

---

# COMPETÊNCIAS OU CARGOS: UMA ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DAS BASES PARA O INSTRUMENTAL DE RECURSOS HUMANOS

---

ARTIGO

*Lindolfo Galvão de Albuquerque*  
Professor Titular da área de Recursos Humanos do  
Departamento de Administração da FEA/USP.

*Patricia Morilha de Oliveira*  
Graduanda em Administração de Empresas pela FEA/USP e  
bolsista de iniciação científica pelo CNPQ.

## RESUMO

Este trabalho foi baseado, em parte, nos resultados da Pesquisa RH 2010 (ALBUQUERQUE e FISCHER, 2000), que mostra a Gestão por Competências como uma forte tendência da Gestão de Pessoas para os próximos 10 anos.

Fundamentado em levantamento bibliográfico e nos resultados da pesquisa, o artigo mostra a importância do processo de substituição dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, que têm o cargo como seu elemento base, pelos sistemas baseados nas competências individuais, apontando as diferenças entre os dois sistemas, os fatores que os favorecem e as principais críticas feitas a cada um deles.

## ABSTRACT

*In the past few years, the Competency-based model has been increasingly used as a new basis for the Human Resources policies, replacing the job analysis one. This new model consists today in one of the tendencies that will affect people management policies and procedures in the next decade.*

*This study aims to show this process of change in human resources policies, from the traditional models based on the job characteristics to the new models based on the individual competencies.*

*Based on bibliography and on the results of a research named HR2010, which covered the main*

*tendencies for the HR policies in the next ten years, this article also presents the differences between both models, pointing to their strengths and also to the problems related to each of them.*

## 1. INTRODUÇÃO

Na última década, em virtude das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial, ganhou expressão um novo conceito sobre Administração de Recursos Humanos: o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

Este sistema pode substituir os sistemas tradicionais, baseados no cargo, que ainda hoje são largamente adotados apesar de suas deficiências e desvantagens em relação ao sistema baseado nas competências individuais.

O artigo explora a transição dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas para o Sistema de Gestão por Competências, de modo a mostrar o funcionamento de ambos, comparando suas vantagens e pontos de atenção, ante as tendências que a área de Recursos Humanos apresenta para os próximos 10 anos e conforme resultados analisados pela Pesquisa RH 2010 (ALBUQUERQUE e FISCHER, 2000), que será utilizada como base para as análises das questões aqui propostas, juntamente com o levantamento do que diversos autores publicaram sobre os temas estudados.

Dessa maneira, o artigo analisa os fatores que levaram ao surgimento e popularização do sistema de gestão baseado nos cargos, assim como os

fatores que hoje o tornam objeto de várias críticas. Paralelamente, são mostrados os princípios básicos do sistema de gestão por competências, suas principais vantagens, bem como os fatores que levam à sua adoção.

## 2. A UTILIZAÇÃO DOS CARGOS COMO ELEMENTO-BASE DA GESTÃO DE PESSOAS

Os sistemas de Gestão de Recursos Humanos que têm como elemento-base os cargos constituem hoje a forma mais comum de sistema de Administração de Recursos Humanos encontrada nas empresas, embora venham sendo crescentemente questionados por sua inflexibilidade e dificuldade de compatibilização com as novas formas organizacionais e com a velocidade da organização do trabalho. O método dos pontos, que é uma forma de avaliação quantitativa dos cargos para determinar a remuneração, foi criado por Merrill Lott e tornou-se o método de avaliação de cargos mais utilizado no mundo (CHIAVENATTO, 1999: 236).

O início da utilização dos cargos como elemento-base da gestão de pessoas dá-se juntamente com o início da era industrial, atrelado aos modelos de gestão Taylorista e Fordista (DUTRA, 1999), cuja característica mais marcante é o emprego da produção em linha, que possibilitou o rápido crescimento da indústria na época. A remuneração dos funcionários incluía, geralmente, pagamento por peça (WOOD e PICCARELLI, 1999:32). Constituiu-se em um sistema concebido pela lógica da engenharia, cujo principal papel era reduzir os custos com mão-de-obra e aumentar a produção, minimizando o erro humano. Com o avanço da industrialização, o sistema baseado no cargo foi tomando forma, com técnicas de análise, especificação e avaliação de cargos. Por meio desse sistema facilitava-se a operacionalização do sistema salarial, agrupando-se as muitas funções da fábrica conforme as características semelhantes.

Altamente técnico no início, o sistema de gestão baseado no cargo foi sofrendo mudanças ao longo de sua existência, passando a dar maior ênfase aos aspectos comportamentais. Já na década de 30 surgiam programas mais estruturados de

treinamento para gerentes, focando habilidades no relacionamento interpessoal. No entanto, ainda se tratava do “desenvolvimento de habilidades, e não de competências sociais, que agregassem valor à organização” (FLEURY, 1999).

