



Revista de Administração - RAUSP  
ISSN: 0080-2107  
[rausp@edu.usp.br](mailto:rausp@edu.usp.br)  
Universidade de São Paulo  
Brasil

Munck, Luciano; Borim de Souza, Rafael; de Castro, André Luís; Zagui, Cristiane  
Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?  
Revista de Administração - RAUSP, vol. 46, núm. 2, abril-junio, 2011, pp. 107-121  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223421738001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?

**Luciano Munck**  
**Rafael Borim de Souza**  
**André Luís de Castro**  
**Cristiane Zagui**

Recebido em 21/junho/2010  
Aprovado em 18/fevereiro/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1001

## RESUMO

Neste artigo, tem-se o objetivo de explorar teórica e empiricamente as etapas, os desafios e os benefícios do processo de validação dos modelos de competências. Além de discussões teóricas, o estudo envolveu a aplicação de entrevistas semiestruturadas, fundamentadas no modelo proposto por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) para análise do processo de validação em perspectiva. O modelo abrange as categorias: validade de construto, validade de face e critério, validade preditiva e validade de conteúdo. As entrevistas foram realizadas em sete empresas que possuem modelos de competências implantados ou em fase final de implantação. Como resultado geral encontrou-se, tanto em modelos implantados como em implantação, baixa consistência no cumprimento das exigências das etapas do processo de validação. Em suma, o estudo, em seu domínio, demonstrou que o tema em discussão, seja na perspectiva teórica, seja na empírica, se delineia como um ponto cego nos estudos organizacionais.

**Palavras-chave:** processo de validação, modelos de competências, gestão de pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

Embora a maior parte da literatura posicione a lógica da competência e seus respectivos modelos como substitutos e superiores às abordagens clássicas de gestão, sua aplicação como instrumento fundamental para subsidiar decisões relacionadas à gestão de pessoas e à empresa como um todo tem confundido muitas organizações. Principalmente quando persiste o questionamento sobre a relação entre os objetivos propostos pelos modelos de gestão de competências e seus respectivos resultados.

Autores como Kochanski (1997), Shippmann *et al.* (2000) e Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) afirmam que ainda há poucas evidências

**Luciano Munck**, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração e Coordenador do MBA em Gestão de Pessoas da Universidade Estadual de Londrina (CEP 86050-890 – Londrina/PR, Brasil). E-mail: munck@uel.br

Endereço:  
Universidade Estadual de Londrina  
PPGA – UEL  
Rodovia Celso Garcia Cid, s/n  
86050-890 – Londrina – PR

**Rafael Borim de Souza**, Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá em Consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, é Doutorando em Administração na área de Administração de Tecnologia, Qualidade e Competitividade pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEP 80060-000 – Curitiba/PR, Brasil). E-mail: rafaborim@yahoo.com

**André Luís de Castro**, Graduado em Administração de Empresas, Especialista em Educação pela Universidade Estadual de Maringá, Aperfeiçoamento em Gestão do Conhecimento pela Fundação Getúlio Vargas, é Mestrando em Administração de Empresas na Universidade Estadual de Londrina (CEP 86050-890 – Londrina/PR, Brasil) e Professor na Pontifícia Universidade Católica do Paraná e na Faculdade Metropolitana de Maringá. E-mail: ancastro@gmail.com

**Cristiane Zagui**, Graduada em Psicologia e Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Estadual de Londrina, é Mestranda em Administração de Empresas na Universidade Estadual de Londrina (CEP 86050-890 – Londrina/PR, Brasil) e Pesquisadora no grupo “Pessoas, Competências e Sustentabilidade”. E-mail: cris@romagnole.com.br

para sugerir que modelos de gestão de ou por competências fornecem qualquer validade preditiva incremental sobre as medidas existentes para predizer ou indicar melhorias no desempenho global. Acresentam ainda que seu uso inadequado leva a grande desordem sobre suas reais finalidades.

Neste artigo, no intuito de contribuir para a ampliação dos horizontes sobre o tema, discutem-se e analisam-se as origens do construto competências, o desenvolvimento de modelos para operacionalizá-lo, bem como enfatiza-se uma etapa pouco debatida e pesquisada no que tange à gestão por competências: a validação dos modelos.

A proposta de um estudo como este está em linha com a afirmação de Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), os quais, tendo em vista a proeminência do tema, advertem que diferentes áreas do conhecimento como psicologia e administração deveriam atuar mais no desenvolvimento de informações práticas, baseadas em evidências no que se refere à aplicação da gestão por competências.

Uma varredura inicial na literatura pesquisada permitiu observar que a consolidação de modelos de gestão de ou por competências como referência principal para a gestão de pessoas experimenta diversos desafios, que poderiam ou até deveriam tornar-se grandes temas para uma extensa agenda de pesquisa. Essa poderia assim definir-se: identificação e desenvolvimento de estudos que comprovem a ligação dos modelos de competências com resultados diferenciados; análise e construção de métodos efetivos de coleta de dados para a definição das competências que comporão o modelo; desenvolvimento de procedimentos de validação confiáveis para a definição dos descritores de competências; levantamento dos motivos do baixo volume de referências científicas que atestam ganhos de qualidade ou competitividade para organizações que usam modelos de competências; discussão sobre a dificuldade de integrar o modelo à estratégia do negócio; elaboração de estratégias de documentação sistemática de seus diversos processos com vistas a revisões e aprimoramentos; e, por último, mas não menos importante, análise e proposição de processos de validação dos modelos de competências em seu todo, bem como das partes que os compõem.

Este artigo tem como foco contribuir com a discussão sobre o processo de validação, um tema não abordado centralmente em 61 artigos sobre competências consultados nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) de 1997 a 2009, do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) de 2007 e 2009 e em 26 artigos consultados na Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (RAE-FGV) de 2002 a 2009. Para o desenvolvimento do estudo, além da discussão teórica, utilizou-se um instrumento de pesquisa que abrange as seguintes variáveis: validade de construto, validade de critério, validade de face e conteúdo e validade preditiva. Esse instrumento, fundamentado na proposta de Markus, Co-

oper-Thomas e Allpress (2005), foi aplicado em sete empresas que possuem modelos de competências implantados ou em fase final de implantação. Ao se estudar o processo de validação, espera-se contribuir para ampliação da discussão sobre seus desafios e propor alguns caminhos.

É importante ressaltar que o objetivo principal deste artigo – o de verificar a aplicação do processo de validação, composto pelas etapas supramencionadas, em modelos de competências utilizados por diferentes organizações – limitou-se a evidenciar um possível **ponto cego** dessa relação por meio da etapa empírica do estudo em apresentação. Fica claro, portanto, que não houve interesse de realizar um levantamento de contribuições teóricas vinculadas às competências que já tenham explorado essa deficiência. Essa decisão justifica-se pelo fato de que tal esforço convergiria para uma pesquisa muito extensa e dotada de um objetivo que exigiria uma abordagem metodológica diferente da utilizada na pesquisa apresentada neste artigo.

