

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA REJANE DA SILVA ARBOITE

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COM BASE EM COMPETÊNCIAS  
AS PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Porto Alegre

2006

MARIA REJANE DA SILVA ARBOITE

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COM BASE EM COMPETÊNCIAS  
AS PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre

2006





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BANCA EXAMINADORA:**

A handwritten signature in blue ink, reading "Elaine Antunes", written over a horizontal line.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes  
PPGA/EA/UFRGS

A handwritten signature in blue ink, reading "Angela Beatriz Scheffer Garay", written over a horizontal line.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Beatriz Scheffer Garay  
PPGA/EA/UFRGS

A handwritten signature in blue ink, reading "Claudia Bitencourt", written over a horizontal line.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudia Cristina Bitencourt  
UNISINOS

**Orientador:** Prof. Dr. Roberto Lima Ruas  
**Área de Concentração:** Recursos Humanos  
**Curso:** Mestrado

Porto Alegre, 13 de junho de 2006.

*Ao meu Pai e minha Mãe, através de seus exemplos de simplicidade, coragem, determinação e honestidade eu me fortaleço e sigo em busca das minhas próprias conquistas.*

## AGRADECIMENTOS

*A vida, na minha percepção, é composta por três grandes pilares que nos sustentam e orientam: Deus, a família e os amigos.*

*A Deus, agradeço pela paciência de me ensinar que cada dia pode ser um recomeço, que isso é cíclico e depende das minhas próprias descobertas.*

*A minha família, agradeço pelos risos, carinhos e compreensão. Ao meu irmão Fábio pelos exemplos de dignidade e pela ajuda nos primeiros passos da minha graduação. Às minhas irmãs Elis e Reginalda, pelo companheirismo de tantos anos, aos meus cunhados Delson, Eliane e Edson, pela admiração ao que faço. Aos sobrinhos, Jonathan, Luisa, Guilherme, João Pedro e Jefferson, pela lembrança de que todos somos eternamente crianças.*

*Aos amigos, agradeço a sabedoria compartilhada, segredo do sucesso na vida acadêmica. Ao Felipe e a Leandra, pelo conhecimento compartilhado mesmo nos locais de lazer. Ao Everton, Sérgio e Carolina Veríssimo do Centro de Desenvolvimento Gerencial, por ouvirem minhas angústias.*

*Um agradecimento muito especial ao Moacir, meu fiel amigo, de sabedoria inigualável, pelos momentos de discussões, pelo tempo dedicado, pela paciência em me ouvir e pela insistência em seus pontos de vista, os quais contribuíram para a minha evolução durante a elaboração da dissertação.*

*Ao Centro Universitário FEEVALE, instituição na qual eu leciono, pelo apoio dado para continuidade desse mestrado.*

*A todos os Professores do Mestrado, em especial, ao professor Ruas, pelos excelentes conhecimentos transmitidos, e a Elaine, pelo seu companheirismo.*

*Um agradecimento muito especial a todos os profissionais que participaram deste estudo. Saibam que o anonimato está apenas neste trabalho por questões éticas, se eu pudesse colocaria o nome de todos, pois demonstraram uma energia e transparência fantástica em expor suas idéias e pensamentos. Agradeço o carinho que me deram durante todos os nossos contatos. Num mundo onde o tempo passou a ser um inimigo, muitas vezes devido a sua escassez, temos que ressaltar aqueles que se dispõem a ajudar a causa alheia.*

*“Se dás peixe a um homem faminto, o alimentas durante um dia. Se lhe ensinas a pescar, o alimentas para toda a vida”.*

*(Lao Tse)*

## RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos por Competências é considerada uma abordagem moderna tanto no contexto acadêmico como empresarial. A noção de competências aparece como uma prática inserida nas empresas brasileiras, no entanto o que se percebe, a partir da observação de publicações e de discussões de educadores, administradores e empresários, é que esse é um conceito complexo e em construção. Nesse sentido, esta Dissertação apresenta um estudo sobre as principais percepções de profissionais com experiência na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competência quanto à aplicação e contribuição da noção de competências na função de Recursos Humanos; abrangência de aplicação da noção de competências nas organizações, bem como contribuições e dificuldades na implementação dessa nova abordagem. Para tanto, este trabalho utilizou uma pesquisa qualitativa e exploratória, realizado com oito profissionais. A coleta de dados contou com quatro procedimentos, os quais foram as pesquisas bibliográficas, a pesquisa documental e os contatos indiretos e diretos. A pesquisa bibliográfica foi realizada no conjunto de referenciais teóricos, a pesquisa documental utilizou material de fontes primárias e secundárias de dados que foram obtidos junto aos participantes. Os contatos indiretos foram feitos através da utilização de um questionário e os contatos diretos a partir de entrevistas semi-estruturadas e observação direta. As entrevistas em profundidade foram do tipo semi-estruturadas, a fim de coletar o máximo possível de dados.

O estudo demonstra que a noção de competência é considerada uma nova abordagem para a Gestão de Recursos Humanos. Foi a partir dos anos 80 que ela passou a ser mais disseminada no contexto das organizações. Na atualidade aparece como um conceito integrador e dinâmico, que possibilita um olhar mais direcionado ao indivíduo e não mais ao cargo, base esse da abordagem tradicional de Recursos Humanos. Desse modo, identificou-se que em grande parte das respostas obtidas na pesquisa, a noção de competências é aplicada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam uma parte considerável do trabalho (responsabilidade ou papel) que se relaciona com o desempenho e pode ser medido e melhorado, através de ações de treinamento e desenvolvimento e que a inserção da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos, de uma certa maneira faz do funcionário o "ator principal" do processo e não mais o cargo.

**Palavras-Chave:** Gestão de recursos humanos; Competências, recrutamento e seleção; Treinamento, Avaliação de desempenho e remuneração.



## ABSTRACT

The Administration of Human resources for Competences is considered a modern approach so much in the academic context as in business. The notion of competences appears as a practice inserted in Brazilian companies, however what is noticed, starting from the observation of publications and of educators' discussions, administrators and entrepreneurs, it is that that is a complex concept and in construction. In that sense, this Dissertation presents a study about the main perceptions of professionals with experience in the implementation of the Administration of Human resources for Competence as for the application and contribution of the notion of competences in the function of Human resources; range of application of the notion of competences in the organizations, as well as contributions and difficulties in the implementation of that new approach. For so much, this work used a qualitative and exploratory research, accomplished with eight professionals. The data collection counted on four procedures, which were the bibliographical researches, the document retrieval and the indirect and direct contacts. The bibliographical research was accomplished in the set of theoretical references, the document retrieval used material of primary and secondary sources of data that were obtained along with the participants. The indirect contacts were made through the use of a questionnaire and the direct contacts starting from semi-structured interviews and direct observation. The interviews in depth were of the semi-structured type, in order to collect the maximum possible amount of data.

The study demonstrates that the competence notion is considered a new approach for the Administration of Human resources. It was started from the eighties that it began to be more disseminated in the context of the organizations. At the present time it appears as an integrating and dynamic concept, that makes possible a more focused glance at the individual and not anymore at the position, base that of the traditional approach of Human resources. This way, it was identified that in a large part of the answers obtained in the research, the notion of competences is applied as a group of knowledge, abilities and attitudes, that affect a considerable part of the work (responsibility or paper) that links with performance and it can be measured and gotten better, through training and development actions and that the insertion of the notion of competences in the activities of Human resources, in a certain way renders the employee the "main actor" of the process and no more the position.

**Key-Words:** Administration of human resources; Competences, recruitment and selection; training, performance evaluation and remuneration

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Propriedades para as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	22
<b>Figura 2:</b> Gestão Integrada de Recursos Humanos em torno de uma clara compreensão das competências fundamentais .....	23
<b>Figura 3:</b> Sistema de Administração de Recursos Humanos por competências ....	24
<b>Figura 4:</b> Dificuldades de Implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências .....	28
<b>Figura 5:</b> Cinco Aspectos a considerar na Seleção por Competências .....	32
<b>Figura 6:</b> Os GAPS como levantamento de necessidades de treinamento e base para a Administração de RH por Competências .....	34
<b>Figura 7:</b> Principais problemas da avaliação de desempenho tradicional .....	38
<b>Figura 8:</b> Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.....	39
<b>Figura 9:</b> Modelo para análise da aplicação da noção de competências na Gestão de Recursos Humanos .....	43
<b>Figura 10:</b> Etapas para coleta de dados .....	49

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> O conceito de competências para diferentes autores .....	19
<b>Quadro 2:</b> Etapas para implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências.....	26
<b>Quadro 3:</b> Diferentes abordagens para a captação de pessoas .....	30
<b>Quadro 4:</b> Fases para implementação da remuneração por competências.....	42
<b>Quadro 5:</b> Roteiro para entrevistas .....	53
<b>Quadro 6:</b> Categorias de análise .....	55
<b>Quadro 7:</b> Percepção dos entrevistados quanto as etapas de implantação da Gestão de Recursos Humanos por Competências .....	69
<b>Quadro 8:</b> Principais dificuldades para os profissionais de RH quanto à implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências ..	71
<b>Quadro 9:</b> Dificuldades de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências para líderes e gestores .....	73
<b>Quadro 10:</b> Dificuldades de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências para demais funcionários.....	74



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COM BASE EM COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>14</b>
2.1 Um Panorama Evolutivo.....	14
2.2 Noção de Competências: Aspectos Conceituais .....	17
<b>3 APLICAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>21</b>
3.1.1 Recrutamento e Seleção de Pessoal por Competência.....	30
3.1.2 Treinamento por Competências .....	34
3.1.3 Avaliação de Desempenho por Competências .....	37
3.1.4 Remuneração por Competências .....	41
3.2 Modelo Teórico para Análise da aplicação da noção de competências na Gestão de Recursos Humanos.....	43
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>46</b>
4.1 Classificação da Pesquisa .....	46
4.1.1 Seqüência Metodológica para Realização da Pesquisa .....	46
<b>5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
5.1 Panorama Geral dos Entrevistados .....	56
5.1.1 Entrevistado 1RS .....	56
5.1.2 Entrevistado 2RS .....	57
5.1.3 Entrevistado 3TD.....	59
5.1.4 Entrevistado 4TD.....	60
5.1.5 Entrevistado 5AD .....	60
5.1.6 Entrevistado 6AD .....	62
5.1.7 Entrevistado 7RM.....	63
5.1.8 Entrevistado 8RM.....	64
5.2 Percepções quanto à Aplicação da noção de competências.....	65
5.3 Percepções quanto à Implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências.....	68
5.4 Percepções Quanto às Atividades Específicas de Recursos Humanos por Competência .....	76
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>106</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A aplicação e a contribuição da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos são o tema central desta pesquisa. A discussão sobre o referido assunto tem conquistado um espaço considerável, tanto no meio acadêmico, quanto empresarial, principalmente no contexto da Gestão de Recursos Humanos.

A noção de competências aparece como uma prática inserida nas empresas brasileiras, no entanto o que se percebe, a partir da observação de publicações e de discussões de educadores, administradores e empresários, é que esse é um conceito complexo e em construção. Dentre os vários aspectos que envolvem essas discussões, está a não-utilização do termo apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, há necessidade de atrelar outros conceitos para facilitar o entendimento de sua aplicação no contexto de Recursos Humanos.

A Gestão de Recursos Humanos baseada nas competências procura suprir necessidades não-contempladas pelos processos ou subsistemas tradicionais, pouco flexíveis. Esse novo enfoque dado à administração de recursos humanos visa contribuir com a dinâmica atual das empresas que precisam ser capazes de enfrentar, com rapidez, as demandas dos mercados onde atuam. Para tanto, necessitam de profissionais capazes de interagir em estruturas flexíveis, ao invés de ficarem atrelados a um único posto de trabalho ou função. Em decorrência desse enfoque, torna-se inevitável remodelar as atividades consideradas tradicionais de Recursos Humanos.

Ao se incorporar o conceito de competência a Gestão de Recursos Humanos, passa-se então a uma análise mais individual de cada funcionário da organização, e isso exige maior integração entre o recrutamento, a seleção, o treinamento, o monitoramento do desempenho e a remuneração. Nessa realidade, as táticas estarão mais voltadas para o desenvolvimento e satisfação do indivíduo a fim de que ele coloque à disposição da organização o seu saber e suas habilidades aliadas a um comportamento coerente com os princípios estratégicos que orientam a empresa.

Entretanto é importante refletir sobre o entendimento da noção de competências sob a ótica dos profissionais que atuam em atividades específicas de Recursos Humanos, à medida que esse conceito está em construção. Neste contexto entende-se que os profissionais de Recursos Humanos são os responsáveis pela disseminação de vários conceitos e instrumentos



nas organizações, portanto é relevante estudar suas percepções em relação ao uso ou aplicação da noção de competências. Deve ser levado em consideração que a “[...] percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente em que vivem” (ROBBINS, 2004, p.24).

Assim sendo, a presente pesquisa investiga como os profissionais com experiência em atividades específicas de Recursos Humanos percebem a aplicação e a contribuição da noção de competências nessas atividades?

O termo aplicação é utilizado nessa pesquisa com o sentido de “empregar”. Já o termo noção refere-se à “idéia”. Leva-se em consideração a abordagem de Ropé e Tanguy (2003, p.16), pois “[...] os usos que são feitos da noção de competências não permitem uma definição conclusiva”.

Por tratar-se de uma pesquisa de cunho qualitativo de caráter meramente exploratório, Lakatos e Marconi (2003) abordam não ser necessário formular hipóteses, contudo Eisenhardt (1989) relata a utilização de pressupostos de pesquisa. Diante disso, estabeleceram-se os seguintes pressupostos que nortearam esse estudo:

- P1: A aplicação de noção de competências está fortemente relacionada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o funcionário mobiliza ou desenvolve para atingir um resultado no exercício de suas responsabilidades no trabalho;
- P2: Com a aplicação da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos, o indivíduo e suas competências passam a ser mais importantes do que o conjunto de atividades do seu cargo.

Com o intuito de responder à questão de pesquisa e de confirmar ou não os pressupostos acima descritos, de forma geral, esse trabalho tem por objetivo identificar e analisar as percepções dos profissionais pesquisados quanto à aplicação e à contribuição da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos, relacionadas ao recrutamento e seleção, ao treinamento e desenvolvimento, à avaliação do desempenho individual e à remuneração.

De maneira específica, a atenção dessa pesquisa recai em:

- a) Identificar junto aos profissionais pesquisados como eles percebem a aplicação da noção de competências na função de Recursos Humanos;

- b) Analisar as percepções desses profissionais quanto à abrangência de aplicação da noção de competências nas organizações;
- c) Levantar as contribuições e dificuldades percebidas por esses profissionais com a inserção da noção de competências nas atividades específicas de Recursos Humanos em que atuam;

A justificativa para esse estudo relaciona-se à aplicação da noção de competências e sua contribuição para as atividades dos Recursos Humanos como temas atuais e relevantes. Estes têm despertado interesse tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico, oportunizando, assim, novas pesquisas e questionamentos em relação à sua inserção no ambiente organizacional.

Contudo, apesar do crescente interesse pelo tema, nota-se que existem poucos estudos acadêmicos em relação ao uso e à contribuição da noção de competências sob o ponto de vista de profissionais que atuam em atividades específicas de Recursos Humanos, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação do desempenho e remuneração de pessoal. Ao que parece existe uma carência de pesquisas que possibilitem avaliar o impacto da gestão por competências nas demais funções de Recursos Humanos.

Observa-se um certo distanciamento entre os aspectos teóricos e as práticas adotadas pelas organizações, neste sentido torna-se importante, repensar o quanto à aplicação da noção de competências está associada ou não à abordagem de cargos. É necessário realizar uma reflexão quanto ao contexto de mobilização das competências, se está vinculada ao cargo ou posto de trabalho (HOOGHIEMSTRA, 1996), a situações complexas de trabalho (BOTERF, 2003) ou uma trajetória na organização (DUTRA, 2004).

Desta forma, o presente estudo procura trazer para o meio acadêmico a reflexão sobre a compreensão da aplicação e contribuição da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos a partir da análise de casos reais.

O estudo torna-se importante à medida que aborda as percepções dos profissionais de Recursos Humanos cujo foco principal de análise serão os indivíduos e não empresas, sendo que essas são comumente escolhidas para trabalhos acadêmicos.

Enfim, considera-se esse trabalho uma tentativa de retratar as percepções de profissionais que possuem experiências práticas em relação às atividades específicas de Recursos Humanos, com base em competências, independentemente da empresa em que

trabalham. Por fim, acredita-se que o resultado dessa pesquisa irá contribuir na revisão, melhoria e ampliação do conhecimento tanto do pesquisador quanto dos participantes.

No sentido de propor uma lógica de organização, essa pesquisa está estruturada da seguinte forma: inicialmente apresenta-se a introdução que contempla o problema de pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa da pesquisa. A seguir, o capítulo 2 é destinado à apresentação do referencial teórico que aborda, respectivamente, um panorama evolutivo, aspectos conceituais sobre a Gestão de Recursos Humanos com base em competências, um construto teórico com um esquema para análise. No capítulo 3, é descrita a metodologia de pesquisa e, no capítulo 4, realiza-se a descrição e análise dos resultados, e, por fim, as considerações finais.



## 2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COM BASE EM COMPETÊNCIAS

O presente capítulo visa discorrer sobre algumas abordagens e aspectos considerados relevantes relacionados à aplicação da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos, principalmente o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e desempenho. Embora essa pesquisa esteja direcionada aos aspectos anteriormente mencionados, um breve relato sobre a evolução de Recursos Humanos e suas atividades tradicionais se faz necessário, no sentido de mostrar como a noção de competências surge como uma tendência futura.

### 2.1 UM PANORAMA EVOLUTIVO

A Gestão de Recursos Humanos é uma função estratégica para as organizações, destacada por autores, tais como Dutra (2004), Albuquerque (2002), Fischer e Albuquerque (2001), Becker *et al.* (2001), Milkovich e Boudreau (2000), entre outros. No entanto, nem sempre foi assim e atualmente ainda não é a realidade da maioria das empresas brasileiras, pois “[...] o RH de hoje no Brasil revela um profundo divórcio entre o discurso idealizado (estratégico, holístico) e a prática (DP, limitado e retrógrado)” (CALDAS *et al.*, 2002, p. 82).

A partir dessa abordagem, acredita-se que no Brasil, principalmente entre pequenas e médias empresas, a gestão de Recursos Humanos está ultrapassada, representada por um Departamento Pessoal, muitas vezes terceirizado cujo principal objetivo é proporcionar o cumprimento da legislação trabalhista. O papel estratégico de Recursos Humanos (RH) é mais difundido entre empresas de grande porte, principalmente aquelas de capital estrangeiro, influenciadas pelo modelo de gestão do seu país de origem.

Em relação à evolução, consideram-se nessa pesquisa quatro aspectos relevantes: o surgimento, a denominação, a descentralização das atividades e as tendências futuras da função de Recursos Humanos. Sob o ponto de vista do surgimento da função de Recursos Humanos, sua origem deu-se a partir das atividades exercidas pelos chamados capatazes, que contratavam e demitiam seus funcionários (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). O movimento das relações humanas, marcando o fim da era Taylorista nas organizações e eventos históricos como a experiência de Hawthorne, é comumente considerado marco do surgimento da Função de Recursos Humanos.

Ressalta-se, no entanto, o contraponto feito por Caldas *et al.* (2002, p.61). Na opinião desses autores, “[...] a função e as práticas de recursos humanos derivam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX”. Para esses a administração de Recursos Humanos surge de quatro pontos importantes: do desenvolvimento do capital, da própria industrialização, da organização do trabalho, da teoria e configurações organizacionais.

Portanto, não se pode afirmar que as práticas de RH ao longo da história surgem de esforços meramente internos, pois uma organização sofre pressões externas fazendo com que esteja constantemente em mutação. Dessa forma, a gestão de Recursos Humanos é influenciada pelo contexto social, político e econômico de cada época, e isso afeta a sua configuração interna.

Nesse sentido cabe destacar que a globalização e a internacionalização dos negócios surgem como elementos externos. E estes pressionam os profissionais de Recursos Humanos a repensarem seus conceitos e a entenderem que suas ações estão fortemente correlacionadas e têm impacto no desenvolvimento da organização (TEIXEIRA, 2002).

Em um contexto histórico houve evoluções também na denominação, passando de Departamento de Pessoal, para Departamento de Relações Industriais, após Departamento de Recursos Humanos e posteriormente Gestão de Recursos Humanos.

A denominação de Recursos Humanos surgiu como uma tentativa de resolver algumas falhas dos modelos antecessores (gerência de pessoal, relações humanas e relações industriais) quanto à maximização da satisfação dos funcionários e sua contribuição para a eficácia da organização (MARCIANO, 1995). O termo recurso humano, segundo Marciano (1995), foi utilizado por Peter Drucker em 1954, quando o funcionário passa a ser visto como um recurso, comparável a todos os demais recursos utilizados pela organização, porém com características específicas, como habilidades de coordenação, imaginação e capacidade de julgamento.

A partir da avaliação das características dos modelos de Recursos Humanos ao longo da história, pode-se constatar que se inicia por um departamento altamente burocrático e centralizado e evolui para um modelo descentralizado, de envolvimento e participação tanto dos líderes quanto dos demais funcionários. Contudo, ressalta-se que a denominação Gestão de Recursos Humanos ainda não é comum, porém utilizá-la “[...] no lugar de sistema, área ou



setor significa reconhecer, em definitivo, que a área de Recursos Humanos perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas empresas” (FISCHER, 2001, p.17).

Para atender as novas demanda do ambiente empresarial, as atividades rotineiras de Recursos Humanos seguiram o caminho da descentralização. Na atualidade, algumas podem ser terceirizadas, através do desenvolvimento de parcerias com fornecedores, como exemplo a folha de pagamento, benefícios, recrutamento e seleção. Outras podem ser descentralizadas através do uso de computadores.

O objetivo desta descentralização ou até mesmo da terceirização é desvencilhar a área de Recursos Humanos de atividades burocráticas e instrumentais, transformando-a em uma área estratégica. Para Flanery, Hofrichter e Platten (1997), os processos de recursos humanos devem integrar-se às operações de negócios mais amplas, nas quais os gerentes assumam muitas destas atividades. Caldas *et al.* (2002) complementam que muitas destas atividades podem ser descentralizadas, pois a tecnologia viabiliza até mesmo o auto-serviço.

A descentralização das atividades de Recursos Humanos tornará a área mais ágil e proporcionará um direcionamento estratégico, cabendo à organização “[...] desenhar uma estrutura de RH que esteja alinhada com as estratégias e estruturas do negócio da empresa” (TEIXEIRA, 2002, p. 355). Isto é, reafirmado por Ulrich (2000), que se refere ao RH como um parceiro na execução da estratégia da organização, sendo que este não deve ser o formulador, mas um estimulador, liderando discussões sobre como a empresa poderá se organizar para desenvolvê-la.

Portanto, nesse novo cenário, um gerente poderá acessar de seu computador, através de um *software* especial, descrição de cargos, resumos e outras informações que lhe possibilitem a gestão de seus empregados. Isso demonstra as facilidades oferecidas pela Tecnologia da Informação (TI) na descentralização das atividades de RH.

Finalizando, a descentralização aparece como sendo uma das tendências futuras para a área de RH, segundo a pesquisa realizada com formadores de opinião em empresas brasileiras por Fischer; Albuquerque (2001). Esses relatam que 98% dos pesquisados acham relevante que o gerente de negócio assuma as decisões no que se refere à Gestão de Recursos Humanos e que os especialistas em RH sejam fornecedores, desenvolvendo novos processos e conhecimentos para as organizações, e 60% dos entrevistados já implementaram o modelo de descentralização, no entanto a mesma pesquisa revela um certo receio na terceirização das funções operacionais da Gestão de Recursos Humanos, e 72% acham relevante e apenas 47%



introduziram a prática em seu modelo. Outra tendência apontada pela pesquisa é a adoção da gestão de competências, como filosofia para a função de Recursos Humanos.

Diante de um contexto estratégico da Gestão de Recursos Humanos, o maior desafio, segundo a pesquisa para os próximos anos, será atrair e manter talentos. Assim sendo, a função estratégica de RH é de identificar, atrair e reter apenas aqueles empregados que apresentam um desempenho de destaque. Teixeira (2002) ressalta que além da retenção de talentos, a educação à distância, o autodesenvolvimento, a aprendizagem contínua também são tendências e desafios futuros.

Portanto, ao analisarmos o panorama evolutivo da função de Recursos Humanos, percebe-se uma modificação nos pressupostos históricos sobre a administração de recursos humanos, de controle e centralização das decisões sobre as pessoas, para a descentralização. O foco no indivíduo, na equipe e não mais na tarefa passa a ser o novo desafio. Como decorrência dessa evolução, os conceitos vigentes na atualidade podem sofrer alterações ou até mesmo serão substituídos por novos.

Acredita-se, no entanto, que ainda existe um *gap* entre as discussões teóricas e a realidade empresarial, quanto à evolução na forma de administrar as pessoas, pois na atualidade, segundo alguns autores, a função Recursos Humanos deveria ser modificada para Gestão de Recursos Humanos. Contudo, concorda-se com Caldas *et al.* (2002), que existe uma divergência entre o discurso e a prática. Com base nesta proposição, será utilizado nessa pesquisa o termo Gestão de Recursos Humanos, pois entende-se esse é ainda o mais utilizado pelas organizações, diante disso, pode-se questionar, portanto, o quanto as organizações e profissionais de Recursos Humanos estão preparados para substituir os conceitos antigos por novos.

## 2.2 NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS: ASPECTOS CONCEITUAIS

O conceito de competência foi proposto de uma forma estruturada em 1973 por David McClelland (DUTRA, 2004). Porém foi nos anos 80 que a temática da competência começou a ser mais disseminada no contexto das organizações, despertando o interesse de pesquisadores e consultores (ZARIFIAN, 2001).

Há estudos direcionados às competências organizacionais, sendo Selznick (1972) um dos primeiros autores a abordar o tema. Sua pesquisa ressaltava a importância de a empresa

desenvolver a sua competência distintiva. Posteriormente, Prahalad e Hamel (1997) destacaram as “*core competence*” – competências essenciais - como base para a conquista de mercados e sobrevivência futura da organização. Para Prahalad e Hamel (1997, p.27) “[...] a liderança pelas competências essenciais (*core competence*) precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas”.

Diante disto, Prahalad e Hamel (1997) salientam os riscos que ameaçam uma organização que ignora as competências essenciais, sendo esses:

- a) As oportunidades de crescimento sejam desnecessariamente truncadas;
- b) As competências necessárias para atender a uma nova oportunidade podem estar em outra unidade de negócio;
- c) A empresa se divide, se fragmenta em unidades de negócio, enfraquecendo e fragmentando as competências;
- d) Perda da sensibilidade quanto à dependência em relação aos seus fornecedores;
- e) Existe uma concentração maior apenas nos produtos finais, não conseguindo investir em novas competências essenciais, pensando em um crescimento futuro;
- f) A empresa poderá ser surpreendida por concorrentes que desenvolveram competências em outros mercados finais;
- g) A empresa poderá abrir mão de habilidades valiosas.

Em decorrência deste enfoque, a noção de competências poderá, segundo Ruas (2005b), abranger diversos níveis da empresa e diante disso, podem estar espalhadas pelos diversos setores que a compõem. Além disso, o autor argumenta “[...] é possível pensar em competências sob pelo menos duas formas: *coletiva*, que é menos conhecida e pode ser associada tanto às atividades da organização quanto a de suas áreas ou funções, e *individual*, noção bastante explorada tanto no campo acadêmico quanto empírico” (RUAS, 2005a, p. 42).

Dentro desta perspectiva, faz-se necessário demonstrar algumas abordagens principais em relação ao tema competências individuais, sem a preocupação em estabelecer uma evolução histórica. O Quadro 1 é uma tentativa de sintetizar a abordagem de alguns autores sobre a aplicação da noção de competências no contexto organizacional.



