

GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS: EM BUSCA DE UM ALINHAMENTO CONCEITUAL

Rogério Teixeira Mâsih (UFC)
rogeriomasih@gmail.com

Jeová Torres Silva Júnior (UFC)
jeovatorres@ufc.br

Roberto Rodrigues Ramos (UECE)
robertplanet@gmail.com



Apesar de ser uma das principais abordagens utilizadas atualmente na gestão de pessoas, a gestão baseada em competências se depara com um desafio: o consenso sobre conceito de competência. Em função das diferentes origens e da multiplicidade de abordagens, é natural que existam vários conceitos aceitáveis para o termo competência e, como consequência, seja difícil estabelecer um consenso em relação a sua definição. Neste contexto, o presente trabalho apresenta os diversos conceitos utilizados para definir competência e busca, através da análise de cada conceito, propor um alinhamento entre as diversas abordagens. A intenção é chegar a uma definição que possa ser aceita e utilizada dentro do contexto da Engenharia de produção.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas, competência, Recursos Humanos

1. Introdução –

Em função das diferentes origens e da multiplicidade de abordagens, é natural que existam diversos conceitos aceitos para competência e, como consequência, que não exista um consenso em relação a sua definição.

Alguns autores preferem considerar que a falta de consenso ocorre pelo fato do conceito de competência ainda estar em construção (Le BOTERF apud FLEURY e FLEURY, 2001, p.17; DUTRA, 2004, p.33; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001).

Também é praticamente impossível traçar uma linha do tempo, uma vez que as diferentes abordagens convivem simultaneamente em cada momento histórico (MATURO, 2005, p.217).

Mesmo quando focado somente no âmbito da gestão empresarial, a falta de consenso sobre uma definição para a palavra ‘competência’ continua existindo.

Observa-se também que quando o termo ‘competência’ sai do contexto acadêmico para o empresarial, seu significado fica ainda mais confuso, (MOORE, CHENG e DAINITY, 2002) não sendo possível observar uma unicidade nos conceitos utilizados pela empresas (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2002).

Assim sendo, observa-se que um dos conceitos mais empregados na administração moderna, também poder considerado o mais controvertido (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2003; RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.23; WOODUFFE, 1991; SANTOS, 2001).

Essa condição torna-se ainda mais complicada para ocupações profissionais cuja atuação é complexa e exige uma variedade de conhecimentos e habilidades (CHEETHAM e CHIVERS, 1996).

Apesar do uso de competências ter provado ser o maior avanço dos últimos dez anos na área de desenvolvimento gerencial (JUBB e ROBOTHAM, 1997) e na gestão de pessoas (MOORE, CHENG e DAINITY, 2002), ainda existem limitações que impedem sua utilização de maneira adequada e uma maior difusão entre as empresas e, dentre as principais limitações identificadas, uma que surge como prioritária é a falta de uma definição amplamente aceita para o conceito de competência (JUBB e ROBOTHAM, 1997; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2002; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001).

Outrossim, sem uma definição precisa, nenhuma técnica de identificação de competências pode ser empregada com sucesso dentro do confuso contexto sob o qual encontra-se o conceito de competência. A consequência imediata disso é a falha na identificação das causas que predizem o sucesso no desempenho das pessoas (WOODRUFFE, 1993).

Além disso, a falta de clareza na definição implicará em desperdício de tempo e esforço: além do desperdício relacionado com a coleta de informações desnecessárias ou mesmo inadequadas, ter-se-á o desestímulo e a resistência provocados pela necessidade de retrabalhos (HOFFMANN, 1999).

Entretanto, apesar da multiplicidade de conceitos existentes, é interessante observar que as diferentes abordagens convergem para a necessidade explícita de vínculo com o desempenho (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2002).

Assim, no ambiente empresarial, a definição de competência deve ser estabelecida e entendida dentro do contexto específico de sua aplicação e das necessidades dos usuários (ZEMKE apud SHIPPMANN *et al*, 2000; HOFFMANN, 1999).

Considerando que o termo ‘competência’ é derivado do latim *competentia*, que literalmente significa ‘acordo/conformidade/concordância’, somente onde existe concordância entre ‘conhecimento’ e ‘tarefa’ é que se pode falar em competência, ou seja, só é significativo discutir competência em um contexto específico de conhecimento-tarefa (KROGH e ROOS, 1995).

Neste contexto, o presente trabalho propõe-se a apresentar as diversas abordagens existentes sobre o conceito de competência para, ao final, propor um conceito que possa ser utilizado dentro do ambiente acadêmico da **Engenharia de Produção**.