Destaca-se, também, que o emprego do referido objetivo em pesquisa que participe de uma etapa empírica se deu com o intuito precípua de ofertar mais contribuições para a teoria e para a prática da gestão das competências, por meio da identificação de oportunidades e desafios que denunciem pontos específicos a serem incrementados nos processos de concepção, implantação, aplicação e validação dos modelos de competências. Por tal consideração, reconhece-se que as organizações estão inseridas em um ambiente mercadológico que requer o fornecimento de respostas e decisões rápidas, muitas vezes influenciadas pelo fator custo. Isso remete ao fato de que em um processo de gestão e, mais especificamente, em uma análise que procure investigar a validação de um modelo de competências em dado contexto organizacional, não se pode esperar das organizações o mesmo rigor metodológico adotado pela academia em relação aos estudos da administração que intentam compreender o comportamento das empresas em relação aos diversos fenômenos de gestão.

Mas, ainda que se conheçam as limitações que envolvem a gestão das empresas, em pesquisas oriundas da ciência da administração, não se pode abrir mão de um rigor científico sustentado por contribuições teóricas, por diferentes abordagens metodológicas e por análises e interpretações dos dados. Adverte-se, por conseguinte, que, apesar de as empresas muitas das vezes não conseguirem replicar em sua realidade gerencial o padrão oferecido por caminhos metodológicos advindos das pesquisas organizacionais, é papel daqueles que as estudam proferir críticas e sugestões que permitam, ainda que de maneira gradativa, que as descobertas científicas se tornem modelos de referência para a constituição de melhores práticas de coordenação e gestão dos processos organizacionais.

## **2. ORIGENS E CONCEITOS**

A base teórica indica que o início de registros mais significativos sobre o tema competências como orientação para a gestão

de pessoas remonta à década de 1970. Em 1973, McClelland procurou diferenciar competências de temas como aptidões, conhecimentos e habilidades, conceituando-as como uma característica subjacente a uma pessoa que lhe permite alcançar um desempenho diferenciado frente a uma tarefa ou situação. Contudo, já na década de 1950, Flanagan (1954) trabalhou a técnica dos incidentes críticos, utilizada para examinar posturas diferenciadas, a partir de um conjunto de procedimentos direcionado a observar diretamente o comportamento humano. Desde então, potenciais eram identificados e incentivados à resolução de problemas que incitam o desenvolvimento dos princípios psicológicos que circundam tais traços. As situações eram amparadas por propostas e intenções fáceis de ser observadas, para que assim suas consequências, possíveis e reais, pudessem ser observadas e comparadas. White, em artigo publicado em 1959, relacionou competência, motivação e aprendizagem, concluindo que a busca pela competência, maestria ou diligência é uma necessidade básica, constante e fundamental do ser humano.

Boyatzis (1982), ao recuperar diversos estudos sobre competências dos gerentes, identificou um conjunto de características e traços, ao todo 21, os quais, segundo ele, proporcionam desempenho superior. Seu enfoque tangencia os comportamentos observáveis relacionados a três fatores: motivação, autoimagem/papel social e habilidades. De forma geral, ele definiu competências como um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo alcançar resultados diferenciados.

Ampliando o foco das competências para além do conceito de qualificação ante um cargo ou função, um conjunto de estudiosos franceses, dentre os quais Zarifian (2001) e Boterf (1995; 2003), procuraram relacionar a competência à noção de capacidade ou condicionantes para realização de uma tarefa ou função. Para esses autores, não basta a pessoa possuir um estoque de conhecimentos e habilidades se não for capaz de ativá-los diante de uma situação que requeira um agir específico e imediato. Eles destacam que a competência emerge de uma situação que a precede e legitima-se pela eficácia alcançada e reconhecida. Assim como o pensamento, que se realiza e se transforma na linguagem, a lógica da competência exige a passagem do saber aplicável para o saber açãoável.

Resumindo, distinguem-se claramente dois aspectos que envolvem a competência individual: algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente – **suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força**, os chamados *inputs* – e a efetiva aplicação dessas capacidades para **lidar com qualquer assunto** em sua área de atuação, os chamados *outputs*. Em se tratando de competências individuais, é ponto pacífico entre os autores a constatação da necessidade de haver a montante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), que sustentam a aplicação competente e, a jusante, ações articuladas desses CHAs vinculadas ao alcance de resultados e entregas devidamente parametrizados.

### **3. MODELOS DE COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO**

O modelo de competências representa uma estratégia que define as competências da empresa e das pessoas que nela estão inseridas, para que juntas consigam seguir na mesma direção para atingir resultados. Muitas empresas têm adotado esse modelo de gestão com o objetivo de orientar esforços para planejar, aprender, desenvolver e avaliar estratégias em âmbito organizacional e individual (MILLS *et al.*, 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005).

De acordo com Kochanski (1997), a gestão por competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional, pois condensa competências centrais, que orientarão a complexa teia de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam uma atuação eficaz do funcionário.

Pickett (1998) afirma que a introdução de competências no ambiente organizacional instiga avanços organizacionais relacionados: ao desempenho e competitividade; à gestão de transformações culturais; às diretrizes para treinamento e desenvolvimento (T&D); ao recrutamento e seleção e exigências de cada cargo; à priorização de objetivos do negócio; ao desenvolvimento de carreiras e planejamento sucessório; à identificação de deficiências; e ao suporte à legitimação do programa de reconhecimento e compensação de estratégias desenvolvidas pela gestão de recursos humanos.

Todavia, Kochanski (1997) ressalta que, se observada superficialmente, a gestão por competências atuará como uma tradicional gerência de recursos humanos, bem por isso o autor adverte que existem diferenças. Além do atendimento às exigências tradicionais, a gestão por competências pede uma direção estratégica cuidadosamente definida para analisar a capacitação total da organização, a articulação das competências individuais que proporcionam alto desempenho e a simplificação da gerência e dos programas de Recursos Humanos (RH) no sentido de reforçarem as competências identificadas. Enfim, gerenciar por competências pode significar uma mudança na cultura da organização.

Em relação às proposições de modelos de gestão por competências, são seminais as desenvolvidas por Boyatzis em seu livro *The competent manager: a model for effective performance*, publicado em 1982. O modelo proposto por esse autor está alicerçado nas seguintes premissas: as funções e responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional requer aspectos indispensáveis a um gestor, uma vez que observa e avalia como essa pessoa responderá a demandas específicas; as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo em responder a diferentes situações.

Kochanski (1997) propõe um modelo que envolve um intenso e contínuo processo de descoberta. Segundo o autor, as

competências não podem ser criadas de fora para dentro, por essa razão ele aconselha utilizar estratégias de aproximação que envolvam muitas pessoas, tais como os grupos de foco. Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e também contribui para a redução do elitismo e exclusão de diversos atores organizacionais (KOCHANSKI, 1997). Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento, daí a importância de todos terem acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.

De acordo com Grigoryev (2006), um efetivo modelo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige cuidadosa distinção e posicionamento das competências técnicas e sociais. Esse esforço demanda *experts* que identifiquem as competências renomadamente importantes para uma atividade em particular. Dessa forma o modelo é desenhado por um alinhamento com os objetivos organizacionais, as estratégias do negócio e as competências essenciais. Para Prahalad e Hamel (1990) as competências essenciais resultam de um aprendizado organizacional coletivo sobre os critérios de coordenação simultânea de diversos fatores relacionados à produção, às técnicas de produção e às tecnologias produtivas.