Na década de 60 surgiu na Europa a abordagem sociotécnica, elaborada inicialmente por psicólogos sociais. O trabalho começava, já aí, a assumir formas mais complexas e menos mecanicistas, porém ainda sem relação mais profunda com a estratégia da empresa. Nos anos 80, foi marcante o surgimento do modelo japonês de gestão, que se caracterizava por adotar o “trabalho cooperativo e de equipe, a falta de demarcação das tarefas a partir dos postos de trabalho e tarefas prescritivas a indivíduos” (HIRATA *apud* HIPÓLITO, 2000).

O sucesso das empresas japonesas levou os países ocidentais a repensarem suas concepções sobre organização e gerenciamento do trabalho. Ainda, o aumento da competição empresarial e da diversificação da linha de produtos oferecidos pelas empresas como fator de diferenciação favoreceu o surgimento do conceito de gerenciamento dos recursos humanos, alinhando a estratégia relativa às pessoas à estratégia empresarial (FLEURY, 1999). Com o surgimento desse enfoque passou-se a dar maior importância ao desenvolvimento dos funcionários, como recurso para desenvolver as estratégias empresariais. Várias práticas, como a reengenharia, o *downsizing*, entre outras, foram criadas e tiveram seus momentos de destaque nessa fase e, segundo NAISBITT (*apud* HIPÓLITO, 2000), “fazem parte de um mesmo fenômeno: o desmantelamento das burocracias, na busca pela sobrevivência” em um ambiente competitivo.

### 2.1. Deficiências do Sistema de Gestão baseado nos Cargos

A forma de gerir pessoas vem-se aprimorando lado a lado com as diversas práticas de gestão empresarial, sofrendo os impactos das crises econômicas mundiais do crescente aumento da competição entre as empresas e da globalização. O Sistema de Gestão baseado no cargo tem sofrido muitas críticas, já que foi concebido em um mercado com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, e que se caracterizava por exibir

mão-de-obra abundante, com baixa exigência de qualificação, e atividade de produção rotineira e estruturada (DUTRA, 1999). Entre as limitações dos sistemas tradicionais apontadas pela literatura, podem-se citar:

- Falta de flexibilidade do sistema baseado nos cargos, que está-se tornando obsoleto dadas as condições atuais em muitos mercados, tais como a reestruturação organizacional, o *downsizing*, a reengenharia, a introdução de novos produtos no mercado, e até mesmo o surgimento de novas formas de organização do trabalho, como as equipes virtuais. Em virtude dessas mudanças, os funcionários têm trabalho a ser feito, mas muitos não terão um cargo certo e bem definido por muito tempo (LAWLER III, 1998: 57). O sistema atual acaba por apresentar “baixa flexibilidade, reduzindo a agilidade organizacional”, promovendo um “estilo burocrático de gestão” (HIPÓLITO, 2000).
- O sistema tradicional de gestão não recompensa os funcionários pelo que realmente se espera que eles façam, já que as faixas salariais, nos sistemas baseados no cargo, tendem a reproduzir o valor de mercado: média, valores máximo e mínimo. Raramente os gestores têm permissão para remunerar o indivíduo acima das faixas salariais, não importa quanto o desempenho esteja acima da média (EMERSON, 1991: 40). Dado o uso dos cargos, geralmente reconhece-se o tempo e não a contribuição dos funcionários quando da tomada de decisões; assim, o sistema não “encoraja o desenvolvimento de habilidades e competências” (HIPÓLITO, 2000).
- Falta de confiança nas informações obtidas de pesquisa salarial (HIPÓLITO, 2000), já que em razão das mudanças frequentes nas organizações, a mesma denominação para um cargo nem sempre significa as mesmas atribuições em organizações diferentes. As funções desempenhadas por indivíduos que teoricamente ocupam os mesmos cargos são com frequência diversas em organizações diferentes, já que o mais comum ultimamente são funções pouco padronizadas, que variam muito segundo a realidade de cada empresa e de cada mercado.

- Metodologia desatualizada, que faz com que o sistema passe uma “ilusão de mensuramento” (EMERSON, 1991:48), pois tenta quantificar as funções com uma falsa objetividade (HIPÓLITO, 2000) sobre a realidade organizacional. Muitas vezes, na tentativa de agrupar várias funções numa mesma descrição de cargo, acaba-se por não descrever bem nenhuma das funções agrupadas (EMERSON, 1991:40). Há ainda o alto custo de revisão do sistema: manutenção trabalhosa, muito tempo gasto com comitês de avaliação de cargos, e, por vezes, desperdiçado pois o sistema tem vida curta (WOOD e PICCARELLI, 1999).
- Centralização das decisões na área de RH, impedindo que os gerentes, principais responsáveis pelo dia-a-dia dos funcionários, possam opinar nas decisões salariais. Nos sistemas tradicionais a “descentralização das decisões salariais” é inviável (HIPÓLITO, 2000).
- Desalinhamento com a estratégia da empresa, com uma grande “dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais” (HIPÓLITO, 2000), privilegiando as “ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente” (WOOD e PICCARELLI, 1999).
- Incentivo ao carreirismo, o que torna as promoções verticais excessivamente importantes e dificulta a convergência de esforços para objetivos comuns (WOOD e PICCARELLI, 1999: 43).
- Limitação da área de atuação das pessoas, induzindo “as pessoas a se enxergarem dentro de um sistema sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à sua área de função” (SENGE *apud* HIPÓLITO, 2000: 40).

