



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

Suely de Lima Bittar

**Competências, Gestão de competência e Organizações:  
Um estudo entre gestores de organizações públicas e  
privadas**

Brasília – DF

2011

Suely de Lima Bittar

**Competências, Gestão de competência e Organizações:  
Um estudo entre gestores de organizações públicas e  
privadas**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Onofre Rodrigues de Miranda

Brasília – DF

2011

Bittar, Suely de Lima.

Competências, Gestão de competência e Organizações. Um estudo entre gestores de organizações públicas e privadas/Suely de Lima Bittar. – Brasília, 2011.

35 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Onofre Rodrigues de Miranda, Departamento de Administração.

1. Competência. 2. Gestão de Competências 3. Organizações

Suely de Lima Bittar

**Competências, Gestão de competência e Organizações:  
Um estudo entre gestores de organizações públicas e  
privadas**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Suely de Lima Bittar**

Doutor, Onofre Rodrigues de Miranda  
Professor-Orientador

Profa. Dra Tatiane Paschal

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, 25 de Novembro de 2011

**A Antonio Mariano Neto. (*in memoriam*)**  
**Meu pai**

À minha mãe, Daluz Cândida, que na sua simplicidade me ensinou os valores dessa vida.

Ao meu amado esposo Ricardo Jorge, por seu apoio incondicional.

Aos meus filhos, Leonardo, Ricardo Filho e Matheus fonte de meus incentivos.

Aos meus sogros Jorge Bittar e Nasrin Bittar por fazerem parte de minha vida.

A vocês dedico minha conquista!

## AGRADECIMENTOS

Na busca por minha primeira graduação, pelo meu desenvolvimento intelectual e profissional, quero agradecer a todas as pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram com este feito. A todos vocês meu muito obrigada. Mas, não poderia deixar de agradecer de maneira especial aquelas pessoas que contribuíram mais efetivamente nessa empreitada, e aos que me acompanharam ao longo do curso.

A Deus, em primeiro lugar por todas as suas bênçãos;

A Universidade de Brasília, por abraçar o projeto piloto do curso;

Ao Professor Onofre Rodrigues de Miranda, meu orientador, por sua dedicação e incentivo;

Ao Banco do Brasil pela idealização e extensão do projeto a comunidade destinado, em primeira instancia aos funcionários do banco;

A todos os coordenadores e funcionários ao longo do curso;

A todos os colegas do curso, em especial minha amiga Marcilene Lima, por sua gentileza e atenção em sempre atender quando solicitada;

A minha nora Estella Bittar e minha futura nora Aline Barreto por suas torcidas e colaborações;

A minha mãe (Daluz), meu esposo (Ricardo), meus amados filhos (Leonardo, Ricardo e Matheus), meus irmãos (Eurípedes, Helio, Floripa, Marli e Edson) meu eterno amor;

A todos vocês o meu muito obrigada!

Suely de lima Bittar

“Não temos escolha: temos de chamar as pessoas para o processo de repensar, reprojeter e reestruturar a organização... Se elas estiverem envolvidas, vão criar um futuro do qual elas mesmas fazem parte.”

*Fritjof Capra (1995)*

## RESUMO

O conceito de competência, bem como de sua apropriação no espaço organizacional tem sido fonte de intenso debate entre o ambiente acadêmico e o empresarial. Este trabalho teve como objetivo geral investigar a percepção de gestores em organizações públicas e privadas acerca do entendimento do conceito competência. Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória, com o método de qualitativo. Os dados foram coletados a partir de um roteiro de entrevista, com questões semi-estruturadas, composto por duas partes: a primeira compreende na apresentação dos objetivos da pesquisa e procedimentos da pesquisa; a segunda envolve: dados demográficos e seis questões que abordam o tema competências: significado de competências, significado de desenvolvimento de competências, significado de gestão de pessoas por competências, o entendimento do entrevistado sobre conhecimento, habilidades e atitudes. Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo de maneira que, as categorias foram criadas de acordo com a proposta no roteiro utilizado no momento da entrevista. Apesar, da limitação na coleta de dados, os resultados foram positivos, pois, a maioria das respostas obtidas estava em concordância com as teorias apresentadas demonstrando dessa forma que os gestores detêm de certo conhecimento teórico sobre o tema competências.

Palavras-chave: Competências, gestão de competências, organizações.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES: QUADROS E FIGURAS

Quadro 1: Ganhos das organizações e das pessoas no modelo de gestão baseada em competência.....	13
Figura 1: Evolução do conceito de competências .....	6
Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	11

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Significado de Competências .....	17
Tabela 2: Significado do desenvolvimento de competências .....	18
Tabela 3: Significado de gestão de pessoas por competência.....	19
Tabela 4: Significado de conhecimento.....	20
Tabela 5: Significado de habilidade.....	21
Tabela 6: Significado de atitude .....	22

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Formulação do problema .....	2
1.2	Objetivo Geral .....	3
1.3	Objetivos Específicos .....	3
1.4	Justificativa .....	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
2.1	O conceito de competência .....	5
2.2	Competências Individuais .....	7
2.3	Competências gerenciais .....	8
2.3.1	O gerente .....	9
2.3.2	A gerência .....	9
2.4	Competência organizacional .....	10
2.5	Gestão de competência .....	11
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	15
3.1	Participantes do estudo .....	15
3.2	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	16
3.3	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	16
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	17
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	23
	REFERÊNCIAS .....	25
	APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	27

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão por competência é hoje, no mundo globalizado, dinâmico, competitivo e de constantes mudanças, a ferramenta promissora às demandas deste contexto em que se inserem as organizações. Palavra do senso comum, o termo competência é geralmente utilizado para indicar uma pessoa qualificada a realizar algo.