2. As diversas abordagens para o conceito de competência

Segundo Currie e Darby (1995), a popularidade do conceito de competência pode ser atribuída a Boyatzis, o qual a definiu como o conjunto de características subjacentes aos indivíduos, as quais resultam em eficiência ou desempenho superior no trabalho. Essas características, segundo Boyatzis (*apud* CURRIE e DARBY, 1995), podem ser expressas em termos de motivações, traços, habilidades, aspectos relacionados com a sua imagem ou papel, ou conjunto de conhecimentos.

Para Wooduffe (1991), a abordagem de Boyatzis, publicada no livro *The competent manager*, foi a grande responsável pela popularidade do tema, transformando-o em conhecimento obrigatório do final dos anos 80.

Entretanto, apesar de sua importância, a definição de Boyatzis acaba sendo muito abrangente e, por isso, definições mais específicas, acabam sendo mais úteis.

O próprio Wooduffe (1991), que em um primeiro momento enaltece a importância do conceito, afirma que, em função de incluir muitas possibilidades (motivação, traços e habilidades, entre outros), a definição de Boyatzis pode ser considerada como parcialmente culpada pela confusão existente acerca da definição de competência.

Neste sentido, com a evolução do conceito, buscou-se a redução do conjunto de características proposto por Boyatzis. Atualmente, a abordagem mais utilizada está relacionadas com o agrupamento de conhecimentos, habilidade, atitudes e outras características (*knowledges, abilities, skills and others characteristics* – KASO), o qual ainda possui uma variação enfocada apenas em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Quanto à composição das competências individuais, ou seja, os recursos que vão ser mobilizados para que ela possa ser expressa por uma capacidade de ação, observa-se variadas concepções a esse respeito, pois depende muito do contexto da organização e da atividade a qual a noção de competência é associada. Entretanto, mesmo essa variação não impede que os recursos se concentrem em torno do conhecido CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes (RUAS, 2003).

Sendo estes os conceitos mais difundidos no ambiente empresarial (KASO e CHA), diversas outras definições acabam sendo influenciadas por estas abordagens. Dentre estes, merecem destaque:

- Conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões que podem servir a propósitos produtivos nas empresas (NORDHAUG e GORDHAUG, 1994).
- Combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte de um trabalho, que estão relacionadas com o desempenho no trabalho, que podem ser mensuradas através de padrões bem aceitos, e que podem ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996).
- Combinação de conhecimentos, e saber-fazer, de experiências, e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de validação (MEDEF *apud* ZARIFIAN, 2001,

- p.66).
- Características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes, que viabilizam uma performance superior (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2002, p.25).
 - Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho (FPNQ, 2005).
 - Repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação (LEVY-LEBOYER apud GRAMIGNA, 2002, p.16).
 - Características subjacentes às pessoas, que, enquanto tendência, mantém relação causal com o bom desempenho no trabalho contextualizado em determinada cultura organizacional (SANTOS, 2001).
 - Descrição escrita de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho (GREEN, 1999 ,p.07).

Conforme já mencionado, verifica-se que todas as definições convergem para um mesmo ponto: a busca pela melhoria dos resultados no trabalho. Outra constatação interessante é a associação do conceito de competências a um conjunto de comportamentos esperados. A inter-relação destes três fatores (competência, comportamento e resultado) é descrita por Barbosa, Ferraz e Lopes (2002). Segundo estes autores, Mesmo que o discurso da gestão de competências esteja associado a um processo que percebe a importância do desenvolvimento da competência do indivíduo [...] as práticas organizacionais convergem para a valorização do comportamento mensurável, traduzido em desempenho e resultados (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2002).

Além de uma descrição para a definição do termo ‘competência’, alguns autores buscam também uma forma de realizar a representação gráfica de seu significado.

Neste sentido, uma das formas utilizadas para representar competências é o Modelo do Iceberg (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**). Segundo este modelo, a estrutura da competência humana pode ser comparada com um iceberg (SPENCER *apud* BERGENHENEGOUWEN, HORN e MOOIJMAN, 1997; HOFRICHTER e SPENCER, 1996; BRUNO, 2005).



Fonte: adaptado de Bergenhenegouwen, Horn e Mooijman (1997)

Figura 01 – O Modelo do Iceberg

O Modelo do Iceberg mostra os conhecimentos e habilidades sobre a superfície, uma vez que são mais fáceis de observar e medir, e uma série de outras competências ‘embaixo da água’, aquelas difíceis de ver e medir (HOFRICHTER e SPENCER, 1996).

