também a necessidade de um cuidadoso desenho do modelo, que contemple os sub-sistemas de gestão de RH, áreas funcionais e cargos que serão abrangidos, e possíveis resistências naturalmente encontradas em sua implantação. A integração do saber psicológico e administrativo acerca da gestão, competência, recursos humanos e estratégia gerencial pode contribuir para a eficácia na concepção e implantação do modelo.

**Palavras-chave:** competências individuais; estratégia organizacional; sistema de gestão.

## ABSTRACT

Management by competences is one of the most modern tools in the field of human resources management and has been well applied in big Brazilian enterprises. Based upon this evidence the present paper tries to describe different competence management models used in these kind of enterprises. A multiple case study of descriptive-exploratory nature was developed with nine big enterprises in São Paulo. First, a conceptual revision classifies differences between many "competencies" approach and argue about individuals' competencies and organizational strategies relationship. Next, the observed models are analyzed in terms of the convergence and divergence with this conceptual base, as well trends are detected based on the models and his expressive differences. The main results of the study points to the importance of the development of the competence management system very close to the organizational strategy as well as to the necessity of a well designed model, which contemplate all human research sub-systems, the functional areas and the related working places, and also possible natural resistance that occurs during its implementation. The integration of psychological and administrative knowledge concerning management, competence, human resources and organizational strategies can improve the process of conception and implementation of the model.

**Key-words:** Individual competencies; organizational strategy; management system.

<sup>1</sup> Pesquisa realizada sob a orientação dos professores Maria Tereza Leme Fleury e Joel Souza Dutra no período de março a maio de 2002.

<sup>2</sup> Administrador. Mestrando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: orsi@jvsconsultores.com.br

<sup>3</sup> Psicóloga. Mestranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

## 1 – O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Diversos sistemas e modelos de Gestão por Competências vêm sendo desenvolvidos e utilizados por empresas nas últimas três décadas na busca de ferramentas mais adequadas para a gestão de seus recursos humanos face às exigências de diferenciais competitivos que permitam a sobrevivência e o sucesso das organizações. Partindo-se da constatação de que estes diferenciais são alcançados pelas pessoas que compõem as organizações, nota-se a necessidade de um profundo alinhamento entre as competências individuais e a estratégia organizacional, constituindo a raiz da vantagem competitiva. Neste contexto, a gestão de pessoas a partir de tarefas e cargos torna-se insuficiente pois, ao homogeneizar as pessoas, não identifica os diferentes níveis de desenvolvimento e de contribuição individuais. O modelo de gestão por competências vem atender a esta demanda.

A diversidade de modelos existentes resulta diretamente da existência de uma variedade de entendimentos sobre o conceito de competência, que levam a caminhos divergentes e algumas vezes opostos na construção da Gestão por Competências. Compreender as diferentes abordagens torna-se fundamental para analisar os modelos praticados e o resultado esperado de cada um deles.

Uma primeira abordagem é composta por estudos e modelos desenvolvidos durante as décadas de 70 e 80 por autores americanos como Boyatzis, Spencer & Spencer e McClelland, fundador da Consultoria McBer, atualmente subsidiária da Hay Group. Para estes, competência é o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho. Segundo esse enfoque, as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva um desempenho superior em seu trabalho. Os modelos decorrentes desta concepção constituem listas ou dicionários de competências entendidas como “conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de diversos trabalhos” (PARRY, 1996, 50).

Uma segunda abordagem, também desenvolvida nos Estados Unidos, pode ser entendida como uma evolução destes primeiros modelos, ainda vinculada a características dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também a características particulares de cada organização e aos resultados esperados de determinada equipe ou tarefa. Neste contexto, Parry (Op. cit., p.50) conceitua competência como sendo

um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medida contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Parry também questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre “*soft competencies*” – que envolveriam os traços de personalidade – e “*hard competencies*”, – que se limitaria a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico.

Woodruffe (1991) classifica as competências em fundamentais (conhecimentos e habilidades) e diferenciais (atitudes) e acrescenta a esta abordagem a importância de se listar também as competências “difíceis de se adquirir”, para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, “quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”. O autor chega, inclusive, a diferenciar, na língua inglesa, a palavra *competency*, referindo-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho excelente, da palavra *competence*, que designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente.

Embora seja observada uma evolução no conceito de competência, as abordagens citadas ainda o vinculam fortemente ao cargo ou tarefa.

A gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY e FLEURY, 2000, p.19).

Em oposição a estas definições de competências, nas décadas de 80 e 90 surge uma terceira abordagem desenvolvida por autores europeus como Le Bortef, Zarifian e Elliot Jacques, que introduzem conceitos e modelos vinculados à ação, aos resultados e realizações individuais.

Zarifian (1996) destaca três mutações ocorridas no conteúdo do trabalho que determinam seu entendimento sobre o modelo de competências. Estas mutações são a existência de “eventos”, que desencadeiam ações não previstas na descrição da tarefa; a “comunicação”, em termos de interações entre os indivíduos; e as lógicas de “serviços”, que constituem a característica essencial do próprio trabalho. Em sua proposta de definição o autor interpreta a competência como

“o tomar a iniciativa e o assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”

e

um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (p. 68).

Para Le Boterf (1994), a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. A competência tem sua base em características do indivíduo e emerge no contexto profissional, na ação. É um saber agir responsável e reconhecido; implica em saber mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimentos e capacidades em diferentes contextos profissionais que apresentam determinados recursos e restrições. A classificação proposta por este autor compreende cinco categorias de “recursos de competências”: conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos fisiológicos e recursos do ambiente.