Grigoryev (2006) ainda adverte que o delineamento de um modelo é mais bem conduzido se iniciado por uma reengenharia que parta da análise dos resultados considerados bem-sucedidos em dada posição ou atividade. Definidos esses resultados, os comportamentos necessários para atingi-los estarão consequentemente esboçados. Por fim, chega-se a um modelo composto por competências centrais ou referenciais, que delimitam e orientam o desenvolvimento desses comportamentos, e a contratação por componentes centrais do trabalho, os quais foram predefinidos como preditores potencialmente capazes de confluir para resultados bem-sucedidos.

Dubois e Rothwell (2004) sugerem que as competências deveriam ser avaliadas por meio de indicadores comportamentais, uma vez que eles declararam as ações esperadas por um indivíduo no desempenho de seu trabalho. É importante ressaltar que os comportamentos apropriados e interligados a competências específicas podem diferir em relação ao ambiente analisado, uma vez que são diretamente influenciados pela cultura organizacional. Nesse sentido, um modelo de competências direcionado para funções específicas, ainda que empregado em empresas semelhantes, não servirá a realidades diversas, pois é variável dependente da cultura organizacional.

No contexto brasileiro, destaca-se o modelo de Dutra (2004), que articula conceitos como **entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional** com a noção de competências. A entrega seria o que realmente o indivíduo, voluntivamente, faz pela empresa dentro de determinado nível de complexidade. A complexidade refere-se ao nível de exigência posto ao indivíduo nas ações e funções requeridas. A agregação de valor representa a geração de resultados diferenciados frente

a parâmetros estabelecidos. O espaço ocupacional resume-se a designar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, por meio de uma correlação entre a complexidade e a entrega. Segundo Dutra (2004), o objetivo do modelo é servir de orientação para as diversas ações de recursos humanos.

No Brasil, é possível encontrar diversos outros modelos disponibilizados por consultorias nacionais e multinacionais. Dentre eles está o modelo da Hay-Macber, alicerçado nas teorias motivacionais de McClelland (1973) e nas teorias de análise situacional. Esse modelo concentra-se nas competências que tornam diferenciais aqueles que melhor realizam determinada missão. São realizadas comparações de desempenhos internamente, pelas quais parte-se do princípio de que competência é algo intrínseco às pessoas e permite o alcance de melhores resultados. As competências estudadas são identificadas por meio de entrevistas comportamentais.

Outra proposta de modelo é a disponibilizada pela Deloitte Touche Tohmatsu, que trabalha de forma centrada nos conceitos de conhecimento, habilidade e atitude, os quais são articulados para atingir níveis de aplicação que partem da iniciação, passam pelo desenvolvimento e, também, pela aplicação, e em conjunto propiciam a conquista de excelência na produção de serviços e produtos. Os resultados são elencados em uma lista de evidências, pois existe um consenso nesse modelo de que as competências se manifestam por resultados observáveis e relacionados ao trabalho.

Percebe-se que a mudança proposta pelos modelos de gestão de competências é desafiadora. Existe, contudo, uma tendência de essa mudança ser gerenciada por meio de algumas lapidações mais generalizadas, por meio das quais os gestores, em nome da organização, salientam ter promovido uma mudança de paradigma no contexto de gestão da empresa. Reconhece-se que a implantação de um modelo de competências induz e apoia transformações significativas na gestão de pessoas, mas, pelo fato de, em muitas de suas abordagens, estar ancorado em níveis de responsabilidade, descrição de complexidade de trabalho e capacidades, ele apropria-se de elementos presentes no modelo tradicional de gerência de recursos humanos, situação que, apesar de promover alguns avanços, não pode ser admitida como algo revolucionário em um ambiente organizacional. Um modelo de competências, na visão de Dalton (1997), deve ir além de uma lista de desejos e envolver uma metodologia que agregue a demonstração da validade dos padrões que lhe dão lastro.

Será que as pessoas que detêm as competências são melhores em suas atividades do que outras que não as possuem? O modelo de competência será capaz de responder a essa questão ao identificar e validar os comportamentos que retratam a existência de motivos, características e atitudes que proporcionam ganhos diferenciais. Mas a maioria dos atuais modelos está preocupada em realizar listas e guiar-se por elas. De acordo com Parry (1996), estudos malfeitos podem produzir listas de competências irrelevantes.

McLagan (1997) salienta que é importante, em um momento inicial, determinar o cenário apropriado para o desenvolvimento de um modelo. Para isso é necessário responder às seguintes questões: qual será o avanço promovido pelo modelo de competência? Quais as informações necessárias para seu desenvolvimento? Qual seu conteúdo? Como definir uma competência? Quem deveria estar envolvido no processo? O que fazer quando as adversidades exigem competências que entram em conflito com o modelo estabelecido? Como introduzi-lo junto às pessoas da organização?

O desenvolvimento de um modelo de competência exige, portanto, tempo e investimentos, pois trata-se de um quesito organizacional a ser utilizado no presente, mas com preocupações já instaladas sobre o futuro.

Hayes, Rose-Quirie e Allinson (2000) destacam que é impossível quebrar uma competência em uma lista exaustiva de elementos. Eles sugerem que os modelos de competência serão sempre incompletos. A busca deve ocorrer por uma linguagem comum que comunique melhor as habilidades, os desempenhos e os impactos esperados da força de trabalho.

Em síntese, seguem algumas armadilhas comuns aos processos de implantação e gestão de modelos de competências, que podem ser evitadas pelos gestores:

- o mau uso por parte das gerências (fugindo das premissas, usando critérios próprios, sendo superficial ou parcial nas avaliações), exemplo que provavelmente será seguido pelos demais funcionários;
- a criação de listas de competências por um pequeno grupo, o que contribuirá para que somente essas pessoas entendam realmente o significado dessas competências elencadas;
- a utilização do modelo com muito afínco, o que pode gerar receio nas pessoas e colaborar para sua não consolidação;
- o uso das competências somente para o desenvolvimento, esquecendo que elas devem dar o suporte necessário para todos os subsistemas de RH;
- a ideia de que o sistema fará tudo por si só e corrigirá os problemas estruturais (WHITE, 1959; DALTON, 1997; KOCHANSKI, 1997; MILLS *et al.*, 2002; DUTRA, 2004; BITENCOURT, 2005; RUAS *et al.*, 2005).

#### **4. CONSOLIDAÇÃO E VALIDAÇÃO DE MODELOS DE COMPETÊNCIAS**

De acordo com McLagan (1997, p.43), “[...] alguma coisa é válida quando ela demonstra o que nós afirmamos que ela demonstra”, isto é, quando se diz que um comportamento expressa uma competência, o que está sendo feito é a validação de uma declaração. O meio mais aceito de encontrar a validade em determinada competência, de acordo com a autora, é ter um grupo de peritos (*experts*) que utilizem sua *expertise* para definir o trabalho e as competências. Além disso, adverte McLagan (1997) ser de extrema importância que os interessados em constituir uma metodologia de identificação e estruturação de

competências se preocupem com a clareza das informações e com a necessidade de tempo e recursos para a produção de resultados de alta qualidade.

Shippmann *et al.* (2000) propõem uma escala de dez níveis que classifica o rigor de modelos de competências. Ela engloba fatores como a efetividade do método de coleta de dados, os descritores de desenvolvimento, os procedimentos e os padrões de qualidade, a ligação do modelo com a estratégia do negócio e os procedimentos de validação e documentação.

Sparrow (1995) salienta que um grande problema no uso de modelos de competências está na falta de entendimento comum sobre o que realmente significa a competência. Isso tem levado muitas organizações a trabalharem com modelos mesclados e integrados que se tornam verdadeiros campos de areia movediça.

