

# Gestão por Competência - Um Novo Olhar em Relação às Políticas e Práticas de Recursos Humanos \*

*Maria Rejane da Silva Arboite*<sup>1</sup>

## RESUMO

As práticas modernas de Recursos Humanos trazem em seu bojo o indivíduo e seu talento como o principal foco da Gestão de Pessoas. Diante disso, a Gestão de Recursos Humanos por Competências é considerada uma abordagem moderna tanto no contexto acadêmico como empresarial, que supre de certa forma as limitações da gestão tradicional de RH. Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo apresentar ao leitor uma reflexão através da pesquisa bibliográfica de como a noção de competências pode ser aplicada nas atividades de Recursos Humanos. Ao que parece existe uma carência de pesquisas que possibilitem avaliar o impacto da gestão por competências nas funções de Recursos Humanos. Na verdade, constata-se que existe um certo distanciamento entre os aspectos teóricos e as práticas adotadas pelas organizações. Nesse sentido, torna-se importante repensar o quanto a aplicação da noção de competências está associada ou não à abordagem de cargos e qual o seu reflexo na gestão organizacional.

**Palavras-Chave:** Evolução de Recursos Humanos. Competências. Cargos.

## ABSTRACT

Modern Human Resources practices bring in their scope the individual and his or her talent as the main focus of Staff Management. In the face of this, Human Resource Management by Competencies is considered to be a modern approach as in the academic as the entrepreneurial context, which supplies in a certain way the limitations of the traditional HR management. In this sense, the current work has as a goal the introduction to the reader of a reflection through a bibliographic research of how the idea of

competencies may be applied in Human Resources activities. It seems to be there a lack of research that make it possible to value the impact of management by competencies in Human Resource functions. In fact one concludes that there is a certain estrangement between the theoretical aspects and the practices adopted by the organizations, therefore it becomes important to meditate about how much the application of the notion of competencies is associated or not to the approach of positions and what its reflections are in the organizational management.

**Keywords:** Evolution of Human Resources. Competencies. Positions.

## INTRODUÇÃO

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, e 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 a 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

\* O presente artigo foi elaborado a partir de um recorte teórico pertencente à dissertação de mestrado da autora.

<sup>1</sup> Professora do Centro Universitário Feevale. Mestre em Administração (UFRGS - Ênfase em Gestão de Pessoas por Competências) e Especialista em Planejamento de Recursos Humanos (UNISINOS). Consultora em Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade. E-mail: mariarejane@feevale.br.

enfoque, torna-se inevitável remodelar as atividades consideradas tradicionais de Recursos Humanos (RH).

Portanto, destaca-se a relevância desse tema diante do contexto de Recursos Humanos, no entanto a discussão, como pode ser percebida, envolve diferentes enfoques. Assim o presente estudo pretende, através da pesquisa bibliográfica, levantar e conhecer alguns aspectos que tornam a Gestão de Recursos Humanos por Competências uma abordagem moderna em relação à Gestão de Pessoas. Ressalta-se que a pesquisa se organiza em torno da seguinte questão-problema: Como a noção de competências pode ser aplicada nas atividades de Recursos Humanos?

Ao se incorporar o conceito de competência à 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 a 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.

Embora essa abordagem traduza a moderna forma de gerir as pessoas nas organizações, torna-se necessário, num primeiro momento, um breve relato sobre a evolução de Recursos Humanos, no sentido de mostrar como a noção de competências surge como uma tendência futura e como pode ser inserida nas atividades de RH.

## 1. UM PANORAMA EVOLUTIVO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

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 nesse artigo 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; 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 das 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 Pessoas 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 demandas 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 da tecnologia da informação.

O objetivo dessa 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 Flannery, Hofrichler e Peatten (1997), os processos de recursos humanos devem integrar-se às operações de negócios mais amplas, nas quais os gerentes assumam determinadas atividades até então centralizadas no RH. Caldas et al. (2002) complementam que muitas dessas 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). Isso 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 e 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, ou seja, 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 Pessoas. Contudo, concorda-se com Caldas et al. (2002), de que existe uma divergência entre o discurso e a prática. Com base nessa proposição, será utilizado neste trabalho o termo Gestão de Recursos Humanos, pois entende-se que esse é ainda o mais utilizado pelas organizações, diante disso, pode-se questionar, portanto, o quanto as organizações e os profissionais de Recursos Humanos estão preparados para substituir os conceitos antigos por novos.