## 2.2. Por que hoje o Sistema de Gestão baseado no Cargo ainda é o mais utilizado?

Apesar de se apontarem várias limitações ao sistema que utiliza os cargos como elementos-base da gestão de pessoas, ele ainda hoje é o sistema mais utilizado, embora em processo de atualização

para sistemas mais modernos, como o de competências. Entre os motivos que o fazem ser ainda o sistema mais popular estão:

- O sistema de cargos ajuda a dar coerência interna à organização, montando estruturas hierárquicas que são fáceis de serem compreendidas pelos funcionários e produzem um sentimento de justiça e equidade interna (HIPÓLITO, 2000);
- Como a maior parte das empresas adotam hoje sistemas de cargos e salários, pode-se dizer que a remuneração funcional permite equidade externa, já que facilita a comparação dos salários praticados na empresa com os do mercado; todavia, por ser procedimento adotado correntemente nas empresas, os sistemas de gestão baseados no cargo “nem sempre são adotados por serem eficazes e gerarem soluções comprovadas” (WOOD e PICCARELLI). Muitas vezes, isso acontece simplesmente por se adotar o que é padrão.

Existem ainda algumas tentativas de aperfeiçoar o sistema baseado nos cargos, que não se têm apresentado como as melhores soluções. Entre elas, podem-se citar:

- Modificação das descrições, de forma a focar processos e incluir informações sobre clientes internos e externos, serviços ou produtos fornecidos e expectativas desses clientes, ao invés de serem específicas e restritas às atividades de rotina dos funcionários. As descrições passam a incluir também uma maior reflexão sobre a identidade e missão da função (WOOD e PICCARELLI, 1999: 62).
- Redução no número de cargos descritos, adotando-se maior generalidade nas descrições, o que evita que se engesse as pessoas nas limitações da função. Os cargos devem mostrar somente as “diretrizes gerais de trabalho” (WOOD e PICCARELLI, 1999: 62), tornando as funções mais abrangentes, de modo que dêem espaço para a iniciativa das pessoas.
- *Broadbanding*, ou seja, ampliação das faixas salariais de modo que se possibilite o

estabelecimento de faixas maiores para a promoção dos funcionários, o que facilita a tomada de decisão por parte dos gerentes no sentido de se utilizar a remuneração como incentivo ao desenvolvimento dos funcionários, sem que isso represente grandes aumentos salariais; ainda permite diferenciar profissionais da mesma faixa salarial mas que possuem qualificações ligeiramente diferentes na empresa (HOFRICHTER, 1993).

- Utilização de metas coletivas, por meio de bônus variáveis utilizados como premiação e recompensa (WOOD e PICCARELLI, 1999:63).

Apesar das adaptações do sistema baseado em cargos, elas não resolvem por completo os problemas que a estrutura por cargos apresenta, pois continua-se a “manter centralizadas as decisões salariais”, tornando a estrutura “lenta” face às necessidades de mudanças. Ainda há um outro problema que permanece: o valor do cargo continua sendo definido em termos relativos, comparativamente com as outras posições existentes (HIPÓLITO, 2000). Sendo assim, segue-se não recompensando as pessoas diretamente por seu valor, e não incentivando o desenvolvimento individual.

### **3. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO UMA TENDÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

Nos anos 90 começou a tomar forma um modelo estruturado de gestão de pessoas, que tem como peculiaridade considerar a “participação dos funcionários” como sendo “essencial para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva” (LAWLER III, 1998: 12). Esse é o chamado Modelo de Gestão por Competências, que é uma tendência apontada na gestão de pessoas para os próximos dez anos e à qual 33% das empresas participantes da Pesquisa RH2010 (*op. cit.*) já se adaptaram (Quadro 3.1).

**Quadro 3.1: Pesquisa RH2010: Principais focos de atenção das empresas nos próximos 10 anos**

Filosofias e Princípios de Gestão	Sim
Diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento	97%
Autodesenvolvimento	97%
Comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais	97%
Gestão por Competências	96%
Educação Corporativa	96%
<i>Empowerment</i>	95%
Gestão do Conhecimento	95%
Empregabilidade	93%
Gestão de RH coerente com negócios	92%

Fonte: Pesquisa RH 2010, 2000.

Inicialmente, o conceito de competência surgiu com base nas *core competencies*, ou competências essenciais, conceito desenvolvido por PRAHALAD e HAMEL *apud* FLEURY (1999). De acordo com os autores, o aumento de competição entre as empresas, conhecimentos altamente perecíveis, principalmente sobre a tecnologia, e grande instabilidade são alguns dos fatores que fizeram – e fazem – com que as empresas passem de uma perspectiva de estrutura estável para a de instabilidade e generalidade, orientadas por um conjunto de competências que as diferenciem da concorrência; as posições defensivas dão lugar a um desenvolvimento de vantagem competitiva que se sustente, e a estratégia alinhada ao mercado passa a ser uma estratégia que pressupõe que o mercado apresenta tantas mudanças e possibilidades que torna necessária uma visão consistente para “criar” as oportunidades de realização.