Assim, enquanto a parte superior, que é ‘visível’, representa o conhecimento explícito e as habilidades relacionadas com o desenvolvimento adequado de atividades ou desempenho de um papel ou função (BERGENHENEGOUWEN, HORN E MOOIJMAN, 1997), os traços mais arraigados de personalidade aparecem no nível oculto. Este nível engloba aspectos relacionados com auto-conceito, traços de personalidade e motivadores; os aspectos do nível oculto são mais difíceis de serem desenvolvidos (BRUNO, 2005).

Além de necessitarem de mais esforço para mensuração e observação, as características ‘submersas’ são os fatores que impulsionam as pessoas a se comportar da forma que elas são capazes. Estas características também refletem como as pessoas irão aplicar os conhecimentos e habilidade que dispõe, ou seja, como irão usá-los de forma que forma eficiente e apropriada à cultura organizacional (HOFRICHTER e SPENCER, 1996).

Apesar de discutir a fundo as diversas características que compõem a competência de um indivíduo, a simples observação do modelo permite constatar que esta abordagem não considera a relação entre competência, comportamento e desempenho.

Bem mais difundida que o Modelo do Iceberg, outra abordagem bastante utilizada para representar o conceito de competência é a Árvore de Competências (Fonte: adaptado de Gramigna (2002)

Figura 1).

Baseado no conceito CHA (conhecimento, habilidade e atitude), a Árvore de Competências apresenta uma concepção de competência bem mais simples do que o Modelo do Iceberg. Seu principal objetivo, conforme apresentado na

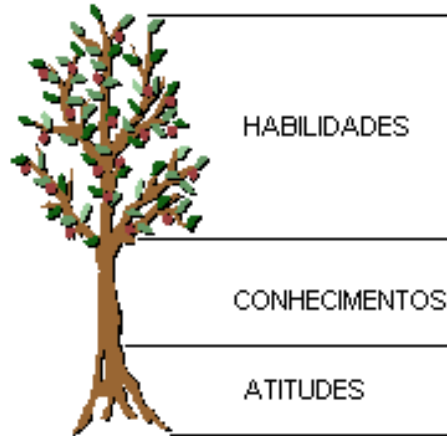
Fonte: adaptado de Gramigna (2002)

Figura 1, é ilustrar como as competências podem ser estruturadas a partir da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (GRAMIGNA, 2002; CIDRAL, KEMCZINSKI e ABREU, 2003). Assim, tem-se que:

- A copa corresponde às habilidades: agir com talento, capacidade e técnica, sobre a realidade resolvendo problemas e obtendo resultados positivos; é demonstrar que sabe.
- O tronco e galhos correspondem ao conhecimento: trata-se do conjunto de informações

que a pessoa armazena e utiliza quando necessário.

- A raiz corresponde às atitudes: ou seja, o conjunto de valores, crenças e princípios, os quais são formados ao longo da vida. Estão relacionados com o ‘querer ser e o querer agir’ e implicam no grau de envolvimento e comprometimento com o trabalho.



Fonte: adaptado de Gramigna (2002)

Figura 1 - Árvore das Competências

Para Boyatzis (2004), estas três dimensões podem ser melhor entendidas se analisadas sob a seguinte ótica: o que precisa ser feito (conhecimento); como deve ser feito (habilidades); e, porque será feito (atitudes).

A importância da combinação desses elementos é ressaltada por Bündchen e Silva (2004), os quais afirmam que, apesar de tecnicamente apto, pode acontecer que o indivíduo não modifique seu comportamento simplesmente porque não quis ou até mesmo por não ter sido encorajado para tal. Nesta situação, verifica-se que mesmo quando se possuem os conhecimentos e habilidades (estar apto), mas falta atitude (querer agir), os resultados desejados não são obtidos.

Segundo Boyatzis (2004), um erro muito comum é pensar que, somente adquirindo novos conhecimentos, uma pessoa irá se tornar um melhor profissional. Para ser eficiente é necessário usar este conhecimento para fazer com que as coisas aconteçam.

A Árvore das Competências, de maneira similar ao Modelo do Iceberg, também não inclui a relação entre competência, comportamento e desempenho na representação das competências individuais.

Uma terceira possibilidade de representação, intitulada de Casa da Competência, é apresentada por Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002, p.26). Conforme esquematizado na Figura 2, as competências dos indivíduos são entendidas como a combinação entre competências técnicas (conhecimento) e competências comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para cada função.