Mediante as diversas vantagens abordadas pelos defensores dos modelos de competências, surge a questão: como instalar ou conceber um modelo de competências válido na organização? De acordo com Smith (2008), o modelo deve apresentar uma definição operacional para cada competência e subcompetência (recursos), com seus respectivos indicadores de desempenho e padrões de análise e medidas de desempenho esperados. Dalton (1997) salienta que um modelo de competências deve garantir que os comportamentos esperados pelas pessoas tenham o respectivo conhecimento das competências requeridas pela organização.

Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) propõem um processo de verificação, composto de quatro etapas, já utilizado em outras pesquisas, mas adaptado por elas para analisar a validade de modelos de competências implantados ou em implantação. A proposição de Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) abrange os ideais de validação expostos pelos autores supracitados. As autoras, em um estudo que explorou o processo de validação de modelos de competências na Nova Zelândia, não encontraram evidências de validação dos preditores de competências em 54 empresas pesquisadas, 14 das quais eram públicas e 40, privadas.

A primeira etapa do processo de validação proposto por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) refere-se à **validade de construto**. Explorar a validade de construto significa questionar: O que é uma competência? Como ela é definida? Ela pode ser operacionalizada de forma a permitir observações e avaliações? O objetivo da validade de construto é também verificar se o indicador de um traço ou característica individual mede realmente aquilo que pretende medir. O estabelecimento da validade de construto exige, portanto, encontrar um quadro de referência para o construto, o que representa grande dificuldade, pois a competência é uma construção psicológica, conceituada de formas diferentes por pesquisadores e consultores. Isso explica, em parte, a razão de os modelos de competências apresentarem dificuldades para comunicar, promover e reforçar normas de conduta organizacionais. Por outro lado, é reforçada a necessidade de construir referências

comparativas, ainda que elas partam de casos similares. Se não for possível, ao menos deve haver indicações de referências internas que permitam considerar uma competência e suas respectivas entregas legítimas.

A segunda etapa é a **validade de face e conteúdo**. Explorar a validade de face significa avaliar se a própria descrição das competências, em si, apresenta significados comuns e apropriados na visão dos usuários. Já a validade de conteúdo significa testar se os descritores de competências compõem uma amostra representativa do universo disponível para tal. Percebe-se a influência da cultura no processo de validação de cada modelo, logo a existência de descrições e avaliações com alto teor de subjetividade. Neste item destaca-se a real necessidade da presença de *experts* na abordagem conceitual adotada, bem como na cultura local quando da implantação de modelos de competências. Isso, aliado a um rigoroso e sistemático tratamento e repasse de informações, contribuirá para o alinhamento entre a base conceitual adotada e as particularidades da cultura de cada organização.

A terceira etapa refere-se à **validade de critério**. Explorar a validade de critério significa questionar se há precisão na medição das competências, principalmente para referenciar ganhos financeiros e promoções. Um problema associado a essa prática é que muitas competências, especialmente aquelas genéricas relacionadas ao desempenho de contexto, são definidas em termos muito amplos e com poucos indicadores objetivos de desempenho. Colquitt *et al.* (2001) ressaltam que, nesses casos, é improvável que a avaliação precise seja possível, mas validar o critério é um caminho, pois sua falta tem implicações nas percepções de justiça organizacional.

Hunter, Schmidt e Judiesch (1990) e Schmidt e Hunter (2004) corroboram a relevância da validação dos critérios de diferenciação ao afirmar que a imprecisão e a incoerência das medidas cederão ao modelo, uma insuficiência que abalará sua capacidade de suportar diferenciações em níveis de valorização e recompensas.

A quarta e última etapa refere-se à **validade preditiva**. Explorar a validade preditiva significa questionar se as competências indicam melhorias no desempenho individual e organizacional. Se não houver essa verificação, pergunta-se: por que investir em modelos de alta complexidade e de alto custo gerencial? Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Becker, Huselid e Beatty (2009) ressaltam que existem incongruências visíveis entre o que é medido, o que se queria medir e o que se deveria medir nas organizações.

Um sistema de medição eficaz deve atender a dois requisitos:

- melhora do processo decisório em gestão de pessoas, de forma a agregar valor em relação a formulação e alcance de objetivos estratégicos organizacionais;
- geração de informações sobre melhores alocações de recursos pela explicitação das relações causais entre o desenvolvimento pessoal e o aumento de ativos organizacionais (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; BECKER, HUSELID e BEATTY, 2009).

Percebe-se, assim, a fundamental importância de adotar modelos de competências ancorados em processos de validação, o que não acontece na maioria das organizações segundo Shippmann *et al.* (2000), os quais defendem que a validação é fundamental, pois os modelos normatizam comportamentos que a organização almeja promover e desenvolver para aumentar a eficácia organizacional. Em caso relatado por Munck e Munck (2008), a falta de articulação do modelo com as reais necessidades organizacionais, na visão dos usuários, fez com que ele se deteriorasse ao longo dos anos e perdesse sua capacidade de referenciar treinamentos, promoções e desenvolvimentos alinhados aos interesses organizacionais.

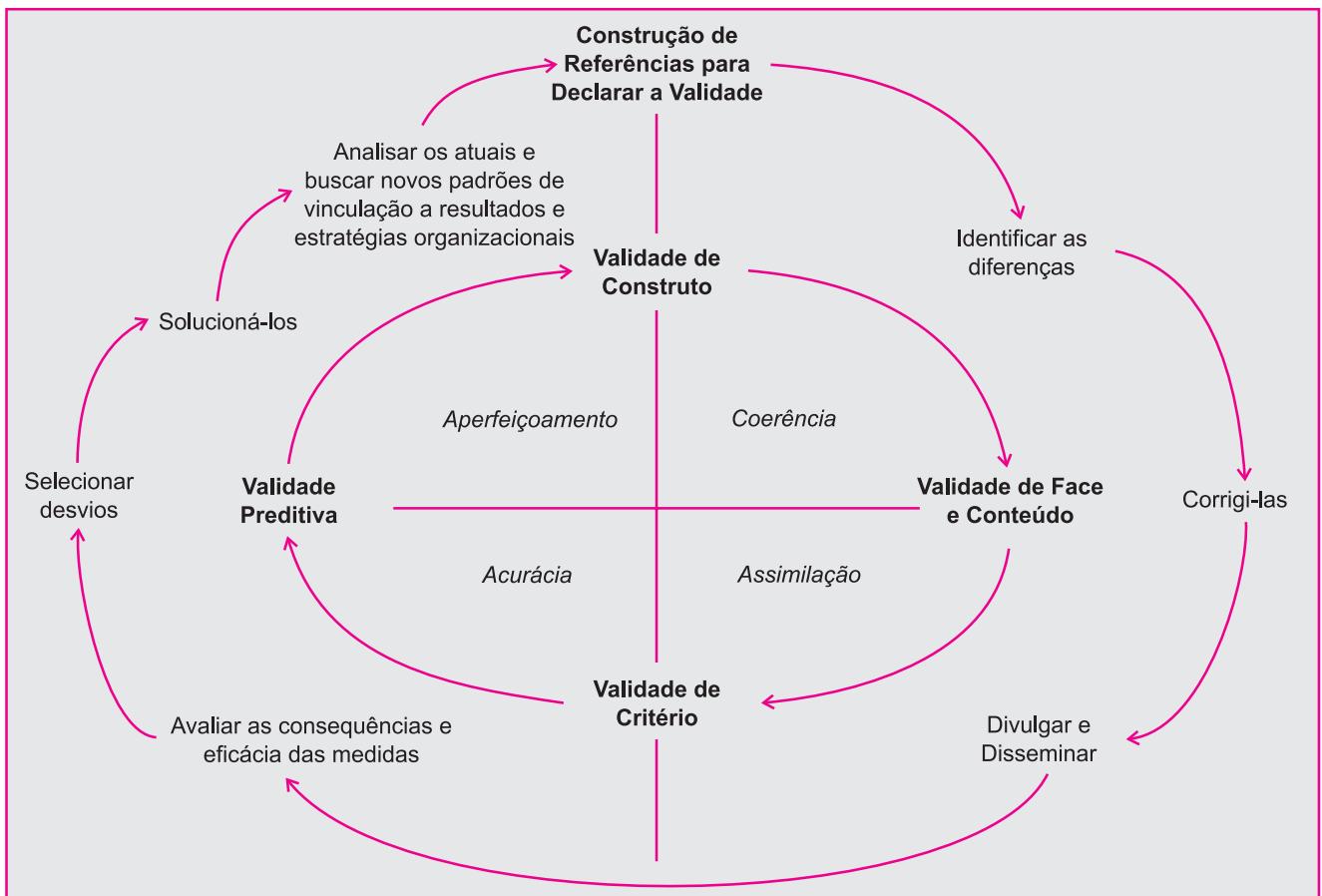
Em síntese, ao se escolher um modelo de competências, deve-se antes, durante e depois buscar respostas para as seguintes questões:

- A competência pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição?
- O indicador de um traço ou característica individual mede realmente aquilo que pretende?
- Quais os critérios utilizados para validar as proposições do modelo junto a seus usuários?
- Esses critérios são inteligíveis para seus gestores e usuários?
- Em quais processos o modelo de competências estará relacionando pessoas, estratégias e resultados?
- Em que momentos? Com que objetivos? Como e por que o modelo será renovado?

Essas questões, juntamente com as discussões teóricas realizadas, foram organizadas e sintetizadas de forma a permitir a proposição do ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências demonstrado na figura da página 113.

A figura indica que o ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências é ininterrupto. Por essa inferência, acredita-se que o construto em questão, ou seja, as competências, apenas serão validadas se forem identificadas suas diferentes concepções no interior da organização. Tais divergências devem ser submetidas à análise de especialistas (internos e/ou externos à empresa) e personagens organizacionais estratégicas, a fim de que, em conjunto, possam estabelecer um denominador comum quanto ao arcabouço teórico-empírico que rege o modelo na empresa e à cultura organizacional imperante, para que assim seja possível sanar e corrigir tais debilidades (teóricas e práticas) e conquistar a primeira evidência desse processo de validação: a coerência conceitual e comunicativa a respeito do modelo em análise.

O estabelecimento de um conceito comum caracterizado por sua coerência junto aos diversos atores organizacionais indica a conquista das validades de conteúdo e de face. Esse conceito, além de coerente, precisa ser divulgado e disseminado no ambiente organizacional que sustenta o modelo de competências em prol de que uma segunda evidência responsável por indicar o alcance da validade de critério seja apresentada: a assimilação



**Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa de Modelos de Competências**

dessas discussões por parte dos principais sujeitos envolvidos em processos que dependem do modelo analisado.

Uma vez que tais temas forem assimilados, existe a necessidade de avaliar as atitudes tomadas em favor de tal resultado, ou seja, ocorre o interesse de contemplar as consequências e a efetiva contribuição de cada ação de gestão tomada em prol da assimilação dos conceitos vinculados ao modelo de competências. Caso as consequências não sejam prejudiciais e a eficácia de tais decisões seja confirmada junto aos gestores e funcionários, diz-se que a organização, em relação a seu modelo de competências, possui uma validade preditiva confirmada pela acurácia das ações tomadas em prol da assimilação de tal fenômeno. A acurácia, de acordo com Munck (2005), indicará que os procedimentos organizacionais tomados em prol da assimilação de conceitos relacionados ao modelo de competências conquistaram a plenitude dos resultados esperados em cada um deles.

O sucesso advindo dos procedimentos supramencionados não identificará a perfeição do modelo de competências, mas, sim, denunciará suas falhas mais relevantes. Mediante essa descoberta, a organização pesquisará padrões de gestão que lhe

permitam, cada vez mais, relacionar competências e resultados organizacionais por meio de boas práticas inteiramente relacionadas com suas estratégias. Caso essas constatações alcancem reconhecimento junto ao corpo gestor da empresa e ele opte por continuar o processo de validação do modelo por lapidações imprescindíveis, seu aperfeiçoamento poderá ser observado.

A figura acima e as discussões que a seguiram servem para explicar como as etapas selecionadas pelo caminho metodológico percorrido na pesquisa de Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) podem convergir em processos contínuos e ininterruptos de validação de modelos de competências em organizações interessadas em ter tal ferramenta não somente como mais um instrumento de gestão, mas também, e principalmente, como um auxiliar nos processos organizacionais que intentam alcançar seus respectivos objetivos estratégicos.

## 5. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Mediante o objetivo de verificar o processo de validação exposto na figura acima em modelos de competências utiliza-

dos por diferentes organizações, em termos metodológicos, realizou-se uma pesquisa conduzida por uma abordagem essencialmente qualitativa, uma vez que não houve a pretensão de numerar e medir unidades ou categorias homogêneas, mas, sim, o interesse de melhor compreender o fenômeno estudado (RICHARDSON *et al.*, 2008). No entanto, a utilização de algumas quantificações foi necessária a fim de que os resultados não viessem a ser comprometidos pelo aparecimento de possíveis distorções analíticas e interpretativas.

Todo esse contexto remete ao que salientam Richardson *et al.* (2008), para os quais a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de promover a compreensão detalhada de significados e acontecimentos situacionais relatados por aqueles que são pesquisados.

Se a condução de resposta ao problema de pesquisa ocorreu por via qualitativa, os objetivos decorrentes foram analisados sob uma ótica exploratória e descritiva. Exploratória por objetivar conhecer as características de um fenômeno para, em momento posterior, obter explicações de suas causas e consequências; descritiva por estar munida do interesse de descrever as características de um fenômeno em determinada realidade (RICHARDSON *et al.*, 2008).

No âmbito teórico, os procedimentos técnicos contemplaram um extenso levantamento bibliográfico, enquanto na etapa empírica do estudo houve a realização de entrevistas em profundidade com os gestores de recursos humanos de cada uma das empresas pesquisadas. A seleção dessas organizações ocorreu por uma amostragem não probabilística e intencional

(HAIR JR. *et al.*, 2005), que observou os seguintes critérios de escolha:

- a existência de departamento de recursos humanos na empresa;
- a existência de um modelo de competências implantado ou em fase final de implantação no contexto de gestão da empresa;
- a utilização de técnicas de gestão amadurecidas.

Ao todo foram pesquisadas sete empresas, todas elas localizadas na região norte do estado do Paraná. Como consequência do compromisso de confidencialidade firmado entre os autores deste artigo e a diretoria dessas empresas a respeito das informações angariadas ao longo do processo de pesquisa, essas organizações são classificadas ficticiamente como E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7.