Assim, esse é um sistema que se liga menos às atividades cotidianas e operacionais do que os sistemas que ainda têm por base o elemento cargo, e que está mais voltado para o futuro da organização como um todo, para a sua estratégia (LEDFOURD, 1995). Prever o futuro, contudo, não é tarefa simples; poucas empresas têm posicionamento estratégico claro, ou visão clara sobre seu futuro, daí a dificuldade em estabelecer quais competências

têm que ser desenvolvidas para se chegar a essa estratégia. Porém, “as organizações que se esforcem neste sentido certamente conquistarão uma vantagem competitiva importante sobre as demais” (WOOD e PICCARELLI, 1999: 88).

Vários autores têm tentado definir o conceito de competência, e isso hoje representa uma das dificuldades encontradas para a difusão do sistema: sua difícil conceitualização. Os primeiros conceitos de competência surgiram nos estudos de PRAHALAD e HAMEL (*apud* FLEURY, 1999), que definiram competência essencial como o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização. Para diferenciar as competências essenciais das não-essenciais, é preciso considerar que uma competência essencial deve, de acordo com os autores, passar por três testes:

- Valor percebido pelo cliente: as competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente;
- Diferenciação entre concorrentes: a competência essencial também deve representar uma característica que torne uma organização única entre seus concorrentes, muitas vezes não por ser a única a possuir aquela característica, mas sim por possuir essa competência num grau acima da média do mercado;
- Capacidade de expansão: as competências essenciais são as “portas de entrada para os mercados do futuro”, ou seja, devem dar vazão a uma gama de novos produtos imaginados ou serviços a serem gerados a partir dela.

As competências essenciais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, as competências tendem a estar relacionadas com os indivíduos que fazem parte da organização. Assim, as competências individuais devem ser decorrentes das *core competencies*, que são atribuídas à organização.

Uma das definições mais conhecidas e aceitas sobre o conceito de competência, já no sentido mais individualizado, é dada por FLEURY (1999):

“Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Outros autores também contribuíram com sua definição para a significação de competência, e foram de grande valia para a compreensão do assunto. LAWLER III (1998) enfatiza, em sua definição, a importância de relacionar competências com a *performance* individual. Para ele, competências são “características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a *performance*”. Esse conceito, que se refere diretamente ao indivíduo, é importante, já que uma pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente de seu cargo atual.

PARRY (1998) acrescenta mais três aspectos à definição de competências: para ele, as competências devem ser “diretamente ligadas à *performance* do indivíduo” e, dessa maneira, não deveriam refletir meros traços de personalidade “mensuráveis através de padrões usualmente aceitos” e passíveis, portanto, de serem “desenvolvidas por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Quanto à sua classificação, as competências podem ser (FLEURY, 1999):

- Competências Técnicas/Profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças).
- Competências Sociais: saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe).
- Competências do Negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

### 3.1. Operacionalização

O processo de operacionalização de um sistema de Gestão por Competências passa, necessariamente, pela definição e detalhamento da

estratégia da empresa. Diante de informações como essas, pode-se construir um modelo que transforme necessidades de mercado em respostas para o mercado (HIPÓLITO, 2000), gerindo recursos humanos de maneira competitiva.

O primeiro passo consiste, portanto, na identificação das competências organizacionais que adicionem valor à estratégia da organização. Esse processo considera algumas questões, como o número de competências a serem listadas e a melhor forma de identificação das competências.

Recomenda-se que se faça uma lista “ao mesmo tempo sintética e completa” (WOOD e PICCARELLI, 1999: 93). É um erro muito comum a definição de listas enormes de competências, que, com frequência, confundem competências com traços e características de personalidade (PARRY, 1998: 59).

O processo de identificação das competências, obtidas as informações sobre a intenção estratégica da empresa, passa por três fases (KOCHANSKI, 1998): definição das competências essenciais da organização, desdobramento em competências coletivas por áreas ou grupos e, por fim, detalhamento das competências individuais.

Após levantar as competências organizacionais e individuais, dá-se início à elaboração dos níveis de complexidade do trabalho, *work levels*, alinhados às competências individuais. Na sequência, elaboram-se o modelo de competências e as respectivas ferramentas – remuneração, treinamento, recrutamento e seleção, programas de carreira.

### 3.2. Desenvolvimento de um modelo personalizado

De acordo com KOCHANSKI (1998: 27), “existem várias maneiras de desenvolver um modelo de competências; todas, porém, estão fundamentadas na descoberta, uma vez que as competências não são uniformes”. Com o argumento de que não deve haver uma fórmula rígida para desenhar um sistema de remuneração por competências, já que as organizações variam na estratégia e na especificidade de seus produtos, LAWLER III (1998) desenvolveu um modelo de réguas que auxiliam as empresas a decidirem sobre

o escopo de seu projeto de gestão por competências, pois ainda hoje há organizações cujo sistema de produção, ao menos em parte, assemelha-se muito aos sistemas tradicionais, específicos e rotineiros. Assim, existem alguns parâmetros que devem ser

considerados pelas organizações por determinarem os pontos que mais se adequam à realidade da empresa e, dependendo do seu porte, até mesmo à realidade de partes da organização (Quadro 3.2).