O dicionário Webster (1981, p.63) define competência, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Com aspectos semelhantes, o dicionário da língua portuguesa Amora (1997, p. 156) classifica competência como: “capacidade; qualidade de quem é capaz e, ainda, direito que tem um funcionário ou tribunal de apreciar e julgar um pleito ou questão”.

Muitas pessoas, bem como alguns teóricos percebem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes como essencial para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

Essa visão é debatida e contestada por vários autores, durante as décadas de 80 e 90, por discordarem da definição de competência associada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, pois buscaram associar o conceito as realizações e ao que eles detêm, produzem e/ou entregam. Nessa concepção, as qualificações necessárias do indivíduo para determinado trabalho não é garantia de que o indivíduo irá entregar o que lhe foi solicitado (DUTRA, 2008).

Segundo Dutra (2008), os indivíduos agem como agente de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue a organização. Para esse autor, a competência recebida pode ser entendida como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Ainda Dutra (2008), cabe observar se essa entrega acontece de forma efetiva à organização caracterizando a ação como agregação de valor, ou seja, ainda que o indivíduo não permaneça na organização, as competências transferidas ao patrimônio de conhecimento da organização permanecem. Neste contexto, traçar o entendimento acerca da concepção de competências e sua apropriação no âmbito de organizações públicas e privadas é o objetivo deste trabalho..

## 1.1 Formulação do problema

O interesse acerca do entendimento de competência no meio empresarial brasileiro tem se tornado relevante, à medida que as organizações tomam consciência de seu papel em seu interior na tomada de decisões e com resultados expressivos que impactem positivamente a sociedade como um todo.

De acordo com Ruas *et al.* (2005), este contexto se revela sob uma perspectiva voltada para estratégia (competências organizacionais, competências essenciais) ou ainda, a partir de uma configuração mais específica voltada para a gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências).

Para Ruas *et al.* (2005:36):

Não há dúvida de que o que há de mais relevante na construção da noção de competência passa sem dúvida pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização.

Portanto, este trabalho tem por objetivo traçar o entendimento acerca do conceito de competências e gestão de competência, bem como de sua apropriação no âmbito de organizações públicas e privadas. Assim, tem-se como questão de pesquisa: ***Como a competência é percebida na visão de gestores de organizações públicas e privadas?***

## 1.2 Objetivo Geral

- Traçar o entendimento do conceito de competências entre gestores de organizações públicas e privadas.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Delinear o nível de conhecimento de gestores de organizações públicas e privadas acerca do tema competências; gestão de competências
- Analisar a visão de competências percebidas pelos gestores à luz das teorias predominantes na literatura.

## 1.4 Justificativa

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas têm sua gênese nos movimentos de administração científica, onde se enfatiza a busca da pessoa certa para o lugar certo (TAYLOR, 1982). Essa visão perpetua no mundo empresarial de maneira que as organizações sofrem grandes transformações, sem ao menos buscar transformar a gestão de pessoas, que são motivadas pela deficiência dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no que tange ao atendimento as respostas e expectativas das empresas e dos indivíduos (DUTRA, 2008).

De acordo com Dutra (2008), fatores como a globalização, a instabilidade crescente, aliada a complexidade cada vez maior das arquiteturas organizacionais, bem como as relações comerciais, que passaram a exigir maior valor agregado dos produtos e serviços, influenciam as organizações a se tornarem flexíveis e ágeis

diante a situações de ocorrências internas na tomada de decisão e no enfrentamento a situações inesperadas e de complexidade crescente.

Quanto mais às organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender as expectativas e necessidades que elas manifestam. As pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização, por seu lado, procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional, entre outras, pressionando as organizações a se estruturarem para tanto. (DUTRA, 2008:14).

Sendo assim, a relevância deste estudo se justifica por propor conhecer este ambiente dinâmico em que se inserem as organizações, bem como a percepção dos atores envolvidos nesse contexto acerca do tema competência e a gestão de competência, sua aplicabilidade e resultados práticos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O conceito de competência

O início do debate acontece nos Estados Unidos entre psicólogos e administradores por ocasião da publicação do artigo “Testing for competence rather than intelligence” (Testando por competências em vez de inteligência) de (MCCLELLAND,1973). McClelland (1973) define competência por uma ótica subjacente ao indivíduo meramente relacionada com um desempenho superior na execução de determinada tarefa ou situação.

Para Fleury (2002), os trabalhos dos autores americanos, durante a década de 1980 e 1990, acerca do tema competência foram de significativa importância para literatura, sobretudo por focar a tarefa e o conjunto de tarefas demandadas de um cargo tanto para literatura acadêmica como em textos que motivam a prática administrativa. Segundo a autora, sobre essa percepção, a gestão por competência é apenas mais um rótulo moderno utilizado para administrar a realidade organizacional pautada nos princípios taylorista e fordista.

No cenário brasileiro, o debate sobre a concepção de competência surge na discussão acadêmica, pautado, inicialmente, na literatura americana e classificando-a como *input*, ou seja, característico do indivíduo (FLEURY, 2002).