Fleury e Fleury (2000, p.21) partem da definição de Le Boterf e a ampliam considerando as dimensões de agregação de valor que devem resultar das competências, chegando à seguinte definição de competência:

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.

Dutra (2001, p.27) acrescenta a esta definição a noção de entrega, que corresponde aos atos, realizações e resultados que a organização espera e necessita de seus membros, ou seja, o nível de agregação de valor para a empresa ou negócio:

o termo *entrega* refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, de acordo com a definição de competência sugerida por Fleury.

Apenas para facilitar a visualização das diferentes abordagens, análise e classificação dos modelos encontrados é possível construir o seguinte quadro: (quadro 1 em anexo)

Um outro conceito que vem sendo aproveitado para os modelos é o de complexidade e maturidade, que envolve a compreensão da realidade organizacional e das trajetórias individuais, correlacionando competências individuais a níveis de agregação de valor e estes a

níveis de complexidade de atribuições e responsabilidades. Neste modelo dinâmico, a ascensão aos níveis mais altos – e, portanto, mais complexos – está diretamente relacionada ao amadurecimento da pessoa. Exemplos desse enfoque são os observados em Dalton & Thompson (1996), que tratam dos estágios de crescimento na carreira – “*The four stages of career growth*”, Jaques (1990), com os tempos de impacto das tomadas de decisão – “*Time Span*” e os “*Work Levels*”, Stamp, que aborda a relação entre tomada de decisão e maturidade e Rowbottom & Billis, que abordam a complexidade das responsabilidades da posição.

O que permeia a visão desses autores é a noção de que quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão aos níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desbalanceamento destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade. (GRÁFICO 1 - em anexo)

Nesse sentido, Dutra (2002) salienta que a expectativa em relação à entrega dos profissionais difere conforme os níveis de complexidade. As expectativas em relação aos profissionais que atuam em diferentes níveis de responsabilidade, de amplitude mais estratégica ou mais operacional, dependem, portanto, de sua posição na estrutura e da sua maturidade profissional.

O quadro 2 (em anexo) procura sintetizar estas diferentes abordagens:

Ao associar os conceitos de complexidade às competências, é possível definir, para cada uma, diferentes níveis de complexidade de entrega. É fundamental que (os estratos) possuam uma relação consistente com as características da empresa e com os elementos relevantes do mercado em que ela está inserida (DUTRA, 2001, p.35).

## 2 – Estratégia Organizacional e Competências

A estratégia organizacional desempenha importante papel na definição do modelo e sistema de gestão por competências, à medida em que o alinhamento entre ambos é fundamental para alcançar os resultados esperados. Para realizar sua estratégia, a empresa mobiliza competências organizacionais, que constituem seu diferencial competitivo e vão determinar as competências individuais requeridas pela organização.

A compreensão sobre competências organizacionais pode ser baseada em três tipos de abordagens distintas de acordo com a predominância de fatores internos ou externos na definição das competências.

A primeira abordagem é representada por Prahalad & Hamel (1990, p.71). Ao tratarem das competências-chave da organização, estes autores enfatizam o papel dos recursos da empresa na construção de suas competências organizacionais.

As reais fontes de vantagem serão encontradas na habilidade gerencial de consolidar tecnologias corporativas e habilidades de produção em competências que permitam aos negócios individuais se adaptarem rapidamente às oportunidades.

As competências essenciais seriam, então, determinadas pela combinação, mistura e integração dos diversos recursos tangíveis (financeiros, materiais, humanos, administrativos, tecnológicos) e intangíveis (marca, imagem, posicionamento), resultando em produtos e serviços que ofereçam reais benefícios aos consumidores, que sejam difíceis de imitar e que permitam acesso a diferentes mercados. Ao enfatizar os recursos da organização, esta abordagem se caracteriza como "de dentro para fora (inside-out)".

Porter (1990, p.73) traz uma visão diferente sobre a formação das competências organizacionais, ao tratar da estratégia competitiva. Segundo este autor,

Companhias obtêm vantagem sobre os melhores concorrentes mundiais devido a pressões e desafios. Elas se beneficiam por terem fortes concorrentes domésticos, fornecedores locais agressivos e clientes locais exigentes.

Assim, a estratégia deve ser definida em função de oportunidades de produtos-mercado, considerando as características e tendências do mercado em que a empresa está inserida (FLEURY & FLEURY, 2000). A partir desta definição há a integração de sistemas e recursos internos, na formação das competências organizacionais. A ênfase em fatores de mercado confere a esta abordagem uma caracterização "de fora para dentro (outside-in)".

Finalmente destaca-se uma tendência integradora destes modelos, que permita alinhar oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica:

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existências

destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa. (FLEURY & FLEURY, op. cit., p.24).

Este modelo pode ser esquematizado conforme sugere a FIGURA 1 - em anexo).

O modelo pressupõe um aprendizado de duas vias: o desenvolvimento das competências essenciais depende do desenvolvimento das competências individuais e o desenvolvimento de competências individuais pode gerar o desenvolvimento de novas competências essenciais. Porém, como destaca Ruas (2001),

o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária mas não suficiente para o desenvolvimento das competências organizacionais. Neste caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nestas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada.

Ainda a este respeito, Dutra (2001, p.25) observa que

há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há influência mútua entre elas.

Fleury e Fleury (Op. cit.) propõem ainda uma tipologia para compreensão da formação de competências essenciais em função do tipo de estratégia empresarial adotado. Segundo esta tipologia, empresas com foco na excelência operacional têm sua competência essencial em operações para atingir uma manufatura classe mundial; empresas com foco na inovação em produto têm sua competência essencial em Produto para desenvolver inovações radicais; e empresas orientadas para serviços têm sua competência essencial em Marketing, para atendimento de demandas específicas de seus clientes.

