



## ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADO POR COMPETÊNCIAS

**Leticia Gomes Maia**

Mestranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil;  
Analista do Banco Central, Brasil  
E-mail: [lgomesmaia@gmail.com](mailto:lgomesmaia@gmail.com)

**Melissa de Machado Moraes**

Doutoranda em Administração pela *Essec Business School*, França;  
Analista do Banco Central, Brasil  
E-mail: [melissa.moraes@bcb.gov.br](mailto:melissa.moraes@bcb.gov.br)

**Liziane Castilhos de Oliveira de Freitas**

Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília, Brasil;  
Professora do Instituto Gaia, Brasil  
E-mail: [liziane.freitas@bcb.gov.br](mailto:liziane.freitas@bcb.gov.br)

### Resumo

Este artigo tem como objetivo relatar o processo de construção de um modelo de gestão de pessoas orientado por competências e a avaliação realizada sobre o mesmo após a conclusão de sua implementação. O artigo avaliou também a percepção de utilidade do modelo de gestão por competências para os gestores em termos de acompanhamento das equipes, diagnosticou as principais dificuldades percebidas pelos funcionários e gestores e definiu a necessidade de correções de rumo que assegurassem o êxito e continuidade do modelo. A pesquisa de avaliação para aprimoramento do modelo foi realizada com uso de dois métodos: *survey* e grupos focais. De maneira geral, a gestão por competências foi considerada útil para o aprimoramento da gestão de pessoas na organização. Os resultados mostraram que o planejamento e a comunicação do modelo como um todo são aspectos que precisam ser melhorados, assim como a linguagem utilizada para as competências mapeadas precisa ser revista e simplificada. A necessidade de se desenvolver a habilidade de *feedback* nos funcionários e gestores também ficou evidenciada por meio dos resultados obtidos. A construção de estratégias efetivas e coerentes para que seja possível absorver as críticas e sugestões recebidas se faz consequência imperiosa para a pesquisa de avaliação realizada.

**Palavras-chave:** Competências. Gestão de pessoas. Avaliação. *Feedback*.

### 1 INTRODUÇÃO

O alinhamento entre recursos humanos e a estratégia organizacional é um elemento chave para a efetividade organizacional. No entanto, o alcance desse alinhamento exige que a organização promova entre os seus funcionários o conhecimento a respeito do papel de cada um e de todos de maneira integrada na organização. As dificuldades para promoção dessa integração e alinhamento são muitas. Reorganizações frequentes e mudanças nos papéis de trabalho tornam as descrições de cargos existentes rapidamente obsoletas. O avanço tecnológico acelerado e a necessidade cada vez maior de especialização dos profissionais também são exemplos de dificuldades nesse sentido.

Atualmente, a especialização excessiva dos profissionais pode acabar levando a um foco exacerbado no controle e nos resultados setoriais, em detrimento da visão sistêmica e do alinhamento estratégico dos processos de trabalho, cada vez mais fragmentados, com os

resultados organizacionais. Práticas de gestão heterogêneas, burocráticas ou hierarquizadas em excesso são aspectos comprometedores para a qualidade dos processos e dos resultados, para a promoção do crescimento profissional dos funcionários da organização e consequentemente para o desenvolvimento da organização como um todo.

Diante desse cenário, a elaboração e implementação de uma proposta de modelo de gestão por competências mostrou-se uma solução viável, e foi posta em prática com o objetivo de criar uma forma de integrar os processos de trabalho e disponibilizar uma maneira equânime e impessoal de diagnosticar, desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para viabilização das estratégias organizacionais. Outros objetivos são transformar a gestão de pessoas em atividade de natureza estratégica para a organização, introduzir algum sistema de avaliação em uma cultura de natureza resistente a avaliações de maneira geral e promover uma efetiva alocação e o pleno aproveitamento do potencial humano da organização em questão.

A análise integrada das informações do que se dispõe e do que se precisa, em termos de competências na organização, deve nortear as ações de desenvolvimento, designação para cursos, mobilidade e constituição de grupos de trabalho, assim como os processos de recrutamento, seleção, localização, reconhecimento, promoção, avaliação, treinamento e desenvolvimento. Pretende-se com isso que haja um aumento na perspectiva de se conhecer melhor o trabalho desenvolvido pelos funcionários, gerando oportunidades de desenvolvimento equânimes para todos.

O objetivo geral deste estudo é apresentar o modelo de gestão de pessoas orientado por competências elaborado e a avaliação realizada sobre o mesmo após a conclusão de sua implementação. A gestão de pessoas orientada por competências consiste, essencialmente, no realinhamento das políticas de gestão de pessoas pautado em critérios objetivos e transparentes. Dessa forma, a elaboração de um modelo para tal gestão passa pela definição de como tais critérios devem ser construídos, para posterior realinhamento das políticas de gestão de pessoas. A avaliação desse modelo demanda a conclusão de sua implementação e realização de pesquisa. São objetivos específicos: a) Avaliar a percepção de utilidade do modelo de gestão por competências para os gestores em termos de acompanhamento das equipes, capacitação, outros; e b) Diagnosticar as principais dificuldades percebidas pelos funcionários e gestores e definir a necessidade de correções de rumo que assegurem o êxito e continuidade do modelo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A partir do realce de suas raízes teóricas na visão da empresa baseada em recursos, é possível definir competência organizacional como: “um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso”. (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006, p. 50).