As entrevistas obedeceram a um roteiro composto por 29 questões. Embora o processo empírico adotado visasse explorar e estimular os entrevistados a pensarem livremente sobre o objetivo investigado e a fazerem inferências sobre aspectos subjetivos por um comportamento espontâneo, optou-se pela utilização de roteiro semiestruturado a fim de que a pesquisa em campo fosse delineada pelas informações da coluna “o que verificar” do quadro 1.

Os gestores de pessoas ouvidos prestaram informações concernentes ao modelo de competências da empresa onde trabalhavam à época de realização da pesquisa. Os entrevistados foram convidados a considerar, em suas respostas, o ambiente

**Quadro 1**

**Roteiro para Coleta e Análise dos Dados**

Categorias	Variáveis	O que verificar?
<b>Validade de Construto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Natureza do conceito</li><li>• Operacionalização do conceito</li><li>• Alinhamento/referência</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A competência pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição?</li><li>• A medida de uma característica ou traço individual mede o que se queria medir?</li></ul>
<b>Validade de Face e Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concordância</li><li>• Abrangência</li><li>• Representatividade dos descritores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A própria descrição das competências, em si, apresenta significados comuns e apropriados na visão dos usuários?</li><li>• Os descritores de competências são uma amostra representativa do universo disponível para tal?</li></ul>
<b>Validade de Critério</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acurácia/precisão</li><li>• Confiabilidade</li><li>• Documentação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O modelo de competências possui credibilidade na organização para orientar premiações e/ou punições?</li><li>• Há acurácia nas medidas? Como ela é verificada e documentada?</li></ul>
<b>Validade Preditiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relação modelo/resultados</li><li>• Benefícios</li><li>• Ligação com objetivos e estratégias organizacionais</li><li>• Revisão do modelo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O modelo indica melhoria no desempenho individual e/ou organizacional e outros benefícios?</li><li>• O modelo apresenta meios de integração com objetivos e metas organizacionais?</li><li>• O modelo orienta a gestão na tomada de decisão?</li><li>• Quais os critérios utilizados para revisões no modelo?</li></ul>

de análise de todo o contexto de gestão dessas organizações e não somente o público inserido no departamento de recursos humanos.

As questões exibidas na coluna “o que verificar” do já mencionado quadro 1 nortearam a construção do instrumento de pesquisa e a coleta das informações junto aos entrevistados, logo elas não contemplam as perguntas inseridas no roteiro de entrevista utilizado nas sete organizações pesquisadas por meio de entrevistas realizadas com seus respectivos gestores de recursos humanos.

Ainda em relação à coluna “o que verificar” do quadro 1, esclarece-se o fato de que tais questionamentos foram extraídos de recomendações teóricas vinculadas a análises do processo de implantação e validação de modelos de competências. É interessante destacar, também, que o estudo realizado assume a caracterização de uma pesquisa transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados para respectivas análises e considerações (HAIR JR. et al., 2005).

O quadro 1 contempla, em síntese, um roteiro para coleta e análise dos dados segmentado pelas etapas indicadas no caminho de validação percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) e, também, alicerçado no ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências ilustrado na figura da página 113.

Desde já se esclarece que a proposição de um estudo que pretenda verificar a aplicação de processo de validação de modelos de competências utilizados por diferentes organizações não está acompanhada pela intenção secundária de gerar expectativa de que as empresas, não somente as estudadas nesta pesquisa, assumam intensamente as várias etapas do processo de validação contemplado no exercício metodológico adotado.

É fato, e os autores do presente artigo reconhecem, que as empresas enfrentam inúmeras limitações em seus roteiros cotidianos de gestão, os quais podem abalar ou fragilizar a efetiva aplicação do referido processo de validação, por isso ressaltase que não existe o interesse de constituir uma ideologia que

cobre das organizações o mesmo rigor científico adotado pela academia, mas, ainda que feitas tais considerações, as análises dos dados e as considerações finais foram redigidas com a indicação de críticas que visam ao aprimoramento da gestão organizacional e não a um distanciamento entre as comunidades científica e empresarial.

Em sequência, expõe-se a seção na qual as informações teóricas e empíricas são integradas para as devidas análise e interpretação dos resultados.

## **6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS – INTEGRANDO TEORIA E CAMPO**

No quadro 2 são expostas algumas informações que resumem o perfil das empresas pesquisadas.

Quando investigados sobre o que levou essas empresas a adotarem um modelo de competências, os respondentes tiveram acesso às seguintes alternativas de resposta: melhores práticas de recrutamento e seleção, melhores práticas de treinamento e desenvolvimento, melhor planejamento do desenvolvimento da carreira dos funcionários, melhores práticas de avaliação de desempenho, melhores práticas de comunicação e todas as alternativas.

As empresas E1, E2, E3, E6 e E7 informaram que todos esses fatores influenciaram na decisão de adotar um modelo de gestão de competências. A empresa E5 admitiu como única motivação o intuito de melhor planejar o desenvolvimento da carreira de seus funcionários por meio do enfoque em competências indispensáveis para cargos atuais e futuros. A empresa E4 selecionou como mais relevantes três motivos principais: melhor planejamento do desenvolvimento da carreira dos funcionários, melhores práticas de avaliação de desempenho e melhores práticas de comunicação. A maioria das empresas faz uso de competências universais e específicas em seus modelos, com exceção da empresa E4, que somente concede relevância às competências universais.

**Quadro 2**

***Perfil das Empresas Pesquisadas***

<b>Empresas</b>	<b>Ramo</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Fase do Modelo</b>	<b>Qual Modelo?</b>
<b>E1</b>	Indústria	Acima de 500	Em implantação	Dutra (2004)
<b>E2</b>	Indústria	De 100 a 199	Implantado	Próprio
<b>E3</b>	Serviços	De 300 a 399	Implantado	Outro
<b>E4</b>	Serviços	Acima de 500	Implantado	Dutra (2004)
<b>E5</b>	Indústria	Acima de 500	Implantado	Dutra (2004)
<b>E6</b>	Serviços	Até 99	Implantado	Próprio
<b>E7</b>	Serviços	Acima de 500	Em implantação	Próprio

As competências universais são independentes das regras e das organizações, enquanto as competências específicas estão estreitamente relacionadas a tais regras e organizações. As competências universais, também denominadas de competências genéricas, participam de definições amplas que subestimam a complexidade da personalidade individual, a qual é composta por fatores de comportamento, motivação e habilidades cognitivas. Vale dizer, então, que, quanto mais simples e universais sejam as competências elencadas em um modelo, menos relevante ele é em termos de contribuições individuais (HAYES, ROSE-QUIRIE e ALLINSON, 2000).

Em relação à **validade de construto** (VC), observou-se, no que tange à natureza dos conceitos, que todas as organizações pesquisadas trabalham com a tradicional combinação de CHAs como *inputs* e comportamentos como *outputs*.

Quatro empresas consideram que seus modelos definem competências como uma ação, comportamento ou resultado a serem demonstrados por padrões mínimos, com diferentes níveis de *expertise*. A empresa E2 trabalha somente com as competências essenciais e a empresa E7 considera que seu modelo abrange não apenas a busca pela realização eficaz de uma tarefa, mas também a busca pela combinação de habilidades, conhecimentos, comportamentos de trabalho e atributos pessoais observáveis e mensuráveis, que induzem à melhoria do desempenho do empregado e ao sucesso da organização.