Autores	Conceitos
Boog (1991, p.14)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa <u>capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade</u> ”.
Hooghiemstra (1996, p.29)	As competências podem consistir em motivos, traços de caráter, atitudes, valores, conhecimentos, capacidade cognitivas de conduta; qualquer <u>característica individual</u> que se pode <u>medir de uma maneira confiável</u> e que se possa demonstrar de uma forma significativa a diferença entre trabalhadores que mantêm um <u>excelente desempenho</u> e os trabalhadores ineficazes.
Parry (1996)	Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afetam uma parte considerável do trabalho (um papel ou uma responsabilidade), que se relaciona com o <u>desempenho</u> , que podem ser <u>medidos</u> , através de padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado através do treinamento e do desenvolvimento.
Kochanski (1997)	As competências são as habilidades, capacidades, conhecimentos e características que <u>distinguem os trabalhadores excelentes de trabalhadores comuns</u> dentro de um papel ou categoria de trabalho.
Resende (2000, p.132)	“Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em <u>resultados práticos</u> . Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado”.
Green (2000, p.7)	“Uma competência individual é uma <u>descrição escrita</u> de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um <u>objetivo de trabalho</u> ”.
Becker <i>et al.</i> (2001, p. 183)	“[...] <u>características de um indivíduo</u> , em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidades, que afetam diretamente o respectivo <u>desempenho no trabalho</u> ”.
Zarifian (2001, p.68)	“A competência é “ <u>tomar a iniciativa</u> ” e o “ <u>assumir responsabilidade</u> ” do indivíduo diante de <u>situações profissionais</u> com as quais se depara.”
Dutra (2002, p.23)	a competência é “[...] a capacidade da pessoa de <u>agregar valor</u> ao patrimônio de conhecimentos da <u>organização</u> ”.
Boterf (2003)	A competência consiste em saber <u>mobilizar e combinar recursos</u> sejam eles pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou <u>recursos do meio onde o profissional atua</u> (máquinas, materiais, informações, etc) para administrar uma <u>situação profissional complexa</u> .
Vieira e Luz (2003, p. 4)	“[...] um conjunto de conhecimentos técnicos-científicos, destrezas, habilidades, um acúmulo de conhecimentos e experiências adquiridas <u>ao longo de vida escolar e de trabalho</u> ”.
Ruas (2005, p. 40)	“[...] ação que <u>combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis</u> (quando for o caso)”.

### Quadro 1: O conceito de competências para diferentes autores<sup>1</sup>

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da pesquisa bibliográfica

Ao confrontar os referenciais teóricos, descritos no Quadro 1 acima, percebe-se que existe um certo consenso entre os autores de que a competência do indivíduo é formada por características pessoais aliadas ao conjunto de conhecimentos e habilidades, que, mobilizada e aplicada em uma determinada situação de trabalho, poderá alavancar um desempenho individual superior. Contudo, Fleury e Fleury (2001, p.19) fazem um contraponto, relatando que essa definição “[...] implicitamente, tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas no cargo.”

Na verdade, percebe-se que o contraponto realizado por Fleury e Fleury (2001) é um alerta aos profissionais de recursos humanos, ou seja, se aplicarem a noção de competências fortemente relacionada às tarefas a serem executadas, isto é, simplesmente remodelando a sua

<sup>1</sup> Os tópicos sublinhados são considerados elementos centrais dentro de cada conceito.



descrição de cargos, estarão de certa forma utilizando-se dos princípios de administração taylorista-fordista, porém em um contexto moderno.

Contudo, cabe destacar que, no âmbito das empresas brasileiras, principalmente nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, segundo pesquisa realizada por Barbosa e Rodrigues (2005), a noção de competências é aplicada através do conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes. A partir de então, tal constatação possibilita-nos uma reflexão: o quanto às empresas e profissionais de Recursos Humanos estão, na realidade, utilizando-se da noção de competências como uma forma de remodelar a sua descrição de cargos, criando talvez o que poderia se chamar de “um modelo misto”?

Por um outro lado, com base nos referenciais teóricos contidos no Quadro 1, salienta-se que a noção de competências no mundo do trabalho é um conceito em construção. E este vem assumindo significados diversos e pode ser aplicado pelos profissionais das atividades específicas de Recursos Humanos de forma dinâmica.

Observa-se que a noção de competências surge para atender novas necessidades oriundas da própria mudança do contexto do trabalho. Nesse sentido, ambas influenciam as políticas e práticas de Recursos Humanos, que sofrem alterações ao longo do tempo. Tais alterações são decorrentes do dinamismo nos contextos econômicos, tecnológicos e mercadológicos, os quais sofrem mutações constantes e influenciam a gestão empresarial.

De modo geral, valendo-se dos referenciais teóricos estudados, pode-se inferir que a noção de competências parece demonstrar uma certa simplicidade conceitual cuja composição envolve, em sua maioria, as palavras capacidade, conhecimentos, habilidades, atitudes, características, aliadas a outras mais direcionadas ao contexto do trabalho, tais como: desempenho, resultados, objetivos do trabalho, dentre outras. No entanto, segundo Ruas *et al.* (2005c) sua aplicação é considerada complexa. Talvez isso explique o motivo pelo qual as organizações pesquisadas por Barbosa e Rodrigues (2005) utilizam metodologias de empresas de consultoria no momento de desenvolverem seus modelos de competência.

Diante das proposições expostas pelos diversos autores, quanto à aplicação da noção de competências e à evolução na forma de gerenciar as pessoas nas organizações, acredita-se que existam dificuldades operacionais não apenas sob a ótica conceitual, mas quanto à definição de instrumentos que possibilitem a interação entre o pensamento estratégico, a cultura organizacional e as atividades específicas de recursos humanos. É preciso salientar a

relevância do diagnóstico e do planejamento como instrumentos que possibilitam minimizar tais dificuldades. Entende-se que para se construir a Gestão de Recursos Humanos com base em Competências é necessário criar formas de apresentá-la de maneira que seja compreendida pela maior parte das pessoas envolvidas no ambiente de trabalho.

### **3 APLICAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS**

A Gestão de Recursos Humanos por competência aparece como uma das principais tendências a serem seguidas pelas empresas brasileiras nos próximos anos (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001). Essa difere substancialmente da abordagem tradicional<sup>2</sup> de Recursos Humanos baseada nos cargos, considerados inadequados para atender as novas demandas das organizações.

A gestão tradicional de Recursos Humanos com base nos cargos tem sofrido várias críticas, principalmente no que se refere à falta de flexibilidade, não estando mais condizente com o dinamismo atual dos mercados, nem com as novas formas de organização do trabalho. Apesar dessas críticas, pode-se dizer que ainda é um dos sistemas mais utilizado pelas empresas, pois possibilita a estruturação hierárquica e a equidade salarial externa entre profissionais que possuem os mesmos cargos (ALBURQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). Porém esta forma de Gestão de Recursos Humanos propõe salários iguais para funções iguais ou semelhantes, não valorizando os talentos e nem incentivando o desenvolvimento individual.

Em um contexto tradicional de Recursos Humanos, a abordagem referente a cargos e funções é por assim dizer o ponto de partida para a organização das atividades. Boudreau e Milkovich e Boudreau (2000) e Dessler (2004) relatam que a descrição de cargos poderá conter vários tipos de informações, como a identificação do cargo, resumo do cargo, relacionamentos, responsabilidades e atribuições, condições de trabalho, ambiente físico e qualificações. É através da descrição do trabalho a ser desenvolvido que se define o perfil da pessoa que deverá executá-lo.

---

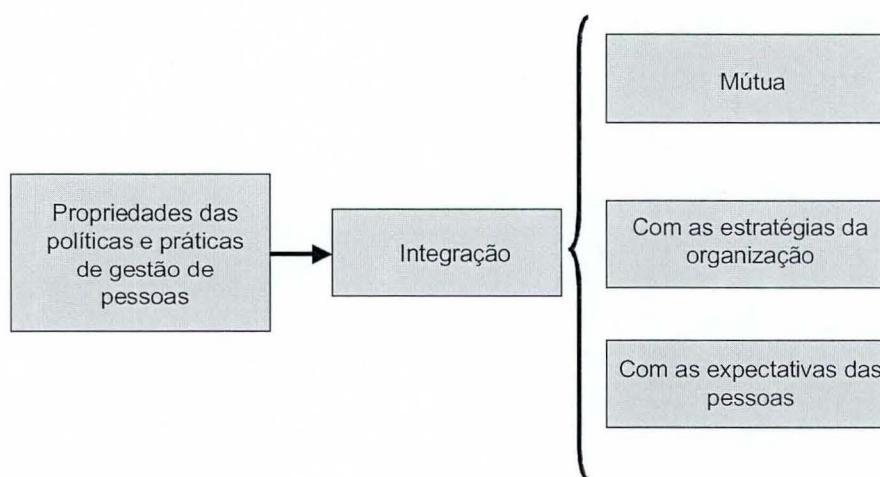
<sup>2</sup> O termo tradicional refere-se à abordagem Gestão de Recursos Humanos que toma os cargos como a base para a definição de políticas e práticas.



Cabe ressaltar que o modelo típico de descrição de cargos procura vincular a pessoa a uma tarefa ou grupo de tarefas. Dutra (2002, p. 52) contrapõe esta abordagem relatando que esta é centrada em “[...] olhar as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam”.

Em contrapartida, a Gestão de Recursos Humanos com base em competências vai além das características pessoais relacionadas ao desempenho do trabalho, incluem outros elementos que deveriam ser usados ou desenvolvidos no contexto geral da organização (DUBOIS, 2004). Portanto a gestão das competências deve ser vista como um processo contínuo e articulado, no sentido de formar e desenvolver as capacidades dos indivíduos, de maneira a adicionar valor não apenas à organização, mas à sociedade (BITENCOURT e BARBOSA, 2004).

A integração apresentada na Figura 2 tem sido, segundo Dutra (2004), razão de bons resultados na Gestão de Recursos Humanos em algumas empresas brasileiras que aplicam o conceito de competência aliado ao de complexidade e espaço ocupacional.

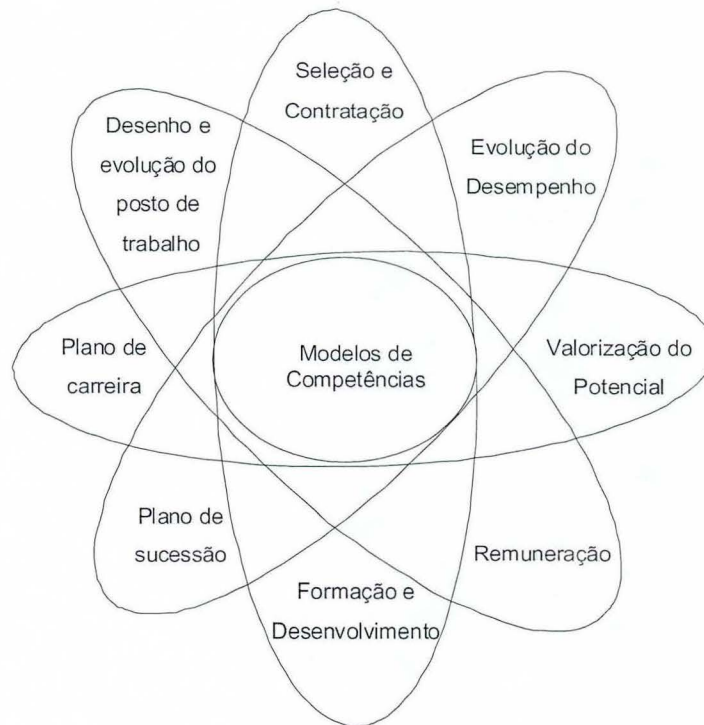


**Figura 1:** Propriedades para as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos  
**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Dutra (2004)

Observa-se diante da Figura 1, a integração, como sendo uma das principais propriedades da gestão de Recursos Humanos, ou seja, as políticas e práticas de certa forma devem interagir mutuamente umas com as outras, contudo não podem estar isoladas dos objetivos estratégicos da organização nem das expectativas das pessoas. Dutra (2004) reforça que, caso não haja essa integração, as políticas e práticas tornar-se-ão mais um conjunto de normas formais e burocráticas que objetivam o controle sobre o gestor e suas ações. Complementando, Dubois e Rothwell (2004) reforçam que essa integração irá proporcionar um alinhamento das práticas de recursos humanos com a missão, visão, valores, com as

estratégias empresariais, ou objetivos da organização.

Para Resende (2000) e Hooghiemstra (1996), o modelo de Gestão por Competências irá proporcionar uma evolução na área de Recursos Humanos. Ele permitirá a integração dos seus subsistemas e atividades, conforme demonstrado na Figura 2, contribuindo, assim, para a sua eficácia e para o aumento da competência geral da organização.



**Figura 2:** Gestão Integrada de Recursos Humanos em torno de uma clara compreensão das competências fundamentais

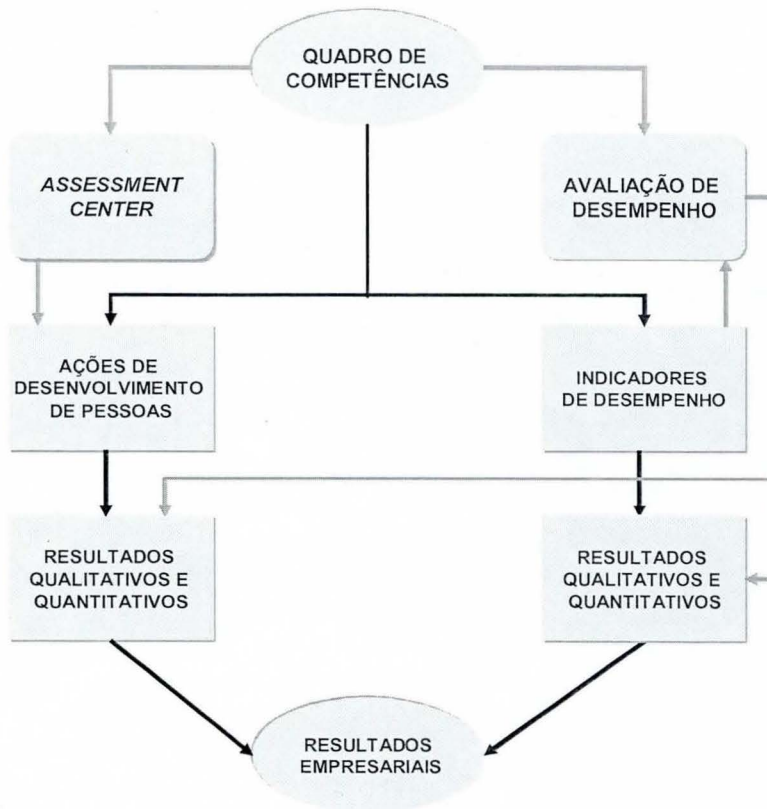
**Fonte:** Hooghiemstra (1996)

Ao avaliarmos a Figura 2, ressalta-se novamente a importância da propriedade de integração mútua das políticas e práticas de recursos humanos. Nessa ótica, a gestão integrada de Recursos Humanos parte da definição clara das competências consideradas fundamentais que irão nortear todas as atividades dessa função.

Sob um enfoque operacional, a Gestão de Recursos Humanos por Competências toma por base os quadros de competências individuais necessárias ao alcance dos resultados empresariais, conforme pode ser observado na Figura 3.

Percebe-se que, de um lado, os quadros de competências formam a base da avaliação, tornando possível o estabelecimento dos indicadores individuais de desempenho, sendo que esses possuem uma forte interação com as ações de desenvolvimento e com os resultados organizacionais. Por outro lado, os quadros de competência possibilitam que a organização

estabeleça um *assessment center*<sup>3</sup>, que proporcione uma análise cruzada em relação aos resultados desejados pela organização com aqueles alcançados pelos funcionários.



**Figura 3:** Sistema de Administração de Recursos Humanos por competências

**Fonte:** Trasatti (2005, p. 43)

Diante da abordagem de Trasatti (2005), retratada pela Figura 3, constata-se que os resultados individuais convergem para os resultados empresariais. Isso se dá através da comparação, seja através da avaliação de desempenho ou da seleção, entre as competências necessárias para o desempenho organizacional e as competências dos indivíduos. Tal comparativo gera *gaps* que proporcionam ações de desenvolvimento para as pessoas.

Destaca-se que a Gestão de Recursos Humanos por competências irá otimizar não apenas as atividades específicas dessa função, mas irá contribuir para atender várias necessidades empresariais. Dentre essas Dubois *et al.* (2004) relatam:

- a) Aumentar a vantagem competitiva;
- b) Desenvolver e melhorar a qualidade dos produtos e serviços;

<sup>3</sup> *Assessment Center* podem ser considerados, segundo Resende e Takeshima (2000), como sendo centros de avaliação formados por diversas técnicas e finalidades. Segundo os autores, somente empresas de maior porte e mais evoluídas terão condições de mantê-los.



- c) Aumentar a produtividade;
- d) Posicionar a organização para o crescimento futuro;
- e) Facilitar a mudança de cultura;
- f) Ajudar na mudança organizacional;
- g) Promover resultados positivos com clientes e fornecedores;
- h) Aumentar o desempenho financeiro.

Outras contribuições, segundo Zarifian (2001), merecem destaque, como:

- a) Permite o desenvolvimento da polivalência e isso permite maior flexibilidade na organização do trabalho;
- b) Facilita a interação do indivíduo com o seu grupo de trabalho;
- c) Possibilita maior autonomia de decisão e de ação do indivíduo e a equipe de trabalho;
- d) Contribui para a melhoria contínua dos processos internos da organização;
- e) Proporcionar maior estabilidade dos empregados nos seus empregos;
- f) Facilita a disseminação dos valores organizacionais;
- g) Contribui para o aumento da motivação geral do pessoal.

Resende (2000) relata a maior visibilidade e transparência do desenvolvimento profissional, um maior estímulo ao autodesenvolvimento profissional, uma minimização de reclamações de isonomia salarial, um favorecimento à implementação de um sistema de avaliação de desempenho e potencial, e a melhoria do *feedback* aos empregados. Essas ações resultam, em uma melhoria do clima organizacional e das relações trabalhistas, como sendo contribuições da aplicação da noção de competências.

Contudo essa gama de contribuições referenciadas por Dubois e Rothwell (2004), Dutra (2004); Zarifian (2001), Resende (2000) pode-se dizer que está intimamente relacionada com a forma utilizada para implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competência. Nesse sentido a decisão pela adoção desta nova forma de gerir pessoas requer uma adaptação da organização e um planejamento adequado para a sua implementação.

Hooghiemstra (1996) sugere algumas etapas contempladas no Quadro 2. Segundo o autor, esse modelo tem sido muito utilizado por consultores. Na etapa I, o painel de

especialistas é formado por funcionários de vários postos de trabalho, preferencialmente pessoas que tenham uma visão do futuro da organização, que discutem os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças e demais fatores estratégicos-chave, assim como definem as competências requeridas das pessoas.

Em relação à etapa IV, a realização das entrevistas de incidentes críticos proporcionará uma visão de como, onde e quando as pessoas adquirem suas competências-chave que lhe garantam o sucesso em seu posto de trabalho. Ao analisar e se validar os dados destas entrevistas, a empresa terá uma descrição clara das competências que serão utilizadas na formulação das práticas e políticas de RH, assim como a inter-relação entre essas.

Hooghiemstra (1996)	Dutra (2004)	Dubois et al (2004)
<p>Etapa I: Formação de um painel de especialistas;</p> <p>Etapa II: Identificação das competências e condutas requeridas das pessoas;</p> <p>Etapa III: Identificar uma amostragem representativa dos funcionários que possuem as competências e condutas necessárias segundo os especialistas;</p> <p>Etapa IV: Realização de entrevistas de incidentes críticos;</p> <p>Etapa V: Análises dos dados;</p> <p>Etapa VI: Planejamento das aplicações nas políticas e práticas de gestão de pessoas;</p> <p>Etapa VII: Elaboração do relatório final.</p>	<p>Etapa I: Definição dos Parâmetros do Sistema de Gestão de Pessoas;</p> <p>Etapa II: Modelagem do Sistema;</p> <p>Etapa III: Implementação inicial do Sistema e Capacitação do Corpo Gerencial;</p> <p>Etapa IV: Monitoramento do Sistema.</p>	<p>Etapa I: Conhecer a abordagem da Gestão de Recursos Humanos por competência;</p> <p>Etapa II: Fazer o alinhamento dos objetivos de Gestão de Recursos Humanos com os objetivos estratégicos da organização;</p> <p>Etapa III: Selecionar qual a primeira atividade de Recursos Humanos que será baseada em competências;</p> <p>Etapa IV: Buscar o suporte de gestores-chave para auxiliarem na implementação;</p> <p>Etapa V: Construir o projeto de mudança;</p> <p>Etapa VI: Criar uma estratégia de comunicação para apoiar o projeto de mudança;</p> <p>Etapa VII: Desenvolver um modelo de competência para os gestores de Recursos Humanos, gerentes e demais trabalhadores;</p> <p>Etapa VIII: Educar os gestores de Recursos Humanos, gerentes operacionais, e trabalhadores sobre o seu papel no processo da Gestão de Recursos Humanos por Competência;</p> <p>Etapa IX: Planejar um projeto piloto;</p> <p>Etapa X: Implementar o projeto piloto;</p> <p>Etapa XI: Avaliar continuamente o resultado do projeto piloto e realizar revisões quando necessário.</p>

#### **Quadro 2:** Etapas para implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base Dutra (2004), Dubois e Rothwell (2004) e Hooghiemstra (1996)

Dutra (2004) utiliza-se de outra abordagem metodológica descrita no Quadro 2, para concepção e implementação do sistema de Gestão de Recursos Humanos, tendo implementado-a em 75 empresas. Ressalta a importância de esse processo ser realizado de forma coletiva, buscando a participação do maior número de pessoas interessadas na implementação. Para isso, o autor propõe uma estrutura composta por quatro grupos: o primeiro de coordenação, cuja responsabilidade está em abordar o referencial conceitual e metodológico, disseminando e dando suporte aos demais grupos; o segundo é formado pelo nível estratégico da organização, que valida e encaminha cada etapa estabelecida; o terceiro,



chamado de grupo de modelagem, formado pelo nível tático com a incumbência de modelar o sistema e sugerir as estratégias de implementação; e por fim o quarto, o grupo de consulta que fornece as expectativas em relação ao projeto que está sendo modelado e implementado.

Ressalta-se na abordagem de Dubois e Rothwell (2004) quatro aspectos importantes que não aparecem de forma clara nos modelos de implementação de Hooghiemstra (1996) e Dutra (2004): a preocupação quanto à busca do conhecimento sobre a Gestão de Recursos Humanos por Competência como a primeira etapa do projeto, o alinhamento dos objetivos de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais, a busca do suporte de gestores-chave e o estabelecimento de ações que facilitem a comunicação do novo projeto.

A partir da comparação das etapas de implementação referenciadas no Quadro 2, constata-se que na metodologia sugerida por Hooghiemstra (1996), o posto de trabalho, ou atividades do cargo é a base central da Gestão de Recursos Humanos por competências. Já a abordagem de Dutra (2004) sugere uma análise mais centrada no indivíduo e no aproveitamento de seu potencial na organização. Essas diferentes percepções nos remetem novamente a pensar se as competências individuais estão realmente substituindo os cargos e funções ou se os complementam no que se refere à inserção de aspectos comportamentais.

Além do cuidadoso planejamento das etapas de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências, a cultura da organização deve ser levada em consideração. Dubois e Rothwell (2004) destacam que uma competência estabelecida para o mesmo trabalho irá se diferenciar de uma organização para outra, isto se deve a valores, estratégias e outros aspectos vinculados a cada cultura organizacional. Neste sentido, a demonstração de uma competência principalmente comportamental está amarrada à cultura organizacional, o que poderá determinar fatores de sucesso e insucesso na implementação do modelo.

Para a avaliação da cultura organizacional, Flannery *et al.* (1997) relatam quatro critérios a serem analisados:

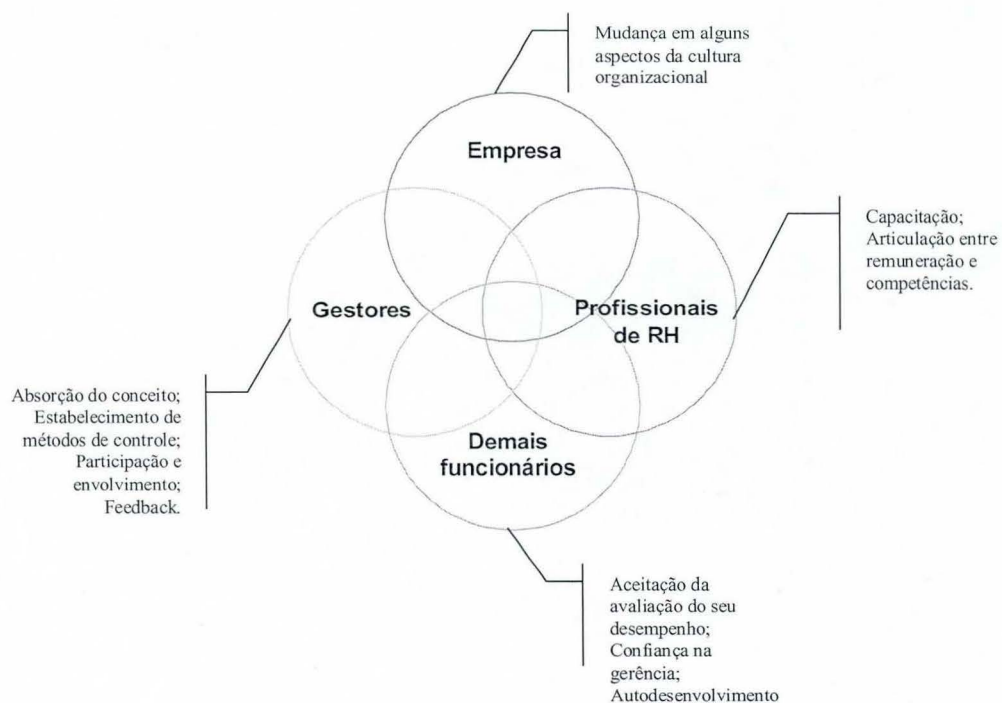
- a) **Estratégia:** as estratégias adotadas pela organização contribuem para a moldagem da sua cultura. Torna-se importante identificar qual a finalidade da empresa, seus valores, suas metas e a sua visão de futuro;
- b) **Estrutura:** a avaliação da cultura parte de uma análise de sua estrutura e seu projeto organizacional, sendo necessário, portanto, investigar sua estrutura hierárquica, o número de níveis de liderança, a divisão do trabalho;
- c) **Sistemas:** identificar como flui o trabalho na organização, quais os canais de

comunicação utilizados, processo de tomada de decisão, a duração do ciclo de produtos e processos;

- d) **Pessoas:** avaliar alguns tópicos que as pessoas consideram importantes para o desenvolvimento de suas atividades, tais como: a valorização da disciplina, parâmetros, segurança do ambiente de trabalho, trabalho em equipe. Outros aspectos relacionados às políticas e práticas de Recursos Humanos, como a seleção e o desenvolvimento e se os indivíduos são encorajados a desenvolver suas próprias competências.

Na verdade, a análise da cultura organizacional torna-se importante para antever possíveis dificuldades e os recursos necessários para implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências. Contudo Resende (2000, p. 147) salienta: “[...] implantar modelos de gestão baseados em competências por si sós, com toda a ênfase que se dê ao programa inicial, com toda a pompa que se promova, não desenvolve cultura, apenas inicia o processo”.

De certa forma, a implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências é complexa. Mesmo com um bom planejamento, algumas dificuldades poderão ocorrer ao longo do processo, a própria diversidade conceitual acerca da noção de competências poderá gerar conflitos. Algumas das principais dificuldades são abordadas na Figura 4.



**Figura 4:** Dificuldades de Implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base Dutra (2004), Zarifian (2001), Green (2000) e Resende (2000)



Percebe-se que existe uma articulação entre as dificuldades apresentadas na Figura 4. Os gestores, segundo Zarifian (2001), terão dificuldades quanto ao estabelecimento de métodos de controle para a realização de compromissos e não de resultados e de saberem regular a distância ideal entre ele e seus funcionários. Green (2000) relata a participação e envolvimento dos níveis gerenciais e a condução do *feedback* negativo.