### 3 – OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é descrever os modelos de gestão por competências utilizados em empresas de grande porte, com sistemas de gestão de competências implantados ou em fase de implantação.

Os objetivos específicos são: identificar a base conceitual dos modelos adotados; os motivos que levaram a adoção do modelo; os subsistemas de gestão de pessoas compreendidos nos modelos adotados; os níveis funcionais abrangidos; a estrutura do modelo em termos de níveis de complexidade e competências; os tipos, graus e ferramentas de avaliação; e os fatores facilitadores e dificultadores encontrados na implantação do sistema.

#### 4 – METODOLOGIA

O método utilizado foi o estudo de casos múltiplos, do tipo descritivo-exploratório. Optou-se pela adoção de uma amostra aleatória dentro dos critérios estabelecidos, visto que os autores desconhecem fontes de referência sobre o universo de empresas que atendam aos critérios definidos no objetivo desta pesquisa.

Foram identificadas e contatadas 20 empresas no Estado de São Paulo, de diversos ramos de atividade nos setores industrial e serviços, privadas e estatais, resultando na participação de 9 delas até a conclusão do presente trabalho.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas pessoais, estruturadas, com predominância de questões abertas, realizadas com os profissionais de recursos humanos responsáveis pela administração do sistema de gestão por competências nas empresas citadas. Em sua maioria os entrevistados ocupam os cargos de gerência de desenvolvimento ou remuneração.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 1 e 19 de abril de 2002, em visitas às empresas participantes. O roteiro de entrevista encontra-se no anexo 1 deste trabalho.

Os dados coletados receberam tratamento quantitativo e qualitativo.

#### 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A caracterização das Empresas Participantes pode ser vista na TABELA 1 - em anexo II.

A tabela traz uma letra código para cada empresa pesquisada (A até I), número de empregados, faturamento e o ramo de atividade correspondentes.

#### 6 – MOTIVAÇÃO NA ADOÇÃO

Os motivos que influenciaram a adoção do sistema auxiliam no entendimento da estrutura do mo-

delo adotado, quantidade de competências e abrangência. Observou-se forte vinculação dos sistemas implantados com a estratégia empresarial, sendo que 60% das empresas pesquisadas implantaram o sistema buscando a disseminação dos valores, expectativas e estratégia da empresa.

Observa-se ainda que a maior parte das empresas multinacionais entre as pesquisadas teve o direcionamento ou a solicitação da matriz para desenvolvimento ou implantação do sistema já desenvolvido como fator desencadeante do processo, o que nos dá indícios de que os sistemas de gestão por competências vêm sendo utilizados em outros países há mais tempo e com sucesso.

Outro fator que se destaca na adoção do sistema é a busca de mecanismos para direcionamento e/ou estímulo para o desenvolvimento e autodesenvolvimento dos funcionários. 60% das empresas pesquisadas apontam este fator, o que evidencia a eficácia do sistema sobre as ferramentas tradicionais de levantamento de necessidades de treinamento.

Os dados apresentados refletem o discurso dos respondentes, no entanto podem ser agrupados em dois grandes grupos de fatores: aqueles ligados à estratégia organizacional (“disseminar valores, expectativas, estratégia”; “diretrizes estratégicas”; “adquirir vantagem competitiva”; “dinamismo do ambiente”), e aqueles ligados à gestão de recursos humanos (“direcionar e/ou estimular desenvolvimento/autodesenvolvimento”; “remuneração competitiva”; “tomada de decisões/ações”; “medir desempenho”; “possibilitar ação efetiva em gestão de pessoas ao gestor”; “identificação de talentos”; “sinalizar possibilidades aos empregados”). De modo geral as empresas apontam fatores pertencentes a ambos os grupos, refletindo a abordagem integradora da gestão de competências individuais e organizacionais como proposto por Fleury e Dutra, citada anteriormente. (TABELA 2 - anexo II)

#### 7 – DESENVOLVIMENTO DO MODELO

Pela própria condição de vinculação à estratégia empresarial, a construção do modelo tem tido o envolvimento predominante de níveis superiores da hierarquia das empresas. Com exceção dos casos em que o sistema foi elaborado na matriz, sendo repassado à subsidiária no Brasil, o que aconteceu em 20% das empresas pesquisadas, bem como da empresa G, onde o sistema foi adotado a partir da incorporação de outra empresa, de um modo geral as empresas seguem um caminho se-

melhante para desenvolvimento do sistema: o aporte metodológico e o acompanhamento do processo são feitos por empresas de consultoria, e a definição das competências, níveis de complexidade e ponderações são realizados através de grupos de modelagem e workshops com pessoas-chave da organização e de suas unidades de negócio. (QUADRO 3 - em anexo)

## 8 - MODELOS ADOTADOS

Observa-se que a maioria das empresas pesquisadas (80%) adota conceitos e sistemas de competências que integram as características do indivíduo (inputs) ao desempenho (outputs), ou seja, possuem o foco do modelo nas características da pessoa que podem ajudá-la a entregar.

Os modelos destas empresas estão baseados nos conceitos de competências desenvolvidos por Jaques, Dalton & Thompson ou Fleury. A empresa E adota uma integração de conceitos para desenho do sistema, utilizando o conceito de níveis de complexidade (Jaques) para sua estruturação e o conceito de competências de McClelland para seu conteúdo.

