

## **Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas**

**Autoria:** Joel Souza Dutra, André Luiz Fischer, Roberto de Lima Ruas, Lina Eiko Nakata

### **Resumo**

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada junto a um grupo de profissionais de recursos humanos de alta qualificação e atuante em grandes organizações brasileiras com o objetivo de identificar como o conceito de competência tem sido compreendido e utilizado como uma referência para os modelos de gestão de pessoas. A pesquisa parte do pressuposto de que os profissionais em geral interpretam a noção de competências de diferentes formas, o que vêm provocando sua adoção pelas organizações de forma pouco homogênea. Busca-se assim, em primeiro lugar, identificar a visão do profissional sobre o conceito por meio da análise semântica de uma questão aberta e propor algumas hipóteses sobre as causas e impactos dessas diferentes interpretações para a aplicação prática do conceito. Os resultados indicam uma concentração de parte dos respondentes em torno da percepção da competência como sendo a qualificação das pessoas e da sua capacidade para atender as especificidades de uma determinada posição na empresa e uma grande dispersão de entendimento dos demais.

### **Introdução**

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos<sup>1</sup> tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Os modelos tradicionais têm sua gênese nos movimentos de administração científica, na busca da pessoa certa para o lugar certo (TAYLOR, 1982), e estão ancorados no controle como referencial para encarar a relação entre as pessoas e a organização (BRAVERMAN, 1974; GORZ, 1980; FRIEDMANN, 1972; FLEURY, 1987; FISCHER, 1987; HIRATA et al, 1991; ALBUQUERQUE, 1992; FLEURY e FISCHER, 1992).

Desde os anos 80 fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso, somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e se observam resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas. Tem sido possível verificar, a partir de mais de 80 trabalhos de intervenção utilizando-se a abordagem de pesquisa-ação, que os referenciais conceituais de competência, complexidade e espaço ocupacional, quando utilizados em conjunto, têm a capacidade de explicar a realidade da gestão de pessoas em organizações bem-sucedidas (EBOLI, 1999; FLEURY, 2000; RUAS, 2005; DUTRA, 2001 e 2004).

Para muitos, a gestão de pessoas por competência é um modismo e já deu provas de inadequação para trabalhar as necessidades das organizações e das pessoas. Ao analisarmos a produção brasileira em relação ao tema verificamos uma grande diversidade nos conceitos de competência utilizados (McCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER, 1993; LE BOTERF, 1994, 2000, 2001 e 2003; ZARIFIAN, 1996 e 2001; PARRY, 1996; McLAGAN, 1997; WOODDRUFFE, 1991; PICARELLI, 1997; FLEURY, 2000; DUTRA, 2001 e 2004; RUAS, 2005; AMATUCCI, 2000; HIPÓLITO, 2000; BITENCOURT, 2001 e 2004; SILVA, 2003). Em

função do conceito utilizado temos importantes impactos no desenho dos instrumentos de gestão, abrangência do uso do conceito na gestão de pessoas, tanto em relação aos sub-sistemas quanto em relação ao público abrangidos, nos resultados obtidos e na metodologia utilizada para implementação do conceito na empresa. O conceito de competência pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna<sup>ii</sup>. No primeiro caso observamos grandes limitações no uso do conceito, na medida em que as empresas não romperam com os pressupostos taylorista/fordistas, utilizando o cargo como referência para sua implementação, como veremos mais adiante no referencial conceitual. No segundo caso, a questão instrumental é de menor importância, por ser consequência da compreensão de como a gestão de pessoas ocorre na empresa moderna. Será nesse sentido que iremos utilizar o conceito neste trabalho de forma a desenvolvermos a compreensão mais nítida da gestão de pessoas.

Com essas preocupações em mente é que este trabalho foi desenvolvido. Procuramos, através de questionário enviado aos profissionais de recursos humanos das principais empresas do país, verificar como esses profissionais percebem o conceito de competência e qual o conceito utilizado na concepção e implementação de instrumentos de gestão de pessoas, a abrangência desses instrumentos e os resultados obtidos. Este trabalho tem como principal objetivo analisar o conceito de competência utilizado pelas empresas e seus desdobramentos na gestão de pessoas. Como objetivos secundários foram analisados: a influência das características da empresa e do perfil dos respondentes na percepção e uso do conceito de competência na gestão de pessoas.