Para a empresa E7, a competência é algo que pode ser avaliado, aprendido e disseminado. Contudo, em nenhuma delas se constatou discussão, debate, ou qualquer tipo de mecanismo formal, anterior ou concomitante ao processo de implantação, que tratasse de solver possíveis incoerências conceituais ou impossibilidades de operacionalizar ou aferir as competências escolhidas. Com isso, também não foram identificadas ferramentas de aferição do alinhamento entre os comportamentos esperados e as competências escolhidas para alcançá-los.

Também não houve, na visão dos entrevistados, preocupação em buscar referências para validar os conceitos utilizados. Quatro gestores expressaram a seguinte opinião: “Confiamos no modelo escolhido”. Em outras palavras, a referência é o próprio modelo escolhido, sem a devida preocupação com sua contextualização para o tratamento dos aspectos subjetivos e divergências de significados. Quando questionados sobre a existência de um instrumento de referência para considerar válido o que estava sendo medido, ou seja, de uma padronização dos significados das competências e de seus respectivos descritores criteriosamente desenvolvida e disponibilizada para consulta dos envolvidos, somente três empresas (E1, E5, E6) afirmaram possuir esse instrumento. Ressalta-se que anteriormente essas mesmas empresas afirmaram não existir, em seu contexto de gestão, reflexões ou ações sobre alinhamento entre comportamentos e competências requeridas.

Os dados vão de encontro à posição de Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), quando discorrem sobre a tendência de serem construídos diferentes comportamentos no alto nível

de gestão que se tornam verdadeiros impeditivos à validação do modelo, uma vez que valorizam critérios de desempenho que se sobrepõem às competências e não se enquadram na categoria funcional de que o indivíduo participa.

Sobre a **validade de face e conteúdo** (VFC), a variável concordância foi medida de duas formas. Uma verificou se havia entendimento comum dos significados das competências escolhidas e outra, se eles estavam adequados às necessidades da empresa. Cinco empresas (E1, E2, E3, E4, E5) afirmaram existir tal concordância em nível adequado, ou seja, mesmo havendo uma definição clara e absorvida pelos usuários do modelo, duas empresas (E6, E7) afirmaram existir discordância em relação ao que definem.

Ao serem questionados se os descritores de competências são devidamente pesquisados, explorados, discutidos e, por último, se sua suficiência é testada, apenas três empresas (E1, E3, E5) afirmaram que sim; contudo, a validação ocorreu apenas no grupo de implantação e não abrangeu todos os envolvidos. Em quatro empresas (E2, E4, E6, E7), de acordo com o relato dos entrevistados, não existem instrumentos para isso. Embora três empresas tenham afirmado que validaram os descritores das competências, tais informações não são coerentes com as analisadas na validade de construto.

Esses dados contrariam o proposto por Kochanski (1997), que aconselha o uso de estratégias de aproximação que envolvam muitas pessoas, tais como os grupos focais, pois estas ajudam na velocidade de implantação do processo e reduzem o elitismo ou a exclusão.

Concernente à **validade de critério** (VCr), observou-se que três empresas (E1, E5, E7) utilizam apenas critérios subjetivos para avaliar o atendimento ou o não atendimento das competências valorizadas. Duas empresas (E4, E6) utilizam apenas critérios objetivos, enquanto outras duas (E2, E3) mesclam critérios objetivos e subjetivos.

Ao serem interrogadas sobre a credibilidade do modelo de competências para premiar, diferenciar ou reconhecer os colaboradores, cinco empresas (E1, E2, E4, E5, E6) afirmaram que ela está em consolidação e apenas duas afirmaram que ela já existia.

Percebe-se que, se as validades de construto de face e conteúdo apresentarem problemas, a de critério também estará comprometida. Fato comprovado no estudo, pois nenhuma empresa possuía verificação da exatidão do sistema de medição das competências. Em outras palavras, o sistema foi estabelecido e tomado como válido sem as devidas verificações, no momento da implantação e posteriormente, sobre a existência de parâmetros obsoletos, de documentação sobre divergências ou de debilidades do processo adotado para medição. Isso compromete a credibilidade do modelo.

Quando investigadas sobre a fidelidade do mecanismo de avaliação, ou seja, se ele é fiel representante do alcance dos resultados essenciais para a organização, a resposta foi unânime: “Não temos mecanismos objetivos para aferir isso”. Os dados

estão em acordo com o que Munck (2005) constatou em pesquisa realizada em uma grande empresa de telecomunicações. Nela, a maioria dos trabalhadores considerou a avaliação de suas competências como pouco construtiva, uma vez que não os ajudava no aprimoramento de seus desempenhos ou no incremento de sua capacidade de desenvolvimento, bem por isso não havia credibilidade suficiente para afirmar sobre a validade ou a não validade do modelo de competências.

Se o nível de competências ou seu grau de *expertise* diferenciam os indivíduos em uma escala, esta precisa ser justa e passível de legitimidade; logo, propõe-se a estruturação de um modelo de competência devidamente validado. Por conseguinte, quando Smith (2008) adverte que a aliança estratégica entre competências, habilidades e recursos importa à organização, ele procura evidenciar que a aplicabilidade consistente, responsável e válida de um modelo valoriza e desenvolve indivíduos e organização.

Em relação à **validade preditiva** (VP), houve questionamentos sobre como foi e é verificada a relação do modelo implantado com os resultados esperados por ele, ou seja, se de alguma forma foi testada a relação dos comportamentos normatizados com a promoção e o desenvolvimento da eficácia organizacional. Constatou-se que cinco empresas não possuem os devidos instrumentos para tal verificação.

Duas empresas afirmaram possuir um mecanismo que analisa essa relação, e baseados nesta ferramenta de verificação é que seus gestores disseram que os comportamentos definidos pelo modelo provocaram o desenvolvimento da eficácia organizacional. Todavia esse processo é avaliado puramente de forma qualitativa, observando-se aleatoriamente o ambiente de trabalho. As cinco empresas que já têm o modelo implantado (E2, E3, E4, E5 e E6), não souberam informar se o modelo provocou melhorias no desempenho individual. Ao serem questionadas sobre os meios de aferição dos benefícios oferecidos pelo modelo, uma empresa (E1) afirmou que utiliza critérios subjetivos, duas (E4, E5) utilizam critérios subjetivos e objetivos e quatro (E2, E3, E6, E7) afirmaram não existirem instrumentos para tal verificação.

Quando convidadas a especificar o(s) principal(is) benefício(s) do modelo, três empresas afirmaram não possuir parâmetros de referência para realizar tal verificação. O gestor da empresa E6 afirmou que a implantação do modelo melhorou os processos de recrutamento e seleção, de desenvolvimento de carreiras, de gestão de desempenho, de alinhamento da linguagem entre organização e RH, mas, anteriormente, havia afirmado não possuir instrumento para verificar os benefícios conquistados pelo modelo de competências.

O respondente da empresa E1 afirma que houve melhora na gestão de carreiras e de desempenho, porém tece essa avaliação de forma subjetiva. O entrevistado da empresa E3 afirma a existência de melhorias na gestão do desempenho, mas também não apresentou parâmetros objetivos em suas considerações. Os respondentes das empresas E4 e E5 afirmaram que o modelo

trouxe melhorias para a gestão de carreiras, para a gestão de desempenho e para o alinhamento de linguagem, no entanto não souberam dizer quais os critérios objetivos utilizados para essa verificação.