Assim, na Casa das Competências observa-se: o telhado, (responsabilidades) com a descrição daquilo que se espera do cargo; os pilares, que representam as competências; e, por fim, a base da casa, a qual indica os esforços de treinamento e desenvolvimento (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.26).



Fonte: adaptado de Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002, p.26)

Figura 2 - Casa das competências

Em relação aos demais modelos (Iceberg e Árvore das Competências), a Casa das Competências apresenta 03 (três) diferenças: (i) agrupa as competências em técnicas e comportamentais; (ii) considera os resultados esperados (responsabilidades); e, por fim, (iii) vincula a estrutura das competências com um plano de desenvolvimento.

observa-se muita energia na discussão se determinada competência era uma habilidade ou uma atitude – ‘dois pilares da casa’, cuja fronteira é realmente muito tênue. Como esta discussão não agregava maior valor, foi consensuado metodologicamente que, em vez de tratá-las de maneira individualizada (habilidade e atitude), ambas teriam o mesmo tratamento, isto é, seriam demandadas como ‘competências comportamentais’ (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.53).

Esta visão também é compartilhada por Reis (2003, p.23), a qual afirma que um perfil de competências compreende apenas competências técnicas e comportamentais. Entretanto, a autora defende que as competências técnicas são formadas por conhecimentos e habilidades em técnicas ou funções específicas, e as comportamentais por atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

O outro ponto que merece destaque na Casa da Competência é a inserção dos resultados esperados para o cargo (responsabilidades). A falta de ênfase neste aspecto é uma das maiores críticas associadas aos conceitos CHA e KASO.

Dutra (2004, p.28) ressalta que o enfoque relacionado unicamente ao conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes é pouco instrumental, uma vez que o simples fato de possuir essas características não implica em estar agregando valor para a organização. Para o autor, “podemos falar de competência apenas quando há ‘competência em ação’, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (DUTRA, 2004, p.30).

Assim, não é possível garantir que uma pessoa que possui o correto conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) está apta a utilizá-las de modo combinado e realizar a entrega um resultado desejado. A existência de tais repertórios não se traduz, obrigatoriamente, em resultados para a organização, e são justamente esses resultados que são relevantes (CHEETHAM e CHIVERS, 1996; HIPÓLITO, 2001; BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2003; SILVA e HIPÓLITO, 2000).

Dutra (2004, p.23) ressalta que para que seja possível transformar o conceito de competência em um instrumento de gestão, é necessário considerar: a entrega exigida pela organização; a caracterização dessa entrega; e a forma de mensurar a entrega. Nesse contexto, observa-se, mais uma vez, a agregação da noção dos resultados esperados ao conceito de competência; observa-se também a necessidade de descrever como estes resultados podem ser identificados e mensurados.

A necessidade de incluir a idéia de resultado no conceito de competência é compartilhada por diversos autores, pois, segundo Hoffmann (1999), mesmo quando se faz referência somente às características implícitas das pessoas, o foco está na demonstração visível do desempenho

obtido através desses fatores. Esta condição ratifica a necessidade de uma aplicação demonstrável de desempenho como forma de provar a existência de conhecimento e habilidade.

Uma das formas mais utilizadas para a descrição do resultado esperado dentro de um modelo de competências é através da especificação dos comportamentos que representam esses resultados.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.36) “é apenas por meio de seus comportamentos que os seres humanos afetam seus contextos de atuação [...] definimos ‘comportamentos estratégicos’ como o subconjunto de comportamentos produtivos que contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa”.

Para Hofrichter e Spencer (1996), a definição de competências deve incluir conhecimentos e habilidades na mesma proporção de comportamentos demonstrados por pessoas com reconhecido desempenho superior. Para os autores, a combinação de conhecimento e habilidades apenas indica o que as pessoas podem fazer e não o que realmente vão fazer. A definição das competências a partir do detalhamento dos comportamentos esperados também é endossada por Wooduffe (1991), o qual afirma que, no fundo, os diversos conceitos apresentados não passam de rótulos convenientes para o comportamento das pessoas. Segundo o autor, o processo de definição de competências deve, em primeiro lugar, determinar um conjunto de comportamentos esperados e, somente em seguida, criar um rótulo para estes comportamentos – a competência – e não o contrário.