As competências organizacionais estabelecem as vantagens competitivas da organização e são de relevância fundamental para alcance dos objetivos estratégicos (FLEURY; FLEURY, 2001; MILLS, et al. 2002; PRAHALAD; HAMEL, 1990; ZARIFIAN, 2001).

Em metáfora criada para representação de conceitos, Hamel e Prahalad (1989) localizam as competências organizacionais na raiz da “árvore de competências”. As folhas dessa árvore seriam as competências pessoais, que servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). As competências organizacionais foram conceituadas como um conjunto de competências detido pela organização que lhe permite cumprir sua missão e ser reconhecida pela sociedade como essencial.

Dutra (2007, p. 21 a 23) apresenta um histórico para o desenvolvimento da teoria das competências nas organizações. O autor contextualiza em primeiro lugar uma vertente, que nas décadas de 70, 80 e 90, associava competência a um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessário para o desempenho do trabalho.

Uma segunda corrente apresentada pelo autor, das décadas de 80 e 90, composta por pesquisadores como Le Boterf, Zarifian, Billis e Stamp, definia competência como o que se coloca em prática a partir do conjunto de qualificações que se detém. A tendência atual, segundo Dutra (2007), seria convergir essas duas vertentes, entendendo a competência como o somatório entre o conjunto de qualificações necessário e a realização na prática da competência.

O conceito de competências adotado para o modelo desenvolvido segue essa tendência: “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE, et al. 2005, p. 43). De acordo com Brandão e Bahry (2005, p. 179), o modelo de gestão por competências: “propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização”.

Essencial para esse conceito atual e integrado de competência é a definição de “entrega”, que muda o foco do processo para o resultado. (DUTRA, 2007). De acordo com essa conceituação, o funcionário que sabe muito ou que trabalha muito, mas não entrega resultados proporcionais não é tão competente quanto aquele que pode até saber menos ou trabalhar menos, mas aplica de maneira mais efetiva o que sabe ou suas horas de trabalho, de modo a obter um retorno maior para a organização.

Na discussão sobre o que diferencia qualificação e competência, Vieira e Luz (2005) demonstram que as competências enfatizam a dimensão experimental e enfraquecem as dimensões conceitual e social da qualificação. Nesse sentido, a competência seria uma forma de comunicar e até mesmo exigir um conjunto de qualificações do trabalhador, transferindo a esse a responsabilidade pelo seu desenvolvimento.

Além de vincular-se ao conceito de qualificação, a competência se vincula também ao conceito de aprendizagem. Freitas e Brandão (2005) explicitam as relações de interdependência entre a aprendizagem e a competência: a aprendizagem representa, para os autores, o processo pelo qual se adquire a competência.

O alinhamento das ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) à necessidade de competências diagnosticada de acordo com os objetivos estratégicos é, portanto, um processo de importância fundamental para o alcance dos objetivos a que se propõe a gestão por competências, qual seja, alinhar pessoas à estratégia. De acordo com Castro e Borges-Andrade (2004, p. 97), “a área de T&D constitui uma das principais ferramentas da gestão de recursos humanos com vistas à busca de eficiência e eficácia organizacionais.” E nesse contexto geral de T&D, o levantamento de necessidades de treinamento seria o momento crítico, pois orienta as tomadas de decisões relativas aos investimentos na área e dessa maneira impacta diretamente o desenvolvimento de competências e indiretamente a capacidade de competir da organização. Castro e Borges-Andrade (2004) realizaram um levantamento de necessidades de treinamento na Universidade de Brasília com base em competências. Essa aplicação tem sido uma das principais para os modelos de gestão de pessoas por competências implementadas.

O levantamento de necessidades de treinamento parte de um diagnóstico que compara a entrega de competências com a necessidade de entrega. São três as etapas essenciais envolvidas nesse processo. Em primeiro lugar, a definição do que é necessário em termos de competências para que a organização realize os seus objetivos estratégicos. A essa etapa, dá-se o nome de mapeamento. Segundo Gramigna (2007), essa etapa é decisiva e inclui o mapeamento das competências e dos perfis profissionais. A etapa seguinte é a avaliação,

para que o cenário do que se dispõe em termos de competências na organização seja construído e possa ser comparado com o que se precisa. E por fim, o diagnóstico, que é o resultado dessa comparação.

Sobre a etapa de avaliação de competências, Brandão e Guimarães (2001, p. 14) discutem os pontos de convergências e diferenças entre modelos de gestão por competências e de avaliação de desempenho. Para esses autores, devido ao caráter de complementaridade e interdependência, “parece preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização”. A etapa de avaliação se utiliza da prática de *feedback* para descrever a atuação de uma pessoa em relação às competências esperadas dela. Segundo Reis et al. (2005), o *feedback* comunica ao funcionário como sua atuação está afetando as pessoas. O *feedback* oferece ao funcionário a chance de se perceber melhor e corrigir tais dificuldades, delineando uma trilha de aprendizagem para si. Trilhas de aprendizagem podem ser definidas, segundo Freitas (2002), como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento das pessoas.

Para o levantamento de necessidades de treinamento de maneira mais aproximada da realidade de trabalho e, portanto, de maneira mais precisa, Dutra (2007) demonstra a importância do conceito de complexidade na construção das competências. Para esse autor, a diferenciação de níveis de complexidade permite perceber com mais nitidez o processo de desenvolvimento das pessoas. O conceito de nível de entrega é importante para definir a intensidade mínima requerida para um determinado posto de trabalho e permite dessa forma que os funcionários saibam o que é requerido para determinado posto e possam traçar suas trilhas de aprendizagem de acordo com os seus objetivos de carreira.