### **Referencial Conceitual**

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Outro expoente na estruturação do conceito é Boyatzis (1982:13) que a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, o autor 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. Mas, são autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996 e 2001) que exploram o conceito de competência associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que observamos na realidade das empresas.

Vários autores procuraram estruturar o desenvolvimento do conceito de competência e/ou efetuar uma revisão bibliográfica. Dentre eles, cabe destacar os seguintes: Parry (1996), McLagan (1997) e Woodruffe (1991). No Brasil temos bons trabalhos em programas de pós-graduação de revisão bibliográfica sobre o conceito de competência, cabendo destacar os trabalhos de Amatucci (2000), Hipólito (2000 e 2004), Bitencourt (2001), Sant'anna (2002) e Silva (2003).

Finalmente, vale ressaltar que percebemos com maior nitidez a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa através da discussão das competências organizacionais. Essa 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, 2000:57 e RUAS, 2002). Nesse sentido a competência pode ser atribuída a diferentes atores. 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, 2002, e FLEURY, 2000). De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. Empregaremos aqui a definição para a competência das pessoas estabelecida por Fleury (2000): “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para alguns autores, a maioria de origem norte americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90, competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação. Os conceitos de seus principais expoentes McClelland, (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993), formaram a base dos trabalhos da McBer, mais tarde Hay McBer, importante consultoria em competência. As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho. Com essa abordagem, Parry (1996:50) resume o conceito de competência como sendo “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. Essa abordagem foi disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90 associada à idéia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que uma determinada pessoa pudesse ter uma boa performance em seu cargo (DUTRA, 2004).

Graças aos trabalhos desenvolvidos por Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Fleury (1995), foi possível contestar a definição de competência associada às qualificações necessárias para um determinado cargo e procurar associar competência às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem e/ou entregam ao meio onde se inserem (FLEURY, 2000 e 2002, RUAS, 2002 e 2005 e DUTRA, 2001 e 2004). Para Le Boterf (1994, 2000 e 2001), por exemplo, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há **competência em ação**, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos. Para Zarifian (2001) as pessoas estão cada vez diante do inusitado em seu dia a dia nas organizações, sendo impensável prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar. Desse modo, não tem sentido vincular a competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender às mesmas de forma adequada (DUTRA, 2004).

Atualmente, os autores procuram pensar a competência como a somatória dessas duas linhas, ou seja, como as características da pessoa podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (McLAGAN, 1997, e PARRY, 1996). Outra linha importante é a de autores que discutem a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando

seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (SCHEIN, 1990, e DERR, 1988). No Brasil temos diversos autores que vêm trabalhando a competência integrando diferentes escolas, como, por exemplo: Fleury (2000 e 2002), Ruas (2002 e 2005), Dutra (2001 e 2004) e Hipólito (2001).

Essas abordagens integradoras têm gerado no Brasil, a partir dos anos 90, 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. 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, 2004:35).

### Referências Metodológicas e Caracterização dos Respondentes

A pesquisa adotou como metodologia o “survey” aplicado a uma amostra categorizada de profissionais de Recursos Humanos atuantes em empresas destacadas do país. Constavam do questionário questões quantitativas e qualitativas referentes aos objetivos de pesquisa. A amostra foi definida de forma intencional, selecionando-se profissionais que, por sua formação, experiência, empresas em que atuam e posições ocupadas, tivessem influência na definição do modelo de competências adotado. Trata-se, portanto, de uma amostra proposital, não probabilística (SELLTIZ, 1975) de uma população que tem algumas qualificações que se procurou respeitar, mas não necessariamente garantir representatividade ou proporção por quotas, uma vez que o seu tamanho é desconhecido.

Por meio de contato telefônico e consultando diversas entidades, foi elaborado um cadastro contendo os nomes dos ocupantes de cargos de direção e gerência de áreas de RH de empresas brasileiras de grande porte ou que fazem parte do “ranking” das melhores para se trabalhar da Revista Exame. 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% dos cadastrados.

As características dos respondentes são, portanto, muito importantes para qualificar os resultados da pesquisa, os dados a seguir apresentam o perfil daqueles que aderiram ao levantamento.