As empresas A, B, E, F e H formam um "sub-grupo" dentro desta abordagem integradora, conferindo maior ênfase aos resultados esperados das atribuições e responsabilidades, que ao conjunto de qualificações do indivíduo, embora estas também façam parte do sistema.

Já as empresas I, C e D atribuem maior ênfase ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas sem perder de vista a performance esperada.

Quanto às empresas que se situam nos extremos das vertentes apresentadas (10%) é possível identificar com clareza o foco em habilidades e conhecimentos empregado pela empresa D, no sistema desenvolvido para a população de sua fábrica, bem como o foco em performance atribuído pela empresa G. No primeiro caso, o sistema prevê exclusivamente a certificação de conhecimentos e habilidades; no segundo caso a mensuração se dá em termos de performance e resultados individuais.

Os sistemas adotados pelas organizações não são perfeitamente enquadrados em uma das vertentes apresentadas, entretanto é possível verificar maior aderência a uma das abordagens. (QUADRO 4 - em anexo)

## 9 - TEMPO DE IMPLANTAÇÃO

30% das empresas pesquisadas possuem sistemas de competências implantados há mais de 8 anos,

porém realizam revisões periodicamente. 50% das empresas possuem o sistema implantado entre 1 e 3 anos e 20% estão em fase de implantação do sistema. (TABELA 3 - em anexo)

Observa-se nas empresas que implantaram ou revisam o sistema de competências mais recentemente, uma tendência de adoção de uma visão de competência mais ampla, que abarque não apenas um lado do espectro teórico, mas que tenha em vista tanto

o produto esperado da pessoa nas suas atribuições e responsabilidades (output), como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessário para o seu atendimento (input) nos diversos níveis de complexidade.

## 10 - ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

A maioria das empresas (70%) considera, de alguma forma, a diferenciação entre níveis de complexidade das atribuições, responsabilidades ou papel exercido no grupo. Os 30% restantes mantêm o foco no indivíduo, em decorrência do modelo adotado com maior ênfase em conhecimentos, habilidades e atitudes individuais. (QUADRO 5 - em anexo)

## 11 - UTILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NOS SUB-SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Poucas empresas adotam modelos que integrem efetivamente os diversos sub-sistemas de gestão de pessoas. Existe maior ênfase na adoção e utilização do sistema para desenvolvimento, especialmente em níveis gerenciais e alto nível técnico, como veremos adiante. 90% das empresas pesquisadas enquadram-se nesta categoria.

A utilização do sistema para a remuneração é relativamente pequena em comparação com os demais sub-sistemas. 40% das empresas pesquisadas utilizam o sistema para remuneração fixa e apenas 20% utilizam o sistema para remuneração variável, atrelados a indicadores definidos em sistemas de gestão, como o Balanced Scorecard (BSC). Na maior parte dos casos, a remuneração continua vinculada a estrutura de cargos, que atende mais facilmente a disposições legais e acordos coletivos.

Normalmente a migração de um sistema baseado em cargos e salários para um sistema baseado em competências torna-se difícil, pois exige alto grau

de maturidade dos gestores, funcionários e sindicatos para total compreensão e aceitação do novo sistema. Outro fator que dificulta a adoção do sistema para remuneração é que sua pouca difusão no mercado dificulta a realização de pesquisas salariais, exigindo a utilização de instrumentos de comparação mais elaborados. (TABELA 4 - em anexo)

## 12 – ABRANGÊNCIA

Observa-se maior utilização do sistema para os níveis gerenciais, seguidos dos profissionais e administrativos. A gestão de pessoas para os níveis operacionais continua predominantemente baseada em tarefas. Dadas as características dos modelos observados nesta pesquisa, há evidências de que estão estruturados para utilização em níveis gerenciais, que tradicionalmente já são avaliados em função de desenvolvimento, metas e resultados. A aplicação dos modelos para os níveis operacionais muitas vezes requer o desenvolvimento de um novo sistema, como observado na empresa D, mais adequado ao tipo de contribuição esperada destes níveis, principalmente em empresas fabris.

Apenas as empresas I, DF e B adotam o sistema para todas as categorias. Há que se considerar, entretanto, que na empresa DF existe apenas um cargo nessa categoria, além do modelo ser baseado apenas em conhecimentos e habilidades, muito diferente do adotado para os demais, e que na empresa B a população de operacionais é ínfima.

A empresa F está iniciando o desenvolvimento de sistema para a categoria administrativa; a empresa A prevê a extensão para os operacionais no próximo ano. (TABELA 5 - em anexo)

## 13 – ESTRUTURA DO MODELO E QUANTIDADE DE COMPETÊNCIAS

A maioria das empresas pesquisadas (60%) adota de 10 a 20 competências em seus sistemas, com predominância de quantidades próximas a 15 competências, o que pode indicar um número ideal a ser adotado. Os extremos caracterizam-se por um mínimo de 6 competências e um máximo de 31 competências.

A ênfase dos modelos observados está nas competências gerenciais, que, como dito anteriormente, caracterizam os sistemas da maioria das empresas pesquisadas. As empresas que adotam o sistema também para os níveis operacionais possuem modelos diferentes para estes grupos ou tipos di-

ferentes de competências. Nestes casos observa-se a existência de 3 classes de competências: Gerenciais, Funcionais e Genéricas, estas últimas utilizadas para todos os cargos.