Para que seja possível graduar os níveis de aprendizado, a taxonomia de Bloom (1976) é indicada por Gramigna (2007). Essa taxonomia foi criada para os processos de aprendizagem e educação, tem três domínios – cognitivo, afetivo e psicomotor – e tem forte embasamento teórico e prático. De acordo com essa taxonomia, os objetivos instrucionais são organizados de forma hierárquica do menos para o mais complexo. Outro critério para construção das competências é a semelhança de tarefas entre um conjunto de postos de trabalho. Esse é o método de análise ocupacional, que pode ser considerado a origem para o conceito de família funcional: conjunto de postos de trabalho cujas atividades têm características afins, dentro de uma mesma área (BARBOSA; RODRIGUES, 2005; DUTRA, 2007).

A avaliação do modelo de gestão de pessoas por competências elaborado apontará aspectos a serem melhorados. Nesse sentido, a literatura aponta as dificuldades mais comuns esperadas. Gramigna (2007) lista os problemas de venda e patrocínio, que seriam, dentre outras coisas, a falta de adesão da alta direção, resistência e descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores; os problemas técnicos, com mapeamento inadequado de competências e perfis, avaliação inadequada, falta de agilidade na tomada de decisões, ausência de um sistema de informação adequado às necessidades demandadas; problemas de planejamento, como a descontinuidade das ações, implantação de forma desordenada, falta de gestão da mudança; ou problemas culturais, como a predominância de estilo gerencial centralizador, dos jogos de poder e o costume de agir de maneira reativa, ao invés de proativa. A lista que Gramigna (2007) elabora para as principais dificuldades na implantação do modelo de competências é bastante abrangente e boa parte de fato ocorreu em relação ao modelo relatado neste artigo, como se observa a seguir.

### **3 ELABORAÇÃO DO MODELO**

A estrutura do modelo de gestão por competências teve como direcionador a análise da missão, objetivos estratégicos e valores da organização. Com base nesta análise, foi

desenvolvido um modelo que se compõe de competências organizacionais e profissionais. Em um primeiro momento, foram mapeadas as competências organizacionais, com a participação dos executivos da organização. As competências profissionais (pessoais) foram mapeadas a partir das organizacionais, com a participação das equipes de trabalho. Cada competência organizacional tem um nome e uma descrição e cada uma das competências profissionais possui um nome, uma descrição, o desdobramento em quatro níveis distintos em termos de complexidade e uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes associados à competência. Cada um dos quatro níveis diferenciados de complexidade é avaliado em uma escala de intensidade que varia de 0 a 5.

A adoção de quatro níveis de intensidade para cada competência decorre de uma adaptação da taxonomia de Bloom et al. (1976), que orienta a definição da graduação dos níveis. A taxonomia revisada de Bloom foi utilizada como um "direcionador", contando com sua tabela de verbos que orientam a descrição de uma ação demonstrável para cada um dos quatro níveis. Não se pretendeu utilizar essa taxonomia como um "gesso", mas sim como um instrumento útil e eficaz na padronização das descrições no processo de mapeamento de competências. O modelo idealizado para a organização adotou o método de análise ocupacional, com a definição de postos de trabalho e família funcionais. O conceito de nível de entrega foi importante para o mapeamento de perfis e definição de intensidade mínima requerida para cada um dos postos de trabalho nas famílias funcionais.

A implantação da gestão por competências na organização é realizada por meio de ciclos. Cada ciclo é composto por sete etapas complementares. A cada ciclo se segue o próximo, que recomeça com a primeira etapa novamente, com o objetivo de sempre melhorar a configuração e uso do modelo. Etapa 1 – Planejamento dos trabalhos; etapa 2 – Sensibilização gerencial e dos funcionários; etapa 3 – Revisão do planejamento estratégico e do planejamento do departamento; etapa 4 – Mapeamento ou revisão das competências organizacionais e profissionais; etapa 5 – Capacitação de funcionários e gestores para inventário; etapa 6 – Inventário de competências; e etapa 7 – Diagnóstico para desenvolvimento. A etapa de Inventário é uma etapa crítica e é composta por três momentos: contratação, observação e avaliação. A contratação consiste na explicitação de quais competências serão avaliadas, durante qual período e em qual nível de complexidade elas são requeridas para cada posto de trabalho. A definição de competências a serem avaliadas parte de um processo de priorização. Priorizar significa escolher quais competências serão avaliadas naquele ciclo em questão, em função da relevância delas para o alcance dos objetivos estratégicos do período. A priorização ocorre por família funcional. Na segunda etapa, os gestores são orientados a praticarem o *feedback* contínuo e a estarem sempre observando a entrega de competências das pessoas das quais farão a avaliação. Finalmente, a etapa de avaliação, em si, é composta por um momento para inserção da mesma no sistema, seguida por um momento de conversa entre avaliador e avaliado e concluída com a finalização no sistema.