O conceito de competências tem sido, na administração contemporânea, bastante utilizado e um dos mais controversos (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

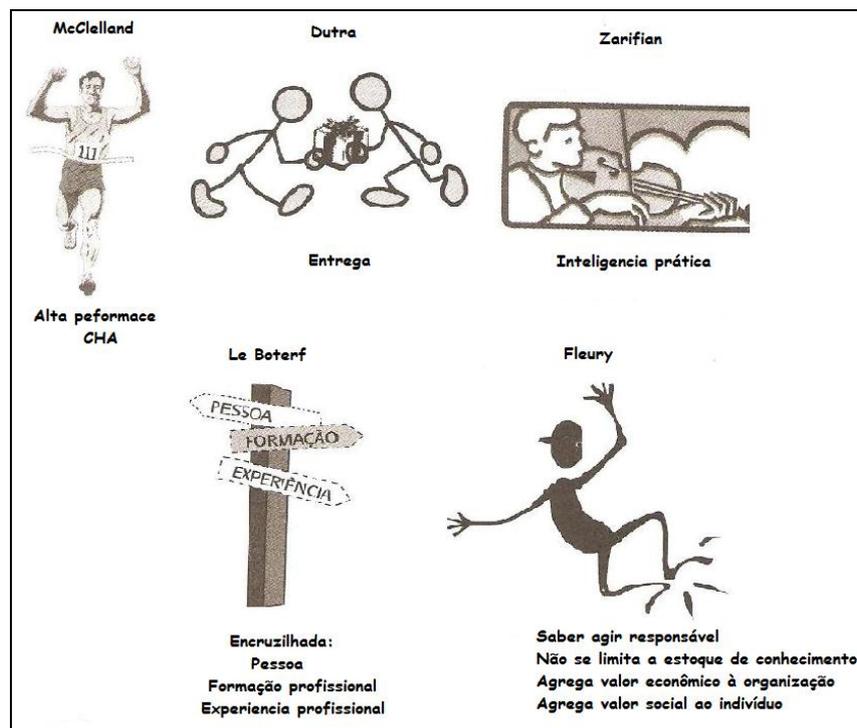
Fleury e Fleury (2004) e Dutra (2001) conceituam competência além das tradicionais definições da vertente norte americana desenvolvidas por McClelland (1973) e seus seguidores da década de 80. Para esses autores a competência seria a somatória de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na literatura francesa, o conceito de competência, que surge nos anos 1990, transcende a visão limitada de qualificação. Assim, o trabalho não é mais um conjunto de simples tarefas pertinentes ao cargo, e, sim, um prolongamento contínuo da competência mobilizada pelo indivíduo ante a uma situação profissional,

complexa e de constantes mudanças (FLEURY, 2002). Competência, para Zarifian (2001), é a inteligência exercitada de situações que se ampara nos conhecimentos obtidos e os transforma com tanto mais força quanto maior for à complexidade envolvida no contexto. Por sua vez Le Boterf (1995) considera competência como entrecruzamento de três eixos, composto pela pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Dutra (2001) conceitua competência a partir da entrega pelo indivíduo. As pessoas, de acordo com o autor, possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de natureza própria o que não garante que a organização se beneficie dessa condição. Para o autor é necessário agregar a noção de entrega, aquilo que realmente é entregue pelo indivíduo à organização, ou seja, mesmo que o indivíduo não permaneça na organização seus conhecimentos passados permanecem.

A figura 1 ilustra a evolução do conceito competência através dos principais pensadores.



**Figura 1: Evolução do conceito de competências**

Fonte: Fleury (2002)

## 2.2 Competências Individuais

As competências são entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Para Dutra (2008:28), “esse foco é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não há garantia de que elas irão agregar valor à organização.” O autor aborda a necessidade de uma melhor compreensão acerca do conceito de competência individual e ressalta o conceito de entrega para efeito de admissão, demissão, promoção, aumento salarial., nesta concepção o indivíduo é analisado em função de sua capacidade de entrega.

Dutra (2008) exemplifica que ao contratarmos determinada pessoa para trabalhar conosco o fazemos avaliando sua formação e experiência, mas, também, pela forma como essa pessoa atua e entrega seu trabalho. Na prática organizacional, as decisões tomadas sobre as pessoas acontecem em função da entrega, o sistema formal, criado na maioria das vezes a partir de cargos as avaliam pelo que fazem.

Outro fenômeno associado à competência é a aprendizagem, o que para Fleury e Fleury (1997) corresponde ao processo relacionado às mudanças advindas de práticas ou experiências anteriores, que podem ou não alterar significativamente o comportamento individual.

Antonello *et al.* (2005) conceituam aprendizagem individual sob várias perspectivas, desenvolvido principalmente no campo da psicologia no decorrer de sua história evolutiva. Para os autores a abrangência individual é avaliada por vários modelos de forma distinta, que foram desenvolvidos no decorrer do tempo com o intuito de explicar o processo da aprendizagem e comenta:

as organizações não são meramente coleções de indivíduos, embora não existam organizações sem essas coleções. Da mesma forma, a AO não é meramente aprendizagem individual, embora as organizações aprendam somente através da experiência e da ação dos indivíduos. (ANTONELLO *et al.*, 2005:18)

De acordo com esses autores, as pesquisas existentes demonstram desde o início uma marcante tendência com destaque no papel da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional.

Fleury (2002) salienta que a competência não se limita ao conhecimento teórico e empírico da pessoa, tão pouco se encontra encapsulada na tarefa. Assim, “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico” (p.55). Para a autora, a competência individual é limitada, porém não negada na condição dos saberes obtidos pela sociedade, ou pela formação do indivíduo, em determinado momento. O que não implica dizer que a rede de conhecimento onde o indivíduo se insere seja fundamental, de forma que, a comunicação seja eficiente e promova competência.