### Quadro 3.2: Escopo de um Projeto de Gestão por Competências



Fonte: LAWLER III, 1998: 58.

Cada parâmetro, de acordo com LAWLER III (1998), deverá ser analisado para formar o sistema que mais se adequa a cada organização, conforme segue:

1. Especificidade X Generalidade. Quanto mais atreladas a um cargo específico, menos gerais se tornam as competências. Elas podem ser determinadas dessa maneira quando dizem respeito a um certo cargo ou área da empresa. Já com relação aos objetivos estratégicos, as competências tendem a ser menos específicas, e se aplicam a todos os funcionários da organização.
2. Tradicionalismo X Modernidade. O sistema pode também dar ênfase às competências que já existem na organização, apresentadas por indivíduos de alta *performance*, ou então enfatizar novas competências, ainda por serem

desenvolvidas, que estejam ligadas ao plano futuro da empresa. A vantagem de utilizar competências já existentes é que elas são familiares à organização e se aplicam bem a organizações estáveis. Porém, em alguns casos é necessário prever as necessidades futuras.

3. De baixo para cima X De cima para baixo. Pode-se determinar as competências com base no que os indivíduos utilizam para desempenhar seus papéis, para então chegar à estratégia da empresa, no topo da estrutura organizacional. Esse método é muito parecido com o desenho dos sistemas tradicionais, portanto já conhecido e mais fácil de ser aplicado. Quando se parte da estratégia para as funções, tem-se como base a premissa de que as competências são mais relacionadas à estratégia da empresa do que ao que se pratica atualmente.

4. Complexidade e precisão X Elegância e simplicidade. É possível definir as competências requeridas de forma complexa e precisa. Porém, corre-se o risco de deparar os mesmos problemas do sistema de gestão por cargos, entre eles a alta especificidade, que gera uma grande dificuldade – e custo – para a revisão periódica do sistema.
5. Observável X Abstrato. Quanto mais observáveis as competências requeridas, mais são relacionáveis com as necessidades técnicas do trabalho e também com funções mais técnicas. Por outro lado, são mais fáceis de serem observadas e desenvolvidas pelos funcionários.
6. Durável X Temporário. Muitas empresas acreditam que irão desenhar um plano de competências durável. Porém, o que acontece na maior parte das vezes é que o sistema necessita ser reavaliado. Um exemplo disso são os conhecimentos em tecnologia, que se modificam muito rapidamente.
7. Remuneração Fixa X Bônus variáveis. Em geral, o mais comum é a adoção de remuneração fixa, seja porque as empresas estão acostumadas à sua utilização, seja por causa da própria estrutura de custos das empresas. Especialistas aconselham, no entanto, a utilização de pagamento fixo para competências duráveis, e bônus variáveis para remunerar competências temporárias.
8. Valor de Mercado X Valor Estratégico. Num sistema de remuneração por Competências, as empresas podem relacionar os pagamentos pelas competências com o seu valor de mercado – ainda utilizando as médias, mínimo e máximo salariais para determinar o valor de mercado dos indivíduos. Porém, uma possibilidade é utilizar o mercado como valor de referência, mas com a opção de remunerar acima ou abaixo, de acordo com o valor estratégico de cada competência.

Uma vez implementado um sistema de gestão por competências que abrigue todas as ferramentas de RH, ele deve ser de fácil acesso a todos os funcionários (KOCHANSKI, 1998: 27). Quanto às ferramentas desenvolvidas, a gestão por competências modifica os sistemas tradicionais de RH desde o seu conceito básico. Ao invés de

focarem o cargo, esses sistemas passam a focar a captação, retenção e desenvolvimento das competências críticas da Organização. Assim sendo:

- Captação: os sistemas de captação, no novo modelo, passam a buscar as competências da organização e do grupo em que a pessoa vai estar inserida.
- Treinamento e desenvolvimento: esses processos sofrem mudanças significativas relativamente aos programas tradicionais. Os programas de aprendizado devem viabilizar o desenvolvimento das competências, e proporcionar um aprendizado “orientado para a ação”, o que nem sempre é contemplado por aulas descritivas (KOCHANSKI, 1998: 27). Como consequência, as organizações começam a desenvolver novos conceitos de aprendizagem, como por exemplo a criação das Universidades Corporativas, cuja missão é “desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional – geração, assimilação, difusão e aplicação – por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (EBOLI, 1999).
- No novo modelo de gerenciamento de carreira, o avanço não ocorre somente no sentido vertical (WOOD e PICCARELLI, 1999). É necessária, então, a montagem de um modelo de planejamento de carreira que enfoque as progressões horizontais dos empregados, em um plano de carreira “ligado às competências” (KOCHANSKI, 1998: 27).
- Novos modelos de avaliação da *performance* dos funcionários surgem, tais como “auto-avaliação, avaliação gerencial e feedback de 360 graus” (KOCHANSKI, 1998: 27).