#### **4 AVALIAÇÃO DO MODELO: MÉTODO E PROCEDIMENTOS**

Para este estudo, optou-se pela adoção de dois métodos complementares: *survey* e grupos focais. Para o alcance dos objetivos delineou-se um estudo transversal, quantitativo e qualitativo, descritivo e explicativo, de forma a proporcionar a avaliação da implementação do modelo. Descritiva, porque busca explicitar as características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Explicativa, porque procura tornar o fenômeno sob investigação, inteligível, justificando os motivos e os fatores que contribuem para a sua ocorrência, segundo Vergara (2007).

A primeira fase da pesquisa correspondeu à aplicação de questionário estruturado com 16 itens fechados e uma questão aberta, em ordem predeterminada, enviado por correio eletrônico aos funcionários. Os itens fechados do questionário tinham escala de concordância ancorada em todos os pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A população dessa pesquisa foi composta por 3.107 funcionários distribuídos em 25 departamentos.

A segunda fase da pesquisa consistiu na realização de dois grupos focais com executivos dos departamentos. A técnica de grupo focal foi utilizada com o objetivo de propiciar um complemento à pesquisa quantitativa. De acordo com Morgan e Krueger (1998), se realizado na etapa de avaliação, o grupo focal se presta a promover o entendimento sobre o que aconteceu com o projeto e a indicar lições para o futuro. O roteiro utilizado foi estruturado a partir de entrevistas com a equipe do departamento de Gestão de Pessoas e o diretor da área de administração, iniciando com duas questões amplas sobre a relação organização e seus funcionários e depois quatro questões direcionadas ao tema foco, além de uma questão de encerramento. Foram conduzidos por facilitadora externa isenta, isto é, que não participou anteriormente de nenhum dos momentos de implantação do modelo. Os eventos foram realizados em "sala de espelho", com filmagem e gravação de voz e registros feitos por duas documentadoras independentes, posicionadas na antessala atrás do espelho e invisíveis aos participantes. Foi preservada nos registros a confidencialidade (em nível pessoal) das manifestações.

A análise de dados se deu por meio de análises descritivas e inferenciais das respostas aos itens fechados do questionário, de análise de conteúdo das respostas à questão aberta do questionário e de análises das participações nos grupos focais dos executivos.

#### 4.1 Resultados e análises da primeira fase - questionário

A primeira fase da pesquisa obteve uma taxa de retorno de 31,38%, com 975 respondentes. Os resultados obtidos apontam uma relativa aceitação do modelo de gestão por competências e dificuldades com a questão da avaliação, conforme se pode observar por meio do exame da tabela abaixo, para a qual "concordância" se refere à soma das respostas acima do ponto neutro da escala.

O instrumento foi submetido à análise fatorial, que foi precedida por um trabalho de limpeza e tratamento dos dados, no qual se fez a opção pela exclusão dos sete sujeitos que deixaram em branco de sete a dezesseis questões, mantendo-se todos os que responderam ao menos doze questões. Os demais *missings* foram mantidos, sem tratamento. No exame de normalidade, foi encontrado que todas as variáveis da escala tinham valores de *skewness* negativos e todas as variáveis com *kurtosis*  $< |1,3|$ . Sobre tratamento de *outliers*, não foi identificado nenhum para exclusão/tratamento.

O teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkein (KMO) indicou o valor de 0,918, superior a 0,5, conforme recomendado por Malhotra (2007). Tendo-se em consideração o exame da normalidade, o teste KMO e o tamanho da amostra, que é de 60 sujeitos por item, a adoção da técnica de análise fatorial foi considerada apropriada. Sobre a linearidade, optou-se pela inspeção de *scatterplots* pares de fatores após extração. Na Análise de Componentes Principais foi adotado o critério de Guttman-Kaiser: utilizar os fatores com autovalor (eigenvalue)  $\geq 1$ , para definição de três fatores: avaliação, mapeamento e contratação de competências.

As análises inferenciais buscaram outras informações sobre o processo, tais como o índice de finalização das avaliações no sistema por departamento, quantidade de competências priorizadas por família funcional e tempo de trabalho na organização. Os dados indicam a relação da atuação gerencial com a finalização de formulários. Pode-se inferir que

onde houve maior concordância em relação aos itens, houve maior porcentagem de finalização. Observou-se correlação negativa e significativa entre o escore de Avaliação de Competências e o tempo de organização ( $r = -0,08$ ,  $p < 0,01$ ), indicando que quanto maior o tempo na organização, menor o escore de Avaliação de Competências. Foi encontrada também correlação positiva e significativa entre o escore de Mapeamento de Competências e o tempo de organização ( $r = 0,08$ ,  $p < 0,02$ ), indicando que quanto maior o tempo, maior o escore de Mapeamento de Competências.

Item	Concordância
As competências avaliadas são importantes para a realização do trabalho	75%
Competências importantes para realização do trabalho não foram avaliadas	55%
O nível de entrega requerido representa o que é necessário para o trabalho	63%
As competências avaliadas estão descritas de maneira compreensível	65%
O gerente explicou quais competências priorizadas no ciclo e família funcional	64%
O gerente explicou os níveis de entrega requeridos	64%
Houve conversa sobre competências, com exemplos e contextualização	58%
Houve entrevista de avaliação – prática de <i>feedback</i> recíproco	55%
Momento e local adequados para a conversa	53%
Foram lembrados fatos que exemplificassem a entrega da competência	50%
Recebeu elogios ou comentários positivos sobre trabalho bem realizado	54%
Foram fornecidos fatos e exemplos nos casos de não-entrega do requerido	33%
Houve discussão de ações de desenvolvimento futuras	33%
Avaliação do gerente baseada em fatos e dados, isenta de preconceitos	59%
Pontos de vista diferentes foram mantidos na sua avaliação e na do gerente	58%
A gestão por competências é útil para o aprimoramento da gestão de pessoas na organização	68%