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%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

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%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

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%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Os respondentes tinham em média 41 anos de idade e atuavam por mais de oito anos em funções de Recursos Humanos de grandes organizações brasileiras. Em geral a formação acadêmica ia além da graduação em um curso superior, 80,7% dos casos haviam cursado MBAs, especialização ou mestrado acadêmico. Quanto função exercida na empresa, observa-se que mais da metade dos respondentes ocupa cargos de gerente ou diretor de Recursos Humanos e 56% deles respondem diretamente a Presidentes, Vice-Presidentes ou Diretores destas empresas. Estes dados demonstram o perfil maduro e altamente qualificado da amostra. São profissionais de grande experiência, excelente formação e cujas funções ocupadas permitem supor que exercem influência às decisões referentes à composição e ao direcionamento do modelo de gestão de pessoas de suas organizações.

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%

As organizações que foram referência para os respondentes da pesquisa dividiram-se entre multinacionais - 93 ou 74,4% do total - e nacionais - 32 ou 25,6% do total. Quase metade destas empresas foi considerada como as maiores em seu setor pela Revista Exame e 10,4% constam na

lista das cem melhores para se trabalhar, publicada pela mesma revista. Os setores das empresas também são bastante variados, contando bancos, indústria automobilística, petroquímicas, consultorias, dentre outras.

Embora não se tenha solicitado dados específicos de caracterização das organizações pode-se inferir que elas são heterogêneas quanto à atividade, mas, em geral, destacadas pelo porte ou pelo seu ambiente de trabalho.

O questionário era composto por dois conjuntos de questões além da caracterização do respondente. O primeiro conjunto era dirigido ao profissional de RH, neste caso buscava-se a visão deste profissional sobre o conceito de competências, o foco principal nucleava-se em uma pergunta aberta na qual ele deveria descrever sua interpretação a respeito deste conceito. O segundo conjunto argüia sobre o conceito adotado pela Empresa, a forma de construção do seu modelo de competências, a participação das pessoas e os impactos daí decorrentes. Neste artigo analisaremos prioritariamente os resultados do primeiro conjunto de questões.

### **A Percepção dos Respondentes sobre o Conceito de Competências**

Solicitava-se na pesquisa que os respondentes descrevessem a sua definição do que seria o conceito de competências mais adequado para orientar o modelo de gestão de pessoas de uma empresa. O espaço da resposta era limitado a trinta palavras e os participantes da pesquisa poderiam utilizá-lo da maneira que considerassem mais adequada. As respostas receberam tratamento de análise de conteúdo buscando encontrar similaridades semânticas, os resultados desta análise são descritos neste tópico.

Tabela 5 – Número e proporção de respondentes por categoria da resposta aberta sobre definição de competência humana

CATEGORIAS DE DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA HUMANA	RESPONDENTES	
	Nº	%
Maior carga semântica em <b>Conhecimentos</b>	7	5,6%
Maior carga semântica em <b>Conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes</b>	53	<b>42,4%</b>
Maior carga semântica em <b>Mobilização de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes</b>	6	4,8%
Maior carga semântica em <b>Entrega</b>	11	8,8%
Maior carga semântica em <b>“Saber Agir”</b>	10	8,0%
Maior carga semântica em <b>Valor Agregado</b>	4	3,2%
Maior carga semântica em <b>Estratégia da Empresa</b>	5	4,0%
Maior carga semântica em <b>Habilidades</b>	8	6,4%
Maior carga semântica em <b>Resultados</b>	7	5,6%
Maior carga semântica em <b>Características Pessoais</b>	5	4,0%
Outros	9	7,2%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

A análise das respostas referentes à percepção do conceito de competências permitiu o agrupamento em onze categorias diferentes. Uma delas apresentou absoluto destaque pela

proporção de respondentes que reuniu: a noção de competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que a pessoa possui ou demandados por uma determinada posição, demonstrando que a visão de David McClelland (1973) prevalece entre o público consultado. Outra constatação importante que a tabela acima permite inferir é a absoluta dispersão das interpretações que não se concentram no CHA. Embora todas as definições possam ser agrupadas em três grandes categorias, como veremos a seguir, os respondentes colocam ênfase em mais nove aspectos diferentes quando se referem a competências: 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%).