## 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 disso, Prahalad e Hamel (1997) salientam os riscos que ameaçam uma organização que ignora as competências essenciais, como exemplo: as oportunidades de crescimento sejam desnecessariamente truncadas, a empresa se divide, se fragmenta em unidades de negócio, enfraquecendo e fragmentando as competências, poderá perder a sensibilidade quanto à dependência em relação aos seus fornecedores, ou concentrar-se apenas nos produtos finais, não conseguindo investir em novas competências essenciais; pensando em um crescimento futuro, a empresa poderá ser surpreendida por concorrentes que desenvolveram competências em outros mercados finais e por fim poderá abrir mão de habilidades valiosas.

Em decorrência desse enfoque, a noção de competências poderá, segundo Ruas (2005b), abranger diversos níveis da empresa e, diante disso, pode estar espalhada 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 dessa perspectiva, faz-se necessário demonstrar algumas abordagens principais em relação ao tema competências individuais (base para a moderna Gestão de Recursos Humanos), 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.

Autores	Conceitos
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 <u>pode ser medido</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 “assumir <u>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 organização”.
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 (2005b, p. 40)	“[...] ação que <u>combina e mobiliza as capacidades</u> e os <u>recursos tangíveis</u> (quando for o caso)”.

Quadro 1: O conceito de competências para diferentes autores<sup>2</sup>.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa bibliográfica.

<sup>2</sup> Os tópicos sublinhados são considerados elementos centrais dentro de cada conceito.

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 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 as empresas e os 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; ALBUQUERQUE, 2001). Essa difere substancialmente da abordagem tradicional 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 utilizados pelas empresas, pois possibilita a estruturação hierárquica e a equidade salarial externa entre profissionais que possuem os mesmos cargos (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). Porém, essa 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, Milkovich, 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.

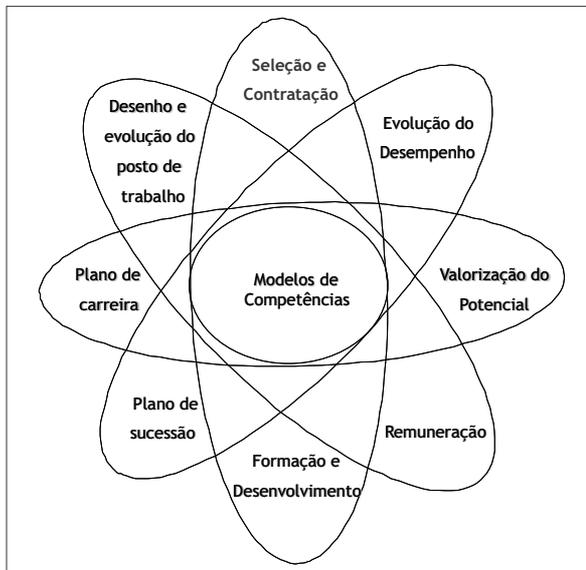
Cabe ressaltar que o modelo típico de descrição de cargos procura vincular a pessoa a uma tarefa ou a um grupo de tarefas. Dutra (2002, p. 52) contrapõe essa abordagem relatando que esta é centrada em “[...] olhar as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam”.

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; BARBOSA, 2004).

Sendo assim, a integração entre as principais atividades de RH 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. Observa-se 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.

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 suas atividades, conforme demonstrado na Figura 1, contribuindo, assim, para a sua eficácia e para o aumento da competência geral da organização.



**Figura 1:** Gestão Integrada de Recursos Humanos em torno de uma clara compreensão das competências fundamentais.  
Fonte: Hooghiemstra (1996).

Ao avaliarmos a Figura 1, 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. Dutra (2004) reforça que, caso não haja essa integração, as políticas e práticas se tornarão 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, os valores e as estratégias empresariais ou os objetivos da organização.

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 2.



**Figura 2:** Sistema de Administração de Recursos Humanos por competências.  
Fonte: Trasatti (2005, p. 43).

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*, que proporcione

uma análise cruzada em relação aos resultados desejados pela organização com aqueles alcançados pelos funcionários.