A variação entre quantidade e classes de competências adotadas reflete o trabalho intrínseco ao desenvolvimento do sistema no sentido de adaptá-lo às características da empresa e dos funcionários/níveis funcionais abrangidos e atender aos resultados esperados. Observa-se ainda uma variação qualitativa nas competências utilizadas, tanto em termos de escolha de competências quanto em sua descrição e fatores de avaliação. Estes dados sugerem que, para que seja efetivamente útil à empresa, o sistema de gestão por competências deve ser "customizado", sob pena de mostrar-se inadequado e ineficiente. (TABELA 6 - em anexo)

A empresa I identificou 31 competências, maior quantidade entre todas as empresas, entretanto os empregados serão avaliados em relação a apenas 11 competências: seis genéricas e cinco específicas, conforme o sistema organizacional, ou gerenciais, assim como a empresa F onde são escolhidas 6 competências por unidade de negócio.

## 14 – QUANTIDADE DE NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

A utilização de níveis de complexidade para cargos gerenciais está amplamente difundida entre as empresas pesquisadas, correspondendo a 70%. Entre estas, a maioria (57%) adota 4 níveis de complexidade, o que pode indicar uma quantidade ideal a ser utilizada. Entre as empresas pesquisadas que adotam níveis de complexidade para cargos funcionais, observa-se uma variação maior de quantidade de níveis, em decorrência dos diferentes tipos de cargos abrangidos pelo sistema, com características de atribuições e responsabilidades muito diferentes. (TABELA 7 - em anexo)

## 15 – QUANTIDADE DE GRAUS DE AVALIAÇÃO

Todas as empresas pesquisadas adotam uma escala única para o posicionamento do avaliado em relação à competência. Mais da metade (56%) adota 4 graus de posicionamento, número par, provavelmente para evitar a tendência central. As principais opções referem-se a posicionamentos como "Não atende", "Em desenvolvimento", "Atende" e "Supera".

Observa-se ainda que apenas 20% dos sistemas pesquisados possuem a opção "não se aplica". O fato

de a grande maioria não necessitar adotar esta alternativa reflete, novamente, o grau de customização dos modelos às empresas, pois se presume que as competências escolhidas de fato devem estar presentes nos avaliados, não havendo excessos ou generalizações que eventualmente aplicam-se apenas a uma parcela dos funcionários ou cargos abrangidos pelo sistema. (TABELA 8 - em anexo)

## 16 – FORMA DE AVALIAÇÃO E FERRAMENTA

A periodicidade anual é a mais utilizada pelas empresas pesquisadas, ocorrendo em 70% dos casos. Entre os demais tipos, destaca-se o caso do sistema utilizado pela empresa DF, cuja periodicidade está vinculada à peculiaridade de seu sistema, que prevê a certificação de competências, portanto a avaliação só é feita quando o funcionário tem condições de adquirir a certificação.

A avaliação multidirecional de competências não é adotada pela grande maioria das empresas pesquisadas (80%), mas metade delas adota a auto-avaliação com vistas à discussão com o gestor e elaboração conjunta do plano de desenvolvimento. As empresas D e E adotam uma forma de avaliação diferenciada, que exclui o gestor do processo para os cargos de nível gerencial, preferindo a elaboração do plano de desenvolvimento em conjunto com RH.

Observa-se ainda que a ferramenta de avaliação é predominantemente via *Web*, sendo utilizada por 70% das empresas pesquisadas, trazendo benefícios em termos de captação, integração e armazenamento dos dados, agilidade e rapidez na aplicação, especialmente em empresas que possuem dispersão geográfica e/ou grande número de funcionários abrangidos no sistema. (TABELA 9 - em anexo)

## 17 – ADOÇÃO DE VALOR RELATIVO PARA AS COMPETÊNCIAS

A maioria das empresas pesquisadas não está adotando ponderação que atribua valor relativo entre as competências. Isto pode ser devido, em parte, a maior utilização do sistema para níveis gerenciais, cuja equivalência em termos de características pessoais e resultados/desempenho esperados não variam de acordo com a área funcional ou unidade de negócio. (TABELA 10 - em anexo)

## 18 – PONTOS DE ATENÇÃO

Os dois aspectos mais comentados em relação às dificuldades enfrentadas com o sistema estão ligados ao comprometimento dos gestores, tanto na qualidade da avaliação, quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos, sendo muito necessário o apoio institucional, incluindo, de alguma forma, o sistema no plano de negócios da empresa.

Uma vez que o sistema transfere para o gestor maior responsabilidade sobre a gestão efetiva de seus colaboradores, atribuindo grande peso às suas avaliações, é natural que exista uma resistência inicial, que se reflete em posturas como as citadas acima. A consideração de aspectos culturais da empresa é fundamental para que a implantação do sistema de gestão por competências seja bem-sucedida, especialmente nas empresas em que a área de RH sempre se posicionou ou foi percebida como centralizadora das decisões relativas a gestão dos “recursos humanos”.

Infelizmente as respostas obtidas não permitem tanta clareza na definição dos aspectos que podem facilitar a implantação do sistema, uma vez que poucas empresas os ressaltaram. Mas vale destacar que a única empresa que não apresentou dificultadores, a F, relatou o total comprometimento e exemplo da alta administração. (TABELA 11 e 12 - em anexo)