Assim, verifica-se que, apesar da grande variedade de metodologias e técnicas para modelagem de competências, todas são baseadas, total ou parcialmente, em inferências a partir de manifestações de comportamento. Estas manifestações são agrupadas e rotuladas através de julgamento, de metodologia quantitativa ou ainda de uma combinação das duas possibilidades (SHIPPMANN *et al.*, 2000).

“De uma maneira bem clara, quando os gerentes descrevem as pessoas como um ativo estratégico, ele estão descrevendo aspectos do comportamento dos empregados; estão focando no desempenho dos empregados que irão implementar a estratégia da companhia” (BECKER, HESELID e ULRICH (b), 2001).

Para Green (1999, p.182), “quanto mais uma medida de competência é comportamental (e ligada ao trabalho), mais fácil é fazer observações, descrições e inferências sobre o desempenho de uma pessoa”.

Entretanto, Hoffmann (1999) ressalta que as competências devem estar relacionadas com os comportamentos que as pessoas necessitam para realizar um trabalho de maneira eficiente e não com aqueles que simplesmente descrevem o trabalho.

A descrição do trabalho consiste em uma série de entregas e saídas, os quais, por sua vez, necessitam de uma série de competências individuais. Algumas listas de competências confundem essas duas abordagens, misturando o que as pessoas estão aptas a fazer com aquilo que elas precisam fazer de maneira eficiente (WOODDRUFFE, 1993).

Desta forma, pode ser considerado que comportamento é a demonstração observável da competência; é a expressão definitiva de uma competência em termos de um conjunto de ações, as quais presume-se que podem ser observados, aprendidos, ensinados e medidos (MIRABILE, 1997). Uma competência é invisível quando não está sendo observada através dos comportamentos que a refletem (MCLANGAN, 1996).

Para Santos (2001), os perfis de competência definidos pelas organizações são “descrições mais ou menos detalhadas de pautas de condutas (dimensões) que exemplificam o desenvolvimento de uma competência”.

Expressar as competências em termos de comportamentos permite que sejam obtidos exemplos que ilustram como as competências são demonstradas em um trabalho específico (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p. 07).

Esses exemplos facilitam a identificação dos padrões de resultado, sendo úteis para orientar as atividades de aprendizado e de avaliação de desempenho (HOFFMANN, 1999).

Além disso, a comparação dos padrões com os comportamentos realizados permite verificar se os programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas estão efetivamente influenciando o trabalho realizado por estes indivíduos (ANDRADE, 2000; ARAÚJO e FREITAS, 2000).

Alinhada com estas questões, surge a proposta de Lucia e Lepsinger (1999), a qual, conforme esquematizado na

Fonte: , sugere que as competências sejam definidas a partir da combinação de: (i) habilidades e conhecimentos adquiridos; (ii) com aptidões e características natas das pessoas; (iii) visando obter comportamentos específicos.



Fonte: adaptado de Lucia e Lepsinger (1999, p.07)

Figura 3 - Pirâmide das competências

Observa-se que a proposta de Lucia e Lepsinger combina elementos das demais representações e ainda agrega novos elementos à medida que: utiliza a noção de resultados esperados (Casa da Competência); representa esse conceito sob a forma de comportamentos específicos (Pirâmide das Competências); e considera a combinação de conhecimentos e habilidades (Árvores das Competências) com aptidões e características natas das pessoas (Iceberg).

Assumindo uma posição oposta à simplificação apresentada na Casa da Competência, que considera apenas competências técnicas e comportamentais, a inclusão de aptidões e características natas no conceito de competência é o maior foco das críticas feitas à Pirâmide das Competências. Entretanto, essa discussão deve passar obrigatoriamente pela definição das características que devem ser utilizadas ou eliminadas da definição de competência.

Neste sentido, faz-se oportuna a utilização da abordagem apresentada por Parry (1996).

Conforme já apresentado, para o autor competência pode ser definida como (i) uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afeta a maior parte de um trabalho; (ii) que estão relacionadas com o desempenho no trabalho; (iii) que podem ser mensuradas através de padrões bem aceitos; e (iv) que podem ser melhoradas através de treinamento e desenvolvimento.