Quanto ao *feedback*, Robbins (2003) alerta para a crítica aos comportamentos e não às pessoas. No tocante à falta de comprometimentos dos gestores, Barbosa *et al.* (2004) evidenciou isto como um dos fatores dificultosos na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências em empresas de Telefonia. Em relação aos demais funcionários, Zarifian (2001) destaca a aceitação do julgamento e avaliação dos resultados, bem como o questionamento dos métodos de trabalho e confiança na gerência como sendo as principais dificuldades.

Outra dificuldade é a pouca capacitação dos profissionais de RH para a mudança nos conceitos, princípios e métodos operacionais (RESENDE, 2000). Os estudos de Barbosa e Rodrigues (2005) revelam que a maioria das empresas participantes da sua pesquisa utilizou o apoio de consultorias externas na implementação do modelo de competências, chamando a atenção para uma das dificuldades mais mencionadas por essas: a falta de entendimento do modelo e de sua complexidade por parte de empregados.

Na perspectiva de Dutra (2004), a maior dificuldade a ser vencida está em desenvolver estratégias para estimular as pessoas a buscarem seu próprio desenvolvimento e pensarem em sua carreira. Outras duas dificuldades são mencionadas pelo autor: a conciliação das expectativas entre pessoas e organização e a absorção por parte de gestores e dirigentes dos conceitos de competência. A articulação entre a competência e a remuneração configura-se como outro fator dificultoso na gestão por competências (BITENCOURT, 2004).

Ao traçar um paralelo entre as idéias dos autores expostas acima, entende-se que a Gestão de Recursos Humanos por Competências é complexa. Vários fatores devem ser analisados durante o planejamento para a sua implementação, pois as alterações nas políticas e práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, carreira e desempenho são significativas. Nesse sentido faz-se necessário explicar o novo contexto das atividades específicas de Recursos Humanos com a inserção da noção de competências.

### 3.1.1 Recrutamento e Seleção de Pessoal por Competência

Em uma visão tradicional de Recursos Humanos, o principal objetivo das atividades de recrutamento e seleção está em “[...] selecionar a melhor pessoa para o cargo” (DESSLER, 2004, p. 106) também referenciado por Bethell-Fox (1996). Essa abordagem é contestada por Milkovich e Boudreau (2000), para os quais o objetivo dessas atividades está em contratar um funcionário não apenas para uma função específica, mas para toda a organização. Dutra (2002), corrobora com essa abordagem ao relatar que as pessoas devem atender a necessidades presentes e futuras da organização.

Percebe-se, portanto, a forte influência do sistema de gestão baseado nos cargos, no recrutamento e seleção, entretanto, como já discutido, a inflexibilidade desse modelo não condiz com as novas formas de organização do trabalho (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). Contudo, a inserção da abordagem de competências contribui para tornar a Gestão de Recursos Humanos estratégica, na qual o mais importante passa a ser qual a trajetória da pessoa na organização. O foco na trajetória e não no cargo é a diferença mais marcante entre a abordagem tradicional e a abordagem por competência. Outras diferenças significativas são demonstradas no Quadro 3:

Aspectos Analisados	Abordagem Tradicional	Abordagem por Competências
Horizonte Profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender as demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramenta de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e ritmo de desenvolvimento
Contrato psicológico	Contrato construído visando à determinada posição na empresa	Contrato construído visando a carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

**Quadro 3:** Diferentes abordagens para a captação de pessoas

**Fonte:** Dutra (2004, p. 63)

A inserção da noção de competências na atividade de seleção sob a ótica de Lucia e Lepsinger *apud* Bruno (2005, p.86) trará as seguintes contribuições para a Gestão de Recursos Humanos:

- a) Ter um quadro completo dos requerimentos do trabalho;



- b) Focar a atenção em pessoas que efetivamente trarão maior probabilidade de sucesso no trabalho;
- c) Haver um certo “desinvestimento” naquelas pessoas que não atendem aos requerimentos da companhia;
- d) Assegurar um processo de entrevista sistemático e profundo;
- e) Ajudar a distinguir entre aquelas competências que são mais treináveis daquelas difíceis de se desenvolver.

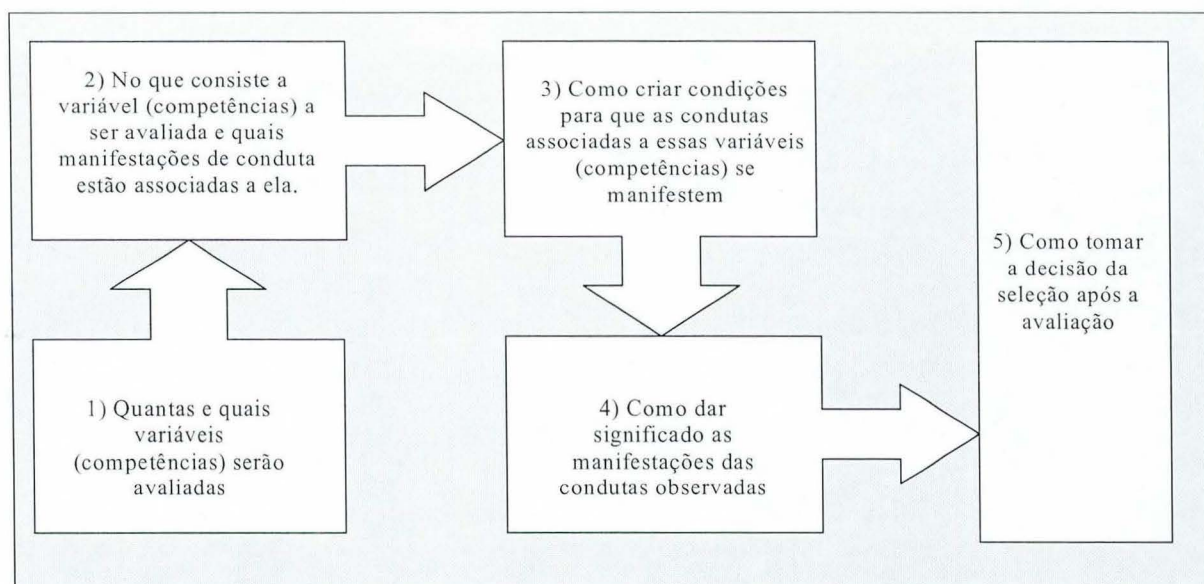
O recrutamento e a seleção por competências irão concentrar-se nos resultados e nas competências-chave; bem como possibilitarão a atração de candidatos que possuem características que poderiam ser difíceis, se não impossíveis de adquirir através do treinamento e desenvolvimento (DUBOIS; ROTHWELL, 2004). O processo de seleção por competência proporciona a oportunidade para os candidatos esboçarem, explicarem e demonstrarem suas qualificações baseadas na competência requerida. Neste sentido, todas as perguntas estão de alguma forma relacionadas com as competências que estão sendo avaliadas.

Na abordagem por competências, a avaliação nas atividades de seleção, seja por entrevistas, testes de conhecimentos ou outras técnicas, passa a ter não mais como foco a adequação ou não de um candidato a um posto de trabalho. Trujillo (1999), relata que ela objetiva comparar as características da pessoa e as exigências de seu trabalho a fim de analisar a probabilidade de êxito na execução das atividades, decidindo pela sua contratação, ascensão ou recomendando um plano de desenvolvimento. Dutra (2004) relata que as ferramentas de escolha contribuem para o estabelecimento do ritmo das atividades de desenvolvimento da pessoa na sua trajetória na empresa.

Diante disto, Bruno (2005, p. 84-85) argumenta,

Os princípios de uma seleção por competências, em sua originalidade, definem que você quer trazer para sua organização pessoas que possuem determinadas competências e não somente preencher este ou aquele cargo. A questão do cargo é sempre *posterior*. Se você necessita de alguém que possua um forte poder para realizar mudanças e introduzir novos paradigmas de trabalho e gestão, então são essas as competências que você está procurando.

Ao optar pela gestão por competências, as atividades de seleção devem atender a cinco aspectos, mencionados por Trujillo (1999) e descritos na Figura 5.



**Figura 5:** Cinco Aspectos a considerar na Seleção por Competências

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base em Trujillo (1999)

Na fase 1, serão escolhidos o número de competências a serem avaliadas. Na realidade, não existe uma quantidade padrão, contudo, observa-se o contexto geral do trabalho, optando por aquelas que são críticas para o bom desempenho desse.

Na fase 2, Trujillo (1999) salienta que tão importante quanto a quantidade é a definição dada a cada competência, para isso torna-se necessário recorrer a conceitos teóricos para conhecer as dimensões e componentes que a integram, bem como as manifestações de conduta que se associam a cada componente, para que se possa, na fase 3, criar um ambiente com condições semelhantes a uma situação real de trabalho, seja através de entrevistas, provas psicométricas, centros de avaliação ou provas de conhecimento, para se observar as condutas das pessoas na fase 4.

As avaliações na seleção por competência partem do pressuposto de que existem diferenças individuais, havendo a necessidade, portanto, de comparar-se as condutas observadas através de critérios pré-estabelecidos, sejam eles relativos como provas psicométricas ou absolutos em que para cada competência, se definem pontuações. Os resultados combinados desses critérios auxiliam a criar indicadores que facilitam uma decisão posterior, sendo essa a última fase da Seleção por Competências.

Analisando as proposições, é interessante notar que a seleção por competência objetiva, através de comportamentos observáveis, identificar se o candidato apresenta ou não a competência requerida. Desta forma, torna-se relevante a escolha de métodos e técnicas que possibilitem identificar as competências do candidato.



Dentre as técnicas utilizadas nesta abordagem, a entrevista é, segundo Bruno (2005), a mais válida, contudo requer tempo e habilidade do entrevistador. De acordo com Monti (2005, p. 114), “[...] o entrevistador deverá buscar evidências comportamentais por meio de exemplos de situações vividas e representadas pelo discurso verbal do indivíduo, identificando suas ações e os resultados que apresentou em determinada situação”. Porém, à medida que os exemplos profissionais citados não indicarem a competência requerida, o entrevistador deve prosseguir, buscando identificá-las através do relato verbal da história pessoal do candidato.

Outras técnicas podem ser utilizadas na seleção por competências, como testes e dinâmicas de grupo. Bruno (2005) alerta quanto à utilização de questionários. Segundo o autor, esses possuem baixa ou nenhuma correlação com as competências. Sugere, portanto, os testes projetivos, cujo foco está em identificar a estrutura de personalidade. Quanto às dinâmicas de grupo, o autor demonstra um certo receio, pois não se tem acesso às intenções das pessoas, na realidade, para ele, cada um dos candidatos procura projetar-se da melhor maneira possível na situação com o intuito de chamar a atenção dos observadores.

Em relação a fatores limitadores da seleção por competências, Bruno (2005, p.101) cita: “[...] identificar o talento atual em pessoas que não tiveram grandes oportunidades de trabalho”. Na verdade, com base no referencial teórico, é possível perceber que o processo e os instrumentos de avaliação utilizados nas atividades de seleção por competência podem ser os mesmos das atividades tradicionais de seleção, contudo a diferença não está na forma de avaliar, mas no que buscar no candidato.

O entrevistador deve utilizar-se dos instrumentos, como entrevistas, testes e dinâmicas, com objetivo de identificar as competências requeridas e os resultados alcançados pelo candidato em outras situações profissionais ou da sua vida pessoal. Entretanto, “a identificação das variáveis, contexto, comportamentos e resultados na configuração do desempenho dos indivíduos, durante a entrevista [...]” (MONTI, 2005, p. 120), são fatores que o entrevistador deve estar atento.

Neste sentido, a avaliação ficará mais centrada no indivíduo e em suas experiências profissionais, do que nas informações contidas nos currículos e motivos de saídas das organizações anteriores, o interesse passa a ser no seu potencial. Com o intuito de refletir sobre esses aspectos, talvez os profissionais que estão no mercado de trabalho devam criar formas para expor suas competências nos seus currículos, como uma forma de prepararem-se para essa nova abordagem.

### 3.1.2 Treinamento por Competências

No contexto da Gestão de Recursos Humanos com base em Competências, as atividades de treinamento e desenvolvimento são vitais para a manutenção dos saberes profissionais. Tais saberes devem ser claramente definidos, “logo, é importante para a empresa determinar qual é o conjunto dos ‘saber-fazer críticos’ de que dependerá sua competitividade e velar para que ele seja adquirido, mantido e desenvolvido” (BOTERF, 2003, p. 202).

Em uma ótica operacional apresentada na Figura 6, a definição desses saberes-críticos se dá através da elaboração do perfil de competências individuais (quadros), cujos *gaps* oriundos da defasagem entre as competências atuais dos funcionários e as competências desejadas sustentam as atividades de treinamento e desenvolvimento.



**Figura 6:** Os GAPS como levantamento de necessidades de treinamento e base para a Administração de RH por Competências

**Fonte:** Trasatti, 2005, p.39

Levando-se em consideração que a inserção da noção de competências permite não olhar a pessoa em função do cargo que ocupa, porém na trajetória que poderá trilhar na organização, “[...] é preciso que os saberes profissionais de referência sejam construídos” (ZARIFIAN, 2001, p. 177). Isso implica formalizar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento dos funcionários não apenas em seu posto de trabalho, mas para a sua



trajetória na organização, porém, segundo Zarifian (2001) raramente isso acontece, as organizações ainda preferem detalhar os conteúdos dos postos de trabalho.

É interessante observar que os *GAPS*, conforme Figura 6, podem gerar ações de treinamento ou desenvolvimento. Diante disso, cabe ressaltar as diferenças existentes entre ambos. Para Trasatti (2005), no primeiro são realizadas atividades pelas quais se garante a competência para o exercício de um conjunto de tarefas exigidas pelo cargo ou posto de trabalho, já o segundo proporciona uma ampliação das potencialidades do funcionário.

Quanto ao desenvolvimento de competências, Bitencourt e Barbosa (2004, p.251) ressaltam que “[...] diz respeito à apropriação do conhecimento (saber) em ações de trabalho (saber agir)”. Destaca-se, no entanto, que é um processo amplo e de longo prazo cujo objetivo está em aperfeiçoar as capacidades dos empregados para atender as necessidades atuais e futuras da organização. Nesse enfoque, o desenvolvimento proporciona um aprendizado orientado para a ação (KOCHANOSKI, 1998).

Sob a ótica de Dutra (2004), o desenvolvimento é visto como um patrimônio da pessoa, que aumenta suas capacidades para assumir responsabilidades mais complexas. Essas mudanças trazem maior autonomia para o funcionário em relação a sua carreira, sendo assim, ele não se desenvolve apenas para a empresa onde atua, mas para o próprio mercado de trabalho. Neste sentido, a empregabilidade torna-se uma das novas preocupações do funcionário (RESENDE, 2000).

Boterf (2003, p.34), relata que “a responsabilidade de cada pessoa em desenvolver sua empregabilidade se torna uma exigência crescente”. O mercado irá solicitar pessoas que consigam fazer uso dos recursos de sua própria personalidade, que desenvolvam capacidades para lidar com as incertezas e situações profissionais complexas e não apenas com as atividades restritas de um posto de trabalho. Ele denomina essa capacidade de profissionalismo, e esse termo, juntamente com termo competência, ganharam importância no decorrer da década de 80.

Em decorrência desse novo contexto, percebe-se uma alteração quanto aos aspectos relacionados aos programas de carreira, que migram de um estilo paternalista, no qual a empresa gerenciava a carreira de seus funcionários, para um estilo apoiador. Nesse programa a empresa transforma-se em um agente facilitador, passando o funcionário a gerenciar sua carreira e, por conseguinte, as atividades de desenvolvimento que julgar necessárias (ROBBINS, 1998).



Faz-se necessário destacar a relevância do autodesenvolvimento, como uma das premissas básicas para o sucesso dos programas de carreira, bem como para a própria garantia de empregabilidade do funcionário. Entretanto, para que isso aconteça, “[...] as pessoas precisam participar ativamente dessas reflexões e promover seu autodesenvolvimento, gerenciando suas carreiras” (BITENCOURT, 2005, p. 137).

Na Gestão de Recursos Humanos com base nas competências, as atividades de desenvolvimento devem contemplar a análise das pessoas em sua individualidade e suas deficiências individuais, bem como estabelecer um plano de ação. Esse será compartilhado com o funcionário a fim de comprometê-lo com seu próprio desenvolvimento; por fim, deve-se avaliar se as ações propostas foram efetivas (DUTRA, 2002).

Nessas condições, o plano de ação ou plano de formação possui três grandes funções, segundo Boterf (2003):

- a) Desenvolver os saberes, as capacidades e os recursos necessários à construção das competências. Isto proporcionará ao funcionário uma ampliação de suas potencialidades;
- b) Contribuir para o profissionalismo dos indivíduos, através de ações que possibilitem articular os conhecimentos teóricos (saber) ao saber-fazer prático;
- c) Aumentar a capacidade de transpor os conhecimentos adquiridos de formação e os conhecimentos adquiridos profissionais para novas situações profissionais.

É importante ressaltar que o sucesso ou a contribuição esperada do plano de ação para o desenvolvimento das competências necessárias dar-se-á através do envolvimento e da colaboração mútua entre o funcionário e seu gestor. Essa construção compartilhada permitirá, de certa forma, um comprometimento e uma conscientização de ambos quanto à importância do cumprimento das ações estabelecidas para a melhoria do desempenho individual e coletivo.

A nova concepção dada às atividades de Treinamento e Desenvolvimento com a inserção da noção de competências, ao que parece, proporciona ações voltadas à Educação Corporativa. O seu objetivo está em educar e desenvolver os indivíduos, através de múltiplas formas de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento, como exemplo, o ensino a distância (EBOLI, 2001), os treinamentos *on the job*<sup>4</sup> (TRASATTI, 2005; DUTRA, 2004).

---

<sup>4</sup> *On the job*, são aqueles treinamentos realizados no próprio ambiente de trabalho.

Em suma, o treinamento e o desenvolvimento, com a inserção da noção de competências, migram de atividades de capacitação focadas simplesmente na melhoria do desempenho da tarefa e no cumprimento de padrões para ações que possibilitem um estímulo das potencialidades do funcionário, através da transparência dos critérios de avaliação profissional.

Contudo, apesar do significativo resultado que o treinamento e o desenvolvimento por competência poderão trazer para a organização, existem dificuldades, dentre as quais, Dubois e Rothwell (2004) citam o tempo de implementação e investimentos financeiros. Dutra (2004), destaca outros dois aspectos dificultosos: o primeiro é o autodesenvolvimento. Segundo o autor, as pessoas não estão preparadas para assumir a gestão da sua carreira, por conseguinte, do seu próprio desenvolvimento. E segundo, é comum o correto enquadramento da pessoa na sua trajetória de carreira com base no seu cargo ou na sua área funcional.

Assim sendo, retoma-se a importância da elaboração do perfil de competências e da formalização dos saberes-críticos, diante dos quais, caberiam algumas reflexões:

- O quanto o perfil de competências é elaborado visando às necessidades atuais e futuras da organização?
- O perfil de competências elaborado permite ações de desenvolvimento (visão de longo prazo), ou apenas de treinamento (visão de curto prazo)?
- Os funcionários estão preparados para a busca do seu autodesenvolvimento?

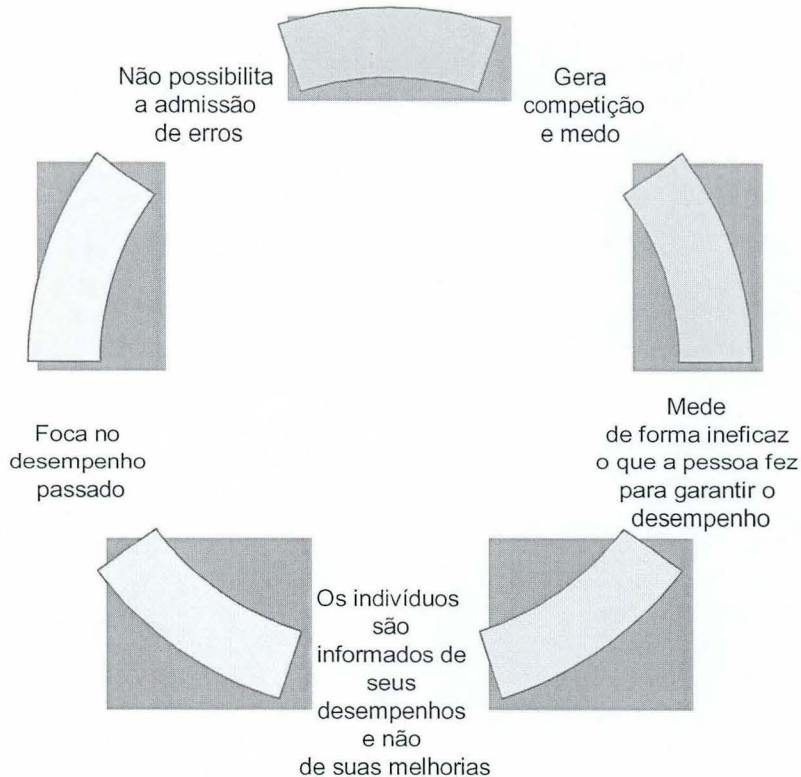
### 3.1.3 Avaliação de Desempenho por Competências

Na atualidade, o enfoque do desempenho individual passa a não valorizar de forma exclusiva o desempenho passado, mas as possibilidades do desenvolvimento futuro, ou seja, “[...] o mais importante não é o que o indivíduo sabe, mas o que ele é capaz de aprender e de criar” (LUCENA, 1994, p.15). Nesse sentido, a gestão do desempenho humano na organização passa a ter o *feedback* e o desenvolvimento como sendo os seus principais propósitos (SCHERMERHORN *et al.*, 1999).

Diante da abordagem estratégica de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho tradicional apresenta alguns problemas. Conforme Figura 7, parte-se do pressuposto de que se a avaliação de desempenho for criada exclusivamente para o aumento da remuneração, irá limitar a oportunidade de um *feedback* íntegro. Isso implicará a não admissão dos erros por



parte do funcionário, gerando, assim, medo e dificultando, portanto, o desenvolvimento e o aprimoramento de suas competências.



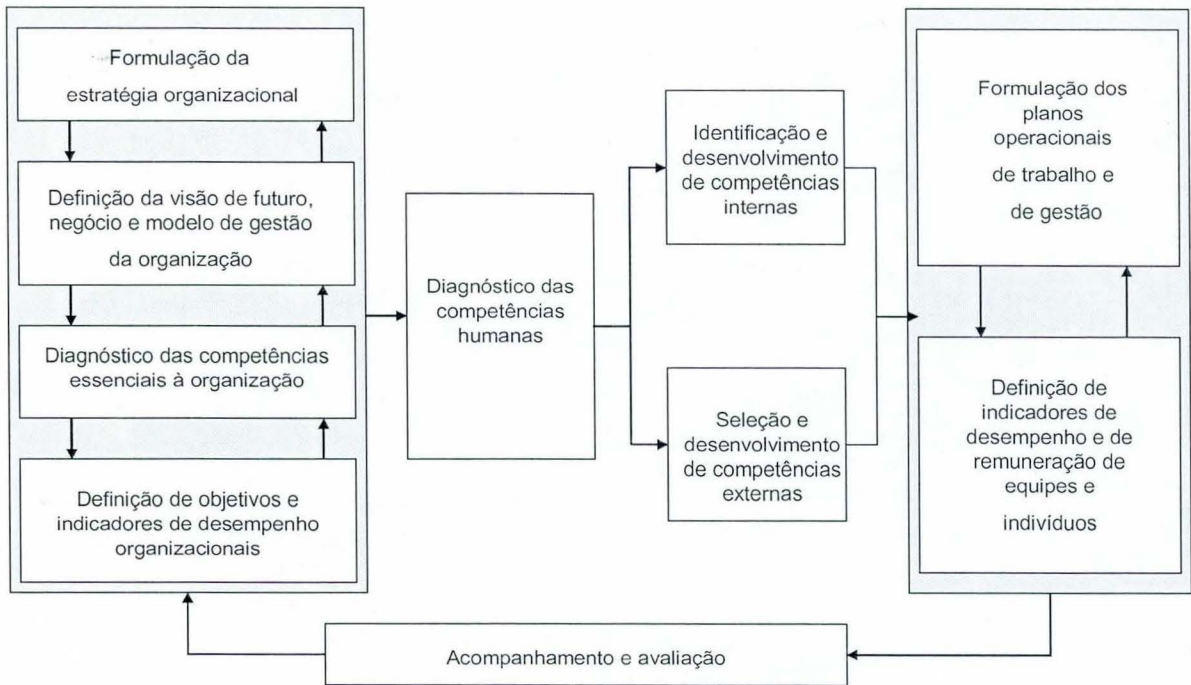
**Figura 7:** Principais problemas da avaliação de desempenho tradicional  
**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Green (2000)

Além disso, outro ponto a considerar, de acordo com a Figura 7, são os instrumentos de avaliação, os quais não proporcionam clareza nos critérios a serem avaliados, focando muito mais no desempenho passado, do que nas ações realizadas para se garantir a melhoria do desempenho futuro. Brandão *et al.* (2005) relatam que a subjetividade de muitos instrumentos de avaliação leva naturalmente a muitos conflitos.

O desempenho individual é considerado como “[...] o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio” (DUTRA, 2004, p.161-162). Para o autor, o desempenho divide-se em dimensões como desenvolvimento, comportamento e esforço que interagem entre si, porém devem ser avaliadas de forma diferente.

No que diz respeito à articulação entre o desempenho individual e o desempenho organizacional, Brandão e Guimarães (2001, p.14) ressaltam que “parece preciso integrar em um único modelo de gestão as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, a partir do diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível

corporativo até o individual”. Para os autores, a gestão de desempenho e a gestão de competências são instrumentos de um mesmo construto, e tal integração pode ser visualizada na Figura 8.



**Figura 8:** Processo de gestão de desempenho baseada nas competências  
**Fonte:** Brandão; Guimarães (2001)

O processo de gestão do desempenho baseado nas competências, conforme demonstra a Figura 8, possibilita um alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com os resultados individuais. Isso se dá através de um diagnóstico que visa ao levantamento das competências essenciais (*core competence*) e das competências individuais necessárias para o atendimento das estratégias centrais da organização. Para Hristov e Silva (2005, p. 56), “[...] fatores estratégicos devem fazer parte da avaliação de desempenho”.

Entretanto, acredita-se que para adequar a avaliação de desempenho aos níveis estratégicos, dois fatores devem ser levados em consideração: o primeiro é a participação e o envolvimento do profissional de Recursos Humanos na formulação das estratégias globais da organização; o segundo fator refere-se à modelagem do perfil de competências individuais e do sistema de avaliação para que estejam alinhadas as necessidades reais da organização.

A modelagem do sistema de avaliação de desempenho é relevante a fim de garantir o crescimento profissional. Para que isso ocorra Boterf (2003) ressalta a necessidade de:

- a) Registrar os saberes-recurso ou competências que foram adquiridas, facilitando a visualização da aquisição da competência;



- b) Mencionar provas avançadas para que haja reconhecimento e validação das competências, o que poderá se dar através da observação de situações reais de trabalho, ou até mesmo de situações simuladas;
- c) Considerar não somente a aquisição de saberes-recurso e de competências, mas a própria evolução do profissional;
- d) Combinar abordagens retrospectivas com prospectivas de desempenho e desenvolvimento profissional.

Outro aspecto relevante refere-se às responsabilidades de avaliação do desempenho individual. Essas migraram de um modelo de avaliação de mão única, para um modelo bilateral (chefe e subordinado em conjunto discutem o desempenho). Macgregor (1997) relata que o envolvimento do indivíduo na definição das metas de desempenho é de suma importância. Para o autor, a gerência não deve ter exclusividades na avaliação do desempenho individual, ao contrário, o funcionário passa a se auto-analisar, observando não só seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e potencialidades. Nesse sentido, o papel gerencial passa a ser o de construção de um relacionamento, no qual os funcionários responsabilizam-se pelo desenvolvimento de suas próprias potencialidades.

Nessa evolução das responsabilidades pela avaliação, segundo Brandão e Guimarães (2001); Barbosa e Rodrigues (2005), a mais recente é a avaliação 360 graus, em que o indivíduo é avaliado por múltiplas fontes, ou seja, pelos clientes de organização, pelos chefes, pelos colegas, etc. Para Flannery *et al.* (1997, p.234), a abordagem por competência oferece “[...] a melhor plataforma para avaliação de 360 graus, por serem baseadas em pesquisa, comprovadamente causam impacto no desempenho e são ancoradas comportamentalmente”.