#### 4. METODOLOGIA DA PESQUISA UTILIZADA

Este trabalho foi preparado tendo como principal fonte de informações a Pesquisa RH2010 (*op. cit.*), e como objetivo, levantar as tendências de RH para os próximos 10 anos. A metodologia utilizada foi a Técnica Delphi, bastante recomendável para a previsão de cenários futuros. Por meio dela,



especialistas respondem à pesquisa e recebem, pela troca dos resultados, as opiniões dos outros participantes, até obterem consenso sobre os resultados. Portanto, trata-se de uma “técnica que busca um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros” (WRIGHT *apud* ALBUQUERQUE e FISCHER, 2000).

A Técnica Delphi é considerada uma Técnica Qualitativa de Pesquisa Prospectiva. Os métodos prospectivos são utilizados quando não há dados históricos disponíveis sobre o fato que se pretende estudar. Assim, aplicam-se muito bem a análises de futuro, como a da pesquisa citada.

Nela, a coleta dos dados deu-se em três fases, a saber:

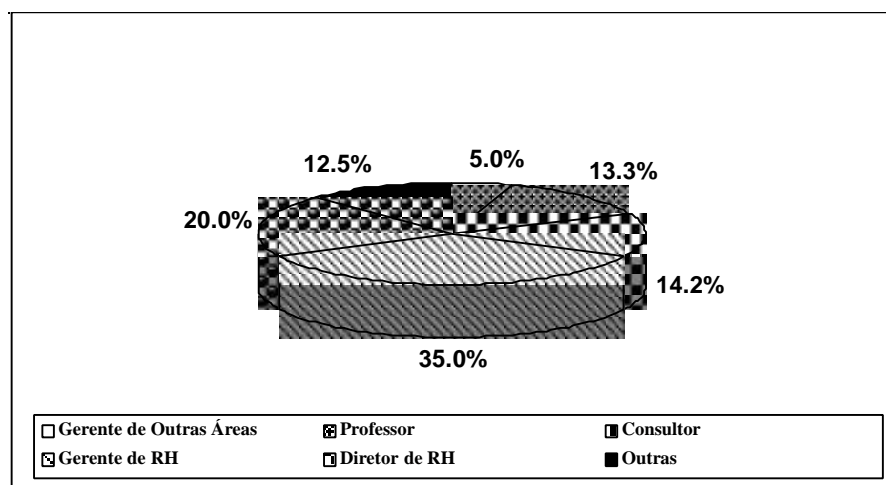
- Na primeira fase foi distribuído um questionário a 168 participantes, que responderam à pesquisa sem a presença dos outros participantes.
- Na segunda fase, da qual participaram 120 respondentes, todos os participantes receberam os

resultados da tabulação da primeira rodada. Assim, puderam rever suas respostas, de posse da média das opiniões dos participantes da rodada anterior.

- Na terceira fase da pesquisa foi realizado um *workshop*, onde os participantes puderam se encontrar para discutir os grandes temas levantados pelos questionários anteriores.

Os participantes da pesquisa foram selecionados entre profissionais ligados à área de Recursos Humanos de grandes empresas – em geral foram escolhidas as empresas classificadas como Melhores e Maiores pela revista *Exame*, professores das principais Universidades do país e consultores na área de Gestão de Pessoas. Embora os consultores e professores também tenham participado, a maioria dos participantes realmente foi composta de gerentes e diretores de Recursos Humanos de empresas de médio e grande porte (Quadro 4.1), já que, por estarem nessas posições, são pessoas mais qualificadas para responder questões ligadas a tendências de RH.

**Quadro 4.1: Perfil dos Participantes da Pesquisa RH2010**



Fonte: ALBUQUERQUE e FISCHER, 2000.

Em média, os participantes são homens na faixa dos 40 anos de idade, dos quais a grande maioria (85%) passou por algum curso de especialização. Isso demonstra claramente que a pesquisa contou

com a opinião de pessoas altamente qualificadas, capacitadas para nos dar um panorama da área de Recursos Humanos.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Gestão por Competências é apontada por 96% dos participantes da pesquisa RH2010 como uma tendência hoje. Algumas mudanças sociais, econômicas e políticas aparecem como catalisadoras desse processo de mudança.

No Brasil, a grande maioria (99%) dos executivos pesquisados concordou que ocorrerão mudanças significativas ou até mesmo radicais nos próximos anos, na Gestão de Pessoas. Essas mudanças terão impacto principalmente sobre os princípios, filosofia e estratégias gerais de gestão das empresas, o que as levará a redefinirem toda sua atuação, já que os princípios, filosofias e estratégias são a base para a definição das políticas, práticas, instrumentos, estrutura e forma da organização, e para a própria definição do perfil do profissional que atuará nela.

De acordo com WOOD e PICCARELLI (1999), o crescimento do setor de serviços na economia é uma característica do desenvolvimento dos países, e é acompanhado de forte demanda de profissionais qualificados. Assim, a gestão por competências surge como uma alternativa para atrair os profissionais que apresentem características mais ligadas à estratégia da empresa, além de desenvolver os empregados atuais.