## 19 – CONCLUSÕES

Os resultados encontrados mostram que há uma tendência crescente para adoção de sistemas de Gestão por Competências cujo foco seja a integração das características do indivíduo ao seu desempenho, especialmente para níveis gerenciais e técnicos. Esta tendência é observada em empresas que implantaram ou revisaram seus sistemas recentemente, entre 1 e 3 anos, que constituem a maioria das empresas pesquisadas. A integração do sistema à estratégia empresarial também é amplamente observada, sendo um dos principais motivos para a adoção do sistema, ao lado da busca de ferramentas para desenvolvimento e/ou auto-desenvolvimento, evidenciando o direcionamento para o fortalecimento de competências organizacionais. Neste sentido, observou-se ainda a utilização do sistema predominantemente no sub-sistema de desenvolvimento de RH. A integração dos diversos sub-sistemas de gestão de RH no sistema de Gestão por Competências ainda é muito pouco observada, sendo o sub-sistema de remuneração o menos integrado. Também é pouco observada a utilização do sistema para níveis operacionais, cujo

modelo tende a ser diferenciado em relação ao utilizado para o nível gerencial, que por sua vez é abrangido pela maioria dos sistemas pesquisados. Em todos os casos o desenvolvimento do modelo foi feito de forma participativa, envolvendo pessoas-chave da organização, o que é essencial para garantir sua aderência à estratégia da empresa e minimizar resistências a sua implantação, manifestadas na maior parte dos casos como falta comprometimento dos gestores.

Os sistemas utilizados pelas empresas pesquisadas evidenciam semelhanças entre os modelos como a adoção de diferenciação entre os níveis de complexidade vinculados a atribuições e responsabilidades, embora sem ponderação que atribua valor relativo entre as competências. A maioria dos sistemas é utilizado para nível gerencial, com 4 níveis de complexidade, 15 competências e escala única de avaliação com 4 graus de posicionamento. A periodicidade anual é a mais utilizada e a avaliação é feita predominantemente via *web*, pelo gestor e avaliado. Embora tais semelhanças sejam tão evidentes, é necessário observar que os sistemas possuem grandes diferenças qualitativas como a escolha, classificação e descrição das competências, bem como seus fatores e formas de avaliação, o que reflete a necessidade de estruturação e adaptação do modelo às características da empresa. Além disso, a adoção de um sistema de gestão por competências requer, na sua concepção e implementação, uma integração entre o saber psicológico e administrativo para sua eficácia, tendo em vista estar se buscando aqui a integração das características do indivíduo e do seu desempenho, alinhada com a estratégia organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DALTON, G.; THOMPSON, P. *Novations: Strategies for Career Management*. [S.l]: Novations Group, 1996.
- DUTRA, J. S. (Org.) *Gestão por Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- JACQUES, E. In Praise of Hierarchy. *Harvard Business Review*, Jan/Feb 1990.
- JACQUES, E.; CASON, K. *Human Capability: a study of individual potential and its application*. [S.l]: Cason Hall & Co Pub, 1994.
- Le BORTEF, G. *De La Compétence*. França: Editions D'Organizations, 1995.
- McLAGAN, P.A. Competencies: the Next Generation. *Training & Development*, p. 40-46, May 97.
- PARRY, Scott. B. The quest for competencies. *Training*, p.48-54, Jul 96.
- PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, p. 73-91, March/April 1990.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v.68, n.3, p.79-91, May/June 1990.
- RUAS, R. A Atividade Gerencial no século XX e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm> Acesso em: 25/06/2002.
- SPENCER, L.; SPENCER, S. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. [S.l]: John Wiley & Sons, 1993
- WOODRUFFE, Charles. Competent by any other name. *Personnel Management*, p.30-33, Sep. 1991.
- ZARIFIAN, P. A. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas, 2001.

## ANEXO I

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

## Pesquisa: Modelos de Gestão de Competências

## Questões

1. Qual o conceito de competência adotado?
2. O que levou a empresa a adotar o modelo de Gestão por Competências? Quais as influências externas e internas a empresa?
3. O modelo ou sistema baseado em competências é utilizado em quais atividades voltadas para gestão de pessoas?  
( ) Recrutamento e Seleção      ( ) Educação, Treinamento e Desenvolvimento  
( ) Avaliação de Desempenho      ( ) Mobilidade  
( ) Remuneração                      ( ) Outro
4. Qual a abrangência do Sistema? Todas as categorias de cargos?
5. Qual é a estrutura do modelo ou sistema de gestão adotado? Quais são as ferramentas?
6. Como foi desenvolvida?
7. Há quanto tempo foi implantada?
8. Como foi o processo de implantação? Transição do sistema anterior?
9. Como foram definidas e valorizadas as competências? Quantas e quais competências são utilizadas?
10. Como são avaliadas/mensuradas e acompanhadas as competências relacionadas: ao Cargo / ao Indivíduo / a Resultados (indivíduo, célula, organização, etc.)
11. Quantos graus de exigências/proficiências existem?
12. Qual instrumento é utilizado?
13. O resultado da avaliação interfere no processo de remuneração?
14. ( ) Não      ( ) Sim                      Se sim: ( ) Horizontal      ( ) Vertical      ( ) Variável
15. Existe correlação entre o grau de competência exigido (avaliado) com o nível de complexidade do cargo ocupado?
16. Quais as dificuldades ou facilidades encontradas no processo de implantação?