Entretanto, cabe destacar que a conciliação entre as expectativas das pessoas e da empresa, o tempo de dedicação dos gestores, o planejamento individual de carreira e o autodesenvolvimento são considerados por Dutra (2004) como fatores limitadores na implementação. Isso não só das atividades de desenvolvimento e desempenho, mas da abordagem da Gestão de Recursos Humanos por Competências.

Diante do contexto apresentado, entende-se como desafios e ao mesmo tempo dificuldades que todos os envolvidos nas atividades de avaliação conheçam e entendam o significado de cada competência e seu impacto no contexto do seu trabalho e da organização como um todo. E também é necessária a implementação de instrumentos para a avaliação do desempenho que possibilitem mensurar aspectos intangíveis relacionados ao comportamento

do funcionário.

### 3.1.4 Remuneração por Competências

Na gestão tradicional de recursos humanos, os sistemas de remuneração estão centrados nos cargos, contudo tornam-se inadequados, não atendendo o novo contexto em que as organizações estão inseridas (HIPÓLITO, 2002). As principais limitações desses sistemas são: a inflexibilidade, a falta de intercâmbio com a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, na verdade, são trabalhosos e dificultam o processo de mudança (WOOD, 1997).

A remuneração por competências surge como uma das formas de recompensar aqueles indivíduos que realizam atividades além das prescritas em seus cargos e possibilita o estabelecimento de critérios mais flexíveis. Dutra (2004) reforça a importância de as pessoas serem avaliadas e valorizadas não por aquilo que fazem e sim pelo que entregam.

“Todavia [...] antes de qualquer novo programa de remuneração ser projetado, é preciso haver uma clara compreensão de vários aspectos da empresa, tais como: valores atuais, estrutura, seu pessoal, bem como metas e a visão de futuro” (FLANNERY *et al.*, 1997, p. 39). Portanto a análise da cultura organizacional torna-se uma premissa para a implementação de sistemas de remuneração (FIT, 1996; WOOD, 1997; DUTRA, 2002).

No que se refere à remuneração por competências, a compreensão desses aspectos possibilitará o alinhamento entre o sistema de remuneração, a estratégia empresarial e as demais atividades de Gestão de Recursos Humanos. Esse alinhamento de competências pode ser estruturado conforme etapas a seguir, relatadas por Wood (1997):

- Análise das necessidades atuais e futuras da organização e suas competências essenciais;
- Avaliação dos processos, das pessoas e competências necessárias;
- Desenho das competências individuais necessárias e alocação dos funcionários;
- Estabelecimento do plano de carreira e desenvolvimento para os funcionários alocados nos novos perfis e contratação de novos profissionais;
- Alinhamento da remuneração com outras atividades de recursos humanos.

Após o alinhamento descrito acima, a implementação da remuneração por



competência segue quatro fases descritas no Quadro 4:

Fases	Principais Atividades
Desenvolvimento do modelo conceitual	Buscar o entendimento das características do negócio e da empresa, para definir as premissas e direcionadores do sistema, elaborar o modelo conceitual e validá-lo. Detalhar o plano de ação e comprometer a organização através da formação de equipes e treinamentos.
Construção do sistema	Identificar e descrever as competências, estruturando o plano de carreira e a nova política salarial, analisando os impactos financeiros, por fim através de atividades de comunicação para todos os níveis, procura-se comprometer todos os níveis da organização.
Implantação do sistema	Definir estratégias e plano de ação, certificar cada funcionário em relação às competências identificadas na fase anterior, simular os impactos financeiros e realizar os acertos salariais.
Gestão do sistema	Estabelecer um gestor para a manutenção do sistema, acompanhar o desenvolvimento das competências, acompanhar o impacto sobre a produtividade, qualidade, etc.

**Quadro 4:** Fases para implementação da remuneração por competências

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Wood (1997)

Hipólito (2002) e Dutra (2004) relatam que a maior dificuldade na implementação de um sistema de remuneração por competências está em analisar a efetiva contribuição das pessoas para a organização. Eles sugerem associar o conceito de complexidade às competências, definindo para cada uma dessas diferentes escalas ou níveis de complexidade de entrega, estabelecendo, com isso, um padrão de mensuração. Nota-se que ao se estabelecer uma escala para medir os níveis de complexidade e entrega das competências pode-se estabelecer uma integração entre as atividades de desempenho e de desenvolvimento.

Pode-se considerar, portanto, que existem competências que são importantes e criam valor para organização e, por conseguinte, devem ser recompensadas (FLANNERY *et al*, 1997). Todavia, deve-se atentar para a definição das competências, as quais devem ser passíveis de avaliação e mensuração. Rodrigues (2005) salienta que a arquitetura de um modelo de remuneração por competências dependerá tanto do conceito de competências adotado, como também da metodologia utilizada para a sua identificação.

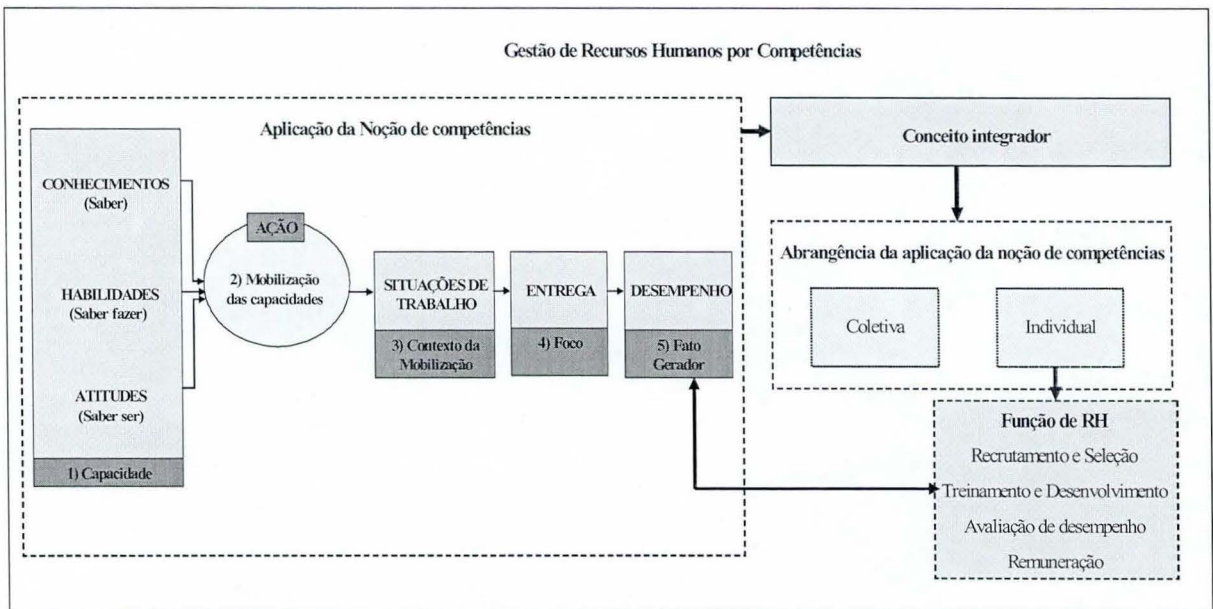
Considerando-se os aspectos mencionados por Rodrigues (2005), com a implementação da remuneração por competências, a organização poderá ter vantagens como maior flexibilidade e funcionários preocupados com o desenvolvimento de suas competências. A gerência passará a preocupar-se mais em utilizar ao máximo as competências disponíveis de seus funcionários e equipe (SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 1999; BEER, WALTON, 1997; MILKOVICH, BOUDREAU, 2000; HIPÓLITO, 2002).

No entanto, apesar das vantagens significativas já mencionadas, as pesquisas de Barbosa e Rodrigues (2005) demonstram que são poucas as empresas que possuem o modelo

de remuneração baseado nas competências. Além disso, Rodrigues (2005) relata que na prática, mesmo utilizando-se do conceito de competência, as políticas de remuneração adotadas por algumas empresas tomam os cargos como ponto de partida e posterior desdobramento.

### 3.2 MODELO TEÓRICO PARA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Apresenta-se neste tópico a construção do modelo teórico para análise da aplicação da noção de competências na Gestão de Recursos Humanos. Levaram-se em consideração os principais aspectos estudados relativos à noção de competências no âmbito organizacional.



**Figura 9:** Modelo para análise da aplicação da noção de competências na Gestão de Recursos Humanos

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Ruas (2005b)

No modelo apresentado, o bloco 1 composto pelas **Capacidades** parte da junção dos termos conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo esses referenciados pela maioria dos autores pesquisados, porém ressalta-se que a competência pode estar relacionada com todas as aptidões, que vão além dos “saberes técnicos”. Stroobants (2003, p.141) sugere “[...] justapor a palavra saber a uma ação ou um verbo de ação”.

Neste sentido, o saber técnico relaciona-se aos conhecimentos; o saber fazer, aos saberes obtidos pela prática e experiência; e o saber ser representa as capacidades vinculadas às atitudes. No entanto, Almada (2000) atenta para a importância da integração entre estes



saberes, referindo-se ao termo competência, pois, para o autor, a competência está na capacidade produtiva do indivíduo e reflete o seu desempenho.

Num processo dinâmico, percebe-se que a competência individual está fortemente relacionada à **Ação** (ROPÉ e TANGUY, 2003) ou à **Mobilização das Capacidades** (Boterf, 2003), representada no bloco 2. Nesse sentido pode ser entendida como um conjunto de atributos, recursos pessoais que o indivíduo combina e mobiliza em uma determinada situação de trabalho.

Essa situação de trabalho é representada no bloco 3 **Contexto da Mobilização**. Observou-se que, noção de competências possibilita um olhar mais direcionado ao indivíduo e seu conjunto de capacidade do que ao cargo que ocupa. A grande diferença nestas idéias talvez seja oriunda das mudanças ocorridas no contexto organizacional, pois, à medida que as organizações tornam-se cada vez mais flexíveis, há dissolvência do emprego considerado uma unidade central que unia as exigências de trabalho e pessoal, e era tomado como base para a organização do trabalho (NYBO, 2004). Diante disso, pode-se inferir que o indivíduo irá mobilizar o seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com o contexto organizacional em que está inserido.

O bloco 4 **Foco** representa que a mobilização das capacidades está relacionada à Entrega, a qual é considerada por Dutra (2002) como uma nova forma de se avaliar as pessoas, ou seja, a sua forma de entregar o trabalho à empresa. Por outro lado, através do conjunto de entregas, o indivíduo demonstra o seu **Desempenho**, demonstrado no bloco 5. Tal desempenho diferencia os funcionários excelentes daqueles ineficazes (HOOGHIEMSTRA, 1996).

Diante da interação dos Blocos 1, 2, 3, 4 e 5, percebe-se que a noção de competência pode ser considerada um **conceito integrador** que abrange tanto o contexto coletivo da organização (área ou funções) como a Função de Recursos Humanos. No que se refere à abordagem estratégica de Recursos Humanos, a noção de competências proporcionará a integração das atividades específicas de Recursos Humanos isso se dará não só com a estratégia da organização, mas dessas entre si e com as expectativas dos funcionários (Dutra, 2004).

O *Gap* existente da comparação entre as competências individuais necessárias ao desempenho das responsabilidades e as características ou perfil do funcionário proporcionam gerar ações que são inseridas nas atividades específicas de Recursos Humanos. Diante disto, o

mapa das competências individuais irá orientar as atividades de seleção e contratação, proporcionará um monitoramento do desempenho individual alinhado aos objetivos da organização e possibilitará um conjunto de ações de desenvolvimento que contribuirá para o estabelecimento de planos de carreira e remuneração.



## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, são discutidos os principais pontos relacionados com a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho. Apresenta-se inicialmente a classificação da pesquisa, Logo após, estão descritas as técnicas de coleta de dados utilizadas e, por fim, é apresentada a seqüência metodológica utilizada para realização da pesquisa.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, por tratar-se de uma análise empírica que tem por objetivo entender um determinado fenômeno em seu ambiente de origem. Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa, principalmente aquela de natureza fenomenológica, não se preocupa nem com as causas nem com as conseqüências dos fenômenos sociais, porém com as características destes, pois sua função principal é descrever. O autor ressalta que este tipo de pesquisa tem o ambiente natural como uma fonte de dados e o pesquisador como um instrumento-chave.

Outro aspecto relevante no contexto da pesquisa qualitativa é que essa se diferencia da pesquisa quantitativa, em relação ao rigor das etapas para seu desenvolvimento, sendo menos rígida. Com isso, o pesquisador deve estar preparado para mudar algumas de suas expectativas frente ao estudo em questão (TRIVIÑOS, 1987). Além de qualitativa, essa pesquisa caracteriza-se predominantemente como exploratória, pois tem por finalidade esclarecer as percepções dos profissionais pesquisados quanto à aplicação da noção de competências nas atividades de recursos humanos. Gil (1999) destaca que as pesquisas exploratórias objetivam desenvolver uma visão geral acerca de determinado fato, e são adequadas ao estudo de temas pouco explorados.

#### 4.1.1 Seqüência Metodológica para Realização da Pesquisa

A seqüência metodológica proposta para esta pesquisa contempla 5 etapas, descritas a seguir:

#### 4.1.1.1 Etapa 1 – Desenvolver a Revisão do Referencial Teórico

No que se refere ao referencial teórico, Quivy e Campenhoudt (1998) sugerem começar pela análise da questão problema, como uma das melhores formas de se organizar o referencial teórico, o que foi levado em consideração neste estudo. O referencial teórico utilizado nessa pesquisa toma por base livros, artigos e revistas mais direcionados ao tema em questão.

#### 4.1.1.2 Etapa 2 – Seleção dos Participantes do Estudo

A seleção dos participantes do estudo é considerada uma etapa significativa, dentro do projeto de pesquisa. Neste sentido torna-se importante uma etapa de triagem; isso ajuda o pesquisador a ter certeza que identificou os participantes de forma adequada, porém, antes de iniciar o processo formal de pesquisa, torna-se necessário estabelecer critérios básicos para qualificação dos participantes e após faz-se uma seleção aleatória dos qualificados.

Neste estudo, o processo de seleção dos participantes iniciou pela definição de alguns parâmetros considerados necessários para o alcance dos objetivos da pesquisa. Neste sentido, estabeleceram-se as seguintes condições para a seleção:

- a) Ter formação educacional de nível superior;
- b) Possuir mais de 3 anos de experiências em atividades específicas de Recursos Humanos;
- c) Trabalhar no mínimo 1 ano em atividades específicas de Recursos Humanos com base em Competência.

Os participantes foram escolhidos por conveniência, através de indicações feitas por pessoas que fazem parte das relações do pesquisador. No sentido de atender os critérios estabelecidos, foram contatados 17 profissionais, entre julho e agosto de 2005. Optou-se por 2 participante para cada atividade de Recursos Humanos, que são: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Remuneração. Portanto esta pesquisa é composta pelo conjunto de percepções de 8 profissionais, sendo assim, o indivíduo é a unidade primária de análise”

Para Flick (2004, p.41), a pesquisa qualitativa apresenta diferentes perspectivas, a primeira delas “[...] parte dos sujeitos envolvidos em uma situação em estudo e dos



significados que essa situação tem para eles”. Essa abordagem é relevante para a pesquisa em questão, pois a situação-problema a ser investigada envolve a percepção dos profissionais envolvidos na Gestão de Recursos Humanos por Competências, pretendendo entender suas percepções acerca desse tema.

Cabe salientar que os entrevistados poderão ser coordenadores das atividades de gestão de Recursos Humanos, quando estes também executam de forma direta alguma das atividades pesquisadas, ou profissionais de um nível abaixo, que atuam diretamente com elas. Não importa para este estudo o porte, o tipo de produto ou serviço, bem como o mercado de atuação, nem se o profissional está trabalhando atualmente em alguma empresa.

#### 4.1.1.3 Etapa 3 – Elaboração do Protocolo de Pesquisa

Yin (2005) sugere a elaboração de um protocolo de pesquisa, que consiste em um detalhamento dos instrumentos, procedimentos e regras gerais que são planejados e devem ser seguidos pelo pesquisador. Seu objetivo principal consiste em aumentar a confiabilidade da pesquisa bem como orientar o pesquisador. Para este estudo, elaborou-se o protocolo de pesquisa que segue no Apêndice A.

#### 4.1.1.4 Etapa 4 - Procedimentos para Execução da Pesquisa

Foram preparados previamente os recursos necessários para realização da pesquisa, que são: lista dos possíveis participantes, gravador, microcomputador, roteiros e materiais para anotações. Posteriormente foram realizados contatos iniciais através de e-mails e telefone, com 17 profissionais, no Estado do Rio Grande do Sul.

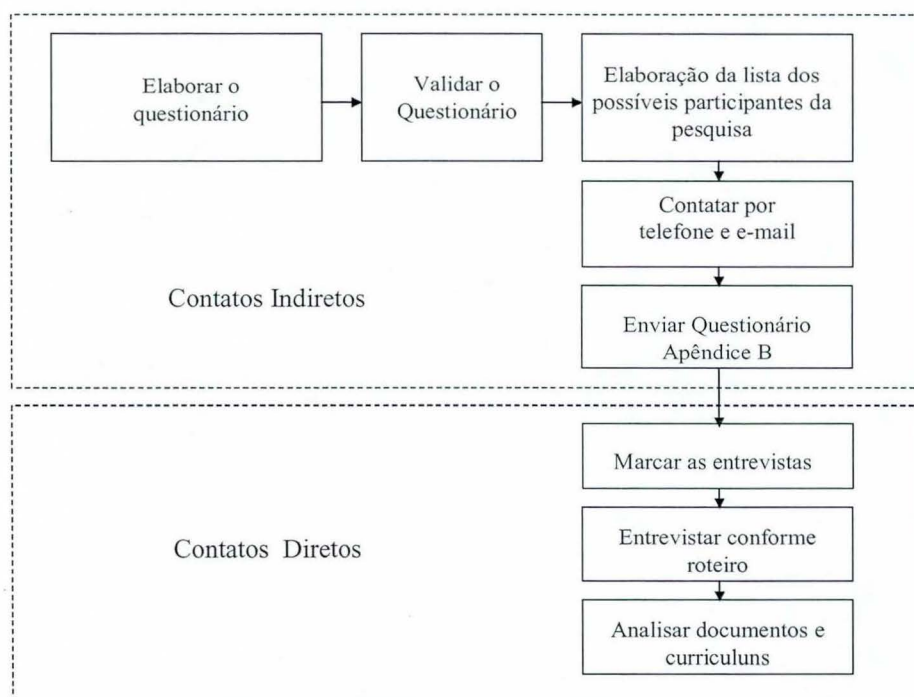
Verificou-se o interesse desses em participar de tal estudo, e neste primeiro contato foi apresentado, com maiores detalhes, o projeto de pesquisa a fim de esclarecer os objetivos gerais e específicos do estudo em questão. Posteriormente, para aqueles que optaram pela participação e atendiam aos critérios acima supramencionados foi enviado o Questionário, conforme Apêndice B.

#### 4.1.1.5 Procedimentos para Coleta de Dados

Os procedimentos para a coleta de dados foram planejados com base no objetivo geral e nos específicos dessa pesquisa. Quatro fontes principais foram empregadas na busca de evidências que servissem como base de resposta para o problema em questão: questionário, entrevistas, documentos e observação direta livre. Desta forma a abordagem deu-se através de contatos diretos e indiretos e seguiu as etapas contempladas na Figura 11.

##### 4.1.1.5.1 Contatos Indiretos

Nos contatos indiretos utilizou-se o Questionário, conforme Apêndice B. Para Hoppen *et al.* (1996), na elaboração de um instrumento de pesquisa, devem ser levadas em consideração duas fases para a validação do conteúdo: 1) em relação aos enunciados que fazem parte do instrumento, esses devem ser baseados na revisão bibliográfica pertinente ao fenômeno em questão; 2) quanto à validação do instrumento, deve-se realizar um pré-teste, com o objetivo de refinar o instrumento. Para Freitas *et al.* (2000), esse pré-teste garantirá que o instrumento irá realmente medir aquilo a que se propõe.



**Figura 10:** Etapas para coleta de dados

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no referencial teórico



Aaker; Kumar; Day (2001, p. 333) salientam que “as primeiras versões dos questionários costumam ser longas demais, sem algumas variáveis importantes, e estar sujeitas a todo tipo de problemas com questões ambíguas, tendenciosas ou mal elaboradas”. Portanto, o pré-teste auxilia na qualificação do instrumento de pesquisa.

O questionário apresentado no Apêndice B foi construído levando-se em consideração a fundamentação teórica e os objetivos dessa pesquisa, organizado da seguinte forma:

- **Bloco 1: Identificação das Características Gerais do Ambiente onde os Profissionais pesquisados atuam:** esse bloco tem por objetivo coletar informações sobre o contexto profissional dos pesquisados que se encontram empregados no momento da realização da pesquisa;
- **Bloco 2: Identificar o Perfil do Profissional e de sua Área de Atuação:** as informações contidas nesse bloco objetivam identificar o perfil profissional pesquisado em relação a sua experiência profissional e formação educacional;
- **Bloco 3: Identificar a aplicação da noção de competências na Gestão de Recursos Humanos:** as informações solicitadas nesse bloco foram elaboradas com base nas diversas definições acerca da noção de competências contidas no Quadro 1. O objetivo desse bloco está em levantar as percepções dos pesquisados em relação à aplicação da noção de competências na função de Recursos Humanos;
- **Bloco 4: Identificar as contribuições da inserção da noção de competências na Gestão de Recursos Humanos:** Esse bloco foi elaborado com base em Dutra (2004), Dubois e Rothwell (2004), Zarifian (2001) e Resende (2000);
- **Bloco 5: Identificar as principais dificuldades na implementação da Gestão de Recursos Humanos com base nas competências:** O objetivo desse bloco está em levantar as percepções dos pesquisados em relação às principais dificuldades na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências.

Em relação à etapa de pré-teste, segue-se a sugestão de Aaker; Kumar; Day (2001), de que o pesquisador assuma o papel de respondente e tente responder ao questionário. Numa entrevista pessoal, o pesquisador lê as perguntas e opções de resposta e vai anotando as respostas dos entrevistados e suas dúvidas em relação à pergunta e envia por e-mail o questionário, solicitando que o respondente, após preenchimento do instrumento, analise a dificuldade de realização da tarefa, se o respondente manteve o mesmo grau de interesse em responder todas as questões e quais perguntas não foram expressas de forma clara e objetiva.

O pré-teste foi realizado através da escolha aleatória de 3 profissionais que possuem experiências em atividades de Recursos Humanos. Necessariamente não foram os mesmos que participaram de forma efetiva na pesquisa em questão. Após o recebimento das sugestões, o questionário foi revisado e validado.

No primeiro contato com os profissionais interessados em participar da pesquisa foi negociada a forma de envio do questionário por e-mail, fax, correio, etc. Ressalta-se que todos os pesquisados preferiram o envio do questionário para a sua caixa de e-mails e não houve problemas em relação ao tempo de devolução das respostas.

#### *4.1.1.5.2 Contatos Diretos*

A coleta de dados foi complementada pela realização de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais das atividades específicas de Recursos Humanos. Para a realização das entrevistas, foram utilizados roteiros orientativos. Os roteiros foram definidos com base no referencial teórico utilizado para esta pesquisa.

As entrevistas aconteceram nos locais de trabalho dos participantes no período de agosto a outubro de 2005 e foram registradas, através de gravação ou anotações feitas pelo pesquisador no momento do contato. As entrevistas gravadas foram transcritas posteriormente por uma pessoa especializada.

Na condução das entrevistas, procurou-se seguir os quatro critérios sugeridos por Flick (2004):

- a) O não direcionamento – este critério exige do entrevistador uma posição não-diretiva durante a conversa, e também deve-se escolher o momento e local adequados proporcionando ao entrevistado maior facilidade de expor os seus pontos de vista. Nesta pesquisa, foram utilizadas questões semi-estruturadas, tomando-se por base o referencial teórico relacionado à atividade específica de Recursos Humanos em que o entrevistado atua. Esse guia de perguntas facilitou a condução das entrevistas;
- b) Especificidade – para atender a esse critério, a entrevista deve ressaltar os elementos-chave que irão retratar o impacto ou significado de uma situação ou evento para o entrevistado (FLICK, 2004). Na elaboração do roteiro de entrevista, levaram-se em consideração aspectos básicos retratados na fundamentação teórica e



que pudessem atender aos objetivos de pesquisa, à questão-problema e que auxiliassem o entrevistado a relacionar suas respostas a determinadas situações e experiências vivenciadas;

- c) Espectro – esse critério visa assegurar que todos os aspectos relevantes em relação à questão de pesquisa sejam de alguma forma incluídos durante a entrevista. Para esse estudo os aspectos relevantes relacionam-se com a percepção dos entrevistados em relação à aplicação e contribuição da noção de competências. Essa abordagem foi tratada nos Blocos 3, 4 e 5 do Questionário, conforme Apêndice B;
- d) Profundidade e o contexto pessoal – o entrevistador deve estimular o entrevistado a dar respostas com o máximo de comentários, evitando respostas ou avaliações simples como, por exemplo, “agradável” ou “desagradável”.

As entrevistas foram realizadas conforme roteiro orientativo descrito no Quadro 5, como segue.

<b>Atividade: Recrutamento e Seleção de Pessoal</b>	
<b>Perguntas</b>	<b>Referencial teórico</b>
1. Na sua percepção, quais as alterações mais significativas entre a seleção de pessoal tradicional e a por competências?	Dutra (2004)
2. Que técnicas você geralmente utiliza na seleção por competências? Essas técnicas podem ser as mesmas utilizadas na seleção tradicional? ou não?	Trujillo (1999), Dubois e Rothwell (2004), Monti (2005)
3. Que contribuições você percebe em relação às atividade de Recrutamento e Seleção com a inserção da noção de competências?	Dutra (2004), Dubois e Rothwell (2004) Bethell-Fox (1996)
4. Quais as principais dificuldades para a implementação da seleção por competências?	Dubois e Rothwell (2004)
<b>Atividade: Treinamento e Desenvolvimento</b>	
<b>Perguntas</b>	<b>Referencial teórico</b>
1. Na sua percepção, quais as alterações mais significativas entre as atividades de treinamento tradicionais e a por competências?	Dutra (2002), Dubois e Rothwell (2004), Trasatti (2005)
2. No sentido geral, como a noção de competências contribui para as atividades de treinamento?	
3. Quais as principais dificuldades para a implementação do treinamento e desenvolvimento por competências?	
<b>Atividade: Avaliação de Desempenho</b>	
<b>Perguntas</b>	<b>Referencial teórico</b>
1. Na sua percepção, quais as alterações mais significativas entre a avaliação de desempenho tradicional e a por competências?	Brandão; Guimarães (2001), Dubois e Rothwell (2004)
2. Das técnicas utilizadas pra avaliar o desempenho, qual aquela que você considera mais adequada à avaliação do desempenho por competências?	Flannery et al (1997), Dubois e Rothwell (2004)
3. Que contribuições você percebe com a inserção da noção de competências nas atividades de desempenho?	Brandão; Guimarães (2001), Dutra (2004), Dubois e Rothwell (2004)
4. Quais as principais dificuldades para a implementação da avaliação de desempenho por competências?	Dubois e Rothwell (2004)
<b>Atividade: Remuneração</b>	
<b>Perguntas</b>	<b>Referencial teórico</b>
1. Quais as principais limitações dos sistemas tradicionais de remuneração	Hipólito (2002), Dubois e Rothwell

na sua visão?	(2004)
2. Que contribuições a aplicação da noção de competências traz para as políticas e práticas de remuneração?	Wood (1997), Hipólito (2002), Dubois e Rothwell (2004)
3. Qual a maior dificuldade na implementação da remuneração por competências?	Wood (1997), Hipólito (2002), Dutra (2004)

**Quadro 5:** Roteiro para entrevistas

**Fonte:** Elaborado pela autora

Com o intuito de atender ao objetivo específico: avaliar as percepções desses profissionais quanto à abrangência de aplicação da noção de competências nas organizações, foi formulada essa questão: na sua percepção, qual a abrangência da aplicação da noção de competências? Para a sua formulação tomou-se como base a abordagem teórica dada pelos autores Ruas (2005); Dutra (2004), Dubois e Rothwell (2004) e foi feita a todos os entrevistados.