No ambiente em que essas empresas estão inseridas, muitas são as mudanças que estão ocorrendo, às quais, segundo os participantes, a maioria das empresas ainda não se adaptou.

No que tange ao cenário mundial, as empresas deverão desenvolver princípios e estratégias que se adaptem à cada vez mais rápida globalização da Economia, das empresas e dos negócios (citada por 98% dos participantes). Ligado a esse fenômeno da Globalização, há ainda o fator da integração do Brasil em Blocos Econômicos, também apontado por 92% dos respondentes. Esses dois aspectos influem nas relações da empresa com outras áreas geográficas, nacionalidades e culturas, expandindo o leque de oportunidades de negócios, que antes era somente local. Segundo DUTRA (1999), “as empresas hoje demandam também uma maior velocidade para entrar e sair de mercados locais e

globais, e para revitalizar seus produtos e serviços. Assim, necessitam de pessoas atualizadas com as tendências de mercado e de seu campo de atualização tanto em termos nacionais como internacionais”.

Há, no entanto, um grande acirramento da competição entre empresas. Esse foi um outro aspecto relevante, apontado por 97% dos participantes. E quanto maior a competição, melhores práticas de gestão são desenvolvidas no mercado, exigindo das empresas maior mobilidade e flexibilidade na tomada de decisões.

Uma outra tendência do cenário mundial que igualmente gera demanda de práticas mais efetivas de gestão de pessoas é o processo crescente de fusões e aquisições (89% dos respondentes apontaram esse aspecto). O aspecto humano, quando se trata de fusões e aquisições, é um dos pontos de maior complexidade e importância, pois o conflito de culturas entre as empresas que se estão unindo pode levar a diversos problemas, impactando a qualidade e produtividade de ambas as empresas; mas esse aspecto pode também ser transformado em vantagem competitiva, se se souber aproveitar o que há de melhor nas duas culturas. Daí a necessidade de uma política de Recursos Humanos mais flexível e eficaz para lidar com essa situação.

### 5.1. Vantagens oferecidas pelo Sistema de Gestão por Competências

O Sistema de Gestão por Competências surge como resposta para muitas preocupações das empresas nos próximos 10 anos. Entre essas preocupações, que estão fortemente relacionadas ao desenvolvimento do novo modelo de gestão, são citadas a seguir as principais, apontadas pela pesquisa acima mencionada e pela literatura.

Manter a Gestão de RH coerente com os Negócios é uma preocupação de 99% das empresas pesquisadas. Esse princípio é um dos responsáveis pelo *status* estratégico que hoje é atribuído ao Sistema de Gestão por Competências (WOOD e PICCARELLI, 1999: 87), uma vez que este define as competências requeridas pelos funcionários de

“cima para baixo”, ou seja, da “estratégia para a tarefa” (LAWLER III, 1998).

No âmbito dos funcionários, a Gestão por Competências surge como um fator motivacional, já que incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, pois eles vão adquirindo mais e melhores competências. Ultimamente, vêm ocorrendo mudanças no conjunto de expectativas das pessoas em relação às suas carreiras (DUTRA, 1999), uma vez que as pessoas estão “cada vez mais remetidas a elas mesmas como referência para sua relação com o mundo, estando cada vez mais mobilizadas por valores como autonomia e liberdade nas suas escolhas de carreira”. Também ganham maior atenção aspectos como integridade física, psíquica e social, e, nesse sentido, a Gestão por Competências surge como fator motivacional e de retenção de talentos.

O que acaba ocorrendo, nesse sentido, é uma maior pressão para que as empresas sejam transparentes com as pessoas e possuam processos de comunicação mais eficientes, gerando assim uma maior expectativa de vida em geral, o que amplia o tempo de vida profissional ativa dos funcionários. Existe hoje uma “maior exigência de condições concretas para o contínuo desenvolvimento” (DUTRA, 1999) e pressão para que as pessoas continuamente se atualizem, como condição para sua empregabilidade. De fato, a questão da empregabilidade foi apontada por 94% dos participantes da Pesquisa RH2010 como uma das maiores preocupações quando da tomada de decisão na Gestão de Pessoas, e, conforme foi visto, está relacionada com os pontos positivos oferecidos pelo Sistema de Gestão por Competências.

O desenvolvimento das competências no novo modelo é também incentivado de forma autogerida, ou seja, os funcionários passam a gerenciar o próprio desenvolvimento (GROVES, 1999). Essa é uma característica que surge como resposta à preocupação das empresas de incentivar o autodesenvolvimento de seus funcionários, e foi consenso entre os participantes da pesquisa.

As competências também proporcionam um método estruturado para remunerar o desempenho de todos os funcionários, e não somente daqueles

com desempenho muito acima ou muito abaixo da média, que são geralmente os que mais chamam a atenção dos gerentes no dia-a-dia, quando imperam os métodos tradicionais (GREENGARD, 1999; KOCHANSKI, 1998).