## Dados da empresa participante

Empresa / Grupo:

Ramo de atividade:

Quantidade de empregados:

Faturamento:

Cidades onde atua:

Diretor ou Gerente de Recursos Humanos:

Fone:

Entrevistado / respondente:

Cargo:

Endereço:

Cidade

Estado

Fone:

e-mail:

Data da Entrevista:

ANEXO II

QUADRO 1

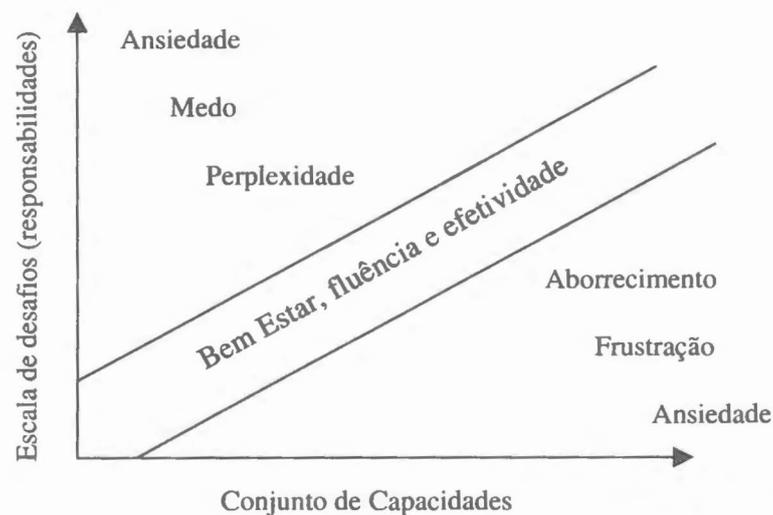
CLASSIFICAÇÃO DAS ABORDAGENS SOBRE COMPETÊNCIAS\*

<b>Abordagem</b>	<b>Entrada</b>	<b>Integradora</b>	<b>Saída</b>
	<i>competency</i>		<i>competence</i>
<b>Foco</b>	características do indivíduo conhecimentos, habilidades e atitudes proficiência	características da pessoa podem ajudá-la a entregar	desempenho agregação de valor produto, entrega
<b>Autores</b>	McClelland, Boyatzis, Spencer & Spencer	Parry, McLagan	Zarifian, Jaques, Le Boterf, Fleury, Dutra

\*Adaptado de Fleury e Fleury, 2000.

GRÁFICO 1

RELAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO E COMPLEXIDADE DO TRABALHO\*



\*Adaptado de Stamp, 1989.

QUADRO 2

FOCO DE ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO

<b>Abordagem</b>	<b>Indivíduo</b>		<b>Indivíduo e Posição</b>
<b>Foco</b>	proficiência na competência	papel exercido no seu grupo	complexidade, na tomada de decisão ou na responsabilidade
<b>Autores</b>	McBer	Dalton & Thompson	E. Jaques, Rowbottom & Billis, Stamp, Dutra

FIGURA 1  
RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS



TABELA 1  
EMPRESAS PARTICIPANTES

Nome	Empregados	Faturamento (R\$)	Ramo de Atividade
A	4.500	Não informado	Metalurgia
B	1.036	190 milhões/ano	Telecomunicações e Tecnologia da Informação
C	2.500	600 milhões/ano	Embalagens
D**	830	Não informado	Química
DF	250		
DA	580		
E	2.864	835 milhões/ano	Eletrônicos
F	7.925	3,5 bilhões/ano	Diversos*
G	26.000	Não informado	Bancário
H	26.000	7 bilhões/ano	Metais, Papel e Cimento
I	18.000	3,4 bilhões/ano	Saneamento

\* Comunicações, Automação e Controle, Energia, Medicina, Transportes e Iluminação.

\*\* A empresa D possui sistemas diferentes para a Fábrica e para a Administração. Para salientar estas peculiaridades, serão utilizadas siglas diferentes para estes casos: DF e DA

TABELA 2  
MOTIVAÇÃO NA ADOÇÃO

Motivos		Empresas									
		A	B	C	DF	DA	E	F	G	H	I
Estratégia organizacional	Disseminar valores, expectativas, estratégia	X		X			X	X		X	X
	Diretrizes estratégicas		X								
	Adquirir vantagem competitiva	X		X			X		X	X	
	Dinamismo do ambiente		X								
	Alinhar práticas de RH aos objetivos empresariais										X
Gestão de recursos humanos	Remuneração competitiva		X								
	Tomada de decisões / ações						X				
	Medir desempenho						X			X	
	Possibilitar ação efetiva em gestão de pessoas ao gestor										X
	Identificação de talentos							X		X	
	Sinalizar possibilidades aos empregados		X								X
	Direcionar e/ou estimular desenvolvimento / auto-desenvolvimento		X	X		X	X		X		X

**QUADRO 3**  
DESENVOLVIMENTO DO MODELO

Empresas								
A	B	C	DA	E	F	G	H	I
Grupos de gestores	Grupos de pessoas-chave	Workshops com a direção	Na matriz	Na matriz	Modelo para América Latina, ajustado para o Brasil	Originado em empresa incorporada com adaptações posteriores	Na elaboração da nova estratégia do grupo, com validação de gestores	Grupos de pessoas-chave

**QUADRO 4**  
MODELOS ADOTADOS

Abordagem	Entrada	Integradores	Saída
Foco	características do indivíduo conhecimentos, habilidades e atitudes proficiência	características da pessoa podem ajudá-la a entregar	desempenho agregação de valor, produto, entrega
Posicionamento das empresas	DF	DA C I	A B E F H G

**TABELA 3**  
TEMPO DE IMPLANTAÇÃO

Tempo	Empresas									
	A	B	C	DF	DA	E	F	G	H	I
Anos	3	3	2		8	3	10	9	1	-

**QUADRO 5**  
ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

Abordagem	Indivíduo		Indivíduo e Posição	
	Foco	proficiência na competência	papel exercido no seu grupo	complexidade na tomada de decisão ou responsabilidade
Posicionamento das empresas	DF I	D	A B C	E F G H

**TABELA 4**  
UTILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NOS SUB-SISTEMAS DE RH

Atividades	Empresas									
	A	B	C	DF	DA	E	F	G	H	I
Recrutamento e Seleção	X	X				X	X			X
Desenvolvimento	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Desempenho		X	X			X		X		X
Mobilidade	X	X		X	X		X			X
Remuneração Fixa	X	X		X						X
Remuneração Variável						X	X			