Em uma pesquisa qualitativa, garantir a legitimidade do estudo é considerado de certa forma um problema, porém Flick (2004) aponta a confiabilidade e a validade como sendo dois critérios importantes que devem ser utilizados para avaliar este tipo de pesquisa. A confiabilidade visa analisar se o pesquisador seguiu os mesmos passos e procedimentos de coleta de dados para todos os casos (YIN, 2005). Já a validade, segundo Flick *apud* Kirk e Miller (1986, p. 21), consiste “na tentativa de definir se o pesquisador vê o que ele acha que vê.”

A partir destes conceitos, utilizou-se o roteiro de entrevista como um guia para proporcionar a confiabilidade dos dados coletados, bem como seguiu-se o mesmo procedimento descrito na Figura 11 para todos os participantes dessa pesquisa. Da mesma forma utilizou-se da transcrição literal das entrevistas como forma de facilitar a sua análise, procurando assim garantir a validade dos dados e evitar a inferência ou interpretações do pesquisador. Nesse tópico seguiram-se também os critérios para condução de entrevistas sugeridas por Flick (2004).

Outras duas técnicas serviram como fonte de evidências na coleta de dados: a documentação, com documentos pessoais dos participantes, currículos, bem como documentos internos das empresas onde os participantes trabalham, como procedimentos, fluxogramas e cronogramas relacionados às suas atividades específicas. Salienta-se que os documentos internos das empresas serviram de evidências de alguns dos exemplos mencionados pelos entrevistados. E a outra técnica foi a observação direta, realizada no momento das entrevistas.



#### 4.1.1.6 Etapa 5 - Procedimentos para análise dos dados

Devido à caracterização qualitativa da referida pesquisa, os dados foram tratados de duas formas: análise das opiniões dos pesquisados, oriundas do questionário, conforme apêndice B, e análise de conteúdo das entrevistas. Para Triviños (1987), uma das peculiaridades da análise de conteúdo é a possibilidade de se estudar as “comunicações” entre os sujeitos pesquisados colocando a ênfase no conteúdo de suas “mensagens”.

Para a organização dos dados, seguem-se as diferentes fases de análise sugeridas por Triviños (1987), que tomou por base a concepção de análise de conteúdo sugerida por Bardan (1977):

- a) Pré-análise: nesta fase foram organizados os dados transcritos das entrevistas e do questionário;
- b) Descrição analítica: é considerada uma fase longa, requer a operacionalização dos dados coletados e um estudo aprofundado destes;
- c) Interpretação referencial: é o momento de reflexão, de se estabelecer relações embasadas nos referenciais pesquisados.

Durante análise dos dados, utilizou-se num primeiro momento a codificação temática proposta por Flick (2004, p. 197) para estudos comparativos cujos “[...] grupos estudados são obtidos a partir da questão de pesquisa, sendo, assim, definidos a priori”. O autor sugere como primeira etapa deste procedimento a descrição do caso, incluindo um enunciado que seja pertinente ao tema em questão, após uma breve descrição da pessoa e os principais tópicos citados pelo entrevistado. Optou-se por esse tipo de codificação, pois, este proporciona uma demonstração breve do perfil dos entrevistados.

Num segundo momento, é apresentada a opinião coletada através da aplicação do questionário conforme Apêndice B, triangulando com os dados coletados nas entrevistas e referencial teórico. Utilizou-se o processo de categorização, que segundo Bardin (1977) é a transformação dos dados brutos em organizados. Tais categorias para este estudo são oriundas dos referenciais teóricos adotados, bem como dos objetivos de pesquisa e estão apresentados no capítulo a seguir. Para análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas, seguiu-se o procedimento de abreviação do conteúdo sugerido por Flick (2004) em que trechos e paráfrases de menor relevância foram omitidos numa primeira redução e paráfrases semelhantes foram condensadas.

A análise das questões investigadas deu-se através da categorização, divididas em iniciais, intermediárias e finais. Tais categorias foram elaboradas levando-se em consideração os parâmetros norteados dessa pesquisa (objetivos e questão problema), o referencial teórico estudado, os dados coletados pelo questionário e informações relevantes fornecidas pelos entrevistados. Foram definidas seis categorias iniciais, três categorias intermediárias e três finais e estão representadas no Quadro 6 abaixo.

<b>Categoriais Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Categorias Finais</b>
1. Conceito de Competências Individuais	A. Abrangência da aplicação da noção de competências nas organizações	I. Aplicação da Noção de Competências na Função de RH
2. Passos para Implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências	B. Dificuldades de Implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências	II. Implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências
3. Recrutamento e seleção de pessoal por competência	C. Contribuições da aplicação da noção de competências na Função de RH	III. Aspectos Relevantes da Gestão de Recursos Humanos por Competências
4. Treinamento e Desenvolvimento por competência		
5. Avaliação de Desempenho por competência		
6.. Remuneração por competência		

**Quadro 6:** Categorias de análise

**Fonte:** Elaborado pela autora

Ressalta-se que as entrevistas foram extensas, resultando em uma gama de informações. Com o propósito de enriquecer os dados apresentados, optou-se por incluir algumas das falas dos entrevistados durante a etapa de análise, procurando relacioná-las aos referenciais teóricos e pressupostos deste estudo.



## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados oriundos dos dados coletados, bem como analisá-los. Num primeiro momento, será apresentado o Panorama Geral dos Entrevistados, seguido das categorias de análise das percepções dos entrevistados.

### 5.1 PANORAMA GERAL DOS ENTREVISTADOS

No sentido de não expor os entrevistados, cada um dos participantes foi denominado de Entrevistado 1, Entrevistado 2, e assim sucessivamente, seguidas da sigla das atividades específicas de recursos humanos onde atuam, sendo elas: RS (recrutamento e seleção), TD (treinamento e desenvolvimento), AD (Avaliação de Desempenho) e RM (Remuneração). Esta codificação permitiu apresentar as expressões reais utilizadas pelos participantes, proporcionando maior fidelidade aos dados. Apresenta-se a seguir o perfil individual de cada um dos participantes deste estudo, oriundo dos dados coletado através do questionário, das entrevistas, dos currículos e da observação direta.

#### 5.1.1 Entrevistado 1RS

“A gente enfrenta uma dificuldade que as pessoas hoje não se preparam pra comentar na entrevista que resultados elas trouxeram pra empresa, elas não comentam isso” (Entrevistado 1RS).

O Entrevistado 1RS é do sexo feminino, casado, tem 32 anos, mora em São Leopoldo. É formado no Curso de Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos. Foi agraciado em 2002 com o prêmio TOP Ser Humano/ABRH. Em um período de 12 anos, já trabalhou em várias organizações nos ramos metalúrgico, químico e construção civil. No momento, trabalha na cidade de Montenegro desde 2003 exercendo a função de Coordenador de Gestão de Recursos Humanos. A organização onde trabalha atualmente pertence ao ramo químico, possui capital privado, de origem nacional, atua nos mercados da América Latina, Europa, América do Norte, entre outros, possui três ou mais unidades, e conta com mais de 300 funcionários.

A experiência profissional do Entrevistado 1RS contempla atividades estratégicas e operacionais de Recursos Humanos, tendo participado da implantação da Gestão de Recursos

Humanos por Competências em algumas organizações, porém possui um direcionamento maior tanto profissional como foco de estudo, nas atividades de Seleção por Competência. Direcionou-se para este tema por sentir a necessidade de realizar entrevistas mais profundas, que proporcionassem maior segurança e certeza entre o perfil solicitado por seus clientes internos e o perfil do candidato entrevistado. Acredita que a Seleção por Competências é uma atividade muito importante dentro de todo o processo de Gestão de Recursos Humanos por Competências, vinculada com as demais atividades. Na sua percepção, “não gostaria que a Gestão de Recursos Humanos por Competências fosse modismo, mas pode até ser”. Para ele, esse novo modelo

exige também do pessoal de RH outra postura, [...] para isto o RH tem que andar em todos os níveis [...] converso com muitas pessoas de RH que não participam do Planejamento Estratégico da empresa. O RH ainda é deixado bastante de fora, aí também vai da postura de cada profissional, tem que se impor um pouco mais, buscar o seu espaço (Entrevistado IRS).

Em sua narrativa, por diversas vezes manifesta sua preocupação com a falta de preparo dos candidatos para entrevistas, independentemente do nível educacional. Salaria também que o sucesso da entrevista por competência depende da capacitação e do planejamento do entrevistador.

Durante todo o processo da entrevista, o Entrevistado IRS demonstrou interesse pelo tema, descontração e atenção às perguntas e, ao mesmo tempo, uma certa preocupação nas respostas, procurando não apenas emitir comentários evasivos em relação aos questionamentos, mas também de refletir sobre suas próprias convicções, explorando seus conhecimentos.

### **5.1.2 Entrevistado 2RS**

“[...] não adianta colocar alguém numa empresa que queira crescer, se ele não vai ter possibilidade de crescer não adianta” (Entrevistado 2RS).

O Entrevistado 2RS é do sexo feminino, separado, tem 39 anos e mora em Porto Alegre. Sua formação educacional é variada, graduação em Pedagogia – Habilitação Supervisão, especialização em Engenharia da Qualidade e Administração de RH, iniciou Mestrado em Sociologia em 2003.

Em um período de 17 anos, já trabalhou em várias organizações nos ramos metalúrgico, têxtil e serviços. No momento, trabalha na cidade de Porto Alegre, desde 2002 exercendo a função de Consultora. A organização onde trabalha atualmente presta serviços de



seleção de executivos, possui capital privado, de origem nacional, atua somente no mercado brasileiro, trabalhando para grandes organizações, possui apenas uma unidade, seu quadro funcional é composto por 5 funcionários.

A experiência profissional do Entrevistado 2RS contempla atividades estratégicas e operacionais de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade, atua em posições de liderança desde 1989. No que se refere à Gestão de Recursos Humanos por Competências, participou da implantação em algumas organizações. Seu foco profissional atualmente está centrado nas atividades tradicionais de Seleção e também por Competência.

Seu primeiro contato com a Gestão de Recursos Humanos por Competências deu-se por volta de 1999, num alho desenvolvido em uma grande organização na qual participou ativamente de todo o processo de implantação, desde a seleção por competências, treinamento e desenvolvimento, desempenho e remuneração. Foi reconhecido no ano de 2000, com o prêmio TOP Ser Humano/ABRH.

Na empresa onde trabalha atualmente, utiliza a Seleção por Competências, principalmente a entrevista direcionada às competências, somente quando o cliente solicita, “[...] porque a maioria dos clientes não está preparada para ter um processo [...] de seleção por competência [...]” (Entrevistado 2RS).

Durante a entrevista, o Entrevistado 2RS deixa claro seu posicionamento em relação ao modelo tradicional de RH.

[...] eu acho que qualquer processo que te estimule a crescer, que te estimule a participar, [...] que estimule as pessoas a participar e se desenvolver [...] se ele for bem gerenciado, se ele for bem feito, eu acho que o processo de Gestão de Recursos Humanos tem que estar adaptado à cultura da organização, independente dele ser por competência ou ser tradicional.

Neste sentido, em sua narrativa, por diversas vezes, manifesta que a empresa deve estar preparada para implantar o modelo por competências, e que muitas empresas vão continuar utilizando-se do modelo tradicional.

Eu não sei, eu tenho contato com tanta empresa aqui, sabe, e tu vê empresas de sucesso sem usar o modelo de gestão por competências e gerenciando bem as pessoas. Sabe, pega aí uma Magazine Luisa, ela não tem gestão por competência, eles têm um belo programa de motivação, um belo programa de integração, socialização, eles são tradicionais em muitas coisas e eles têm sucesso [...]

O Entrevistado 2RS demonstrou interesse pelo tema, descontração durante a

entrevista, exerceu o senso crítico em suas colocações e enfatizou seus pontos de vista, alguns já supracitados acima. Isso provavelmente advém da larga experiência em atividades de RH. Ele foi cordial, simpático e tem facilidade em se comunicar.

### 5.1.3 Entrevistado 3TD

“O Desenvolvimento, ele é individual, do interesse do empregado” (Entrevistado 3TD).

O Entrevistado 3TD é do sexo feminino, solteiro, tem 31 anos, mora em Porto Alegre. Possui graduação em Administração de Empresas, especialização em Desenvolvimento Gerencial e Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas.

No momento trabalha na cidade de Porto Alegre, desde 2001, exercendo a função de Analista Pleno de RH. Sua experiência profissional em Recursos Humanos deu-se basicamente na empresa em que trabalha atualmente, onde está participando do processo de implantação do modelo por Competências, atuando em atividades operacionais de Recursos Humanos, basicamente aquelas relacionadas a treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Essa organização pertence ao segmento bancário, possui capital público, de origem nacional, atua somente no mercado brasileiro, possui três ou mais unidades e seu quadro funcional é superior a 300 funcionários.

O Entrevistado 3TD está envolvido atualmente no processo de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências na empresa em que trabalha. Durante sua narrativa deixa claro sua preocupação com a seqüência da implementação, pois “[...] às vezes, acontece que dentro do mesmo período a gente tem presidentes diferentes, e cada um vem com uma linha, [...] cada um com enfoque diferente” (Entrevistado 3TD).

Para o Entrevistado 3TD, o desenvolvimento é de responsabilidade dos funcionários. Se almejam um cargo gerencial, devem desenvolver as competências necessárias para essa função, independentemente dos recursos oferecidos pela empresa.

O Entrevistado 3TD demonstrou tranqüilidade e serenidade durante a entrevista, deixando claros seus pontos de vista acerca do tema, porém vinculando-os, sempre que possível, à realidade e ao momento que está vivendo na atual organização em que trabalha. Seu interesse pelo tema advém da necessidade de dar continuidade à implementação do novo modelo de Gestão de Recursos Humanos. Percebe-se a preocupação do Entrevistado 3TD com a continuidade, bem como com o envolvimento dos gestores nesta transição, que é gradativa.



#### 5.1.4 Entrevistado 4TD

“Eu acredito que as competências comportamentais ficam [...] em função do funcionário buscar” (Entrevistado 4TD).

O Entrevistado 4TD é do sexo feminino, casado, com 26 anos idade, mora em Caxias do Sul. É formado no Curso de Administração de Empresas, com ênfase em Recursos Humanos, fez especialização em Gestão de Recursos Humanos.

Em um período de 8 anos, trabalhou em duas organizações apenas. A primeira no segmento de bebidas e atualmente no metalúrgico. No momento, trabalha na cidade de Caxias do Sul desde 2003 exercendo a função de Analista de Recursos Humanos. A organização onde trabalha atualmente possui capital privado, de origem nacional, atua nos mercados da América Latina, Europa, América do Norte, possui apenas uma unidade e conta com mais de 300 funcionários.

A experiência profissional do Entrevistado 4TD contempla atividades operacionais de Recursos Humanos. Está, no momento vivenciando, na atual empresa a implantação da Gestão de Recursos Humanos por Competências, e seu direcionamento profissional relaciona-se com as atividades de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento e remuneração.

Em sua narrativa percebe-se que o Entrevistado 4TD acredita no sucesso do modelo que está sendo implementado, mas na sua percepção este sucesso está intimamente relacionado ao mapeamento dos perfis, “então realmente fazer perfis que sejam desafiadores para as pessoas buscarem, não outra função, mas a excelência dentro do seu cargo, para a gente conseguir realmente atingir os objetivos estratégicos da empresa”.

O Entrevistado 4TD foi dinâmico, alegre e extrovertido durante a entrevista. Demonstrou preocupação em mostrar os detalhes do programa que está sendo implementado. Mesmo não dominando totalmente o tema ainda, demonstrou ter opiniões firmes em relação às questões que envolvem o desenvolvimento das pessoas. Acredita que o novo modelo de Gestão de Recursos Humanos irá profissionalizar a organização, “o que mais vai mudar, que eu vejo, é a relação entre amizade e o profissionalismo. Vai profissionalizar muito mais” (ENTREVISTADO 4TD).

#### 5.1.5 Entrevistado 5AD

“[...] se na definição das competências individuais eles fecham com a competência, claro,

ele não vai ser igual ao outro, porque a personalidade é diferente” (ENTREVISTADO 5AD).

O Entrevistado 5AD é do sexo feminino, casado, tem 41 anos, mora em Porto Alegre. É graduado e mestre em Psicologia, possui várias especializações em Recursos Humanos, Abordagem centrada na pessoa, Psicoterapias integradas e, atualmente, está aprovado para cursar o Doutorado em Psicologia na PUCRS. Em um período de 20 anos, já trabalhou em várias organizações e instituições nos ramos da educação, saúde e informática. No momento, trabalha na cidade de Porto Alegre e desde 1994 presta serviços quanto ao enquadramento funcional. A organização onde trabalha atualmente pertence ao ramo de informática, atuando especificamente com software para o segmento médico, capital privado, de origem nacional, atua somente no mercado brasileiro, possui três ou mais unidades e conta com aproximadamente 60 funcionários.

A experiência profissional do Entrevistado 5AD contempla atividades estratégicas e operacionais de Recursos Humanos, bem como na Gestão da Qualidade. Não participou da implantação da Gestão de Recursos Humanos por Competências em alguma organização, porém possui o tema como foco de estudo, procurando pesquisar sobre a influência da personalidade no processo de desempenho das pessoas, pois em sua percepção “[...] a atitude é um comportamento, e o comportamento surge de um *mix* de pensamento com reações típicas e emocionais [...] que isso é o substrato da personalidade, então aí você tem que ir mais profundamente” (ENTREVISTADO 5AD).

O Entrevistado 5AD em sua narrativa reforçou várias vezes que a velocidade de mudança do quadro funcional de uma empresa do segmento de informática prejudica as atividades de avaliação de desempenho, pois, “[...] eles são muito rápidos, quando o teu plano tá pronto, as pessoas não estão mais lá, quem te ajudou a construir o plano já foi embora e você não tem fôlego, porque você não consegue decidir hoje e implantar, isso é um processo [...]”.

Durante a entrevista, o Entrevistado 5AD demonstrou-se muito interessado neste estudo, também foi simpático, extrovertido e ao mesmo tempo preocupou-se em repassar não apenas os conhecimentos práticos adquiridos ao longo de sua trajetória profissional, mas de expor questões teóricas que proporcionassem uma reflexão entre ambas as partes (o entrevistador e entrevistado). Fica evidente a sua preocupação com a adaptação do modelo de Gestão de Recursos Humanos por Competências ao segmento em que atua, ao mesmo tempo não basta apenas identificar e desenvolver as competências individuais através da avaliação do desempenho, deve-se estudar e entender a personalidade de cada indivíduo e como este se comporta na organização.



### 5.1.6 Entrevistado 6AD

“Desempenho é: eu fazer o melhor, aproveitando o máximo de recursos, e me preocupando com a qualidade de vida, com a qualidade do produto. Isso também é ter desempenho” (ENTREVISTADO 6 AD).

O Entrevistado 6AD é do sexo masculino, casado, 48 anos, mora em Caxias do Sul. É formado no Curso de Administração de Empresas. Em um período de 20 anos, já trabalhou em várias organizações no ramo metalúrgico e instituições de ensino. No momento, trabalha na cidade de Caxias do Sul desde 2001, exercendo a função de Supervisor de Formação e Desenvolvimento de Pessoal.

Atualmente trabalha em uma organização que pertence ao ramo automotivo, possui capital privado, de origem nacional, atua nos mercados da América Latina, Europa e África do Sul, possui três ou mais unidades e conta com mais de 300 funcionários.

A experiência profissional do Entrevistado 6AD contempla atividades estratégicas e táticas de Recursos Humanos, tendo participado da implantação da Gestão de Recursos Humanos por Competências em algumas organizações, possui um direcionamento profissional para as atividades de Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento.

Participa como membro de algumas instituições como o CENEX – Centro de Excelência Profissional e o Conselho da Associação de Recursos Humanos – ARH Serrana. É professor da Faculdade da Serra Gaúcha da disciplina – Tópicos Especiais na Gestão de Recursos Humanos.

Sua experiência está centrada na área de formação tanto para níveis operacionais quanto para executivos.

Eu sempre trabalhei na área de formação, e tive a oportunidade de, então, nessas áreas, acompanhar todos os processos de mudança desde a implantação do sistema funcional, o enfoque era o cargo, não a competência. Acompanhei todo esse processo, mas sempre mais com foco em desenvolvimento [...]

Durante todo o processo da entrevista, o Entrevistado 6AD demonstrou interesse pelo tema, seriedade nas respostas e atenção às perguntas. Ele manifestou muita preocupação com as questões de envolvimento da liderança no processo de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competência, bem como a criação de canais de comunicação, com o

objetivo de divulgar as vantagens desta abordagem.

### 5.1.7 Entrevistado 7RM

“[...] as pessoas não enxergam, por exemplo, que uma competência que eu tenho aqui pode ser exigida em vários cargos, então eu tenho X competências que, de repente, eu posso ocupar um outro cargo com essas competências. Elas não enxergam isso” (ENTREVISTADO 7RM).

O Entrevistado 7RM é do sexo masculino, casado, tem 40 anos, mora em São Leopoldo. É graduado no Curso de Administração de Empresas. Possui especialização no Japão em TQM (*Total Quality Management*). Em um período de 19 anos, ele atuou em várias organizações nos ramos da indústria, serviço/comércio e consultoria. No momento, trabalha na cidade de Novo Hamburgo, desde 2005 exercendo a função de Consultor. A instituição onde presta serviços tem por objetivo a capacitação e assessoria em Gestão da Qualidade, possui capital privado, de origem nacional, atua na região sul, possui apenas uma unidade e conta com aproximadamente 10 funcionários.

A experiência profissional do Entrevistado 7RM contempla atividades estratégicas e operacionais de Recursos Humanos, tendo participado da implantação da Gestão de Recursos Humanos por Competências em algumas organizações, porém possui um direcionamento profissional nas atividades de Treinamento e Desenvolvimento, avaliação de Desempenho e ênfase na Remuneração. Na sua percepção, existe uma limitação quanto à abordagem da Gestão de Recursos Humanos por Competências em órgãos públicos.

O Entrevistado 7RM tem convicção de que a Gestão de Recursos Humanos por Competência pode ser implementada em todos os segmentos, porém “alguns segmentos têm mais facilidade da implementação”. Quanto ao órgão público, o entrevistado relata que “[...] ainda está num sistema muito paternalista [...] muito arcaico”. Salienta-se que essas percepções do Entrevistado 7RM referem-se à tentativa de implementação da Remuneração por Competências no Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul.

Durante todo o processo da entrevista, o Entrevistado 7RM demonstrou interesse pelo tema, descontração, e atenção às perguntas e, ao mesmo tempo, uma certa preocupação em retratar sua experiência frustrada no Tribunal de Contas, procurando demonstrar convicção em suas opiniões.



### 5.1.8 Entrevistado 8RM

[...] o grande segredo [...] é um bom desenho desse mapa de competências, porque se ele tiver bem desenhado, se ele tiver com uma boa visão de futuro, o que acontece quando as pessoas crescerem elas vão tá merecendo reconhecimento, então esse mapa ele tem que ser bem desenhado, agora com certeza [...] uma grande dificuldade é essa expectativa que gera (ENTREVISTADO 8RM).

O Entrevistado 8RM é do sexo masculino, solteiro, 26 anos, mora em Porto Alegre. É recém-formado no Curso de Administração de Empresas.

Em um período de 9 anos, já trabalhou em várias organizações nos ramos bancário, prestação de serviços de consultoria e serviços de engenharia. Trabalha na cidade de Porto Alegre exercendo a função de Coordenador de Gestão de Recursos Humanos. A organização onde trabalha atualmente pertence ao ramo metalúrgico, possui capital privado, de origem nacional, atua nos mercados da América Latina, Europa, América do Norte, entre outros, possui três ou mais unidades e conta com mais de 300 funcionários.

A experiência profissional do Entrevistado 8RM contempla atividades estratégicas e operacionais de Recursos Humanos, tendo participado da implantação da Gestão de Recursos Humanos por Competências em algumas organizações, atuando como consultor. Sua experiência profissional passada está relacionada aos trabalhos de consultoria em Gestão de Recursos Humanos por competências que desenvolveu em grandes organizações.

O Entrevistado 8RM deixou claro seu ponto de vista em relação à remuneração por competência. Num primeiro momento da entrevista, assumiu o personagem de consultor, preocupou-se com a escolha dos conceitos e das palavras corretas, porém, num segundo momento, demonstrou ser extrovertido e pensativo. Denota constante preocupação no alinhamento entre as estratégias de Gestão de Recursos Humanos com as estratégias do negócio “[...] se eu consigo fazer um alinhamento da estratégia, eu faço uma gestão das pessoas olhando pra essa estratégia e preparando a estrutura da empresa, pra competir pelo futuro” (ENTREVISTADO 8RM).

Sob uma ótica geral percebe-se que todos os entrevistados estão no momento envolvidos de alguma forma com o tema desta pesquisa. Alguns estão vivenciando a implementação da Gestão por Competências nas empresas em que trabalham atualmente, como é o caso dos Entrevistados 1RS, 3TD, 4TD e 6AD. Outros estão prestando consultorias para outras

empresas, dentre eles os Entrevistados 7RM e 8RM. Já o Entrevistado 5AD aprofunda a pesquisa em relação à influência da personalidade do indivíduo no desempenho do seu trabalho.

## 5.2 PERCEPÇÕES QUANTO À APLICAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Uma das questões norteadoras desta pesquisa está em identificar a percepção dos entrevistados quanto à aplicação da noção de competências. Neste sentido, organizaram-se os dados coletados através da categoria inicial 1, que aponta as opiniões acerca do conceito de competências individuais, seguida de categoria intermediária A, onde se apresentam as percepções quanto ao nível de abrangência desse conceito nas organizações e, por último, a categoria final I, relatando a aplicação da noção de competências à Função de Recursos Humanos.

### **Categoria Inicial 1: Conceito de competências Individuais**

Percebe-se uma certa homogeneidade no entendimento conceitual por parte da metade dos pesquisados, os Entrevistados 1RS, 4TD, 5AD e 8RM, para os quais a competência individual pode ser explicada como:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afetam uma parte considerável do trabalho (um papel ou uma responsabilidade), que se relaciona com o desempenho, que podem ser medidos, através de padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado através do treinamento e do desenvolvimento (PARRY, 1996).

Para o Entrevistado 3TD e o Entrevistado 6AD:

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado (RESENDE, 2000, p. 132).

Já para o Entrevistado 2RS, são “[...] características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidades, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho” (BECKER *et al.*, 2001, p.183).

O Entrevistado 7RM percebe que: “A competência consiste em saber mobilizar e combinar recursos sejam eles pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou recursos do meio onde o profissional atua (máquinas, materiais, informações, etc) para administrar uma



situação profissional complexa” (BOTERF, 2003).

Diante de tais percepções, constata-se que os pesquisados em sua maioria aplicam a noção de competências dando ênfase ao desempenho e aos resultados, bem como denotam a preocupação com a formação através do treinamento e desenvolvimento. A partir dos resultados não se pode afirmar que a formação educacional, ou até mesmo na atividade específica de RH onde o profissional atua, venha a influenciar a sua forma de aplicação da noção de competências. No entanto, constata-se que a aplicação da noção de competências pelos entrevistados é composta pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes. Isso corrobora com os dados apresentados por Barbosa e Rodrigues (2005), ou seja, no Rio Grande do Sul é um conceito comumente utilizado pelas empresas pesquisadas.

#### **A. Categoria Intermediária: Abrangência da aplicação da noção de competências nas organizações**

Essa categoria foi elaborada, pois avaliar as percepções dos profissionais entrevistados quanto à abrangência da aplicação da noção de competências nas organizações é um dos pontos de investigação neste estudo. Os dados revelam que a maioria dos participantes é categórica em afirmar que a noção de competência é aplicada muito mais no contexto de Recursos Humanos. Para o Entrevistado 4TD “[...] É uma coisa que veio meio que do porão, que está subindo”.