Essa autora ainda define competência a: “um saber agir responsável e reconhecido, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”

### **2.3 Competências gerenciais**

As constantes mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos acompanhadas do aumento da competitividade no meio empresarial tem se tornado uma constante. No seio desses acontecimentos e desempenhando papel significativo no que tange a processos de inovação e de mudança organizacional encontra-se a figura do gerente.

Oderich *et al.* (2005) enfatizam que as organizações se encontram em um ambiente que exige alta capacidade de adaptação e desenvolvimento constantes. Esses autores ressaltam que novos parâmetros de qualidade, exigências e novas competências organizacionais se fazem necessários para as empresas se manterem competitivas no mercado. As competências gerenciais, em nível individual têm sua gênese como resultados de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente concentra em determinadas situações e que acrescentam valor a organização e ao indivíduo.

### 2.3.1 O gerente

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que as estruturas gerenciais equivalem ao código genético da corporação, limitando a percepção do gerente a uma parte específica da realidade e que os gerentes não sabem o que rege fora das estruturas em que atuam.

Dichter (1974) relaciona a figura do gerente a um terapeuta o qual precisa vender a si mesmo. Como o terapeuta, o gerente ou o vendedor só pode ter sucesso quando inspiram confiança no comprador, no seu subordinado ou colaborador. O autor orienta a não desempenhar o papel de gerente e sim, desempenhar o próprio papel.

Maximiano (2002) considera que o trabalho do gerente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar, estejam numa seqüência lógica.

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa idéia está em identificar o trabalho dos administradores e separá-lo das atividades operacionais da empresa. Dirigentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando o papel de administrar a empresa inteira. (MAXIMIANO, 2002, p. 49)

### 2.3.2 A gerência

Drucker (1971) conceitua gerência como sendo a direção de negócios como uma singularidade e uma exceção na sociedade. Boog (1971) esclarece que o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas, que constitui conhecimento específico de um cargo gerencial e, normalmente, é associado à área funcional do gerente (habilidades humanas), que representa uma forma de lidar com as pessoas; e as habilidades conceituais necessárias ao gerente pra obter uma visão do todo, ou seja, uma visão sistêmica.

## 2.4 Competência organizacional

Ruas *et al.* (2005) observa a possibilidade de pensar competências sob pelo menos duas perspectivas: a **coletiva**, menos conhecida, mas que pode ser associada às atividades organizacionais, às suas áreas e funções; e a **individual**, essa, já bem explorada tanto no meio acadêmico quanto empiricamente.

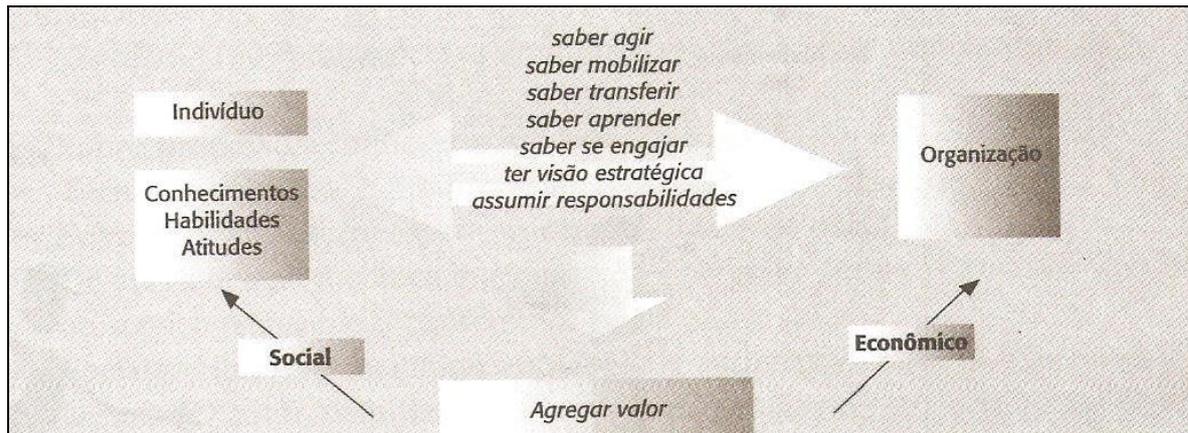
De acordo com Zarifian (2001:115), “é a organização, em especial, que permite unir à competência individual a competência coletiva.” Zarifian (1999), distingue as seguintes competências em uma organização:

- Competência sobre processos: conhecimentos do processo do trabalho.
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser executado.
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
- Competência de serviço: Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

De acordo com Zarifian (2001), a competência sobre a organização pode ser verificada, quando, por exemplo, necessário se faz reorganizar os fluxos de produção em uma oficina, ou modificar a maneira como o serviço de manutenção de equipamentos assume responsabilidades, pois, organizar fluxos requer competência profissional. Esse autor ainda adverte:

No entanto, é preciso reconhecer que as empresas hesitam muito em desenvolver plenamente essa competência sobre a organização, pelo menos no nível dos assalariados da base da estrutura organizacional. Toca-se aqui em uma prerrogativa hierárquica e em uma relação de poder que continuam difíceis de mudar. Pode-se afirmar, contudo, que a competência sobre a organização penetra aos poucos essa última, por intermédio da participação dos assalariados em projetos (em projeto de otimização de funcionamento, em projeto de mudança pontual de organização etc.) (ZARIFIAN, 2001:139)

Por sua vez, as competências organizacionais relacionam-se aos indivíduos ou equipes a executarem seus projetos propostos alcançando seus objetivos e permitindo maior competitividade a empresa, conforme demonstrado na figura 2.



**Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização**  
 Fonte: Fleury (2002: 22).

## 2.5 Gestão de competência

De acordo com Dutra (2001), ao longo dos últimos 20 anos a forma de gerir pessoas passou por grandes transformações. Dentre as quais ele cita:

- Alteração no perfil do indivíduo exigido pelas empresas. Ao invés de ações mecanizadas, um perfil autônomo e empreendedor.
- Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento. Quebrar o paradigma taylorista fordista de administração. Indivíduos controláveis- postura passiva. O novo modelo de gestão de pessoas deve ser orientado pela idéia de desenvolvimento mútuo.
- Maior participação das pessoas no sucesso do negocio ou da empresa. Indivíduos comprometidos de forma integral com a organização ou o negócio mobilizam não somente seu físico e intelecto, mas, todo seu potencial criador proporcionando vantagens competitivas únicas.

Porém, adverte o autor, as transformações mencionadas não foram acompanhadas pelos conceitos nem ferramentas que motivam e apóiam a gestão de pessoas.

É muito comum, por isso, observarmos empresas que sabotam constantemente seu próprio sistema formal de gestão para criar nesse

sistema brechas que o tornem mais adequado a realidade. Afinal é a realidade que deve dizer a última palavra. (DUTRA, 2001:26).

Ainda, de acordo com o autor, insistir na sabotagem do modelo descaracteriza o sistema formal, o que o torna ilegível e incrédulo, causando assim, um descontentamento generalizado com a forma de administrar indivíduos.

Fleury (2002) observa que as transformações ocorridas no ambiente externo cenário político, econômico e social e o ambiente interno têm levado as organizações a constantes mudanças e adequações. De forma que, o modelo Gestão por Competências vem sendo inserido nas organizações como fator essencial ao atendimento de seus objetivos, buscando alinhar as competências individuais dos colaboradores envolvidos às metas da organização. Desta forma, surgem questionamentos em relação ao conceito de competência que esclarecem as necessidades das empresas se adaptarem a esse novo cenário (ZARIFIAN, 2001).

De acordo com Fischer (2001), uma nova terminologia tem sido utilizada de forma freqüente pelos profissionais da área de gestão de Recursos Humanos nas organizações, tanto por quem estuda como para os que praticam: o conceito de modelo de gestão de pessoas.

Para o autor trata-se de um estudo mais abrangente, cujo propósito é nomear e identificar junto ao resultado pelo qual as transformações e as intensas mudanças ocorridas nesse cenário vêm alterando as políticas, as práticas e os processos de gestão.

Fischer (2001) ressalta que conhecer o que há de real, de modismo e de conteúdo científico nessa nova conceituação, carece de um debate mais amplo.

Para Fischer (2001:20)

O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Fischer (2001:20) afirma que: “a configuração que esse modelo assume nos casos concretos depende de fatores internos e externos a organização que o adotou”. O autor salienta que embora a adoção desse modelo não aconteça de forma mecânica e direta, essa variável tem implicações, nas variações do próprio modelo. Na concepção de Fischer (2001), os fatores internos são determinados pela

cultura organizacional, que, simultaneamente gera limites e serve como suporte para atuação do modelo de gestão. Portanto, o uso do conceito de modelo de gestão de pessoas implica reconhecer que:

- A empresa não tem como criar uma única função ou sistema de forma unilateral capaz de movimentar o comportamento humano no trabalho, porém, pode sugerir um modelo, ou um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos (voltados para outros comportamentos) que atendam suas expectativas sobre como deve ocorrer esse comportamento.
- Como comportamentos podem ser estimulados, não gerados ou produzidos pela organização, existe a possibilidade de geri-los ao invés de administrá-los, no sentido de uma ação gerencial com resultados previsíveis e controláveis.
- São as atitudes e os comportamentos objetivos prioritários, e só há uma maneira de encarar os indivíduos capazes de produzi-los: como pessoas e não como recursos.

Dutra (2001) observa que o processo evolutivo de competências nas organizações tende a se caracterizarem como uma contribuição das pessoas para com a capacidade da empresa de se relacionar no seu ambiente, mantendo, e ao mesmo tempo ampliando suas vantagens competitivas. O uso do conceito de competência permitiu também o surgimento de uma gestão de pessoas bem mais alinhada às perspectivas e necessidades das organizações e dos indivíduos, demonstrando uma série de ganhos, conforme podemos observar no quadro descrito:

PARA ORGANIZAÇÃO	PARA AS PESSOAS
Simplicidade, flexibilidade e transparência	Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos.
Otimização de recursos e da massa salarial	Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado.
Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional.	Estímulo ao autodesenvolvimento e a ampliação do espaço de atuação.
Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos.	Condições
Flexibilidade do modelo para adapta-se as mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia.	
Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.	

**Quadro 1: Ganhos das organizações e das pessoas no modelo de gestão baseada em competência**

Fonte: Adaptado de Dutra (2001:42).

Dutra (2001:43) finaliza então:

na busca de um modelo de gestão de pessoas, recorreremos a conceitos cuja propriedade é integrar o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas, articulando a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional a maneira de gerir pessoas, permitindo, assim, correlacionar de forma direta e concreta a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa ou negócio.