**Quadro 1** - Concordância com os itens fechados do questionário.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A questão aberta do questionário obteve 492 respostas, sendo que, em algumas delas, mais de uma sugestão foi identificada, totalizando 627 sugestões. Todo esse material foi submetido à análise de conteúdo, que resultou em sete categorias:

- a) Mapeamento: categoria relativa à necessidade de melhorias no mapeamento, com a promoção da participação dos funcionários, para obter maior clareza na descrição das competências e dos níveis de entrega e consequente adequação à realidade do trabalho.
- b) Operacionalização do primeiro Inventário de competências: categoria referente às sugestões para que o planejamento ocorra com maior antecedência, estabelecendo um prazo maior, com o cumprimento do cronograma inicialmente proposto e melhor comunicação.
- c) Modelo Gestão por Competências: categoria na qual foram classificadas as sugestões para simplificação do modelo, diferenciação da não entrega da falta de oportunidade de entrega e possibilidade de avaliação de mais competências e de avaliação potencial.
- d) Atuação da equipe de gestão de pessoas no processo: categoria relativa à necessidade de melhorias no quesito treinamento dos funcionários e gestores, com “esforço para a fixação de conceitos nos níveis básicos” e unicidade de pensamento e ações dentro da equipe responsável pela implementação.
- e) Percepção sobre a continuidade: categoria que reflete a necessidade de vínculo dos resultados da gestão por competências a efeitos práticos na vida organizacional e a

influência negativa de questões culturais sobre a implantação, com manifestações tanto de apoio, quanto de ceticismo.

- f) Atuação Gerencial: categoria referente à necessidade das chefias se comprometerem no processo, fazendo contratação, avaliação e *feedback* de maneira mais imparcial e baseada em fatos.
- g) Sugestões de utilizações futuras: categoria de sugestões que incentivam o vínculo real da gestão por competências com os outros processos de gestão de pessoas (capacitação, alocação de pessoal, mobilidade), além da clarificação da sua relação com avaliação de desempenho. Nessa primeira rodada foram utilizadas somente a auto avaliação e a hetero avaliação, do chefe em relação ao subordinado. Foram sugeridas outras formas de avaliação (pares e subordinados).

#### **4.2 Resultados e análises da segunda fase – grupos focais**

Os grupos focais tiveram aproximadamente duas horas de duração cada. Participaram 21 executivos, representando 18 unidades. Os dois grupos focais foram realizados por consultoria externa, que apresentou à organização em questão um relatório, cujas principais informações constam relacionadas a seguir.

Os executivos foram questionados com a pergunta: “Como foi a experiência de vocês, como Gestores, com o primeiro ciclo de gestão por competências?” Segundo Costa, Stepanski e Vitoriano (2009), alguns participantes identificaram que o discurso da equipe de gestão de pessoas era divergente no que diz respeito as situações e orientações práticas, mas que, no entanto, o modelo é aceito e reconhecido como oficial: “é o modelo de gestão”. Os participantes reforçaram, de acordo com as consultoras, a necessidade de divulgação no que diz respeito à continuidade e resultados obtidos no primeiro ciclo.

A segunda pergunta foi: “E com relação à sua equipe, como as pessoas reagiram?” Segundo relato das consultoras, para os executivos não houve preparação da base como houve com os gestores, o que gerou muita reclamação e opiniões divergentes; consideraram a linguagem utilizada hermética e de difícil entendimento.

Outra questão colocada pelas consultoras é de suma importância para a avaliação do modelo: “Que sugestões vocês dão para o direcionamento desse processo (como um todo)?” Os participantes, de acordo com as consultoras, identificaram a necessidade de comunicação dos próximos passos, pois “ficou solta a continuidade. O único evento pós-aplicação do processo foi o Grupo Focal”.

### **5 DISCUSSÃO DO MODELO E DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO**

A gestão por competências foi considerada útil para o aprimoramento da gestão de pessoas na organização por 68% dos pesquisados. Em termos de tempo de organização, as categorias que mais consideram útil a gestão por competências são as das extremidades, de funcionários com até 3 anos (80%) e de funcionários com mais de 31 anos de organização (75%). No grupo focal de executivos, percebeu-se apoio à continuidade do projeto. Expressões como: “caminho sem volta”, “veio para ficar”, “não pode ter retrocesso”, “a melhor forma de gestão é por competências”, “acabar com a história de que quando as pessoas se aposentam levam o conhecimento”, “é uma obrigação, é o modelo de gestão” surgiram, expressas por diferentes participantes, sem que houvesse contestação dos demais. Em resposta à pergunta aberta do questionário (“Sob o seu ponto de vista, o que poderia ser melhorado para os próximos ciclos de gestão por competências?”), quinze funcionários se manifestaram em sinal de apoio ao projeto: “Não podemos parar de vender (e realimentar) a ideia do projeto para manter a chama acesa” e outros quinze cobraram pragmatismo do modelo, além dos outros 51 que

sugeriram essa aplicabilidade especificamente para um ou outro objetivo, principalmente capacitação, alocação e mobilidade. Por outro lado, quinze se manifestaram descrentes: “daqui a dois anos, ninguém se lembrará do projeto. Isso é pura perda de tempo” e outros dezesseis citaram aspectos culturais como impeditivos para a utilização do modelo. Nos grupos focais dos executivos também houve a preocupação com o aspecto da cultura de não concluir projetos, o que causa descrédito à área de administração e que deve ser tratado como fator crítico de sucesso na implantação do instrumento.