Mesmo sendo bem específico em relação à inclusão de conhecimentos, habilidades e atitudes, observa-se que Parry (1996) estabelece claramente 04 (quatro) critérios para a identificação de competências:

- Combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte de um trabalho: sendo esta a maior crítica à abordagem de Boyatzis, Parry limita o conjunto das características que compõem uma competência ao agrupamento de conhecimentos, habilidade e atitudes. Além disso, o autor enfatiza que este agrupamento deve ser capaz de afetar o resultado do trabalho relacionado à competência em destaque.
- Estão relacionadas com o desempenho no trabalho: em relação a esta última consideração (que afetam a maior parte de um trabalho), Parry ressalta que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem a competência deve ser capaz de influenciar no desempenho no trabalho, ou seja, quando combinadas estas características devem ser capazes de levar uma pessoa a obter um desempenho desejado no exercício de determinada função ou na realização de uma atividade específica.
- Podem ser mensuradas através de padrões bem aceitos: alinhado com “uma antiga máxima da administração na qual onde o que não pode ser medido não pode ser gerenciado” (ULRICH, 1997), Parry elimina do conjunto de fatores que compõem o conceito de competência qualquer critério que não possa ser mensurado de maneira clara e objetiva. Dessa forma, espera-se restringir o conjunto de características de forma a facilitar o seu gerenciamento.
- Podem ser melhoradas através de treinamento e desenvolvimento: este último critério associa ao conceito de competência a possibilidade de esta ser continuamente melhorada. Assim, o autor determina que somente devem ser consideradas como competências aquelas características que podem ser desenvolvidas e cuja evolução possa ser acompanhada através de padrões de proficiência.

Para Cooper (2000), os quatros critérios apresentados por Parry devem ser utilizados como referência na definição do perfil de competências de um cargo ou função e, assim sendo, qualquer característica que não atenda a estes requisitos deve ser prontamente excluída. Nesse sentido, o autor defende que traços de personalidade, capacidades, talentos e atitudes devem ser eliminadas do conjunto de fatores que compõem uma competência.

Em contraposição à abordagem de Cooper, e alinhada com o Modelo do Iceberg, Lucia e Lepsinger (1999, pp. 06 a 08) defendem que, apesar de serem de difícil definição e possuírem caráter mais subjetivo, algumas características, como atitudes e talentos, são importantes para o sucesso em determinado cargo.

Além de indicar um potencial para a obtenção de conhecimentos e habilidades, até mesmo traços que parecem ser natos podem ser modificados e desenvolvidos (LUCIA e LEPSINGER, 1999; MAURER *et al*, 2003).

Além disso, é importante salientar que características de difícil desenvolvimento devem ser buscadas de maneira mais criteriosa ainda nos processos de seleção de pessoal (WOODDRUFFE, 1993). Também é oportuno lembrar que mesmo características mais intangíveis, de difícil quantificação, podem ser mensuradas e avaliadas mais facilmente quando traduzidas em comportamentos esperados (LUCIA e LEPSINGER, 1999).

Entretanto, apesar da coerência dos argumentos e da importância dessas características, retoma-se a questão abordada por Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002, p.53): até que ponto a energia utilizada no enquadramento de cada característica em uma categoria específica agrega valor? Ou seja, se as características vão estar descritas por meio de comportamentos, qual a necessidade de definir se esta é especificamente uma habilidade, uma atitude ou, ainda, uma aptidão?

Assim, em função da diversidade de abordagens utilizadas para definir o conceito de competência e das várias contradições existentes entre estas, faz-se necessário estabelecer um alinhamento conceitual para o significado de **competência** dentro do contexto da gestão de pessoas.

3. Considerações Finais - estabelecendo o alinhamento conceitual para competência

A partir dos conceitos supracitados, propõe-se uma definição para competência que busca combinar a contribuição e os pontos de interseção dos diversas abordagens. Assim sendo, tem-se que:

Competência individual é uma combinação específica de conhecimentos e características pessoais que se manifesta através de comportamentos observáveis capazes de influenciar positivamente o resultado de determinada atividade.

A análise da definição apresentada permite que sejam realizadas algumas inferências:

- O conceito de competência está relacionado com a existência de uma combinação específica de um conjunto de fatores (conhecimentos e características pessoais). Assim, a existência parcial dos fatores, ou mesmo a combinação deficiente destes, não implica na caracterização da competência individual;
- As características pessoais foram agrupadas em conhecimentos, mais fáceis de identificar, e características pessoais, as quais englobam todos demais fatores relevantes para a obtenção dos comportamentos esperados. Observa-se que não existe a intenção de classificar as características pessoais em habilidades, atitudes, aptidões, motivações, entre outros;
- O resultado da combinação dos conhecimentos e características pessoais deve ser observável através de comportamentos. Estes comportamentos devem ser relevantes para que se obtenha um resultado esperado no desenvolvimento de determinada atividade;
- O conceito apresentado possui uma visão por processos, uma vez que os comportamentos esperados, os quais representam as competências, devem ser obtidos a partir da análise das atividades realizadas na empresa, sem necessariamente estarem vinculados a cargos ou funções.