Pode-se inferir, portanto, que o conceito prevalente é ainda o de conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (42,4%) e que as demais visões são bastante dispersas, variando de definições absolutamente genéricas, abstratas e desprovidas de qualidade específica (características pessoais) até a perspectiva concreta e objetiva de resultados observados no trabalho realizado (entrega, resultados, valor agregado).

Uma nova categorização das respostas obtidas nos permite verificar quatro tipos de definições conceituais. A primeira agrega os conteúdos que se aproximam mais da capacitação das pessoas ou da capacidade necessária a uma pessoa para ocupar uma determinada posição na empresa, a competência para esses respondentes é percebida como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes ou como, de forma isolada, conhecimentos, habilidades ou características pessoais. Essa primeira categoria está mais alinhada com as definições da escola americana representada por McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993). Nesta primeira categoria, chamada de capacidade/capacitação, encontra-se a maior concentração das respostas: 58,4%. A segunda categoria reflete a abordagem oferecida por Le Boterf (1995, 2000 e 2001), Zarifian (1996 e 2001) e Ruas (2005) e vincula-se à mobilização da capacidade da pessoa em um determinado contexto. Nesta categoria tivemos 12,6% das respostas. A terceira se refere aos resultados e entregas, ou seja, a agregação de valor da pessoa para o meio onde se insere, conceito mais alinhado com as abordagens de Dutra (2000, 2001 e 2004) e Fleury (2000 e 2002), conforme aponta Ruas (2005). Nesta categoria tivemos 17,6% das respostas. A quarta reúne todas as demais respostas, ou seja, aquelas que não podem ser interpretadas dentro dos referenciais utilizados para a elaboração deste trabalho, nesta categoria encontram-se 11,2% das respostas. Os resultados estão descritos na tabela 6.

Tabela 6 – Número e proporção de respondentes por categoria da resposta aberta sobre definição de competência humana em grupos

CATEGORIAS DE DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA HUMANA	RESPONDENTES	
	Nº	%
Maior carga semântica em <b>Estoque de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes</b>	53	42,4%
Maior carga semântica em <b>Conhecimentos</b>	7	5,6%
Maior carga semântica em <b>Habilidades</b>	8	6,4%
Maior carga semântica em <b>Características Pessoais</b>	5	4,0%
<b>GRUPO CAPACIDADE/CAPACITAÇÃO</b>	<b>73</b>	<b>58,4%</b>

Maior carga semântica em <b>Mobilização de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes</b>	6	4,8%
Maior carga semântica em <b>“Saber Agir”</b>	10	8,0%
<b>GRUPO MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE</b>	<b>16</b>	<b>12,6%</b>
Maior carga semântica em <b>Entrega</b>	11	8,8%
Maior carga semântica em <b>Valor Agregado</b>	4	3,2%
Maior carga semântica em <b>Resultados</b>	7	5,6%
<b>GRUPO RESULTADOS/ENTREGA</b>	<b>22</b>	<b>17,6%</b>
Maior carga semântica em <b>Estratégia da Empresa</b>	5	4,0%
Outros	9	7,2%
<b>GRUPO OUTROS</b>	<b>14</b>	<b>11,2%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

A pesquisa procurou observar também se há variações quanto a estas quatro categorias entre diferentes características das empresas e dos respondentes pesquisados. Estes dados são analisados a seguir.

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	%
<b>CAPACIDADE/CAPACITAÇÃO</b>	56	60,2%	17	53,1%	<b>73</b>	<b>58,4%</b>
<b>MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE</b>	10	10,8%	6	18,8%	<b>16</b>	<b>12,8%</b>
<b>RESULTADOS/ENTREGA</b>	16	17,2%	6	18,8%	<b>22</b>	<b>17,6%</b>
<b>OUTROS</b>	11	11,8%	3	9,4%	<b>14</b>	<b>11,2%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Na tabela 7 dividimos os respondentes entre aqueles cuja empresa mencionada emprega o conceito de competência e aqueles cuja empresa mencionada não utiliza. Dos 125 respondentes 93 ou 74,4% consideraram que suas empresas implantaram total ou parcialmente o conceito de competências em seus modelos de gestão de pessoas na ocasião da realização da pesquisa. Dos respondentes 32 ou 25,6% consideram que as empresas mencionadas não utilizam o conceito de competência, mas 28 acreditam que a empresa pretende utilizá-lo. Não foi percebida uma variação significativa na distribuição dos respondentes nas diversas categorias em função de serem ou não usuários do conceito de competência. A hipótese levantada para explicar a inexistência de variação é que a discussão sobre competências está presente junto a esse grupo de profissionais e de forma homogênea independentemente de sua utilização. Na tabela 8 procede-se a mesma 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>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