**TABELA 5**  
ABRANGÊNCIA

Categorias	Empresas									
	A	B	C	DF	DA	E	F	G	H	I
Operacional	N	S	N	S	-	N		N	N	S
Administrativa/Técnica	S	S	N	-	S	N	S	N	N	S
Profissional	S	S	N	-	S	N	S	N	N	S
Gerencial	S	S	S	-	S	S	S	S	S	S

**TABELA 6**  
ESTRUTURA DO MODELO

Tipo de Competência	Empresas									
	A	B	C	DF	DA	E	F	G	H	I
Genéricas		8	-	-		-		-	-	6
Específicas / Funcionais	13	-	-	-	23	-	17	-	-	19
Gerenciais	6	8	12	-		6		14	9	6
Total	19	16	12	-	23	6	17	14	9	31

A empresa I identificou 31 competências, maior quantidade entre todas as empresas, entretanto os empregados serão avaliados em relação a apenas 11 competências: seis genéricas e cinco específicas, conforme o sistema organizacional, ou gerenciais, assim como a empresa F onde são escolhidas 6 competências por unidade de negócio.

**TABELA 7**  
QUANTIDADE DE NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

Grupamento	Empresas									
	A	B	C	DF	DA	E	F	G	H	I
Funcionais	6	4 ou 6	-	4	4	-	1	-	-	-
Gerenciais	4	4	1			4	2	4	1	-

**TABELA 8**  
QUANTIDADE DE GRAUS DE AVALIAÇÃO

Graus	Empresas								
	A	B	C	DA	E	F	G	H	I
Quantidade	4	4	4	4	5	3	4	9	5
Opções	Não atende, em desenvolvimento, atende e supera	Não atende, em desenvolvimento, atende e supera	Não se aplica, não tem a competência, precisa ser desenvolvida, atende	Aprendendo os papéis, com autonomia, lidera e treina, articulador	Baixo (1/2), moderado (3), alto (4/5)	Fraco (não atende), Atende, Forte (supera)	De básico (1) a padrão (4)	De insuficiência (0) a excelência (9)	Não apresenta a característica, não atende, em desenvolvimento, atende, supera

**TABELA 9**  
FORMA DE AVALIAÇÃO E FERRAMENTAS

Forma	Empresas									
	A	B	C	DF	DA	E	F	G	H	I
Periodicidade	A	ND	A	QA	A	B	A 1	A	A	A
Multidirecional	N	N	N	N	N	S	N 1	2	N	N
Auto-avaliação	N	N	S	N	S	S	S	S	N	N
Gestor	S	S	S	N	N	S	S	2	3	S
Atuação do gestor	Avalia e orienta	Avalia, orienta e encaminha movimentação, se for o caso	Avaliador e avaliado devem consensar a avaliação	Não atua no processo	A auto-avaliação gera um plano que é discutido com o gestor	Toma conhecimento do plano elaborado entre colaborador e RH	Avaliador e avaliado devem consensar a avaliação. Também entidade externa	2	3	Avalia e acorda compromissos de desenvolvimento com o avaliado
Formulário	Papel	Web	Web		Web	Web	Web	Web	Papel	Web

Convenções e observações:

A - anual; B - bianal; ND - não definida; QA - quando adquire possibilidade de certificação; S - sim; N - não.

1 - Para o nível de Direção e Gerencial foi bianual até a última, passando agora para anual. Para os profissionais sempre foi anual. Os subordinados avaliam o impacto do gestor no alcance dos resultados.

2 - Potencial: gestor e comitê; Compartilhada: gestor e pares; Excelência gerencial: somente subordinados.

3 - A primeira avaliação foi por entrevista realizada por consultoria e elaborado plano de desenvolvimento. As próximas devem ser pelo gestor e pares

**TABELA 10**  
ADOÇÃO DE VALOR RELATIVO PARA AS COMPETÊNCIAS

Valor relativo (ponderação)	Empresas									
	A	B	C	DF	DA	E	F	G	H	I
Áreas	X	X								
Posição / hierarquia / complexidade	X	X								

**TABELA 11**  
ASPECTOS DIFICULTADORES

Aspectos Dificultadores	Empresas								
	A	B	C	DF	DA	E	F	G*	H
Comprometimento dos gestores – qualidade das avaliações	X		X		X				
Manutenção da atualização das avaliações		X	X		X	X			
Falta de tempo e equipes grandes / Cobranças do retorno / Prazos não atendidos		X	X		X	X			
Desconsideração do sistema pela pressão salarial		X							
Admissão sem consideração das competências detidas		X							
Acesso às informações salariais de mercado – sistema novo e pouco conhecido		X							
Conceito novo na organização / mudanças no quadro gerencial dificulta entendimento			X						
Necessidade de sistema informatizado de gestão	X								
Falta de clareza na descrição das competências									X

\* Respondente não participou da implantação e relata desconhecer aspectos dificultadores do processo

**TABELA 12**  
ASPECTOS FACILITADORES

Aspectos Facilitadores / Vantagens	Empresas								
	A	B	C	DF	DA	E	F	G	H
Comprometimento e exemplo da alta direção							X		
Demonstrar na prática as vantagens do sistema							X		
Consulta ao resultado pelos colaboradores		X							
Integração com avaliação de desempenho individual		X							
Integração com outros sistemas de RH		X							
Estratégico para identificação, desenvolvimento e retenção de talentos		X							
Vincular a alguma cobrança institucional (indicadores de negócio)						X			
Clareza na descrição da competência									X