É importante ressaltar que este trabalho não pretende esgotar o tema, mas apenas lançar luzes sobre as diversas abordagens existentes, enfatizando seus pontos de convergência e divergência.

Também é oportuno salientar que os conceitos apresentados até aqui não são os únicos, e nem tampouco os mais completos existentes sobre o assunto. Diversos outros conceitos, não menos importantes ou completos, não foram utilizados nas discussões.

Dentre estes, 03 (três) merecem menção: (i) a abordagem de Fleury e Fleury (2001, p.21), onde entende-se competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”; (ii) Zarifian (2001, p.68), onde competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara; e, (iii) Le Boterf (2003, p.160), o qual define competência como uma resultante de **saber agir** (recursos; treinamento à combinação de recursos; situações variadas de aprendizagem; curvas de aprendizagem, retorno de experiências; conhecimento de seus recursos; situações profissionalizantes; e representações pertinentes), **poder agir** (contexto facilitador; meios; atribuições; redes de recursos;

organização do trabalho) e **querer agir**: ter sentido; auto-imagem; reconhecimento; confiança; contexto iniciativo.

Referências

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. OLIVEIRA, Patrícia M.** *Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.* Caderno de Pesquisas em Administração. Vol. 08. No. 04. out/dez. 2001. pp. 13-25
- ANDRADE, Jairo E. B.** *Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento.* In Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador. 2002.
- ARAÚJO, Marizia F. FREITAS, Isa A.** *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: uma experiência no banco do Brasil.* In Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis. 2000.
- BARBOSA, Allan Claudius Q. FERRAZ, Darlini M. ÁVILA, Fernanda B.** *Recursos humanos em direção ao futuro? a gestão de competências em empresas de telefonia móvel.* In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba. 2004.
- BECKER, Brian E. HESELID, Mark A. ULRICH, Dave.** *Gestão estratégica de pessoas com o scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERGENHENEGOUWEN, G.J. HORN, H.F.K. MOOLJMAN, E.A.M.** *Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees.* Industrial and Commercial Training. 1997. Vol. 29. No. 02 · 1997. pp. 55–62.
- BOYATZIS, Richard E.** *Self-Directed Learning.* Executive Excellence. Feb 2004. Vol. 21. No. 2. pp. 11 e 12.
- BRANDÃO, Hugo P. GUIMARÃES, Tomás de A.** *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* In Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Foz do Iguaçu. 1999.
- BRUNO, Marcos L.** *Selecionar por competências.* In NERI, Aguinaldo A. *Gestão de RH por competências e a empregabilidade.* Campinas: Papirus, 2005.
- BÜNDCHEN, Edson. SILVA, Anielso B.** *Competências individuais genéricas no Banco do Brasil: o caso da agência setor público de Florianópolis-SC.* In Anais do XVII Congresso da Sociedade Latino-Americana de Estratégia. Itapema. 2004.
- CHEETHAM, Graham. CHIVERS, Geoff.** *Towards a holistic model of professional competence.* Journal of European Industrial Training. 1996. Vol. 20. No. 05. pp. 20-30.
- CIDRAL, Alexandre. KEMCZINSKI, Avanilde. ABREU, Aline F.** *Uma metodologia de aprendizagem vivencial para o desenvolvimento de competências para o gerenciamento da implementação de sistemas de informação.* In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003
- COOPER, K. C.** *Effective competency modeling & reporting.* New York: Amacon, 2000.
- CURRIE, Graeme. DARBY, Roger.** *Competence-based management development: rhetoric and reality.* Journal of European Industrial Training. 1995. Vol.19. Num. 5. pp. 11-18.
- DUTRA, Joel S. HIPÓLITO, José A. M. SILVA, Cassiano M.** *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.* In Anais do XXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Foz do Iguaçu. 1998.
- FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza L.** *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.* São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. (b). *Construindo o conceito de competência.* Revista da Administração Contemporânea – RAC. Edição Especial 2001. pp. 183-196.
- FNPQ.** *Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade.* São Paulo: FPNQ, 2005.
- GRAMIGNA, Maria R.** *Modelo de competências e gestão de talentos.* São Paulo: Makron Books, 2002.
- GREEN, Paul C.** *Desenvolvendo competências organizacionais consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HIPÓLITO, José A. M.** *Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais.* In Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis. 2000.
- HOFFMANN, Terrence.** *The meanings of competency.* Journal of European Industrial Training. 1999. Vol. 23. No. 06. pp. 275-285.