No que tange ao aspecto de aplicabilidade do modelo, os executivos que participaram dos grupos focais perceberam a atuação da equipe de gestão de pessoas responsável pela implementação do modelo e a equipe responsável pelas atividades de treinamento e desenvolvimento de forma separada, como duas organizações diferentes. Apenas 33% dos pesquisados concordaram com a afirmativa: “foram discutidas ações de desenvolvimento futuras”. As limitações em discutir desenvolvimento a partir de competências são compatíveis com experiências anteriores do Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, nas quais priorização e alinhamento estratégico foram realizados com dificuldade, acarretando prejuízos à efetiva alocação de recursos já escassos. Surgiu a sugestão de inclusão do modelo de gestão por competências como disciplina do treinamento gerencial, fortalecendo o mesmo como instrumento de gestão. Houve o reconhecimento, nos grupos focais dos executivos de que a gestão por competências é uma “ferramenta gerencial importantíssima, uma excelente idéia” e sugeriram a disponibilização de relatórios gerenciais para maior aproveitamento das informações obtidas. O patrocínio estratégico é extremamente importante na percepção dos gestores para o fortalecimento do projeto e para isso foram recomendadas manifestações formais da alta gerência. Os executivos identificaram como fator crítico de sucesso o reconhecimento e envolvimento da diretoria.

Em resposta ao campo aberto da pesquisa, houve 28 manifestações de funcionários que reclamaram por não terem sido contratados, ou não terem recebido *feedback*. Na parte quantitativa, 210 (21,7%) discordaram totalmente ou parcialmente de um item que avaliava a atuação gerencial na contratação (“o gerente da sua equipe explicou quais competências foram priorizadas para esse ciclo para a família funcional”). Verifica-se em outro item da pesquisa que aproximadamente dois terços dos funcionários foram informados sobre competências e níveis requeridos. Comparando os índices obtidos relativos à contratação e à avaliação na parte quantitativa da pesquisa, tem-se pequeno decréscimo (55% concorda que houve entrevista de avaliação). Tal fenômeno aponta para a necessidade de ampliação de esforços nessa área, visto que a literatura em comportamento organizacional indica a prática de *feedback* como um dos mais importantes preditores de desempenho individual no trabalho (SMITHER, LONDON & REILLY, 2005; VAN-DIJK; KLUGER, 2004).

Destaca-se como um dos pontos a serem melhorados a capacidade gerencial de contextualização da entrega das competências, pois apenas 50% dos pesquisados concordaram que foram lembrados fatos para exemplificar a entrega da competência e apenas 33% que foram dados exemplos nos casos de não-entrega, o que pode denotar também dificuldade cultural na prática do *feedback*. Um aspecto em relação ao *feedback* que apareceu também no campo aberto da pesquisa foi a imparcialidade na avaliação dos gerentes. Para esse item, 177 pesquisados não perceberam a avaliação do gerente como imparcial: “A Avaliação do meu gerente foi carregada de opiniões pessoais e não baseada em fatos, em resumo não foi feita com isenção de juízo pessoal”; “uniformização de critérios de avaliação”; “Alguns chefes exigiram que seus subordinados mostrassem suas auto-avaliações”.

Os resultados da pesquisa que dizem respeito ao mapeamento indicam necessidade de direcionar esforços para o refinamento das competências mapeadas e o contínuo alinhamento estratégico, pressuposto da gestão de pessoas orientada por competências. As competências avaliadas foram consideradas como descritas de maneira compreensível por

49% dos pesquisados. No entanto, 345 funcionários apontaram discordância em relação ao item. No grupo focal de executivos, quando questionados em relação à reação das pessoas de suas equipes, eles disseram que as pessoas consideraram “a linguagem utilizada hermética e de difícil entendimento” e que seria necessária uma simplificação. Em resposta à pergunta aberta, o tema “Descrição de competências” foi o mais recorrente, com 74 sugestões nesse sentido. Os pesquisados sugeriram que haja maior clareza na descrição das competências, que os textos sejam aprimorados, que sejam menos subjetivos e busquem não dar margem a diversas interpretações. Que as competências sejam “mais adequadas à realidade do trabalho dos funcionários”. Houve ainda 37 sugestões referentes à forma de condução do mapeamento nas unidades (“melhorar o mapeamento”, promover a “participação mais ampla dos funcionários”, abrir a possibilidade de “revisão das descrições” e de “revisão da priorização”), sendo que 12 desses sugeriram inclusão de etapa de validação das competências com os funcionários (“revisão pelo pessoal de execução”, “avaliação semântica”, “avaliações-teste anteriormente à sua aplicação definitiva”).

Com relação à necessidade de contínuo alinhamento estratégico, as competências avaliadas foram consideradas importantes para a realização do trabalho de 75% dos pesquisados. Além disso, 63% consideraram que o nível de entrega requerido das competências representa o que é necessário para o trabalho. No entanto, a maioria (55%) concorda que competências importantes não foram avaliadas nesse ciclo. Em resposta à questão aberta da pesquisa, 27 funcionários deram sugestões a respeito de famílias funcionais e postos de trabalho, um deles sugeriu: “aumentar o número de famílias funcionais para que as competências priorizadas não sejam tão genéricas”.