A comparação entre empresas de diferentes origens do capital permite demonstrar algumas diferenças um pouco mais marcantes. Observa-se 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%). Outra constatação refere-se à visão de mobilização de recursos, ela parece predominar entre os respondentes de empresas brasileiras, ficando o grupo das empresas multinacionais totalmente focado em capacidades ou em entrega/ resultado (20,3%). Este resultado indica a necessidade de se investigar melhor o papel das áreas corporativas de Recursos Humanos das multinacionais e sua influência na forma pela qual os profissionais das localidades interpretam e aplicam o conceito de competências. Uma das questões efetuadas foi o grau de influência das matrizes na aplicação do conceito de competência no Brasil. Os respondentes que mencionaram empresas multinacionais que utilizam o conceito de competência, reportaram algum tipo de influência, ou seja, em nenhum dos casos relatados o respondente atuou de forma independente.

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>	<b>67</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Na tabela 9 verificamos uma pequena variação no percentual de profissionais que percebem a competência na categoria de capacidades/capacitação quando comparamos se a empresa mencionada pelos respondentes está ou não entre as 500 melhores e maiores na classificação da Revista Exame. Este resultado indica a necessidade de investigarmos a influência do tamanho e a efetividade da empresa na percepção e uso do conceito de competência pela empresa. Outras análises efetuadas foram em relação ao respondente, seu nível de formação e seu tempo de atuação na empresa mencionada.

Tabela 10 – Número e proporção de respondentes em função de seu nível de formação

GRUPOS DEFINIDOS POR COMPETÊNCIA HUMANA	SUPERIOR		ESPECIALI ZAÇÃO		MBA		MESTRA DO		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%

Podemos verificar na tabela 10 que há uma pequena alteração na distribuição de respondentes entre as quatro categorias em função do nível de formação. Os respondentes com MBA ou Mestrado Acadêmico percebem o conceito de competência como sendo mobilização de capacidade ou resultado e entrega em proporção superior (32,8% e 33,3% respectivamente) aos respondentes de nível superior e especialização (17,7% e 24,0% respectivamente). Esses resultados demonstram a influência do nível de formação no amadurecimento do conceito. De outro lado, quando observamos o tempo em que o respondente atua na empresa mencionada na pesquisa verificamos uma variação importante na distribuição entre as categorias de percepção do conceito de competência. Dos respondentes com mais de 12 anos de atuação (31 ou 24,8% dos respondentes), 74,2% percebem a competência como capacidade/capacitação, enquanto que 53,1% dos respondentes com menos de 2 anos (32 ou 25,6% dos respondentes) e 47,1% dos respondentes entre 3 a 5 anos de atuação (34 ou 27,2% dos respondentes) percebem a competência como capacidade/capacitação, conforme apresentado na tabela 11. Observamos uma correlação entre os respondentes com maior nível de formação e menor tempo de atuação nas empresas. Estes resultados podem 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 mais atentas ao seu desenvolvimento profissional.

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	%
<i>CAPACIDADES/ CAPACITAÇÃO</i>	17	53,1%	16	47,1%	17	60,7%	23	74,2%	73	58,4%

<b>MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE</b>	6	18,8%	5	14,7%	3	10,7%	2	6,5%	16	12,8%
<b>RESULTADOS / ENTREGAS</b>	6	18,8%	7	20,6%	6	21,4%	3	9,7%	22	17,6%
<b>OUTROS</b>	3	9,4%	6	17,6%	2	7,1%	2	9,7%	14	11,2%
<b>Total Geral</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

### Considerações Finais

A análise da percepção dos respondentes sobre o conceito de competências nos conduziu às seguintes reflexões:

- Uma grande concentração em todos os recortes da percepção de competência como sendo a qualificação da pessoa, ou seja, suas capacidades, conhecimentos e características pessoais, ou a capacidade exigida por uma determinada posição ou cargo na empresa. Essa percepção mostra um grande vínculo a uma gestão de pessoas vinculada ao referencial taylorista/fordista (HIRATA, 1991). Os respondentes têm dificuldade de perceber referenciais mais centrados nas pessoas e suas contribuições para a organização. Preferem se apropriar do conceito de competência, o qual traz em seu bojo a condição de uma compreensão mais clara de uma realidade organizacional turbulenta, ambígua e exigente, dentro de um terreno conhecido reproduzindo uma prática atrelada a referenciais que percebem a relação entre as pessoas e a empresa de forma estática e que estimulam uma ação da empresa centrada no controle das pessoas e não em seu desenvolvimento (DUTRA, 2004). Desse modo, revestem sua ação de modernismo, quando na realidade reproduzem uma prática retrograda;
- Boa parte dos respondentes se concentra em torno da percepção da competência como sendo o conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes da pessoa ou exigido pelo cargo, enquanto os demais estão distribuídos em diferentes percepções sobre competência. Há uma demanda importante para a ampliação da discussão do tema visando uma melhor compreensão da gestão de pessoas em um ambiente em constante transformação. Essa discussão é importante para apontar os riscos da utilização do conceito de competência de forma restrita ao desenho do perfil das pessoas supostamente capazes de uma performance superior, partindo-se da premissa que a é possível predizer o que a pessoa deve fazer através da descrição de seu cargo. A noção de evento trazida por Zarifian (2001) apontando para a dificuldade crescente das empresas conseguirem delimitar o que a pessoa deve ou não fazer e a necessidade de referenciais para que se estabeleçam as bases para a gestão de pessoas como um processo em contínuo ajuste, onde seja possível conciliar de forma contínua e dinâmica as expectativas das pessoas e da empresa (DUTRA, 2004).
- Ao analisarmos a caracterização das empresas mencionadas pelos respondentes verificamos que as empresas multinacionais de capital estrangeiro estão mais focadas na capacitação e percebemos a influência das matrizes sobre suas subsidiárias brasileiras na formulação e utilização do conceito de competência nas demais práticas de gestão de RH, enquanto que as empresas nacionais situadas entre as 500 melhores e maiores apresentam um foco menor na capacitação e onde os profissionais têm maior liberdade para atuar na percepção e implementação do conceito.

- Ao analisarmos os respondentes verificamos que quanto maior o nível educacional e menor o tempo de atuação na empresa maior sua propensão para perceber o conceito de competência como atrelado a mobilização de capacidades (LE BOTERF, 1995, 2000 e 2001, ZARIFIAN 1996 e 2001) ou como atrelado à entrega e resultados (DUTRA, 2001 e 2004, FLEURY, 2000 e 2002, e RUAS 2002 e 2005). Essas informações apontam para a importância dos programas de mestrado acadêmico e de MBAs na formação de uma base mais crítica em relação a gestão de pessoas;
- Os respondentes reportaram que têm buscado suporte de externo para a percepção e uso do conceito de competência, através de consultorias especializadas, benchmarking e cursos específicos. Dos respondentes que utilizam o conceito em suas empresas, 51,7% utilizaram o serviço de empresa de consultoria ou consultor autônomo nacional, 20,0% utilizaram empresa de consultoria internacional de capital estrangeiro e 28,3% utilizaram recursos próprios. Verificamos a influência das consultorias no processo de percepção e uso do conceito. Essa informação amplia a responsabilidade da universidade na discussão da gestão de pessoas, envolvendo profissionais de empresa e consultores em geral.

O objetivo deste trabalho foi discutir o uso do conceito de competências e seu desdobramento na gestão de pessoas, a partir da percepção de profissionais de recursos humanos sobre o conceito. Não foi propósito deste trabalho esgotar o tema, mas sim ampliar a sua discussão trazendo uma nova perspectiva de análise.