Dentre as percepções dos entrevistados, cabe salientar dois aspectos importantes que, segundo alguns, explicam o porquê da maior aplicação da noção de competência pela função de RH:

Primeiro, o pouco envolvimento da direção da empresa:

[...] no discurso acontece, compram, acham que é importante mais daqui a pouco aquilo é um modismo e não se faz o tanto quanto deveria, principalmente, a gente cobra de um nível de gerência que eles façam feedback, tenham postura, toquem o projeto, porque a responsabilidade não é propriamente dita do RH, a gente está ali mais como área de apoio, uma área que pensa no projeto e que vai ajudando as áreas pontualmente, mas quem movimenta tudo isto, quem gera os dados é cada um em sua área. Este nível também tem que receber feedback, também tem que ser avaliado e aí tem que ser a alta direção para fazer (ENTREVISTADO 1RS).

Segundo, a falta de preparação dos profissionais de RH:

“O RH ainda é deixado bastante de fora, aí também vai da postura de cada profissional, tem que se impor um pouco mais, buscar o seu espaço” (ENTREVISTADO 1RS).

“Existe uma briga dentro nas Organizações atualmente, e algumas já conseguiram que

a área de Recursos Humanos seja a área estratégica, seja vista como área estratégica, e para algumas empresas não é” (ENTREVISTADO 3TD).

Complementando, os entrevistados manifestam a compreensão de que aplicação da noção de competências deve abranger todos os níveis da organização, e que o interesse deve partir da alta direção, porém, segundo a percepção da maioria, isso não ocorre.

Eu ainda acho que está muito mais com o RH. Embora eu ache que isso tem que ser uma coisa que tem que ser pensado, que tenha que fazer parte da estratégia da empresa. Mas ainda acho que na grande maioria das empresas ainda está nas cabeças, ainda mais em RH do que nas outras [...] (ENTREVISTADO 6AD).

### **I. Categoria Final: Aplicação da Noção de Competências na Função de RH**

Essa categoria final tem sua origem da aglutinação da Categoria inicial 1: Conceito de Competências Individuais e da Categoria Intermediária: Abrangência da aplicação da noção de competências nas organizações e tem por objetivo abordar os principais pontos ressaltados pelos entrevistados quanto à aplicação da noção de competências na Função de RH.

Neste sentido é relevante salientar que a aplicação da noção de competências pelos pesquisados retrata a preocupação com uma situação específica de trabalho, seja ela um papel ou responsabilidade. Esse enfoque traz à tona o contraponto realizado por Fleury e Fleury (2001) no que se refere à definição dada por Parry (1996), ou seja, tem como base, mesmo que de forma implícita, a referência no conjunto de tarefas pertencentes a um cargo.

No sentido de aprofundar essa reflexão, merece destaque a falta de convicção por parte dos pesquisados quanto à substituição de cargos e postos de trabalho pela noção de competências. Apenas o Entrevistados 2RS, 5AD e o 7RM concordam de forma parcial ou totalmente que isso é possível. Os demais discordam totalmente ou parcialmente.

Corroborando com essa reflexão, merecem atenção as seguintes afirmações: “[...] na realidade é um misto, faz um “mistão“ pra poder te adaptar ao mercado” (ENTREVISTADO 7RM) e,

[...] eu vou pra cada um desses cargos, eu vou desenhar o que a gente chama de mapa de competências que é como se fosse a descrição de cargos, só com uma pimentinha a mais, que é a visão de futuro, porque eu vou usar ela pra desenvolver as pessoas [...] (ENTREVISTADO 8RM).

Valendo-se dos dados, os entrevistados apresentam uma certa compreensão



semelhante do tema, quanto ao significado do termo competências individuais, porém cabe ressaltar que não está clara sob a ótica deles a desvinculação do cargo e do conjunto de tarefas que o compõe, das competências individuais. Na realidade, percebeu-se um certo receio por parte de alguns dos entrevistados quanto às questões que envolvem a legislação trabalhista. Neste ponto de reflexão cabe referenciar que os estudos realizados por Appel e Bitencourt (2005, p.3) apontam ser esse um dos temores entre empregadores ao adotarem a Gestão de Recursos Humanos por competências.

Nesta linha de raciocínio, destaca-se a pouca abrangência da aplicação da noção de competência. Segundo os entrevistados, restringe-se à função de RH. Diante disto, retoma-se a abordagem de Prahalad e Hamel (1997) sob a ótica organizacional, quanto aos riscos que as organizações podem correr ao ignorarem as competências essenciais. Dentre esses, poderá abrir mão de habilidades valiosas que serão necessárias ao alcance de objetivos estratégicos futuros.

Por fim, outra reflexão que se faz necessária é sobre a aplicação da noção de competências como um conceito integrador que segundo Dutra (2004), possibilita a integração das estratégias organizacionais, das atividades de recursos humanos entre si e com as expectativas das pessoas. Diante da pouca abrangência de aplicação da noção de competência, relatada pelos entrevistados, poder-se-ia então pensar que essa abordagem ficará comprometida.

### 5.3 PERCEPÇÕES QUANTO À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETÊNCIAS

Nesta seção serão relatadas e analisadas as percepções dos entrevistados quanto à Gestão de Recursos Humanos por Competência. Apresentam-se as categorias iniciais 2, 3, 4, 5, 6 referenciadas no Quadro 7, bem como as categorias intermediárias B, C e, por fim, as categorias finais C e D.

#### **Categoria Inicial 2: Passos para Implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências**

Apresentam-se a seguir a identificação e a análise das percepções dos entrevistados quanto às etapas de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências. Em relação a essa categoria pode-se constatar que existe uma significativa convergência de opiniões entre os entrevistados. Porém alguns descreveram as etapas de forma mais detalhada e outros não.

Com o objetivo de facilitar a análise, o Quadro 7 demonstra a opinião dos entrevistados quanto às etapas de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências, correlacionadas com a abordagem de Dubois e Rothwell (2004). Pode-se observar através das etapas mencionadas pelos entrevistados que a sugestão de Dubois e Rothwell (2004), dentre os autores estudados, apresentou maior número de etapas contempladas pelos entrevistados.

Foi observado que a Etapa I: Conhecer a abordagem da Gestão de Recursos Humanos por competência teve menção apenas do Entrevistado 2RS. Porém, durante as entrevistas, percebeu-se que os pesquisados, em sua maioria, estavam estudando o tema, tanto na formação educacional quanto através de assessoria especializadas, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos e facilitar a implementação nas empresas que estão atuando.

Etapas sugeridas por Dubois et al (2004)	Entrevistados que mencionaram a etapa na implementação
Etapa I: Conhecer a abordagem da Gestão de Recursos Humanos por competência;	Entrevistado 2 RS
Etapa II: Fazer o alinhamento dos objetivos de Gestão de Recursos Humanos com os objetivos estratégicos da organização;	Entrevistado 1 RS, Entrevistado 2 RS, Entrevistado 4 TD, Entrevistado 7 RM
Etapa III: Selecionar qual a primeira atividade de Recursos Humanos que será baseada em competências;	Não foi contemplada por nenhum dos entrevistados
Etapa IV: Buscar o suporte de gestores chaves para auxiliarem na implementação;	Entrevistado 6 AD
Etapa V: Construir o projeto de mudança;	Entrevistado 1 RS, Entrevistado 2 RS, Entrevistado 3 TD, entrevistado 7 RM
Etapa VI: Criar uma estratégia de comunicação para apoiar o projeto de mudança;	Entrevistado 1 RS, Entrevistado 3 TD, Entrevistado 4 AD
Etapa VII: Desenvolver um modelo de competência para os gestores de Recursos Humanos, gerentes e demais trabalhadores;	Não foi contemplada por nenhum dos entrevistados
Etapa VIII: Educar os gestores de Recursos Humanos, gerentes operacionais, e trabalhadores sobre o seu papel no processo da Gestão de Recursos Humanos por Competência;	Entrevistado 1 RS, Entrevistado 3 TD, Entrevistado 6 AD, Entrevistado 8 RM
Etapa IX: Planejar um projeto piloto;	Entrevistado 2 RS, Entrevistado 3 TD
Etapa X: Implementar o projeto piloto;	Entrevistado 2 RS, Entrevistado 3 TD
Etapa XI: Avaliar continuamente o resultado do projeto piloto e realizar revisões quando necessário.	Entrevistado 1 RS, Entrevistado 2 RS, Entrevistado 6 AD, Entrevistado 7 RM, Entrevistado 8 RM Entrevistado 3 TD

**Quadro 7:** Percepção dos entrevistados quanto as etapas de implantação da Gestão de Recursos Humanos por Competências

**Fonte:** Elaborada pela autora com base em Dubois e Rothwell (2004) e a partir das percepções dos entrevistados

Os entrevistados não relatam a necessidade de escolha de uma das atividades de Recursos Humanos para servir de piloto na implementação, bem como o desenvolvimento de um modelo de competências num primeiro momento para os gestores de RH, gerentes operacionais e demais funcionários. Entretanto cabe destacar que as opiniões contempladas no Quadro 7 foram coletadas através do Questionário, conforme Apêndice B, no qual o entrevistado descrevia as etapas de forma aleatória. Neste sentido não se pode afirmar que tais etapas não são consideradas importantes pelos pesquisados.



Outro dado importante refere-se a Etapa V: Buscar o suporte de gestores-chave para auxiliarem na implementação. Apenas o Entrevistado 6AD mencionou tal etapa. Contudo, durante as entrevistas, todos os entrevistados salientaram a importância e envolvimento da alta direção, bem como dos demais gestores na decisão de implementação e no auxílio da disseminação da abordagem para toda a organização. Essa necessidade de maior envolvimento é referenciada pelos entrevistados como uma das dificuldades de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências.

Foi sugerido pelos Entrevistados, 1RS, 2RS, 3TD, 6AD e 7RM, um levantamento da situação atual da Gestão de Recursos Humanos através de um diagnóstico, como a primeira etapa a ser contemplada na implementação. O depoimento a seguir destaca a importância dessa etapa “Avaliaria meu negócio e onde e para qual propósito a avaliação por competências iria inserir-se” (ENTREVISTADO 2RS).

Esse diagnóstico, segundo o Entrevistado 4TD, teria por objetivo a “análise do cenário atual e perspectivas futuras da empresa”. Já para o Entrevistado 7RM, proporcionaria “conhecimento do estilo gerencial, estrutura e cultura da empresa”.

Para complementar observou-se que os entrevistados obtiveram o conhecimento de como implementar a Gestão de Recursos Humanos por Competências, através de consultorias especializadas, sendo que alguns atuam também como consultores. Na pesquisa realizada por Barbosa e Rodrigues (2005, p.12), a maioria das empresas pesquisadas utiliza a metodologia de consultorias na implementação, porém os autores ressaltam que isso [...] enfraquece a capacidade da área em gerar sua própria metodologia, afeita ao seu contexto em bases mais legítimas.

### **B. Categoria Intermediária: Dificuldades de Implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências**

Dentre as dificuldades de implementação para a organização, as mais mencionadas pelos pesquisados, está em primeiro a Mudança de Cultura e em segundo o desenvolvimento e sensibilização dos líderes e gestores, aliada ao processo de comunicação. Quanto à dificuldade de mudança de cultura, retoma-se a abordagem de Dubois e Rothwell (2004). Para os autores, o conhecimento da cultura organizacional é fator primordial para o sucesso da Gestão de Recursos Humanos por Competências. Outro aspecto relevante é “abandonar o modelo anterior e entender o novo” (ENTREVISTADO 6AD). Isso, de certa forma, contribui para a dificuldade de mudança na cultura.

Uma das principais dificuldades relatadas pelas empresas que participaram da pesquisa

de Barbosa e Rodrigues (2005, p. 5) trata-se do “[...] entendimento por parte dos empregados do modelo e sua complexidade”. Este aspecto também foi, de certa forma, mencionado pelos entrevistados. Para o Entrevistado 2RS “muitas não sabem claramente quais são suas estratégias, não têm processos delineados e nem os resultados esperados das pessoas, isso dificulta o entendimento”. Outro aspecto mencionado pelo Entrevistado 3TD, refere-se à dificuldade de “visualização por parte das empresas de como o modelo abrangerá toda a organização e dos benefícios decorrentes”.

Cabe ressaltar outras dificuldades de implementação para as organizações mencionadas pelos entrevistados como obtenção de um clima favorável para a implementação e os altos custos do projeto. Outro fator considerado dificultoso pode ser constatado no depoimento a seguir, “[...] a gente pensa sempre em cultura organizacional e muitas vezes esquece da cultura familiar. Eu chamo de cultura familiar àquela cultura que a pessoa traz consigo e que, às vezes, o que ela faz, ela incorpora a cultura organizacional” (ENTREVISTADO 5AD).

Quanto às dificuldades de implementação para os profissionais de RH, os entrevistados apresentam opiniões bem diversas, sendo que o apoio da alta administração da empresa, bem como sua inserção e participação no processo como um todo, apareceu como as maiores dificuldades que os profissionais de RH enfrentam na implementação. Pode-se organizar os comentários do entrevistado dentro de sete ênfases principais, conforme Quadro 8 a seguir.

Ênfases	Principais Dificuldades	Fonte
Alta Direção	- Inserir a alta direção no contexto. Torná-las participativa no processo como um todo;	Entrevistado 1RS, Entrevistado 3TD
Funcionários	- Tratar com colaboradores imaturos;	Entrevistado 1RS
Lideranças	- Ter ferramentas condizentes com as necessidades dos gestores, principalmente quando do processo de mudança comportamental;	Entrevistado 3TD
Capacitação	- Falta maior conhecimento e experiência; - Adaptação a barreiras e desafios que surgem durante a implementação;	Entrevistado 7RM Entrevistado 4TD
Papel estratégico	- Muitos profissionais de RH não se envolvem com as estratégias do negócio;	Entrevistado 2RS
Mudanças do processo	- Muitos profissionais de RH ainda não se desfazem dos processos que acham “seus” para os líderes das áreas trabalharem e gerenciarem; - Mudanças constantes no grupo de profissionais; - Gestão da mudança; - Volume de trabalho gerado; - Acompanhamento; - Definição dos novos parâmetros de medidas;	Entrevistado 2RS  Entrevistado 5AD Entrevistado 8RM Entrevistado 6AD
Características	- Falta de Iniciativa e empreendedorismo.	Entrevistado 8RM

**Quadro 8:** Principais dificuldades para os profissionais de RH quanto à implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo



A falta de apoio da alta direção, segundo o Entrevistado 1RS, poderá ser um reflexo da falta de envolvimento do profissional de RH nas questões estratégicas da empresa.

Exige também do pessoal de RH outra postura, até para corrigir, ta, montaram a estratégia, agora não está acontecendo, tem que corrigir, para isto o RH tem que andar em todos os níveis [...] converso com muitas pessoas, de RH que não participam do Planejamento Estratégico da empresa.

O depoimento a seguir reitera a importância do envolvimento de todos os níveis na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências.

Agora a gente tem que ter consciência que sozinho o RH não faz nada. Esse ponto fundamental não dá para esquecer. Tem que envolver todo mundo, ou não vai funcionar, se não vai ser mais um problema que vão enfiar na goela das pessoas. (ENTREVISTADO 6AD)

A falta de preparação e capacitação surge como outra dificuldade na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências, bem como a falta de domínio quanto aos ferramentais a serem utilizados que servirão de apoio às lideranças aparece como outros desafios a serem vencidos pelos profissionais de RH. “Acho ainda que tanto as empresas quanto os profissionais de RH, na nossa cultura não estão preparados, para o que realmente se quer de uma gestão por competências” (ENTREVISTADO 7RM).

Além disto, aparecem alguns comportamentos, tais como a falta de iniciativa e empreendedorismo que, segundo o Entrevistado 8RM, dificultam a Gestão de Recursos Humanos por Competências.

Diante dos depoimentos e das dificuldades listadas no Quadro 8, percebe-se que muitas se relacionam com a própria mudança do processo de trabalho e dependem de aspectos culturais de cada organização, tais como: mudanças constantes no grupo de profissionais; volume de trabalho gerado e definição dos novos parâmetros de medidas. Na verdade, constata-se uma certa diversidade de opiniões, não podendo assim, devido à baixa frequência de respostas semelhantes, priorizar aquelas que segundo a maioria dos entrevistados, seriam as principais dificuldades de implementação para os profissionais de RH.

Complementando, foram listadas dificuldades de implementação para líderes e gestores, sendo que o *feedback* diário e formal foi a mais mencionada. Outras dificuldades estão referenciadas no Quadro 9 a seguir.

Ênfases	Principais Dificuldades	Fonte
Feedback	Realizar o feedback constante e formal	Entrevistado 1RS, Entrevistado 4TD, Entrevistado 6AD, Entrevistado 8RM
Papel	Cumprir com o papel de mentores	Entrevistado 1RS
Avaliações de desempenho	Mensurar o desempenho individual Precisam estar preparados para dar respostas concretas sobre o desempenho das pessoas	Entrevistado 1RS Entrevistado 2RS
Capacitação	Precisam ser preparados para gerenciar um processo mais complexo de Gestão de Recursos Humanos	Entrevistado 2RS
Relacionamento com os funcionários	Saber realmente identificar quais são os funcionários que trazem maiores contribuições para a empresa Capacidade de reconhecer e tratar diferenças	Entrevistado 4TD Entrevistado 8RM

**Quadro 9:** Dificuldades de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências para líderes e gestores

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo

O *feedback* ao funcionário é primordial na Gestão de Recursos Humanos por competência. O Entrevistado 4TD, diz que,

[...] isso é uma coisa que funcionário que está aí há 30 anos, se o chefe dele não dá retorno para ele, nem sabe como ele está. Ele acha que está bem porque está aí há bastante tempo. Mas os profissionais novos, hoje, eles não aceitam isso, eles querem retorno, eles querem saber como eles estão.

A dificuldade quanto aos aspectos relacionados à avaliação de desempenho é destacada pelos entrevistados. Para o Entrevistado 1RS o difícil é “realizar avaliações imparciais”. Entretanto para o Entrevistado 4TD “saber trabalhar com aqueles que têm aspectos a serem trabalhados e desenvolvidos” torna-se uma dificuldade para líderes e gestores, bem como a “transparência”, referenciada pelo Entrevistado 8RM.

A “aceitação do modelo, a percepção de como implementar, de ganhos para a organização” (ENTREVISTADO 3TD) é uma dificuldade para líderes e gestores. Outro fator difícil salientado é a “necessidade de abandonar alguns modelos mentais” (ENTREVISTADO 6AD). A falta de vivência e experiência na Gestão de Recursos Humanos por Competência também é manifestada pelo Entrevistado 7RM.

Observou-se que os líderes e gestores deverão vencer os desafios vinculados às atividades de avaliação do desempenho. Por outro lado, existem outras dificuldades quanto ao tempo de dedicação. Segundo o Entrevistado 5AD, “parar para planejar e implantar tempo de investimento em atividades desta ordem”.



As dificuldades para implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências não estão apenas centradas na organização, nos profissionais de RH e nem nos líderes e gestores. Também merecem destaque aquelas pertinentes aos demais funcionários. As principais percepções dos entrevistados em relação ao assunto estão listadas no Quadro 10, como segue:

Ênfases	Principais Dificuldades	Fonte
Remuneração	Também é difícil no começo entenderem que duas pessoas com o mesmo cargo não recebem o mesmo salário	Entrevistado 1RS, Entrevistado 3TD
Desenvolvimento	Aceitar a responsabilidade pelo autodesenvolvimento	Entrevistado 1RS, Entrevistado 4TD, Entrevistado 5AD, Entrevistado 6AD
Papel	Qual o papel a desempenhar? O que se espera dele?	Entrevistado 3TD

**Quadro 10:** Dificuldades de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências para demais funcionários

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir da pesquisa de campo

Ao analisar as principais dificuldades na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competência para os demais funcionários, percebe-se que o autodesenvolvimento foi mencionado o maior número de vezes pelos entrevistados. O Entrevistado 1RS comenta que a principal dificuldade é “a responsabilidade pelo desenvolvimento“. Ele complementa relatando que,

[...] as pessoas, muitas não estão preparadas para lidar com o seu autodesenvolvimento. Na realidade, as pessoas ainda esperam que uma vez por ano tenham o aumento, independente do tipo de resultado que tiveram. As pessoas não estão acostumadas a procurar seu autodesenvolvimento (ENTREVISTADO 1RS).

Nota-se que a implementação da Gestão de Recursos Humanos por competência exige uma nova postura do funcionário. Neste sentido, “muda a relação de avaliação versus tempo versus crescimento. Outros fatores entram em consideração, e muitas vezes, isso não é bem aceito, entendido” (ENTREVISTADO 2RS).

Todavia, o Entrevistado 3TD menciona a dificuldade de o funcionário entender o seu papel diante do novo contexto. Ele destaca que a dificuldade para os demais funcionários é entender que “neste processo não é mais o tempo de empresa que conta, e sim o que o funcionário contribui para a empresa” (ENTREVISTADO 4TD).

Cabe destacar que dificuldades quanto à remuneração são percebidas pelos entrevistados. Para o Entrevistado 6AD, o fator dificultoso é “entender que a mudança é para

melhor e que pode não representar aumento salarial num primeiro momento”. Outro ponto é “não realizar o comparativo com os colegas” (ENTREVISTADO 1RS).

Por um lado, existe a dificuldade quanto ao desconhecimento dos benefícios do novo modelo, comentado pelo Entrevistado 3TD, que se justifica através da “falta de *endomarketing* para demonstrar os benefícios da gestão por competências” destacado pelo Entrevistado 7RM. Por outro lado, existem as dificuldades relacionadas aos aspectos comportamentais, por assim dizer, que são: a falta de empreendedorismo, visão de carreira e a abertura para *feedback* foram referidas pelo Entrevistado 8RM.

Finalizando, observou-se que existem opiniões espalhadas em relação às dificuldades dos demais funcionários em reação à implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências. Contudo o maior ponto de convergência de opiniões entre os entrevistados está nas questões relacionadas ao autodesenvolvimento, como, por exemplo, o “nível de escolaridade” mencionada pelo Entrevistado 3TD, ou a “necessidade de revisão do próprio currículo” (ENTREVISTADO 6AD).

## **II. Categoria Final: Implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências**

Analisando as proposições dos entrevistados quanto às Etapas de implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências, percebe-se pouca preocupação no que se refere ao diagnóstico sobre a Cultura Organizacional. Dentre os critérios a serem analisados referidos por Flannery *et al.* (1997), apenas o levantamento sobre os aspectos da Gestão de Recursos Humanos e sobre as estratégias adotadas pela empresa foram ressaltados pelos entrevistados. Entretanto eles apontam a mudança de cultura como a maior dificuldade para a organização na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competência.

Cabe destacar que apenas um entrevistado mencionou de certa forma a Etapa IV, sugerida por Dubois e Rothwell (2004) quanto à busca do suporte de gestores chaves para auxiliarem na implementação. Contudo a falta de envolvimento por parte dos líderes e gestores, mencionada por Green (2000) e reforçada por Barbosa *et al* (2004), apareceu como uma dificuldade na implementação.

Diante da Gestão de Recursos Humanos por Competências, a função de Recursos Humanos exerce um papel estratégico; deve ser, segundo Ulrich (2000), parceiro na execução das estratégias da organização. Todavia o baixo envolvimento dos profissionais de RH nas questões estratégicas da organização desponta como uma das dificuldades a serem vencidas por esses.



Uma reflexão se faz necessária no referente à dificuldade envolvendo aspectos relacionados à capacitação, levando-se em consideração os depoimentos de alguns dos entrevistados. A pouca capacitação aparece como sendo um efeito cascata, ou seja, a aplicação da noção de competência, segundo os entrevistados, em sua maioria, é restrita à função de Recursos Humanos, que, de certa forma, não se encontra totalmente capacitada para a disseminação da nova abordagem. Diante disso, líderes e gestores possuem dificuldades principalmente quanto ao feedback aos seus funcionários, que, por sua vez, não entendem seu papel no novo contexto e não buscam o seu autodesenvolvimento.

A partir dos resultados, infere-se, embora as opiniões em relação às dificuldades de implementação apareçam de uma forma espalhada, que existe uma certa fragilidade quanto à capacitação, quer seja no entendimento da noção de competências, quer seja na complexidade da implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências por parte dos profissionais de Recursos Humanos.

Nessa linha de raciocínio, retorna-se aos resultados da pesquisa de Barbosa e Rodrigues (2005), de que as empresas pesquisadas em sua maioria se apóiam em metodologias de empresas de consultoria para a implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências. Neste sentido, cabe a reflexão: O quanto os profissionais de Recursos Humanos estão se apropriando de tais metodologias? O quanto eles deixam a responsabilidade de disseminação e capacitação da nova abordagem aos consultores?

Evidentemente não se pode generalizar que essa falta de capacitação acerca da Gestão de Recursos Humanos por Competências é uma realidade para a maioria dos profissionais de Recursos Humanos. Essa análise restringe-se aos dados coletados nessa pesquisa. Da mesma forma, ressalta-se que essa opinião não é unânime por parte dos entrevistados.

#### 5.4 PERCEPÇÕES QUANTO ÀS ATIVIDADES ESPECÍFICAS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETÊNCIA

##### **Categoria Inicial 3: Recrutamento e Seleção por Competências**

Essa categoria originou-se dos dados coletados através dos documentos, da observação e das entrevistas realizadas com o Entrevistado 1RS e Entrevistado 2RS. Com o objetivo de facilitar a análise, os dados apresentados pretendem evidenciar:

- a) As percepções quanto às alterações mais significativas entre a seleção de pessoal

tradicional e a por competências;

- b) As técnicas geralmente utilizadas pelos entrevistados na seleção por competências;
- c) As percepções no que se refere às contribuições com a inserção da noção de competências em relação as atividade de Recrutamento e Seleção;
- d) As principais dificuldades para a implementação da seleção por competências.

Observou-se que talvez devido à formação educacional dos entrevistados, ambos se limitaram a comentar sobre a entrevista por competências.

Em relação às alterações mais significativas entre a seleção de pessoal tradicional e a por competências, percebe-se que a forma de conduzir a entrevista ganha destaque, conforme depoimento do Entrevistado 2RS:

Na realidade, quando tu trabalhas por competência, tu focas no negócio. Esse é o primeiro ponto, na realidade, que eu preciso pra que o meu negócio cresça, para o meu negócio ter resultado? Acho que é o primeiro ponto.

O segundo ponto, como o que a gente trabalha aqui na seleção por competência, eu trabalho em cima de comportamento demonstrado, se trabalha muito mais em cima de situações reais, de, vamos dizer assim, atos e ações do candidato com exemplos práticos, com situações práticas, onde tu podes identificar determinados comportamentos, então a coisa fica mais prática assim.

Diante do depoimento acima mencionado, percebe-se por parte do Entrevistado 2RS, uma preocupação com os aspectos estratégicos da organização, a fim de conduzir o processo de escolher candidatos que se enquadrem nas estratégias e planos futuros da organização.

Em relação à contratação do candidato visando a uma trajetória ou carreira, mencionada por Dutra (2004) como uma das principais alterações, o Entrevistado 2RS faz um relato que merece uma reflexão.

Se a empresa me oferecer a trajetória, eu seleciono a pessoa pra trajetória, se a empresa me disser que ela não tem trajetória, eu vou buscar para o cargo. [...] não adianta colocar alguém que queira crescer se ele não vai ter possibilidade de crescer, não adianta.

Observa-se que esse enfoque traz à tona a necessidade de uma gestão integrada das atividades de Recursos Humanos entre si, dessas com as estratégias da organização e com as expectativas das pessoas. Neste sentido, a abordagem de Dutra (2004), Resende (2000), Hooghiemstra (1996) é pertinente, entretanto, é necessário que a noção de competência tenha



uma abrangência em todos os níveis da empresa e não restrita à função de Recursos Humanos como visto anteriormente.

Outro aspecto significativo da seleção por competências em relação à tradicional, segundo o Entrevistado 1RS, é que na “entrevista tradicional, as empresas acabam perguntando as mesmas coisas [...]” e “eu acho que no modelo tradicional tu coloca tuas perguntas, de uma forma direta e objetiva”.

Quanto ao objetivo da entrevista por competência, os entrevistados possuem o mesmo entendimento, ou seja, identificar as competências individuais necessárias, através do relato verbal do candidato. Para isto, é relevante, segundo esses, explorar o contexto, os comportamentos e os resultados obtidos pelo candidato nas suas experiências profissionais passadas.