Para os executivos que participaram dos grupos focais, a apresentação dos graus de intensidade (0 a 5) e a avaliação em cada nível gerou dificuldade. Segundo eles, o zero na escala também gerou muitos problemas de entendimento e interpretação. Essa questão também foi citada 31 vezes em respostas à questão aberta da pesquisa: “Da forma atual, o registro de “não entrega” não distingue se o funcionário não está preparado para exercer a atividade ou se não foi demandado para ela.”; “A distinção dos níveis ‘não se aplica’ e ‘não entrega’. Os dois, ao serem classificados como 0 (zero), não distinguem situações completamente disjuntas (se eu devo entregar algo, mas não entrego nada, isso merece zero; se o meu cargo mostra que eu não devo entregar algo, então o “não se aplica” é mais adequado).” Para os executivos que avaliaram o projeto nos grupos focais, o modelo de gestão por competências adotado precisaria passar por uma simplificação de linguagem. Em resposta à questão aberta da pesquisa, houve 30 sugestões nesse sentido: “mais simples, de fácil leitura e compreensão de todos”.

Houve sugestões no sentido de que a avaliação seja feita apenas no nível de entrega exigido da competência e não em todos os níveis. Por outro lado, houve também 28 manifestações para que mais competências sejam avaliadas, em dois sentidos: um grupo solicita que sejam “incluídas todas as competências necessárias ao desenvolvimento das atividades” e que “o próximo ciclo deveria ser com todas as competências necessárias ao posto de trabalho”. Outro grupo sugere a “inclusão de competências não exigidas pelo cargo, mas oferecidas pelo empregado”, que seja permitido a “cada empregado pontuar em qualquer competência mapeada, mesmo que não seja de uma função não relacionada com o seu trabalho atual, para que seja possível conhecer o perfil de cada profissional”.

Sobre o Sistema, houve manifestação de reconhecimento no grupo de executivos como uma excelente ferramenta, inclusive como ponto alto do processo, mas que poderia ser simplificada. Sugeriram criar campo para que eles pudessem anotar observações, com o intuito de não se perder a riqueza da discussão. Essa sugestão obteve respaldo de seis funcionários que solicitaram o mesmo no campo aberto da pesquisa.

A atuação da equipe de gestão de pessoas no processo constituiu uma categoria na análise de conteúdo das respostas à questão aberta da pesquisa, com 71 contribuições, 11% do total, sendo que dentre os temas abrangidos se destaca a preparação dos funcionários, com 30 sugestões. Os pesquisados sugerem que se busque um maior envolvimento e participação das pessoas, que os funcionários sejam treinados para a auto avaliação. Muitos reclamaram que poderia ter havido mais treinamento para funcionários não gerentes. Os executivos também enfatizaram esse aspecto, a necessidade de preparação da "base". Mas mesmo para os gestores, público que usufruiu de capacitação direcionada, houve demandas: "os cursos necessitam de manutenção/ reciclagem, porque tratam de temas com os quais não estamos tão familiarizados e é necessário fixá-los"; "priorização do *feedback* nas oportunidades de desenvolvimento gerencial".

Sobre a equipe de gestão de pessoas, a pesquisa coletou 11 sugestões, três delas afirmando não haver uniformidade nas orientações da equipe, o que também foi dito nos grupos focais. Os executivos reconheceram que a equipe de gestão de pessoas estava sempre pronta e atenciosa e que "trabalhou monstruosamente", apesar das dificuldades. Consideraram a equipe abnegada, mas muito pequena para o tamanho do desafio. Elogios nesse sentido também surgiram em resposta à questão aberta da pesquisa. Quatro, das 11 sugestões coletadas, solicitaram a participação ou acompanhamento da equipe na etapa de avaliação de competências e essa demanda também surgiu no grupo dos executivos. Para eles, a parceria com a equipe de gestão de pessoas só aconteceu para a implantação e não para discussão e redirecionamentos.

O planejamento operacional também foi bastante discutido pelos executivos e constituiu a segunda categoria que mais agrupou sugestões na análise de conteúdo da pergunta aberta da pesquisa, com 104 contribuições (incluindo os aspectos de comunicação). Sobre o planejamento, foi destacada a necessidade de planejar com mais antecedência, estabelecendo um prazo maior, com o cumprimento do inicialmente proposto sem mudanças frequentes de cronograma e com atenção às épocas de férias, "foi tudo muito rápido". Os executivos sugeriram evitar alterações de última hora e fizeram referências recorrentes à necessidade de maior tempo para a contratação. Já os funcionários fizeram referências recorrentes à necessidade de um maior período de observação. Sobre comunicação, houve 55 contribuições na pergunta aberta. O discurso é uníssono: mais e melhor divulgação. Os executivos também identificaram a necessidade de comunicação dos próximos passos, pois "ficou solta a continuidade. O único evento pós-aplicação do processo foi o Grupo Focal". Eles consideraram a divulgação falha e reforçaram a necessidade de divulgação no que diz respeito à continuidade e resultados obtidos no primeiro ciclo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente esforço avaliativo representa um alicerce para aprimoramento do modelo de gestão por competências elaborado. A pesquisa de avaliação foi realizada em duas etapas, utilizando diferentes técnicas e focando distintos *stakeholders* do processo. Não obstante, é possível observar certa convergência dos aspectos apontados pelos diversos participantes. Dentre esses aspectos convergentes, destaca-se que a gestão por competências foi considerada útil para o aprimoramento da gestão de pessoas na organização. O apoio ao projeto foi manifestado, assim como a percepção da fragilidade do patrocínio estratégico, apontado em diversos momentos, por diversos *stakeholders*.