É com base na revisão literária apresentada, que o presente estudo visa compreender a percepção do tema competência e gestão de competência na visão de gestores de organizações distintas. Pois, a competência inserida dentro das organizações permite aos colaboradores como um todo, independentemente do cargo, conhecer o negócio e contribuir com sua visão estratégica. Conforme embasado na revisão.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O presente estudo, enquanto método caracteriza-se como qualitativo em função de que busca o entendimento de um fenômeno específico. O entendimento de competências e gestão de competência na visão de gestores em organizações. Tendo no ambiente pesquisado uma fonte direta de dados (GODOY, 1995).

Sob essa perspectiva, Denzin e Lincoln (2005) asseguram que a pesquisa qualitativa consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam um contexto visível às pessoas e as organizações. Essas práticas transformam o mundo, tornando-o uma série de representações que caracterizam a natureza predominante dos dados qualitativos. Esses dados, por sua vez podem ser extraídos através de situações específicas como entrevistas, interações e comportamentos observados, citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, trechos ou íntegras de documentos (GODOY, 1995).

A pesquisa exploratória é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de muito poucas informações, ou seja, os planos exploratórios são orientados para a descoberta (HAIR *et al.*, 2005).

Com base na literatura, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa, bibliográfica, com a técnica de entrevistas junto a gestores de repartições públicas e privadas para a captação do entendimento aos temas competência e gestão de competência.

#### **3.1 Participantes do estudo**

Participaram do estudo nove gestores de organizações públicas e privadas. As entrevistas realizadas tiveram como propósito levantar informações para elucidação do objeto de estudo investigado. Foram entrevistados nove gestores, dos quais 05 do sexo feminino e 04 do sexo masculino. A idade variou entre 26 a 55 anos. Todos possuem formação superior e exercem cargos de chefia. Dos entrevistados, 05 em organizações públicas e 04 em organizações privadas.

### 3.2 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa empregado no trabalho consistiu na técnica de entrevista. Para tanto, foi adotado como instrumento para coleta dos dados, a entrevista semi-estruturada. Pois, nessa abordagem, o entrevistador possui um repertório de perguntas a ser respondido pelos entrevistados, mas fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta (HAIR *et al.*, 2005).

Assim, foi elaborado, um roteiro de entrevista com questões semi-estruturadas (Apêndice I) composto por duas partes: a **primeira** compreende na apresentação dos objetivos da pesquisa e procedimentos da pesquisa; a **segunda** envolve: dados demográficos e seis questões que abordam o tema “competências”. (i) significado de competências, (ii) significado de desenvolvimento de competências, (iii) significado de gestão de pessoas por competências, (iv) o entendimento do entrevistado sobre “conhecimento”, (v) o entendimento do entrevistado sobre “habilidades”, (vi) o entendimento do entrevistado sobre “atitudes”.

### 3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Após a autorização para realizar a pesquisa, as entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade do entrevistado. O local estipulado para realização das entrevistas foi na própria Instituição onde os gestores trabalham. Para coleta foi utilizado um gravador de voz e para análise dos dados as gravações foram transcritas.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. De acordo com HAIR *et al.* (2005), a análise de conteúdo obtém dados por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a frequência com que as palavras e temas principais ocorrem e identificam conteúdo e as características de informações presentes no texto. Sob essa ótica, para as categorias de análise, escolheram-se as categorias pré-definidas. De maneira que, as categorias foram criadas de acordo com a proposta no roteiro utilizado no momento da entrevista.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram entrevistados nove gestores, dos quais 05 do sexo feminino e 04 do sexo masculino. A idade média foi de 40,2 anos variando de 26 a 55 anos. Todos possuem formação superior e exercem cargos de chefia, 05 em organizações públicas e 04 em organizações privadas.

No que se refere ao **significado de competência**, observa-se, conforme apresentado na Tabela 1, uma tendência entre os pesquisados em definir o termo a partir de elementos como a capacidade e habilidades, assim como atribuírem à definição ao indivíduo, como relato no discurso dos pesquisados: “(...) é a capacidade de utilizar as habilidades e os conhecimentos de maneira otimizada” (Respondente 1, sexo feminino) e “Conjunto de habilidades necessárias ao desempenho adequado de tarefas/ações” (Respondente 7, sexo masculino).

**Tabela 1: Significado de Competências**

COMPETÊNCIAS
<b>Definição:</b> São capacidades e habilidades do indivíduo no desempenho adequado das suas tarefas e ações;
<b>Relatos:</b>
“(...) é a capacidade de utilizar as habilidades e os conhecimentos de maneira otimizada” (Respondente 1, sexo feminino)
“Conjunto de habilidades necessárias ao desempenho adequado de tarefas/ações” (Respondente 7, sexo masculino)

Fonte: Dados da Pesquisa

Brandão *et al.* (2008) ressaltam que o termo competência é não somente associado às pessoas, sobretudo a equipes de trabalho ou às organizações. Observa-se então, que a grande maioria dos respondentes percebe “competências” como capacidades e habilidades inerentes a pessoa, ou seja, capacidades, conhecimentos e características pessoais, ou a qualificação exigida por determinado

cargo ou posição na organização. Esse entendimento acerca de competências remete ao modelo taylorista/fordista. Conseqüentemente na prática, estão reproduzindo conceitos que percebem a relação entre as pessoas e a organização de maneira estática que conduzem a uma ação empresarial centrada no controle das pessoas e não em seu desenvolvimento (DUTRA, 2004).