Entretanto o Entrevistado 2RS faz uma observação interessante quanto a isso, pois, segundo ele, “eu não consigo enxergar o comportamento que ele iria ter, eu consigo enxergar o comportamento que ele teve, isso é diferente da abordagem tradicional”.

Para que a seleção por competência atinja os resultados desejados, os entrevistados salientam alguns pontos importantes na implementação, como a preparação do roteiro da entrevista, a capacitação dos gestores, o entendimento da abordagem da seleção por competências e a integração da seleção com as demais atividades de Recursos Humanos. O depoimento a seguir reforça essa constatação:

[...] acho que tu tens que ter uma unidade de conceito dentro da tua empresa, com as pessoas que vão estar envolvidas, eu acho que tu tens que estar a par disso tudo, de conhecimento, se puder sair e conhecer outras empresas que tem o processo pra ter parâmetro, acho que tu tens que montar o teu modelo [...] aplicar o teu modelo, fazer os ajustes e aí começar a utilizar [...] (ENTREVISTADO 2RS).

Constata-se que existe uma convergência por parte dos entrevistados em relação à integração das atividades de Recursos Humanos, para o sucesso da seleção por competência. Os depoimentos abaixo explicam esse entendimento:

Hoje cada vez mais as empresas necessitam de um sistema de gestão integrado, que vá motivar e dar perspectiva para as pessoas, mas para cair um sistema desses é muito fácil, é só não monitorar o sistema de avaliação de desempenho, que vai fazer a manutenção, ele que vai alimentar todos os outros, claro que a descrição do perfil vai alimentar a seleção (ENTREVISTADO 1RS).

Para o Entrevistado 2RS, a falta de integração irá gerar um custo para a organização;

[...] acho que é um gasto desnecessário no sentido, assim, faz todo o processo de seleção, avalia o candidato, escolhe o candidato e tu tens um “baita” de um material na mão, com as competências que são fortes, e aquelas competências que tu precisas desenvolver. Se todos os teus outros processos não são por competências tudo fica perdido. [...] acho que as competências que tu define pra seleção são competências que são requeridas pra uma determinada posição e que devem, na minha opinião, ser exigidas depois em nível de resultados, em nível de avaliação de desempenho, em nível de processo de desenvolvimento, de crescimento interno [...].

Sob o aspecto da contribuição da inserção da noção de competências na seleção de pessoal, além do foco muito mais no que se refere ao lado comportamental, o Entrevistado 1RS, salienta que,

[...] tu consegue atender teu cliente interno, assim muito mais pontualmente, com o que realmente ele está buscando [...] o RH passa a ter mais credibilidade [...] quando tu chega para apresentar aqueles currículos, aqueles candidatos, ele já tem a certeza de que tu vens com pessoas que realmente estão dentro do perfil.

Quanto às dificuldades de implementação da seleção por competências os entrevistados mencionam os aspectos culturais da organização e a estrutura da área de Recursos Humanos. Para o Entrevistado 2RS, [...] não adianta ser uma empresa extremamente autoritária e fechada [...].

#### **Categoria Inicial 4: Treinamento e Desenvolvimento por competências**

As ações de treinamento e desenvolvimento são primordiais para a Gestão de Recursos Humanos. Neste sentido, essa categoria procura analisar as percepções do Entrevistado 3TD e Entrevistado 4TD acerca das alterações mais significativas entre as atividades de treinamento tradicionais e as por competências, contribuições da noção de competências para as atividades de treinamento e desenvolvimento, principais dificuldades para a implementação nessas atividades.

Tendo em vista que os entrevistados 3TD e 4TD estão vivenciando na atual empresa em que trabalham a implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competência, seus relatos apresentam um forte relacionamento com a experiência atual. Observou-se que suas opiniões são embasadas em exemplos e situações ocorridas neste ambiente.

Quanto às alterações mais significativas entre as atividades de treinamento tradicional e por competências, podem-se evidenciar três fatos importantes segundo os depoimentos dos



entrevistados:

- a) A realização do levantamento de necessidades de treinamento, baseado no resultado das avaliações de desempenho;

Mas a intenção é que realmente nosso levantamento de necessidade, seja baseado nessas avaliações. De todo o mundo que é avaliado, o que está aparecendo? O que o funcionário tem que buscar por conta? O que a empresa vai estar ajudando? E, dentro daquilo ali estar fazendo nosso treinamento e desenvolvimento (ENTREVISTADO 4TD).

- b) A elaboração do plano de desenvolvimento, baseado no GAPS existentes entre o perfil de competências e a situação atual do funcionário;

Então todo o funcionário vai ser avaliado de acordo com seu perfil de cargo. Então ele tem lá uma pontuação, bloco de responsabilidade vale 40 pontos, competências técnicas, 20 pontos; comportamentais, 20 pontos, formando 100. E ele vai ser avaliado dentro daquilo ali, se ele está em aplicação, se ele está em desenvolvimento, aplicação ou excelência. Dentro daquilo ali, se ele estiver em desenvolvimento ou somente em aplicação, vai gerar um plano de desenvolvimento, que é uma competência que ele tem que desenvolver. A gente quer fazer isso baseado nessas avaliações (ENTREVISTADO 4TD).

[...] ele é mais voltado para Gestão mesmo [...] o plano de desenvolvimento sempre voltado para aquilo que se quer na empresa. Tanto individual quanto nas competências da Empresa (ENTREVISTADO 3TD).

- c) Os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento são verificados no desempenho das atividades no dia-a-dia do funcionário;

Unir com a avaliação do desempenho e com o resultado no dia-a-dia [...] Ele faz a auto-avaliação e o gestor imediato dele também faz avaliação. E isso tem posições, tem pesos diferentes. E aí tem o mínimo dentro dessa escala de 1 a 9 para que eles ganhem seu certificado (ENTREVISTADO 3TD).

“No dia-a-dia. Se o funcionário melhorou o seu resultado, e também na avaliação de desempenho. Na parte comportamental talvez o auxílio da psicologia ou, como já falei, a iniciativa do próprio funcionário em buscar melhorias” (ENTREVISTADO 4TD).

Ao mesmo tempo em que os entrevistados destacam a importância da elaboração de um plano de desenvolvimento das competências necessárias, percebe-se que esse possui

muito mais um caráter de ações de treinamento que garantem a melhoria da competência para o desempenho das atividades que constam no seu cargo, do que propriamente que estimulem o seu potencial para uma trajetória na organização. Contudo ambos os entrevistados abordam a questão das “trilhas de desenvolvimento”<sup>5</sup> como uma das maneiras de o funcionário se preparar para oportunidades futuras.

Só que investimento em treinamento vai ser sempre dentro da função que ele exerce hoje. A gente trabalha muito com a questão do autodesenvolvimento, a empresa ajuda, mas tem que correr atrás. Então assim, a gente vai avisar, vai investir naquilo que precisa que tu melhore hoje. Mas aquilo que tu queres buscar a gente mostra o horizonte, mas quem tem que trilhar para chegar lá és tu (ENTREVISTADO 4 TD).

Outro aspecto a ressaltar refere-se aos programas de carreira e a trajetória profissional. Na percepção dos entrevistados, as empresas não disponibilizam um crescimento na carreira para todos aqueles funcionários que demonstram um desempenho acima da média.

Eu não te dou garantia que tu vai subir na carreira, aí é uma outra questão, porque vai passar por processo seletivo. Mas você está se preparando, eu estou te dando as condições de você se preparar para esta carreira. Há a possibilidade, de se ele tiver vontade, fazer o encareiramento. Claro que nós não temos cargos disponíveis para todo mundo. Então há uma concorrência (ENTREVISTADO 3TD).

Se todo o mundo quiser crescer, não tem lugar para todo o mundo. Então a gente coloca assim, você sabe como é que funciona, a gente está mostrando as regras do jogo. Você quer ganhar mais, vai ter que se preparar para a tua outra função. Não quer? Fica onde você está e desempenha bem o teu cargo que você vai acabar recebendo o teto, mas dali você não vai passar (ENTREVISTADO 4TD).

Dentre as principais contribuições da inserção da noção de competências nas atividades de treinamento e desenvolvimento, observa-se uma mudança no significado do treinamento para o funcionário,

Ele vai sempre dar uma razão para treinamento. Porque aí você não faz o treinamento por fazer. Ele não está desconectado. Porque você faz pensando em você e pensando na empresa. Você procura conciliar as coisas [...]. Porque ele não está fazendo ali só para ele, sabe? Porque o modelo tradicional trazia muito isso. Ele fazia, e aí? Qual a implementação disso? Qual é a contribuição daquele treinamento para aquela organização em que ele trabalha? (ENTREVISTADO 3TD)

---

<sup>5</sup> Trilhas de desenvolvimento podem ser entendidas como um conjunto de ações ou treinamentos, necessárias a trajetória profissional na organização.



De outro modo, também facilitará a integração das atividades de Recursos Humanos entre si e também uma valorização do potencial do funcionário.

Não se quer mais o funcionário máquina. Que todos apresentem a mesma coisa. Querem os diferenciais, querem o potencial de cada um, saber o que precisa melhorar em cada um. Porque muitos, até então, eram desligados e nem sabiam por que estavam indo para a rua (ENTREVISTADO 4TD).

No que se refere ao comprometimento do funcionário com o autodesenvolvimento, ele é por um lado considerado pelos entrevistados como uma das principais contribuições da noção de competências para as atividades de treinamento e desenvolvimento. Porém, por outro, é uma das principais barreiras a serem vencidas, principalmente para aqueles funcionários que estão há mais tempo na organização “[...] alguns empregados, que já são mais antigos, têm uma certa acomodação” (ENTREVISTADO 3 TD). “O [...] paternalismo é uma coisa que ainda está assim no sangue. As pessoas mais novas não têm tanta resistência, mas as mais velhas têm” (ENTREVISTADO 4 TD).

Os entrevistados ressaltam o papel fundamental da liderança na avaliação, no *feedback*, na elaboração do plano de desenvolvimento, bem como no monitoramento dos resultados dessas ações no dia-a-dia, “[...] na avaliação, tem uma fase de feedback, que cabe ao gestor dele passar, e cabe ao gestor dele também estar vendo o desenvolvimento. Mas isso é construído” (ENTREVISTADO 3 TD).

Cabe destacar que as dificuldades de implementação do treinamento por competências, mencionadas pelos entrevistados, relacionam-se a alguns aspectos básicos como:

A pré-disposição dos funcionários mais antigos quanto à de avaliação de desempenho sem o vínculo com a remuneração, apenas com as atividades de desenvolvimento.

A avaliação vai ser realmente em cima do desempenho do resultado que as pessoas trazem pra empresa. Então as pessoas mais velhas, que já estão em final de faixa, por exemplo, que já estão aí há muito tempo, não se conformam, porque acham que têm que continuar recebendo aumento (ENTREVISTADO 4 TD).

O rompimento da cultura paternalista no desenvolvimento do funcionário,

[...] a empresa também é bem de cultura italiana, ela é paternalista, ela dá tudo, e o funcionário acha que ela tem que dar mais. A gente está tentando mudar essa cultura aos poucos. Que não é a empresa que tem que dar tudo, que a pessoa tem que correr atrás, que da carreira cada um é dono (ENTREVISTADO 4 TD).

O gerenciamento das atividades de desenvolvimento por parte dos gestores.

A gente não vai intervir nessa questão, é responsabilidade dele acompanhar, responsabilidade se está havendo alguma evolução ou se não está havendo evolução [...] depende muito do estilo de liderança de cada gestor. Como ele irá conduzir isto no seu dia-a-dia.

Em síntese, quanto às atividades de treinamento e desenvolvimento por competências merece destaque a sua integração com a avaliação de desempenho. Neste sentido, a avaliação exerce duplo papel, primeiro de apoiar no levantamento das necessidades de capacitação e, segundo, de servir como parâmetro para medir a eficácia das ações executadas.

### **Categoria Inicial 5: Avaliação de Desempenho por competências**

A gestão do desempenho humano nas organizações independente dos critérios adotados, ao que parece, é um desafio não só para a área Recursos Humanos, mas para todos os envolvidos nesse processo. Diante disso, essa categoria procura abordar as percepções dos entrevistados 5AD e 6AD quanto às alterações mais significativas entre a avaliação de desempenho tradicional e por competências, procurando também analisar as principais contribuições, dificuldades e os melhores métodos para a implementação da avaliação de desempenho por competências.

Observa-se de maneira clara, que a formação acadêmica, bem como as experiências profissionais dos entrevistados, influenciaram suas percepções sobre o tema em questão.

No tocante às alterações mais significativas, há uma concordância entre os entrevistados: o foco passa a ser a pessoa e não o cargo, “[...] sai do cargo para a pessoa. Então o que irá diferenciar uma da outra é o quanto essa pessoa domina mais ou menos conhecimento em relação à outra” (ENTREVISTADO 6AD). “Outro aspecto são os critérios de avaliação [...] como é que tu vai avaliar o desempenho sem ter um critério [...] alguma coisa baseada na pessoa” (ENTREVISTADO 5AD).

Observa-se que as práticas de remuneração sofrem alterações a partir da avaliação de desempenho por competência:

Num processo normal, num processo funcional, ele entraria na justiça, eu quero equiparação salarial porque eu trabalho a mesma coisa que o outro, mas ganho menos. Num sistema desse de remuneração por competência, o que acontece? Eu tenho mais habilidades, eu domino mais habilidades que aquela outra pessoa. [...] Então eu tenho hoje um argumento forte na mão, que é exatamente isso, olha, essa pessoa está ganhando mais, tem menos tempo de empresa, porque ela tem isso, isso e isso a mais do que você. Então o que você tem que fazer é procurar buscar mais. Acho que o grande diferencial é esse (ENTREVISTADO 6AD).



Para os entrevistados, a inserção da noção de competências na gestão do desempenho individual contribui para a interação entre os objetivos estratégicos e individuais, no entanto é importante alinhar “a descrição das competências organizacionais, a partir dessas as competências do gestor, as competências individuais e as competências por área” (ENTREVISTADO 5AD).

Outro aspecto a ressaltar é a transparência do processo de avaliação: “então ficou claro eu diria assim, é uma administração mais transparente. A pessoa sabe onde está, aonde pode chegar. É muito claro isso. Então ele sabe, bom, meu limite é até aqui” (ENTREVISTADO 6AD). A motivação é apontada como outro ganho significativo.

Os entrevistados relataram as principais dificuldades de implementação da avaliação de desempenho por competência. Observa-se que houve convergência de opinião apenas nos aspectos relacionados ao custo de implementação da metodologia.

- **A escolaridade** - a participação em cursos ou outras avaliações para certificar a competência, segundo o Entrevistado 6AD, não é o problema, mas quando é exigida a formação escolar, isso se torna mais complicado;
- **Expectativas** – a lideranças muitas vezes geram expectativas de promoção que não podem ser sustentadas pela falta de disponibilização de vagas ou de um programa de carreira (ENTREVISTADO 6AD);
- **Velocidade na troca de profissionais** – a rotatividade em alguns segmentos prejudica a execução do plano de desenvolvimento, por conseguinte, da própria sistemática de avaliação do desempenho (ENTREVISTADO 5AD);
- **Feedback** – às vezes a organização possui uma boa sistemática, mas a liderança não está apta a utilizá-la, “[...] às vezes tu tens lá uma ferramenta muito boa, mas se tu como líder não souber usar, o que adianta ter aquilo [...]” (ENTREVISTADO 6AD);
- **Custo da implementação** – é necessário, muitas vezes, contratar o serviço de consultoria com *know how* na metodologia de implantação; outro fator é o tempo gasto em todo o processo;
- **Instrumentos de avaliação** - criar instrumentos e critérios de medição que possibilitem avaliar conhecimentos, atitudes e personalidades (ENTREVISTADO 5AD);

Ressalta-se que existe por parte do Entrevistado 5AD uma forte preocupação com as questões relacionadas à influência da personalidade no desempenho profissional. Tal abordagem em nenhum momento foi mencionada pelos participantes desta pesquisa.

Entretanto, é relevante, levando-se em consideração que o Entrevistado 5AD é o único com formação educacional em psicologia, introduzindo assim uma outra abordagem que merece atenção, o que ele argumenta:

[...] falando de pessoas e pessoas não se encaixotam, se pode ter o fluxograma agora é essa etapa depois essa, depois é essa, tudo funcionou mais quando a gente chegou pra avaliar, havia fatores individuais que foram mais fortes do que o processo todo implantado [...] a atitude é um comportamento, e o comportamento surge de um *mix* de pensamento com reações típicas e emocionais e que é isso, é o substrato da personalidade, então aí você tem que ir mais profundamente.

Por fim, vale destacar a convicção dos entrevistados quanto à avaliação 360 graus como o melhor método no contexto da Gestão de Recursos Humanos por Competência. Entretanto o Entrevistado 5AD reforça que devem ser levados em consideração os aspectos culturais da organização, “[...] vai depender do estilo de administração, porque se é uma empresa com uma administração mais aberta que tem uma tendência humanista, vai optar sempre por um método aberto”.

### **Categoria Inicial 6: Remuneração por competências**

Na Gestão de Recursos Humanos por Competências, as práticas Remuneração por Competência são estabelecidas com o propósito de reconhecer e recompensar funcionários que atendem aos critérios de desempenho estabelecidos. Diante disso, essa categoria visa analisar as percepções do Entrevistados 7RM e 8RM sobre os principais limitadores dos sistemas tradicionais de remuneração, bem como quais as contribuições da inserção da noção de competências nessas atividades e por fim identificar as principais dificuldades na implementação das práticas de remuneração por competência.

Pode-se observar que os entrevistados percebem a falta de flexibilização, como o maior limitador dos sistemas tradicionais de remuneração, “[...] ele não te estimula, na realidade, a trabalhar tuas habilidades e competências” (ENTREVISTADO 7RM).

Num contexto tradicional de remuneração, com o objetivo de cumprir aspectos legais, que pressupõem, para cargos iguais salários iguais “[...] o que acontece é que as empresas criam cargos, às vezes, [...] com salários diferentes, fazendo a mesma coisa para reconhecer



essas pessoas de forma diferente, porque os critérios que eram usados naquele sistema não funcionam mais para a pressão que tem hoje” (ENTREVISTADO 8 RM).

A partir desses pontos, os entrevistados relatam a valorização da pessoa como sendo a maior contribuição da noção de competência nos aspectos relacionados à remuneração. Diante dessa abordagem, se consegue, segundo o Entrevistado 7RM, “[...] valorizar realmente a pessoa em função da habilidade e competência que ela consegue realmente desenvolver, que ela consegue adquirir, que ela consegue transmitir, que ela consegue trazer de resultados para sua atividade para a empresa dela”.

Outro fator a considerar como contribuição da noção de competências é que as pessoas são remuneradas pelo seu desenvolvimento, pois, à medida que elas vão desenvolvendo suas competências, vão sendo recompensados por isso. Os depoimentos do Entrevistado 8RM reforçam essa constatação:

Porque competências a gente acaba remunerando mais focado no desenvolvimento da pessoa, o quanto o nível de complexidade ela vai conseguindo empregar no seu trabalho, o quanto ela vai se desenvolvendo e isso tende a ser uma curva ascendente, porque ela vai se desenvolvendo, ela vai crescendo e ela não tende a voltar pra trás, ela até pode ter um esforço menor, ou uma motivação menor, pode até conseguir um resultado menor, às vezes, mas, por performance, mas enquanto desenvolvimento ela tende a crescer [...]

Ambos os entrevistados reforçam a importância da elaboração do mapa de competências, para o sucesso dos programas de remuneração. Eles também salientam a importância de um diagnóstico da cultura da organização, bem como do seu segmento de atuação como aspectos básicos para a modelagem da remuneração por competências.

Destaca-se que dos participantes dessa pesquisa, os Entrevistados 7RM e 8RM foram os únicos que demonstraram conhecimentos sobre como legalizar os programas de remuneração por competências. Para os demais, como o Entrevistados 1 RS, 2RS, 3TD e 5AD, as questões legais são consideradas como entraves na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências.

Diante dessa constatação, retomam-se as questões relacionadas à falta de qualificação dos profissionais de Recursos Humanos quanto à absorção do significado da noção de competências, das metodologias de implementação, do processo como um todo, que integra as atividades entre si.

Quanto às dificuldades de implementação, as opiniões dos entrevistados convergem

para o estabelecimento de critérios para se medir e mensurar a aquisição das competências pelos funcionários. Outro fator destacado pelo Entrevistado 8 RM refere-se às expectativas das pessoas quanto a um possível aumento salarial, porém, segundo ele, a transparência e a comunicação são as melhores alternativas para reduzir possíveis resistências.

### **C. Categoria Intermediária: Contribuições da aplicação da noção de competências na Função de Recursos Humanos**

Valendo-se do referencial teórico estudado, principalmente Dutra (2004), Zarifian (2001) e Resende (2000), é possível listar diversas contribuições da aplicação da noção de competências na Função de Recursos Humanos. Essa categoria objetiva identificar as principais contribuições sob a ótica dos participantes desse estudo. Tomam-se como base principal de análise os dados coletados através do Bloco 4 do questionário que consta no Apêndice B.

Dentre as principais contribuições da inserção da noção de competências nas organizações, ressalta-se que a maioria dos entrevistados concorda totalmente que esta:

- a) Facilita a disseminação dos valores organizacionais;
- b) Possibilita maior transparência do desenvolvimento profissional, estimulando o autodesenvolvimento profissional;
- c) Contribui para a melhoria contínua dos processos internos da organização;
- d) Melhora o processo de feedback aos empregados;

Entretanto, existe uma divisão de opiniões sendo que a, cuja metade dos entrevistados concorda totalmente que a noção de competências facilita a integração das atividades de Gestão de Recursos Humanos com os objetivos e valores da organização, bem como proporciona a integração das atividades de Gestão de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, treinamento, desempenho e remuneração) entre si, e a outra metade não demonstrou tal convicção, pois concorda parcialmente com tais contribuições.

Como pode ser observado, a noção de competências contribui não somente para a melhoria das atividades de Recursos Humanos, mas possibilita e ou facilita a interação do funcionário com os objetivos e valores da organização. Diante disso, destaca-se a melhoria dos processos organizacionais como decorrência do desenvolvimento não apenas individual, mas também coletivo.

A maior autonomia de decisão e de ação do indivíduo e da equipe de trabalho, bem



como a facilidade de interação do indivíduo com o seu grupo de trabalho são apontadas como contribuições importantes da noção de competências, apesar de terem apenas a concordância parcial da maioria dos participantes dessa pesquisa. Outros fatores, tais como: o aumento da motivação geral do pessoal, por conseguinte a melhoria do clima organizacional e o alinhamento das políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos com as expectativas destas, também obtiveram um grau de concordância parcial por parte dos entrevistados.

Vale ressaltar que as contribuições mencionadas no parágrafo anterior retratam aspectos relacionados ao tema Qualidade de Vida no Trabalho. Esse é um assunto atual que ganha espaço no meio organizacional, cuja preocupação está em analisar e gerar ações que possibilitem a melhoria do ambiente físico, da motivação dos funcionários e por consequência do clima organizacional.

Em relação à avaliação do desempenho individual, no que se refere ao fato de as pessoas passarem a ser avaliadas por aquilo que entregam à organização e não simplesmente pelo que fazem, em sua maioria os entrevistados demonstraram uma concordância parcial com tal contribuição. Em contrapartida, a maioria dos participantes dessa pesquisa, discorda que a noção de competência garanta maior estabilidade dos empregados nos seus empregos. Também existe uma divisão de opiniões quanto ao desenvolvimento da polivalência, por conseguinte, maior flexibilidade na organização do trabalho. O entrevistado 2RS foi categórico ao afirmar “[...] que nada garante a estabilidade de nada, eu acho que nenhum processo, não é o processo em si que te dá estabilidade, acho que é o teu crescimento independente de ter o modelo por competências”.

Assim sendo, concorda-se com a percepção dos entrevistados, pois na realidade, a noção de competência, aliada ao autodesenvolvimento, irá proporcionar de certa forma referenciais mais claros quanto aos comportamentos e às atitudes esperadas dos funcionários. Contudo caberá a ele a decisão de qual trajetória deve ser seguida.

Por fim, existe um entendimento de que a noção de competências não substitui os cargos e postos de trabalho por parte da grande maioria dos participantes dessa pesquisa. Mas não se pode tomar essa constatação de forma isolada. Quando questionados na entrevista sobre suas respostas em relação a essa questão em específico, os entrevistados relatam que o cargo sempre existirá, principalmente enquanto não houver mudanças significativas na legislação trabalhista. Alguns mencionaram que é necessário fazer um *mix*, para outros um misto, que possibilite descrever as principais responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes, que num primeiro momento estão vinculadas ao desempenho das atividades no posto

de trabalho, porém para muitos, o foco não é mais o cargo ou até mesmo o posto de trabalho, e sim as competências de cada funcionário.

### **III. Categoria Final: Aspectos Relevantes da Gestão de Recursos Humanos por Competências**

Essa categoria objetiva sintetizar as principais contribuições da inserção da noção de competências nas atividades específicas de Recursos Humanos, bem como as principais dificuldades de implementação percebidas pelos entrevistados, estabelecendo uma correlação sempre que possível com o referencial teórico estudado.

Quanto ao Recrutamento e Seleção por Competência, ressalta-se segundo Bruno (2005), que a entrevista é a técnica mais válida na abordagem por competências. Essa é a técnica mais utilizada pelos entrevistados, entretanto reconhecem a importância dos testes projetivos e os utilizam quando necessário.

Evidenciou-se que a condução da entrevista de seleção e o foco no comportamento do candidato durante a entrevista são as alterações mais significativas entre o Recrutamento e Seleção tradicional em relação ao Recrutamento e Seleção por competências, percebidas pelos Entrevistados 1RS e 2RS. Essas percepções convergem com a abordagem de Monti (2005) e Bruno (2005), ou seja, atenção em relação ao comportamento demonstrado como uma maneira de perceber a presença da competência no candidato.

Observa-se pouca utilização de outras técnicas de Seleção por parte dos Entrevistados 1RS e 2RS, consideradas válidas na abordagem por competências, como os testes projetivos relatados por Bruno (2005) ou provas psicométricas, centros de avaliação e provas de conhecimento mencionadas por Trujillo (1999). Faz-se necessário refletir no sentido de que, ao utilizar apenas um único método para selecionar um candidato, corre-se o risco de o entrevistador não estar totalmente preparado, não conseguindo assim explorar todos os comportamentos observáveis desse, dificultando a identificação da competência requerida.

No tocante ao Treinamento e Desenvolvimento por Competências, destaca-se que os saberes-críticos, mencionados por Boterf (2003) e Zarifian (2001), são formalizados através do próprio perfil ou mapa de competências individuais, segundo os entrevistados 3TD e 4TD. Diante disso, os *GAPS* oriundos da avaliação de desempenho (comparação entre as competências desejadas e a situação atual do funcionário) são considerados como necessidades de treinamento e formalizados através de um plano de desenvolvimento individual. Essa forma de organizar, por assim dizer, as atividades de treinamento e



desenvolvimento, vão ao encontro da abordagem de Trasatti (2005) e Boterf (2003).

Contudo merecem destaque os aspectos relacionados à diferença entre treinamento e desenvolvimento. Ao que parece, existe uma preocupação maior com a capacitação do funcionário para as atividades do seu cargo atual, do que o seu desenvolvimento para uma trajetória, ou carreira na organização. No entanto, essa forma de pensar descaracteriza a aplicação da noção de competências como uma das formas de estimular e desenvolver o potencial do funcionário para que esse esteja preparado para as demandas atuais e futuras da organização.

Entretanto, segundo os Entrevistados 3TD e 4TD, com a inserção da noção de competências nas atividades de treinamento, o funcionário atribuiu um significado em relação às atividades de capacitação em que participa, porém os entrevistados relatam o autodesenvolvimento como sendo uma das maiores dificuldades nas atividades de Treinamento e Desenvolvimento por Competências. Dutra (2002) e Bitencourt (2005) reforçam a participação e o envolvimento como uma das formas de comprometer o funcionário com o seu próprio desenvolvimento, isto poderá ocorrer no momento da construção do seu plano de capacitações.