Diante da abordagem de Trasatti (2005), retratada pela Figura 2, 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, como algumas destacadas no Quadro 2 abaixo.

Autores	Contribuições
Dubois et al. (2004)	Aumenta a vantagem competitiva, desenvolve e melhora a qualidade dos produtos e serviços, aumenta a produtividade, posiciona a organização para o crescimento futuro, facilita a mudança de cultura, ajuda na mudança organizacional, promove resultados positivos com clientes e fornecedores e aumenta o desempenho financeiro.
Zarifian (2001)	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 a 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, contribui para o aumento da motivação geral do pessoal.
Resende (2000)	Possibilita 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 <i>feedback</i> aos empregados. Essas ações resultam em uma melhoria do clima organizacional e das relações trabalhistas.

**Quadro 2:** As principais contribuições da Gestão de Recursos Humanos por Competências para as organizações.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dubois et al. (2004), Zarifian (2001) e Resende (2000).

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

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; isso se deve a valores, estratégias e outros aspectos vinculados a cada cultura organizacional. Nesse 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.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os tempos modernos requerem um novo olhar em relação às políticas e práticas de Recursos Humanos. Tal olhar refere-se à mudança de um paradigma central que norteou até momentos atrás o mundo do trabalho, em que o cargo e seu conjunto de tarefas teriam maior importância do que o indivíduo que nele se inseria. Essa mudança de referencial é por assim dizer a grande transformação na Gestão de Pessoas e base da Gestão de Recursos Humanos por Competências.

A noção de competências parece demonstrar uma simplicidade conceitual, no entanto sua aplicação torna-se complexa, pois exige esse novo pensar das organizações e dos profissionais de Recursos Humanos. Ambos devem estar preparados para a transformação da administração tradicional de RH em gestão por competências que, *a priori*, exigirá:

- a formalização do pensamento estratégico da organização;
- um diagnóstico detalhado dos aspectos relacionados à cultura organizacional e às políticas e práticas de RH que são vigentes na organização;
- um planejamento das principais etapas para implementação da nova abordagem;
- o envolvimento da alta direção e das principais lideranças na modelagem da nova forma de gestão das pessoas.

Outro fator de relevância a observar é o cuidado na construção dos quadros de competências individuais; esses deverão ser claros, conhecidos pelos funcionários, servirão de elementos norteadores no alcance dos resultados empresariais e proporcionarão a integração das atividades de RH entre si e dessas com os objetivos estratégicos da organização.

Diante de uma análise em relação ao referencial teórico sobre o tema abordado, percebem-se várias razões que mostram a necessidade de transformação nas políticas de RH para que atendam as demandas atuais e futuras das organizações. No entanto, cabe salientar o *gap* existente entre as discussões teóricas e as realidades empresariais, relatadas por alguns autores. Tais discussões apontam que, apesar de haver uma evolução na forma de gerenciar as pessoas, muitas organizações ainda apresentam um RH centralizado, burocrático e preocupado apenas em se fazer cumprir as obrigações trabalhistas.

Em resumo, podemos dizer 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 influenciado por essa nova concepção de gerir as pessoas.

## REFERÊNCIAS

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 Oxitenó. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2002. 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.

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.

BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan C. Q. Gestão por competências. In: BITENCOURT, Claudia (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.

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.

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

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.

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.

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

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.

- KOCHASKI, Jim. Competency-based management, Training & Development. **Academy Research Library**. p. 40-44. Oct. 1997; 51, 10.
- MARCIANO, Vitor M. The origins and development of human resource management, **Academic of Management Journal**. p. 223-227. 1995.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARRY, S. B. The quest for competence. **Training**. p. 48-56. July, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RESENDE, Enio . **O livro das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RUAS, Roberto L. **A Noção de Competências - Work Class**. n.5, Mimeo. Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2005a.
- \_\_\_\_\_. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto L. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. p. 34 -54. Porto Alegre: Bookman, 2005b.
- 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, 2005c. CD-ROM.
- SELZNICK, Philip. **A Liderança da Administração uma Interpretação Sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- 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.
- 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.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.