- HOFRICHTER, David A; SPENCER, Lyle M.** *Competencies: The right foundation for effective human resources management.* Compensation and Benefits Review. Nov/Dez. 1996. Vol.28. No. 06. pp. 20-24.
- HOLMES, Len.** HRM and the irresistible rise of the discourse of competence. Personnel Review. 1995. Vol. 24. No. 04. pp.34-49.
- JUBB, Richard. ROBOTHAM, David.** *Competences in management development: challenging the myths.* Journal of European Industrial Training. 1997. Vol. 21. No. 5. pp. 171-175.
- KROGH, George V. ROOS, Johan.** *A perspective on knowledge, competence and strategy.* Personnel Review. 1995. Vol. 24. No. 3. pp. 56-76.
- LE BOTERF, Guy.** Desenvolvendo a competências dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003
- LUCIA, A. D. LEPSINGER, R.** *The art and science of competency models.* San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MATURO, Regiane de C.** *Competência: análise dos conceitos que fundamentaram as principais propostas de gestão por competências.* In NERI, Aguinaldo A. (org) Gestão de RH por competências e a empregabilidade. Campinas: Papirus, 2005.
- MAURER, Todd J. WRENN, Kimberly A. PIERCE, Heather R. TROSS, Stuart A. COLLINS, William C.** *Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: relevance to job/task analysis, competency modeling, and learning orientation.* Journal of Organizational Behavior. Fev. 2003. Vol.24. No. 1. pp. 107-131
- McLAGAN, Pat.** *Competency models: Great ideas revisited.* Training & Development. Jan. 1996. Vol. 50. No. 01. pp. 60-64.
- MIRABILE, Richard J.** *Everything you want to know about competency modeling.* Training & Development. Agosto 1997. Vol. 51. No. 08. pp. 73 a 77
- MOORE, David R. CHEG, Mei-I. DAINITY, Andrew R.** *Competence, competency and competencies: performance assessment in organizations.* Work Study. 2002. Vol. 51. No. 06. pp. 314-319.
- NORDHAUG, Odd.** Competence specificities in organizations. International Studies of Management & Organization. 1998. Vol. 28. No. 01. pp. 08-29.
- NORDHAUG, O. GRONHAUG, K.** *Competences as resources in firms.* International Journal of Human Resources, Vol. 5 No. 1, February 1994, pp. 89-103.
- NVQ.** *What are NVQs?* Disponível em <http://www.dfes.gov.uk/nvq/what.html>. Acessado em 15/06/2005.
- PARRY, Scott B.** The quest for competencies. Training. Jul. 1996. Vol. 33. No. 07. pp. 48-54
- PRAHALAD, C.K. HAMEL, G.** *A competência essencial da corporação.* In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M.E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ROWE, Christopher.** *Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development.* Industrial and Commercial Training. 1995. Vol. 27. No. 11. pp 12-17.
- RUAS, Roberto.** *Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas.* In Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Atibaia. 2003.
- RUZZARIN, Ricardo. AMARAL, Augusto. SIMIONOVSKI, Marcelo.** *Gestão por competências: indo além da teoria.* Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.
- SANTOS, Armando C.** *O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências.* Revista da Administração. Vol. 36, No. 02, pp. 25-32, abril/junho 2001
- SILVA, Cassiano M. HIPÓLITO, José A.** *Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados.* In Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis. 2000.
- SHIPPMANN, Jeffery S. ASH, Ronald A. CARR, Linda. HESKETH, Beryl. Et al.** *The practice of competency modeling.* Personnel Psychology. Durham: Autumn 2000. Vol. 53, Num. 3; pp. 703-740.
- ULRICH, Dave.** *Measuring human resources: an overview of practice and a prescription.* Human Resource Management. 1997. Vol. 36. No. 03. pp. 303-320.
- _____ *Intellectual Capital = Competence x Commitment.* Sloan Management Review. 1998. Vol. 39. No. 2. pp. 15-26.
- ZARIFIAN, Philippe.** *Objetivo competência: por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas, 2001.
- WOODRUFFE, C.** *Competent by any other name.* Personnel Management. Vol. 23. No. 09. Set. 1991. pp. 30-33.
- _____ *What is meant by a competency?* Leadership & Organization Development Journal. 1993. Vol. 14. No. 01. pp. 29-36.