O sistema de Gestão por Competências acompanha a “velocidade de comercialização de produtos no mercado, a satisfação dos clientes” e “a flexibilidade” dos mercados atualmente (KOCHANSKI, 1998).

Por fim, o Sistema de Gestão por Competências “representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários” (KOCHANSKI, 1998), o que vem em resposta a uma das maiores preocupações atuais dos gestores, que consiste em aumentar o comprometimento dos funcionários com os resultados do negócio (ALBUQUERQUE e FISCHER, 2000).

## **6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O presente trabalho foi realizado com base numa revisão bibliográfica, e em partes do resultado da pesquisa RH 2010, que tratou de tendências na gestão de pessoas. Para um estudo mais aprofundado do tema, seria necessário um estudo de casos de implantação do Modelo de Gestão por Competências e de seus resultados. Porém, em virtude do fato de o tema ser recente, é grande a dificuldade em encontrar informações sobre casos já implementados.

## **7. RECOMENDAÇÕES DE ESTUDO**

Para maior aprofundamento, recomenda-se um estudo mais detalhado das mudanças que o Modelo de Gestão por Competências traz às diversas práticas de Recursos Humanos: remuneração, treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e planos de carreira.

## **8. CONCLUSÃO**

Este trabalho faz um paralelo entre os sistemas tradicionais de gestão de pessoas, baseados no

cargo, e os mais modernos, que estão baseados no conceito de Competências. O sistema de Gestão por Competências surgiu na década de 90, e hoje se constitui em uma tendência para a área de Recursos Humanos, revelada pela Pesquisa RH2010, que analisou tendências de RH para os próximos 10 anos. Nessa pesquisa, Competências surge como uma tendência, apontada por 96% das empresas pesquisadas, de relativa dificuldade de implementação.

Tal dificuldade está relacionada principalmente ao fato de Competências ser ainda um conceito em desenvolvimento, e de haver relativa dificuldade para ser entendido, já que existem diversos significados para o termo Competência, dados por diversos autores. Ainda existe uma grande dificuldade relacionada a aspectos comportamentais quando se trata de entender o funcionamento do Sistema de Gestão por Competências, ou de implementá-lo. Daí a importância de implementar o sistema com uma equipe especializada e envolver todos os níveis da Organização.

As dificuldades para implementar o novo Sistema de Gestão são rapidamente compensadas pelas diversas vantagens que ele traz. Basta verificar as tendências reveladas pela Pesquisa RH2010, representativas das grandes preocupações dos gestores de RH hoje, e colocá-las ao lado das vantagens em utilizar Competências, para ver que estas respondem diretamente às preocupações dos gestores. São muitas as melhorias apresentadas pelo novo sistema, citadas ao longo do trabalho, das quais podemos mencionar algumas: maior flexibilidade; facilidade em recompensar devidamente os funcionários, estimulando o desenvolvimento de novas características necessárias ao Negócio; alinhamento da Estratégia da Empresa com a Estratégia de Gestão de Pessoas; maior facilidade para manter o sistema; descentralização das decisões de RH, dando maior autonomia aos gerentes, entre outras.

A grande questão que permeia os pontos positivos do sistema é a constatação de que os sistemas tradicionais não mais se adaptam à realidade vivida atualmente pelas empresas.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, L. G. e FISCHER, A. L. *Pesquisa RH 2010: Uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos.* São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.* São Paulo: Editora Campus, 1999.
- DUTRA, J. S. *Gestão da Carreira por Competência.* In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1º, 1999, *Anais.* São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.
- EBOLI, M. *As Universidades Corporativas.* In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1º, 1999, *Anais.* São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.
- EMERSON, S. M. *Job Evaluation: A barrier to excellence? Compensation & Benefits Review,* New York: American Management Association, v. 23, p.39-51, jan./fev. 1991.
- FLEURY, M. T. L. *Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.* In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1º, 1999, *Anais.* São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.
- GREENGARD, S. *Competency Management Delivers Spectacular Corporate Gains.* *Workforce,* [s.l.: s.n], p. 104-105, mar. 1999.
- GROVES, F. e HOLLISTER, M. E. *Recruit, Reward and Retain.* *Professional Builder Magazine,* [s.l.: s.n], p. 67-70, nov. 1999.
- HIPÓLITO, J. A. M. *A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências.* Tese (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- HOFRICHTER, D. *Broadbading: A 'Second Generation' Approach.* *Compensation & Benefits Review,* New York: American

Management Association, p. 53-58, set./out. 1993.

KOCHANSKI, J. Mais e melhores competências. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 24-28, nov./dez. 1998.

LAWLER III, E. Estratégia versus funcionários. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 12-15, set./out. 1998.

LEDFORD Jr., G. E. Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers. *Compensation & Benefits Review*, New York: American Management Association, p. 55-62, jul./ago. 1995.

PARRY, S. B. Just what is a competency? (and why should you care?). *Training Magazine*, [s.l.: s.n], p. 58-64, jun. 1998.

WOOD, T. Jr. e PICARELLI, V. Filho. *Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva* São Paulo: Editora Atlas, 1999.