Para o **significado do desenvolvimento de competências**, os resultados são apresentados na Tabela 2 e indicam uma tendência entre os entrevistados foi conceituar o termo como o aprimoramento de habilidades e conhecimentos individuais, como ressaltado nas respostas a seguir: “(...) desenvolvimento de habilidades pessoais (...)” (Respondente 4, sexo masculino) e “(...) estimular o desenvolvimento individual (...)” (Respondente 8, sexo masculino).

**Tabela 2: Significado do desenvolvimento de competências**

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
<b>Definição:</b> É o aprimoramento e o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos individuais;
<b>Relatos:</b> “(...) desenvolvimento de habilidades pessoais (...)” (Respondente 4, sexo masculino) “(...) estimular o desenvolvimento individual (...)” (Respondente 8, sexo masculino).

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com Dutra (2008), o desenvolvimento de competências objetiva não apenas estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas, mas, também, das organizações. Além disso, o autor classifica “desenvolvimento” quanto a sua natureza em duas categorias, sendo que a primeira se refere a ações de desenvolvimentos formais como cursos, ciclo de palestras, seminários, programa de cultura compartilhada e orientação; e a segunda categoria a ações de desenvolvimento não formais como, por exemplo, projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas e estágios.

Não é possível identificar essas categorias nas respostas dos participantes, uma vez que eles conceituaram “desenvolvimento de competências” de forma bem geral, simplesmente como o ato da empresa estimular o

desenvolvimento de seus funcionários, sem exemplificar portanto, de que forma isso poderia ter sido feito.

Ao serem questionados sobre a **gestão de pessoas por competências**, a maior parte dos respondentes apontaram aspectos, como “identificar potencial”, “escolher o mais habilidoso”, os quais, mesmo que de forma simples, estão associados ao conceito de Fischer (2001) que conceitua o modelo de gestão de pessoas por competência como a política, as práticas, os padrões de atitudes as ações e os instrumentos utilizados pela empresa para interferir no comportamento das pessoas e direcioná-lo no ambiente de trabalho. Observado também, nas seguintes respostas: “(...) identificar o potencial das pessoas para cada atribuição (...)” (Respondente 8, sexo masculino), “(...)competências essenciais do individuo direcionando-o de forma dinâmica (...)”(Respondente 9, sexo masculino) e “(...) mapear as competências individuais para que estas estejam em consonância com o planejamento estratégico da empresa.” (Respondente 1, sexo feminino)

**Tabela 3: Significado de gestão de pessoas por competência**

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA
<b>Definição:</b> identificação e direcionamento de potenciais e competências individuais;
<b>Relatos:</b>
“(...) identificar o potencial das pessoas para cada atribuição (...)” (Respondente 8, sexo masculino),
“(...)competências essenciais do individuo direcionando-o de forma dinâmica (...)” (Respondente 9, sexo masculino)
“(...) mapear as competências individuais para que estas estejam em consonância com o planejamento estratégico da empresa.” (Respondente 1, sexo feminino)
“(...)organização e ao gerenciamento das habilidades pessoais de acordo com as suas peculiaridades.” (Respondente 3, feminino)
Fonte: Dados da Pesquisa

No que tange ao conceito de **conhecimento**, a maioria dos pesquisados respondeu que o conhecimento está associado ao acúmulo de informações e

experiências vivenciadas como nos relatos a seguir: “Experiência adquirida através de **teorias e praticas** (...)” (Respondente 2, sexo masculino) e “conjunto de informações e habilidades **inerentes a pessoa**, fruto não só do estudo, mas também, de **experiências pessoais**.” (Respondente 1, sexo feminino). Os relatos observados estão, em parte, de acordo com o conceito de Fleury e Oliveira Jr.(2001) para o qual o conhecimento pode ser entendido como conjunto de informações associadas à experiência, a intuição e os valores. Porém, nenhum dos respondentes associou o conceito de “conhecimento” com intuição e valores.

**Tabela 4: Significado de conhecimento**

CONHECIMENTO
<b>Definição:</b> acúmulo de informações e experiências vivenciadas;
<b>Relatos:</b> :
“conjunto de informações e habilidades inerentes a pessoa, fruto não só do estudo, mas também, de experiências pessoais.” (Respondente 1, sexo feminino)
“Experiência adquirida através de teorias e praticas (...)” (Respondente 2, sexo masculino)
“ (...)conjunto de informações e habilidades inerentes a pessoa, fruto não só do estudo, mas também, de experiências pessoais. (Respondente 6, sexo feminino)
“São informações acumuladas ao longo da vida e enriquecidas através de experiências vivenciadas na rotina de trabalho. (Respondente 9, sexo masculino)

Fonte: Dados da Pesquisa

Já no significado do conceito **habilidades** as respostas obtidas foram distintas, porém merecem destaque as seguintes respostas: “Saber agir com responsabilidade e coerência, saber desenvolver o que é da sua competência.” (Respondente 7, sexo masculino) e “Saber desenvolver, fazer, desempenhar com êxito as suas tarefas.” (Respondente 9, sexo masculino). Pois estão em concordância com a definição de Dutra (2008) na qual habilidade caracteriza-se pela capacidade de a pessoa exercer tarefas, atividades ou funções.