#### **Bibliografia Utilizada**

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. “Competitividade e recursos humanos”. In: *Rausp – Revista de Administração da USP*, vol. 27, n. 4, out.-dez. 1992.
- AMATUCCI, Marcos. *Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico*. Tese de doutorado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2000.
- BITENCOURT, Cláudia C. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese de doutorado apresentada no Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFRGS, 2001.
- e BARBOSA, Allan C. Q. “A Gestão de Competências”. In: BITENCOURT, C. C. *Gestão Contemporânea de Pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOULTER, Nick. “Developing the Leaders of Tomorrow at Unilever”. In: BOULTER, N., DALZIER, M. e HILL, J. *People and Competencies: The Route to Competitive Advantage*. Londres: Hay/McBer, 1992.
- BOYATZIS, Richard E. *The Competent Management: A Model for Effective Performance*. Nova York: Wiley & Sons, 1982.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. São Paulo: Zahar, 1974.
- DERR, Clyde B. *Managing the New Careerist*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- DUTRA, J. S. “A utopia das mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos”. In: ----- Complexidade na carreira de executivos. *Relatório de Pesquisa realizado pela FIA-FEA-USP, Progep – Programa de Gestão de Pessoas*, com apoio da DBM do Brasil, 1998.
- “Gestão de pessoas com base em competências”. In: DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

- HIPÓLITO, J. A. e SILVA, C. M. “Gestão de pessoas por competência: O caso de uma empresa de telecomunicações”. In: *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: RAC, v. 4 n. 1 p. 161-172, jan.-abr. 2000.
- EBOLI, Marisa. “Educação e modernidade nas organizações: desafio de implantar sistemas educacionais competitivos”. In: EBOLI, Marisa. *Universidades Corporativas*. São Paulo: Schmukler, 1999.
- FISCHER, André L. “Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas”. In: FLEURY, M. T. e outros. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, Rosa Maria. “Pondo os pingos nos is sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos”. In: FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. “Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais”. In: *Rausp – Revista de Administração da USP*, vol. 27, n. 4, out.-dez. 1992.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Afonso C. C. “Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80”. In: FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- FRIDMANN, G. *O trabalho em migalhas*. São Paulo: Perspectiva, 1972.
- GORZ, A. *Crítica à divisão do trabalho*. São Paulo: Martins, 1980.
- HIPÓLITO, José A. M. *A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração de competências*. Dissertação de mestrado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2000.
- *Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.
- *Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores*. Tese apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2004.
- HIRATA, H.; MARX, R.; SALERMO, M. S. e FERREIRA, C. G. *Alternativas sueca, italiana, japonesa ao paradigma Fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro*. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da USP, maio 1991. (Coleção Documentos, Série Política Científica e Tecnológica, 6).
- LE BOTERF, Guy. *De La Compétence: essi sur um Attracteur Étrange*. Paris: Éditions d’ Organisation, 1994.
- *L’ Ingénierie des Compétences*. Paris: Éditions d’ Organisation, 2000.
- *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*. Paris: Éditions d’ Organisation, 2001.
- *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.
- McCLELLAND, David C. *Testing for Competence rather than Intelligence*. *American Psychologist*, p. 1-14, jan. 1973.
- McLAGAN, P. *Competencies: The Next Generation*. *Training and Development*, p. 40-47, maio 1997.
- PARRY, S. B. “The Quest for Competencies”. In: *Training*, p. 48-54, julho 1996.

- PICARELLI FILHO, V. et al. *Remuneração por habilidades e por competências*. São Paulo: Atlas, 1997.
- RUAS, Roberto L. “Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações”. In: RUAS, Roberto L. et al. *Aprendizagem Organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- *Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. Documento preliminar preparado como material de apoio aos Cursos de Extensão do Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFRGS, 2002.
- e ANTONELLO, Cláudia S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 3, 2003.
- SANT’ANNA, Anderson de S. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho*. Tese de doutorado apresentada na Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. *Career Anchors: Discovering your Real Values*. Califórnia: University Associates, 1990.
- *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora E.P.U., 1975.
- SILVA, Cassiano M. *A gestão por competências e sua Influência na Implementação da gestão estratégica de pessoas: estudo de caso*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2003.
- SPENCER JR, L. M. e Spencer, S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nova York: John Wiley, 1993.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1982.
- WOODRUFFE, C. “Competent by any Other Name”. In: *Personnel Management*, p. 30-33, set. 1991.
- ZARIFIAN, Philippe. “A gestão da e pela competência”. Material de apoio ao *Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência*. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.
- *Objetivo Competência – Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

---

<sup>i</sup> Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (Fischer, 2002:12).

<sup>ii</sup> Entende-se aqui empresa moderna como aquela que consegue responder às demandas impostas pelo ambiente no qual se insere de forma a manter ou obter mais vantagens competitivas.