O risco de sobreposição entre avaliação de competências e avaliação de desempenho constitui outro elemento recorrente. Os resultados da pesquisa demonstram que o receio de que as informações de gestão por competências sejam usadas para penalizar os funcionários ainda é grande, a despeito dos esforços de esclarecimento. A divulgação do projeto se baseou

pesadamente na aceitação da convergência e complementaridade desses instrumentos, garantindo, todavia, a independência de suas dinâmicas. O planejamento e comunicação do projeto como um todo são aspectos que precisam ser melhorados, de acordo com os resultados da pesquisa. Assim como as competências mapeadas precisam ser revistas e a linguagem, simplificada. A necessidade de se desenvolver a habilidade de *feedback* nos funcionários e gestores também ficou evidenciada por meio dos resultados obtidos.

Recomenda-se que os aspectos aqui apontados detenham atenção redobrada daqueles que estejam desenvolvendo seus próprios modelos de gestão por competências ou que venham a implementar o modelo aqui descrito. Uma limitação da presente pesquisa consiste na abordagem, que focou na percepção dos funcionários, sem a possibilidade de indicadores de qualidade objetivos capazes de corroborar ou refutar os resultados encontrados. Outra limitação é decorrente da forma de coleta de dados, que resulta em amostra tendenciosa, formada de acordo com a disposição das pessoas para participar da pesquisa. Uma alternativa seria realizar parte das entrevistas pessoalmente, de maneira a garantir a representatividade da amostra. O instrumento desenvolvido pode ser considerado uma ferramenta útil para avaliação de modelos de gestão por competências e pode ser aplicado como meio de avaliação para outros modelos, em outros contextos organizacionais, com vistas a contribuir para a construção do conhecimento na área.

A partir dos resultados das diversas etapas da pesquisa, uma série de recomendações específicas para a organização foi produzida e poderão compor plano de ação específico para a incorporação de lições aprendidas. Ademais, cabe observar que para a efetiva incorporação dessas lições aprendidas e consecução exitosa do projeto, seria imprescindível garantir a adequação entre o escopo das ações pretendidas e os recursos disponibilizados. Configura-se, assim, um cenário que desafia a gestão de pessoas da organização a encontrar vias de sustentabilidade interna a seu discurso em favor do modelo de gestão por competências. Nesse sentido, considera-se que os resultados deste estudo, ao salientar pontos fortes e falhas do processo atual de gestão, poderão contribuir com aspectos que possibilitem colocar em ação práticas organizacionais mais favorecedoras do desenvolvimento das competências requeridas. A construção de estratégias efetivas e coerentes para que seja possível absorver as críticas e sugestões recebidas e para correção de rumos se faz consequência imperiosa do presente esforço de avaliação.

### ***Elaboration and evaluation of a people management competency-oriented model***

#### **Abstract**

*This article aims to describe the elaboration and evaluation of a competency management model. The article also assessed the perceived usefulness of the competency management model for managers and employees. The evaluation research for improvement of the model was performed using two methods: survey and focus groups. In general, the competency management was considered useful for the improvement of people management in the organization. The results showed that planning and communication of the model are aspects that need improvement, as well as the language used to map the competences needs to be revised and simplified. The need to develop the ability to feedback from employees and managers was also evidenced by the results obtained. The construction of coherent and effective strategies to be able to absorb criticism and suggestions received becomes imperative therefore for research evaluation.*

**Keywords:** *Competencies. People Management. Evaluation. Feedback.*

Artigo recebido em 18/01/2011 e aceito para publicação em 22/04/2011

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29; 2005, Brasília, DF. **Anais ...** Brasília: ENANPAD, 2005. CD ROM.
- BLOOM, Benjamin S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais**. Porto Alegre: Editora Globo, 1976.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, vol. 56, nº 2, p. 179-194 Abr/Jun 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, vol. 41, nº 1, p. 8 -15. Jan./Mar. 2001.
- CARBONE, P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.
- COSTA, Maria Eugênia Belczak; STEPANSKI, Isabel; VITORIANO, Maria Albeti Vieira. **Relatório técnico de consultoria**. Brasília: 2009. 13 p. Trabalho não publicado.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. e MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 46, nº 4. 2006.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26; 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29; 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2ª edição. 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, maio/jun., 1989, p. 17-30.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Artmed, 2007.

MILLS, J. et al. H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press. 2002.

MORGAN, DL, KRUEGER RA. The focus group kit. Thousand Oaks: **Sage Publications**; vol.1. 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.

REIS, A.M.V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SMITHER, J. W.; LONDON, M.; REILLY, R. R. Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. **Personnel Psychology**, vol. 58, p. 33-66. 2005.

VAN-DIJK, D.; KLUGER, A. N. Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus?. **Applied Psychology: An International Review**, vol. 53, n. 1, p. 113-135. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 8ª edição. 2007.

VIEIRA, A. e LUZ, T. R. Do Saber aos Saberes: Comparando as Noções de Qualificação e de Competência. **Revista Organizações & Sociedade**, vol. 12, n. 33. 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.