**Tabela 5: Significado de habilidade**

HABILIDADE
<p><b>Definição:</b> Saber fazer, agir e desempenhar com eficiência as tarefas designadas;</p>
<p><b>Relatos:</b></p> <p>“Saber agir com responsabilidade e coerência, saber desenvolver o que é da sua competência.” (Respondente 7, sexo masculino)</p> <p>“Saber desenvolver, fazer, desempenhar com êxito as suas tarefas.” (Respondente 9, sexo masculino).</p>
<p>Fonte: Dados da Pesquisa</p>

Por fim, os entrevistados ao serem questionados sobre o entendimento de **atitude**, observou-se que as respostas foram bem semelhantes entre si, pois a maioria dos respondentes relacionaram “atitude” à “iniciativa”. Porém, essa idéia distoa um pouco do conceito de Rabaglio (2001) para o qual ter atitude é ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas. Já para os entrevistados ter atitude é ter iniciativa e ser pro ativo, como observa-se nos relatos a seguir: “Antecipar-se diante de situações (...)”(Respondente 7, sexo masculino), “Possuir iniciativa” (Respondente 8, sexo feminino) e “É você se antecipar aos acontecimentos(...)” (Respondente 9, sexo masculino).

**Tabela 6: Significado de atitude**

---

ATITUDE
<b>Definição:</b> Ter iniciativa, antecipar-se na solução de problemas, bem como aos acontecimentos.
<b>Relatos:</b>
“(…)para não esperar sem mandado (…)” (Respondente 4, sexo masculino)
“É a iniciativa que o empregador tem para resolver os problemas (…)” (Respondente 5, sexo feminino)
“Ser pro ativo, tomar iniciativa, se antecipar.” (Respondente 6, sexo feminino)
“Antecipar-se diante de situações (…)”(Respondente 7, sexo masculino)
“Possuir iniciativa” (Respondente 8, sexo feminino)
“É você se antecipar aos acontecimentos(…)” (Respondente 9, sexo masculino)

---

Fonte: Dados da Pesquisa

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao fim deste trabalho, de forma geral, acredita-se que objetivo deste trabalho foi alcançado, apesar das limitações. Pois, foi possível traçar o entendimento do conceito de competências entre gestores de organizações públicas e privadas. Dentre os aspectos abordados na pesquisa, como os significados de competência, desenvolvimento de competência, conhecimentos, habilidades e atitudes foram de certa forma definidos com coerência pelos respondentes. Sendo o significado de competência, o melhor compreendido. Contudo, acerca do significado de gestão de pessoas por competência, o termo não foi bem definido se comparado à literatura.

Apesar, da limitação na coleta de dados, os resultados foram satisfatórios, pois, a maioria das respostas obtidas estava em concordância com as teorias apresentadas, o que demonstrou que os gestores detêm de certo conhecimento teórico sobre o tema “competências” e seus aspectos.

Diante dos resultados, é sugerido aos gestores das organizações estudadas um estudo mais amplo acerca do tema “gestão por competências”, bem como disseminar esses conceitos no âmbito das organizações através de consultorias especializadas, palestras e cursos. Desta forma, facilitaria uma melhor compreensão acerca do tema e uma gestão de pessoas voltada para competências.

Como implicações para próximos estudos, que envolvam esta temática, sugere-se a criação de um questionário ou escala, a partir dos resultados alcançados, para que se possa alcançar um maior número de respondentes em diferentes tipos de organizações.

A realização de um estudo com a mesma metodologia adotada neste poderia investigar as possíveis semelhanças ou diferenças na visão entre chefias e subordinados.

Finalmente, a aluna, apreciou este trabalho, por considerar de fundamental importância na sua formação profissional, bem como a agregação de saberes e conhecimentos proporcionados na elaboração do referencial teórico e pela prática no campo de pesquisa.



## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, S. C. A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOOF, L.H.(Org). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p.12-30.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

DICHTER, E. **O gerente nu**. São Paulo: Editora Summus, 1974.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_ **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004

\_\_\_\_\_ **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas-modismos e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DULTRA, J. S. (Org) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências um quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Introdução. In: Fleury, M. T. OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

HAIR, J. F. Jr.; *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**. Washington, v. 28, p. 1- 4, 1973

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In RUAS, R. ;ANTONELLO, C.S.; BOOF, L.H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005,p. 88-114.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2 ed. Educador: São Paulo, 2001.

RUAS, R. L. *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In RUAS, R. L.; BOFF, L.; ANTONELLO, C. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Webster's Third New International Dictionary Of The English Language, unabridged. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

ZAFIRIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. (tradução Maria Helena C.V. Trylinski). São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

## APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTA

### OBJETIVO DA PESQUISA

#### Aplicação do Questionário

**OBJETIVO DO ESTUDO:** “O objetivo deste estudo é pesquisar qual o significado de competência entre gestores (chefias) e subordinados em diferentes organizações para subsidiar a elaboração de uma monografia de conclusão de curso.”

### INFORMAÇÕES SOBRE OS PROCEDIMENTOS:

“Os dados desta pesquisa serão analisados através de resultados gerais; assim, as respostas individuais não poderão ser identificadas. Além de anônima, toda informação fornecida será mantida confidencial. **NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE!**”;

### QUESTÕES:

4.1. Em sua opinião, o que significa Competências?

4.2. E qual o significado de Desenvolvimento de competências?

4.3 E Gestão de pessoas por Competência?

4.4. Considerando o cargo que você trabalha ou a função que você exerce o que você entende por *conhecimentos*?

4.5. Considerando o cargo que você trabalha ou a função que você exerce o que você entende por *habilidades*?

4.6. Considerando o cargo que você trabalha ou a função que você exerce o que você entende por *atitudes*?

### 4 DADOS DEMOGRÁFICOS

Sexo:

Idade:

Cargo/função:

Tempo de serviço na atual empresa:

Possui cargo de chefia? ( ) sim ( ) não

Se sim, quanto tempo exerce função de chefia?