Observa-se de maneira clara que as atividades de Avaliação de Desempenho são consideradas como vitais na Gestão de Recursos Humanos por Competências. Pode-se dizer que essas atividades são o eixo central dessa nova abordagem, pois possuem uma relação estreita com o treinamento e desenvolvimento, com os programas de remuneração e com o próprio recrutamento e seleção.

Pode-se considerar que as práticas adotadas para avaliação de desempenho pressupõem o indivíduo e suas competências como a base para o seu sucesso atual e futuro na organização, e segundo a ótica dos Entrevistados 5AD e 6AD, contribuem para uma interação entre os objetivos individuais e os estratégicos. Essas percepções vão ao encontro da abordagem de Brandão e Guimarães (2001). Contudo, é um processo que necessitará de investimentos financeiros e tempo de dedicação dos envolvidos na implementação.

A avaliação 360 graus é destacada tanto pelos entrevistados 5AD e 6AD, quanto por Brandão et al (2005) e Flannery et al (1997) como sendo o método mais apropriado para avaliar o desempenho numa abordagem por competência. Tendo em vista que esse método procura envolver o maior número de pessoas no *feedback*, isso possibilitará múltiplas percepções em relação ao desempenho do funcionário.

Em relação à Remuneração por Competências, segundo os Entrevistados 7RM e 8RM, essa proporciona maior flexibilidade, estimula e valoriza o funcionário a desenvolver seus potenciais e, por conseguinte, melhorar o seu desempenho. No entanto, é necessário levar-se em consideração a abordagem de Wood (1997) quanto ao estabelecimento de um plano de carreira e desenvolvimento, como uma das formas de alinhar a remuneração às estratégias empresariais.

O estabelecimento de critérios para se medir e mensurar a aquisição das competências pelos funcionários, bem como a análise da efetiva contribuição das pessoas para a organização, merecem destaque. Essas são as principais dificuldades para a implementação da Remuneração por Competências, relatadas pelos Entrevistados 7RM e 8RM e por Hipólito (2002) e Dutra (2004).

Por fim, vale destacar que, embora a Gestão de Recursos Humanos por Competências é considerada uma abordagem moderna de gestão das pessoas, ela apresenta vários pontos que merecem um estudo aprofundado por parte dos profissionais de Recursos Humanos. Dentre esses podemos destacar a apropriação e o real significado da noção de competências e análise da cultura organizacional como algo facilitador ou complicador na implementação.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa focalizou o estudo da aplicação da noção de competências, visando entender as alterações mais significativas entre a Gestão de Recursos Humanos por Competências e a abordagem tradicional. Nesse sentido, o estudo analisou e procurou demonstrar as percepções de alguns profissionais que atuam nessas atividades acerca do tema.

Com o objetivo geral de identificar e analisar as percepções dos profissionais pesquisados em relação à aplicação e contribuição da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos, principalmente aquelas relacionadas ao recrutamento e seleção, ao treinamento e desenvolvimento, a avaliação do desempenho individual e a remuneração, a pesquisa destinou-se a responder à questão central deste trabalho, através dos casos estudados e do estabelecimento de relacionamentos entre eles. Nesse sentido, buscou-se apresentar os aspectos relevantes quanto às contribuições, dificuldades e abrangência da aplicação da noção de competências.

O problema central da pesquisa, ou seja, como profissionais com experiência em atividades específicas de Recursos Humanos, percebem a aplicação e contribuição da noção de competências nessas atividades, pode ser respondido levando-se em consideração os pressupostos inicialmente formulados:

P1- A aplicação de noção de competências está fortemente relacionada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o funcionário mobiliza ou desenvolve para atingir um resultado no exercício de suas responsabilidades no trabalho.

Esse pressuposto é confirmado. Em grande parte das respostas obtidas na pesquisa, a noção de competências é aplicada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam uma parte considerável do trabalho (responsabilidade ou papel) que se relaciona com o desempenho e pode ser medido e melhorado, através de ações de treinamento e desenvolvimento.

P2- Com a aplicação da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos, o indivíduo e suas competências passam a ser mais importantes do que o conjunto de atividades do seu cargo.

Esse segundo pressuposto também se confirma. A maioria dos entrevistados na pesquisa ressaltou que a inserção da noção de competências nas atividades de Recursos

Humanos, de uma certa maneira faz do funcionário o "ator principal" do processo e não mais o cargo.

Os resultados da pesquisa permitem destacar também o modelo de análise adotado neste trabalho, acerca da aplicação da noção de competências. Através desta proposta foi possível orientar a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e, assim, estabelecer um foco, permitindo identificar quais são as principais percepções dos pesquisados sobre o tema. Diante disso, os elementos teóricos utilizados neste trabalho permitiram que o pesquisador, embora buscasse como foco a aplicação e contribuição da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos, pudesse perceber a influência dos fatores externos e internos na implementação dessa abordagem.

Diante da correlação do modelo teórico de análise e dos resultados desse estudo, percebe-se que a noção de competência realmente é percebida pelos pesquisados como um conceito integrador, ou seja, tal noção facilita uma interação mútua das políticas e práticas de Recursos Humanos umas com as outras, contudo os dados revelam que de certa forma, apesar de possuir essa característica e de poder abranger diversos níveis da empresa, está muito mais disseminado na função de Recursos Humanos, do que nas demais áreas e essas com a estratégia organizacional.

No entanto os resultados encontrados, bem como as correlações possibilitam algumas conclusões por parte desse pesquisador:

Quanto aos resultados da análise dos dados coletados, pode-se concluir através dos casos estudados, que grande parte dos profissionais pesquisados adquiriu ou desenvolveu o conhecimento a respeito da noção de competências tanto nas empresas em que trabalham ou trabalharam através da contratação de especialistas, com um conjunto de métodos e instrumentos específicos para a implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências. A partir dessas reflexões pode-se inferir que esses especialistas influenciaram na homogeneidade do significado dado à noção de competências por parte dos pesquisados.

Essa percepção, por um lado, demonstra uma grande influência das consultorias no estabelecimento de conceitos, métodos e modelos na inserção da noção de competências não somente na Função de Recursos Humanos, mas na organização como um todo, por outro lado, vista pontualmente, retrata a falta de capacitação dos profissionais de Recursos Humanos em se apropriarem de tal conceito. Isso, de certa forma, foi evidenciado também através do referencial teórico.



Outra questão importante é que a implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências parece ser uma alteração significativa para as organizações, mais ainda para aquelas cuja cultura de mudança não está consolidada. Na realidade não se trata de apenas uma alteração isolada na forma de gerenciar as pessoas, mas sim de uma mudança substancial na gestão organizacional. Assim, pode-se concluir que a implementação da abordagem Gestão por Competências na administração de RH está fortemente vinculada às condições da cultura organizacional das empresas, sendo talvez o grande pano de fundo que influencia e é influenciada por essa nova concepção de gerir as pessoas.

No que se refere ainda a elementos que dificultam e/ou facilitam a implantação na abordagem Gestão por Competências na administração de RH a pesquisa permitiu reafirmar a necessidade do envolvimento dos principais dirigentes e gestores na escolha e implementação dessa abordagem.

Por tudo isso que se observou acima, além do papel decisivo na mediação e desenvolvimento da abordagem na empresa, o profissional de Recursos Humanos precisa estar muito preparado em termos de capacitação conceitual e metodológica sobre o tema competência. A ele vai caber, na maioria dos casos, atuar como multiplicador e consultor interno acerca dos conceitos e etapas principais desse processo, bem como de mediador nos debates sobre os problemas e dificuldades encontradas.

Entende-se que através dessas ações, poder-se-á realmente inserir a noção de competências como um conceito integrador, das políticas e práticas de Recursos Humanos entre si e dessas com as estratégias empresariais. Caso contrário, servirá apenas para maquiagem e dar uma aparência moderna na abordagem tradicional de Recursos Humanos, centrada nos cargos.

Por fim, é preciso registrar o aprendizado que essa pesquisa proporcionou ao pesquisador, incluindo a apropriação e elaboração de novos conhecimentos, especialmente a compreensão do significado e da complexidade da noção de competências. Complexidade que, de certa forma, está vinculada às diferentes maneiras como os profissionais de recursos humanos estão “aplicando” essa noção nas suas atividades, os conceitos e instrumentos que utilizam no sentido de se estabelecer um conjunto de políticas e práticas de recursos humanos que devem gerar um novo olhar sobre as capacidades e desempenhos do indivíduo, ampliando o que era antes um olhar restrito ao conjunto de tarefas realizadas por esse. Desta forma compreendeu-se melhor que o estudo da noção de competência não pode ser realizado de forma isolada, é necessário agregar outros conhecimentos, incluindo o da estratégia

empresarial e aprendizagem organizacional.

### **Limitações da Pesquisa**

Algumas limitações presentes no estudo merecem ser destacadas. Inicialmente, a falta de referencial teórico sobre a Gestão de Recursos Humanos por Competências como um todo. O trabalho utilizou a análise de alguns artigos e livros que abordavam os diversos significados dados à noção de competências ou sua aplicação e outros que eram direcionados a uma outra atividade de Recursos Humanos, mas não na gestão por completo. Nesta ótica, destacam-se as obras de Dubois e Rothwell (2004) e Dutra (2004). Outro limitador percebido é que a teoria aponta muitas vantagens e contribuições dessa abordagem, porém as dificuldades enfrentadas na implantação dessa abordagem não são tão explicitadas.

### **Sugestões para Futuras Pesquisas**

- Quanto à aplicação da noção de competências, torna-se relevante um estudo aprofundado em relação ao efetivo contexto de aplicação da noção de competências (cargo ou situação de trabalho).
- Em relação à dificuldade de absorção do conceito, bem como dos instrumentos da Gestão de Recursos Humanos por Competências por parte de dirigentes e gestores, torna-se importante um estudo no sentido de identificar e aprofundar quais são as fontes causadoras de tais dificuldades.
- Diante disso, poderia ser aprofundado o estudo das metodologias utilizadas pelas principais consultorias na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências, particularmente aquelas atuando em empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul.
- A abordagem das competências retrata uma forma moderna de se realizar a Gestão de Recursos Humanos, porém por que algumas empresas reconhecidas como as melhores empresas para se trabalhar não utilizam essa abordagem?



## REFERÊNCIAS

AAKER, David A; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, Patrícia M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos**. Caderno de Pesquisas em Administração. v.8, n.4, p.13-25. São Paulo, out./dez. 2001.

\_\_\_\_\_. Implementação do Modelo de Gestão de Recursos Humanos por Competências: O Caso Oxiteno. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

ALMADA, Augustin I. **Formación de los recursos humanos y competencia laboral**. n.149, p. 95-107. México: Boletim Cintefor, mai-ago, 2000.

APPEL, Heitor; BITENCOURT, Cláudia C. Gestão de Recursos Humanos por Competências: Institucionalização, Possibilidades e Dificuldades implícitas nas Relações Trabalhistas Brasileiras. **Anais**. Brasília: ENANPAD XXIX, 2005, CD-ROM.

BARBOSA, Allan C. Q; RODRIGUES, Marco A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. **Anais**. Brasília: ENANPAD XXIX, 2005, CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Persona, 1997.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance**. p. 44-71. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEER, Michael; WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: Sistemas de Recompensa e o papel da remuneração. In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de Recursos Humanos, não de pessoal**. p. 19 -35. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERTRAND, Olivier. Educação e Trabalho. In: DELORS, Jacques (Org.). **A educação para o século XXI (questões e perspectivas)**. p. 120 -143. Porto Alegre: Artmed, 2005.

BETHELL-FOX, Charles E. Selección y contratación basadas en competencias. In: DALZIEL, M. M. *et al.* (Coord.). **Las competências: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. p. 75-94. Espanha: Deusto, 1996.

BITENCOURT, Cláudia. A Gestão por competências como uma alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto L. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. p.34 -54. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan C. Q. Gestão por competências. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. p. 238-269. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOTERF, L. G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BRANDÃO, Hugo P. *et al.* Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a Gestão por Competências modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. **Anais**. Brasília: ENANPAD XXIX, 2005. CD-ROM.

BRANDÃO, Hugo P; GUIMARÃES, Tomás de A. Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v.41, n.1, p.8-15. São Paulo, jan./mar. 2001.

BRUNO, Marcos Luiz. Seleção por Competências. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. p. 75-104. São Paulo: Papirus, 2005.

CALDAS, M. P; LACOMBI, B. M. B; TONELLI, M. J. Desenvolvimento histórico de RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, G. BOOG, M. **Manual de Gestão de Recursos Humanos e Equipes**. v.1. p.59-83. São Paulo: Gente, 2002.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.



DUBOIS, David D.; ROTHWELL, William. **Competency-based human resource Management**. Califórnia: Davies-Black Publishing, 2004.

DUBOIS, David. Competency-Based or a traditional approach to training? **Training & Development**. Abril 2004.

DUTRA, Joel. **Gestão de Recursos Humanos: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão de Recursos Humanos por competência: Um novo modelo de gestão ou modismo. **Anais**. São Leopoldo: II Workshop Gestão de Competências nas Organizações. 2003. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Competências: Instrumentos para a Gestão de Recursos Humanos da empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a Educação Corporativa: Desenvolvimento de Talentos no Século XXI. In: DUTRA, Joel S. (Org.). **Gestão por competências**. p. 109-128. São Paulo: Gente, 2001.

EISENHARDT, Kathleen. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. v.14, n.4, p.532-550. 1989.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Recursos Humanos no Brasil – RH 2010. **Anais**. Campinas: ENANPAD XXV. 2001. CD-ROM.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de Gestão de Recursos Humanos: modismo e realidade em gestão de recursos humanos. In: DUTRA, Joel S. (Org.). **Gestão por competências**. p. 9-23. São Paulo: Gente, 2001.

FITT, David. Remuneración basada en competencias: que significa eso? In: DALZIEL, M. M. Et al (Coord.). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. p. 17-46. Espanha: Deusto, 1996.

FLANNERY, T.P; HOFRIHLER, D.; PEATTEN, P.E **Pessoas Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura: 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **RAE - Revista de Administração.** v.35, n.3, p.105-112. São Paulo, set. 2000.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HIPÓLITO, José A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **FAE Business.** n.8, p.28-31. São Paulo, set. 2002.

HOOGHIEMSTRA, T. Gestión Integrada de recursos humanos. In: DALZIEL, M. M. *et al.* (Coord.). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.** p. 17-46. Espanha: Deusto, 1996.

HOPPEN, N. *et al.* Um guia para a avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informações. **READ.** v. 2, n. 2. Porto Alegre, nov 1996.

HRISTOV, Vagner Roberto; SILVA, Valdirene. Competências de Liderança na Gestão de Recursos Humanos. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** p. 51-74. São Paulo: Papyrus, 2005.

KOCHNSKI, Jim. Competency-based management, Training & Development. **Academy Research Library.** p. 40-44. Oct. 1997; 51, 10.

\_\_\_\_\_. Mais e Melhores competências. **HSM Management.** p. 24-28. São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, nov./dez. 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento.** São Paulo: Atlas, 1994.



MARCIANO, Vitor M. The origins and development of human resource management, **Academic of Management Journal**. p. 223-227. 1995.

McGREGOR, Douglas. Nota da Harvard Business School: Uma análise apreensiva da Avaliação de Desempenho. In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de Recursos Humanos, não de pessoal**. p. 163 -173. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCLAGAN, Patricia A. Competencies: The Next Generation. **Training & Development**. 10559760, v.51, n.5. May 1997.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTI, Rosane de Souza. O comportamento verbal na entrevista comportamental em seleção. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. p. 105-123. São Paulo: Papirus, 2005.

NYBO, Geir. Personal development for dissolving jobs: towards a competency-based approach? **The international Journal of Human Resource Management**. p. 549-564. May 2004.

PARRY, S. B. The quest for competence. **Training**. p. 48-56. July, 1996.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Portugal: Gradiva, 1998.

RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira Baseados em Competências e Habilidades**. Rio de Janeiro: Quallitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **O livro das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RESENDE, Enio; TAKESHIMA, Maria Luisa. **RH em tempo real: Conceitos e Ferramentas modernas para Gestão de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

\_\_\_\_\_. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Júnia Marçal A. Remuneração e Competências: Onde termina a Retórica e começa a Realidade? Um Estudo de Caso em empresa do Setor Siderúrgico. **Anais**. Brasília: ENANPAD XXIX. 2005. CD-ROM.

ROESCH, Silvia Maria. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. p. 15-24. São Paulo: Papirus, 2003.

RUAS, Roberto L. **A Noção de Competências – Work Class**. n.5, Mimeo. Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2005.

\_\_\_\_\_. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto L. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. p. 34 -54. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto L.; GHEDINE, Tatiana; DUTRA, Joel; BECKER, Grace; DIAS, Gisele. O conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **Anais**. Brasília: ENANPAD XXIX, 2005. CD-ROM.

SELZNICK, Philip. **A Liderança da Administração uma Interpretação Sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SHERMERHORN Jr, John R.; HUNT James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

STROOBANTS, Marcelle. A visibilidade das Competências. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. p. 135-166. São Paulo: Papirus, 2003.



TEIXEIRA, V.C. Os desafios de Recursos Humanos diante da globalização dos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Recursos Humanos e Equipes**. v.1. p.345-363. São Paulo: Gente, 2002.

TRASATTI, Sidney Roberto. Treinamento de Competências Funcionais: Moldando o futuro organizacional pelas pessoas. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. p. 27-49. São Paulo: Papirus, 2005.

TRASATTI, Sidney Roberto; COSTA, Maria Inês. Administração de Recursos Humanos por Competências: A Gestão do novo Contrato entre pessoas e empresas no terceiro milênio. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. p. 11-26. São Paulo: Papirus, 2005.

TRIVIÑOS, A. Augusto N. **Introdução a Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO, Nelson R. Selección Efectiva de personal basada en competencias. **XXVII Congreso Interamericano de Psicología**. Caracas:Venezuela, 1999.

ULRICH, D. Uma nova ordem para Recursos Humanos. In: ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. p. 35-51. São Paulo, Futura, 2000.

VIEIRA, Adriane; LUZ, Talita Ribeiro da. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e competência. **Anais**. Atibaia: ENANPAD XXVII, 2003. CD-ROM.

WOOD Jr, Thomaz. **Remuneração por Habilidades e por competências: preparando a organização para a Era das empresas do conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

### INTRODUÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA

O protocolo de pesquisa segundo Yin (2005) é uma tática importante para aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados.

Portanto, esse protocolo visa apresentar a estrutura utilizada para execução da pesquisa qualitativa e exploratória, através da análise das principais percepções de 8 profissionais de Recursos Humanos a cerca do tema. Essa pesquisa é uma das etapas para a conclusão do Mestrado em Administração da UFRGS.

O estudo destina-se a analisar as a aplicação e contribuições da noção de competências para a gestão de Recursos Humanos, bem como suas atividades principais, sob a ótica de profissionais que atuam nestas atividades, a saber: recrutamento e seleção de pessoa, treinamento e desenvolvimento, avaliação do desempenho e remuneração. A análise será realizada tomando por base as teorias pertinentes a Gestão de Recursos Humanos através da utilização do eixo central a Gestão por Competências.

#### **Objetivos da Pesquisa**

A problemática central da pesquisa é compreender: como os profissionais com experiência em atividades específicas de Recursos Humanos, percebem a aplicação e contribuição da noção de competências nessas atividades?

Para tanto, o objetivo geral estabelecido tem como foco: identificar e analisar as percepções dos profissionais pesquisados quanto à aplicação e contribuição da noção de competências nas atividades de Recursos Humanos, relacionadas ao recrutamento e seleção, ao treinamento e desenvolvimento, a avaliação do desempenho individual e a remuneração.

Nesse sentido, o trabalho de pesquisa procura alcançar alguns objetivos específicos, que são:

De maneira específica à atenção dessa pesquisa recai em:

- a) Identificar junto aos profissionais pesquisados como eles percebem a aplicação da noção de competências na função de Recursos Humanos;
- b) Analisar as percepções desses profissionais quanto a abrangência de aplicação da noção de competências nas organizações;



- c) Levantar as contribuições e dificuldades percebidas por esses profissionais com a inserção da noção de competências nas atividades específicas de Recursos Humanos em que atuam;

## **PROCEDIMENTOS PARA EXECUÇÃO DA PESQUISA**

### **Pesquisa Bibliográfica**

Para Quivy e Campenhoudt (1998, p. 50), “quando um investigador inicia um trabalho, é pouco provável que o assunto tratado nunca tenha sido abordado por outra pessoa, pelo menos em parte ou de forma indireta.” Portanto, a pesquisa bibliográfica é ponto de partida do projeto de pesquisa e pode ser reavaliada a medida que o pesquisador faz novas descobertas, na sua atuação no campo (YIN, 2005). No estudo em questão, a pesquisa bibliográfica será realizada em livros, artigos científicos, teses, dissertações e outras publicações consideradas pertinentes.

### **Coleta de Dados**

Foram utilizadas para essa pesquisa duas fontes de coleta de dados: contatos indiretos, através do envio do questionário conforme Apêndice B, e contatos diretos que seguiu o roteiro, estabelecido na seção de metodologia.

Com o intuito de organizar a coleta de dados tomou-se os seguintes cuidados:

- a) Envio dos Questionários, não poderia ultrapassar o mês de agosto de 2005;
- b) Os questionários respondidos, bem como os documentos pessoais dos participantes (currículuns) devem ser arquivados tanto como cópia física, quanto meio eletrônico;
- c) Para facilitar a utilização dos dados coletados através da observação direta, elaborou-se um formulário contendo os seguintes campos:

Entrevistado:

Data da entrevista:

Horário:

Duração:

Local:

- a) Comportamentos, ações, atitudes, percebidos durante a entrevista
- b) Breve descrição do entrevistado
- c) Breve descrição do ambiente onde foi realizada a entrevista
- d) Percepção em relação ao nível de envolvimento do entrevistado durante a entrevista (preocupação com o tempo, disponibilidade, adiamentos, etc)
- e) Percepção em relação à pré-disposição e interesse pelo tema e pelo estudo em questão
- f) Outros fatores relevantes percebidos



## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Você trabalha atualmente em alguma empresa?  Sim  Não

Caso não, desconsidere as perguntas contidas no bloco 1, responda a partir do bloco 2.

### **Bloco 1: Identificação das Características Gerais do Ambiente onde os Profissionais pesquisados atuam:**

**1. Quantas unidades a empresa que você trabalha atualmente possui?**

Apenas uma  Duas unidades  Três ou mais

**2. Quantos funcionários trabalham nessa empresa?**

0-50 funcionários  51-100 funcionários  101-200 funcionários

201-300 funcionários  mais de 300 funcionários

**3. Essa empresa é:**

Multinacional  Nacional  Pública  Mista

**4. Principais mercados em que a empresa atua?**

Somente no mercado brasileiro  América Latina  Europa  América do Norte  outros

Qual?

**5. Cargo que ocupa na atual empresa?**

**6. Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?**

1-2 anos  3-4  mais de 5 anos

### **Bloco 2: Identificar o Perfil do Profissional e de sua Área de Atuação:**

**1. Há quanto tempo você atua em atividades relacionadas à Gestão de Recursos Humanos?**

1-2 anos  3-4  mais de 5 anos

**2. Sua experiência profissional está mais focada nas atividades relacionadas á:**

Recrutamento e Seleção de Pessoal  Treinamento e Desenvolvimento  Políticas de Avaliação do Desempenho  Administração da Remuneração

Sua experiência está mais direcionada:  as atividades estratégicas de Recursos Humanos  as atividades táticas de Recursos Humanos  as atividades operacionais de Recursos Humanos

**3. Qual é a sua formação educacional?**

Ensino Médio  Cursando o Ensino Superior em:

Graduado em:

Especialista em Gestão de Recursos Humanos  Especialista em outras áreas.

**4. Você já participou da implantação da Gestão de Recursos Humanos por competências em alguma organização?  Sim  Não**

**5. Se a resposta for afirmativa responda: Quais etapas foram desenvolvidas na implementação da Gestão de Recursos Humanos por Competências:**

**6. Descreva as etapas que você utilizaria para implementar a Gestão de Recursos Humanos por Competências:**

**Bloco 3: Identificar a aplicação da noção de competências na Gestão de Recursos Humanos:**

**1. Qual a frase que melhor descreve o seu conceito de Competências Individuais. Assinale apenas uma das alternativas abaixo:**

	Características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidades, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho.
	Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplica-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado.
	Uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho.
	As competências são as habilidades, capacidades, conhecimentos, e características que distinguem os trabalhadores excelentes de trabalhadores comuns dentro de um papel ou categoria de trabalho.
	Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afetam uma parte considerável do trabalho (um papel ou uma responsabilidade), que se relaciona com o desempenho, que podem ser medidos, através de padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado através do treinamento e do desenvolvimento.
	As competências podem consistir em motivos, traços de caráter, atitudes, valores, conhecimentos, capacidade cognitivas de conduta; qualquer característica individual que se pode medir de uma maneira confiável e que se possa demonstrar de uma forma significativa a diferença entre trabalhadores que mantém um excelente desempenho e os trabalhadores ineficazes.
	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.
	A competência é “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.”
	A competência é a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.
	A competência consiste em saber mobilizar e combinar recursos sejam eles pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou recursos do meio onde o profissional atua (máquinas, materiais, informações, etc) para administrar uma situação profissional complexa.
	Competência é um conjunto de conhecimentos técnicos-científicos, destrezas, habilidades, um acúmulo de conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de vida escolar e de trabalho.



#### Bloco 4: Identificar as contribuições da inserção da noção de competências na Gestão de Recursos Humanos:

1. Abaixo seguem algumas afirmações em relação às contribuições da inserção da noção de competências na Gestão de Recursos Humanos, às quais pedimos que exprima o seu grau de desacordo concordância . Para cada afirmação tem cinco posições de escolha:

1- Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3- Não concordo nem discordo 4 – Concordo parcialmente 5 – Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Permite o desenvolvimento da polivalência e isso permite maior flexibilidade na organização do trabalho					
Facilita a interação do indivíduo com o seu grupo de trabalho					
Possibilita maior autonomia de decisão e de ação do indivíduo e à equipe de trabalho.					
Contribui para a melhoria contínua dos processos internos da organização					
Proporciona maior estabilidade dos empregados nos seus empregos.					
Facilita a disseminação dos valores organizacionais					
Proporciona que as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos estejam mais alinhadas com as expectativas das pessoas					
Facilita a integração das atividades de Gestão de Recursos Humanos com os objetivos e valores da organização.					
As pessoas passam a ser avaliadas por aquilo que entregam a organização e não simplesmente pelo que fazem.					
Substitui os cargos e posto de trabalho.					
Auxilia no desenvolvimento das pessoas, pois estas passam a lidar com atribuições e responsabilidade de maior complexidade.					
Proporciona a integração das atividades de Gestão de Recursos Humanos (recrutamento/seleção, treinamento, desempenho e remuneração) entre si.					
Possibilita maior transparência do desenvolvimento profissional, estimulando o autodesenvolvimento profissional.					
Melhora o processo de <i>feedback</i> aos empregados.					
Melhora o clima organizacional					
Contribui para o aumento da motivação geral do pessoal					

Outra contribuição que você considere muito importante: Qual?

#### Bloco 5: Identificar as principais dificuldades na implementação da Gestão de Recursos Humanos com base nas competências:

1. Na sua percepção quais as maiores dificuldades para implementação da Gestão de Recursos Humanos por competências para:
- As organizações no geral:
  - Os profissionais de Recursos Humanos:
  - Líderes e gestores:
  - Demais funcionários da organização:

***Maria Rejane da Silva Arboite***

- Mestre em Administração de empresas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – Ênfase: Gestão de Recursos Humanos por Competência
- Especialista em Gestão em Recursos Humanos – Pós-Graduada pela Unisinos
- Graduada em Administração de Empresas pela Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos;
- Formação em Lead Assessor da NBR:ISO- 9000 pelo STAT-A-MATRIX - EUA / HGB – BR
- Professora do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário FEEVALE – na área de Recursos humanos
- Instrutora e Consultora de cursos voltados a Qualidade e Gestão de Pessoas – ênfase no modelo de Competências
- Experiência em implantação e condução de Programas Participativos
- Ex-Gerente da Qualidade e Recursos Humanos da Proar Equipamentos Pneumáticos e da BMP – Bode Masats Proar.
- Ex-Gerente Executiva da AGQ (Associação Gaúcha para a Qualidade)