Nas sete empresas pesquisadas, a preocupação com a integração do modelo às estratégias organizacionais aconteceu somente na fase de implantação. Depois de algum tempo, não foram registradas práticas, ferramentas ou qualquer mecanismo que aproximasse as estratégias organizacionais e o modelo de competências. Como atestado na questão anterior, somente duas empresas afirmaram que houve melhorias no alinhamento de linguagem entre a área de estratégia organizacional e de RH.

Quando se questionou sobre os critérios utilizados para revisões no modelo, a resposta foi unânime: “Não temos critérios objetivos para isso”. Os aprimoramentos são feitos a partir da identificação de problemas no momento da avaliação sem que qualquer instrumento ou mecanismo de resposta já tenha sido institucionalizado para tal.

Infere-se, pelas discussões até aqui realizadas, que, se o modelo passar pelas três validações anteriores, aumenta sensivelmente sua possibilidade de prever os resultados esperados; caso não, dificilmente o fará. O que demonstra a essencialidade das etapas de validação em ciclo contínuo, conforme exposto na figura da página 113.

Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) alertam para a urgência de investigar a validade dos principais pressupostos que fundamentam os modelos genéricos e os específicos. Passa, de acordo com as autoras, do momento de averiguar se tais práticas resultam em aperfeiçoamentos das tarefas, sejam elas simples ou complexas, no seio da organização. A credibilidade dos modelos de competências para os trabalhadores e gestores e suas percepções sobre sua capacidade de suporte organizacional, especialmente em relação à equidade procedural, devem ser pontos críticos de análise.

Em suma, a construção dos critérios de validade deve passar por um processo de estruturação e avaliação contínuo e crítico, a fim de que as informações sobre as competências valorizadas e requeridas em um modelo sejam mais relevantes, mais específicas, mais consistentes e mais precisas.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo principal de verificar a aplicação do processo de validação proposto por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) em modelos de competências utilizados por diferentes organizações para que fosse identificado, por meio da etapa empírica da pesquisa realizada, um possível ponto cego nessa relação.

Mediante a necessidade de oferecer contribuições que permitissem o alcance do objetivo apresentado, foram discutidas as origens dos estudos e os principais conceitos de competências, os modelos de competências e suas respectivas estratégias de operacionalização e a consolidação e validação desses mode-

los. Tais temáticas compuseram o levantamento bibliográfico cujo intuito principal foi estruturar um instrumento de pesquisa capaz de avaliar, junto às organizações, como estavam seus modelos em relação às etapas de validação propostas por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), ilustradas no ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências.

O processo de validação utilizado na etapa empírica desta pesquisa contou com a valorização de quatro validades:

- **validade de construto**, avaliada pela natureza do conceito de competências, pela operacionalização desse conceito, por seu alinhamento com a estratégia da organização e por sua utilização como referência para tomadas de decisões no contexto de gestão;
- **validades de face e de conteúdo**, traduzidas pela concordância e abrangência do conceito valorizado pela organização entre aqueles que utilizam o modelo de competências e, também, pela representatividade dos descritores de competências selecionados;
- **validade de critério**, confirmada pela acurácia e precisão dos processos de avaliação das competências, pela confiabilidade do modelo junto aos ocupantes de diferentes cargos inseridos na estrutura hierárquica da organização quanto a orientação de premiações e reconhecimentos e pela qualidade da documentação responsável por registrar minuciosamente todo esse processo;
- **validade preditiva**, identificada por melhorias nos desempenhos individual e organizacional comprovadamente advindas do modelo de competências, pela integração promovida pelo modelo entre os objetivos e as estratégias organizacionais, pela utilização do modelo em tomadas de decisões e pelas práticas de revisão do modelo.

O processo de validação descrito foi analisado em sete empresas, por meio da realização de entrevistas em profundidade com seus respectivos gestores de recursos humanos. Cada um desses profissionais obedeceu a um roteiro semiestruturado composto por 29 questões. Dentre os resultados alcançados destacam-se as informações indicadas no quadro 3.

Como resultado geral da pesquisa empírica, encontrou-se, tanto nos modelos implantados como nos modelos em implantação, baixa consistência em relação ao ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências. Foram apresentadas pelos entrevistados deficiências estruturais já na etapa de validação do construto, situação que permitiu um encadeamento de falhas nas demais etapas de validação: desalinhamento conceitual, distanciamento do alcance dos objetivos almejados pelo modelo e impossibilidade de verificação da validade preditiva. Ainda com base nos entrevistados das empresas que já possuem os modelos implantados, existe uma baixa credibilidade dos modelos de competências para orientação de processos de contratações, promoções, remuneração e desenvolvimento.

Nota-se que, nos contextos de gestão analisados pela pesquisa, os modelos de competências promovem uma dissensão e não um consenso entre os gestores. Pelo esforço empírico desenvolvido, o estudo apresentado por este artigo demonstrou que o tema em discussão, em perspectivas teórica e empírica, delineia-se como um ponto cego e, por tal razão, carente de novas pesquisas.

Vale ressaltar que, ao ir a campo, não houve a ideologia utópica de investigar empresas com modelos de competências plenamente validados. Já havia a ideia de encontrar realidades organizacionais compostas por modelos de competências inseridos em contextos de gestão problemáticos, cuja presença, em vez de auxiliar a reduzir algumas confusões gerenciais, contribui para que desconexões rotineiras persistam ao longo do tempo. Entende-se que o cenário vislumbrado nas sete organizações pesquisadas não pode ser entendido como regra, mas admite-se também que não representa uma exceção. Tanto essas sete empresas como as demais que possuem modelos de competências caminham em um processo de consolidação natural de suas experiências por competências, as quais, como se sabe, se legitimam e se aperfeiçoam ao longo do tempo.

Em seu âmbito, o presente artigo identificou pontos que precisam ser enfatizados bem como discutiu questões centrais no que se refere à implantação e validação de modelos de competências. Como avanço principal, destaca-se a proposição de um caminho que visa não somente validar uma competência ou lista de competências, mas o modelo como um todo. A verificação das etapas de validação, em um ciclo contínuo, permite o refinamento do modelo ante as atuais e novas exigências conceituais, bem como as demandas organizacionais.

Entre os principais pontos, destacou-se que um modelo de competências deve ser resultado de ampla pesquisa na organização sobre o que realmente importa diante das necessidades do negócio. Em seguida, em um processo contínuo e permanente, deve-se buscar validar como a organização das competências por meio de um modelo ajudaria a alcançar os objetivos organizacionais. Orientar a gestão por um modelo de competências é ato muito mais complexo do que definir uma lista de competências e segui-la como referência para contratar, treinar, desenvolver e remunerar.

Outro ponto importante evidenciado é que um modelo de competência direcionado a uma organização específica, ainda que ela seja bastante semelhante às outras, não servirá a realidades diversas, uma vez que o modelo é variável dependente da cultura organizacional. Assim, a metodologia adotada para construção e implantação do modelo, bem como a maneira de comunicá-lo deverão refletir a abordagem de decisões dos líderes empresariais concernentes aos valores defendidos pela empresa. Isso reforça o fato de que a consistência da gestão de competências prima pela utilização de uma linguagem comum e inteligível nas rotinas organizacionais a serem guiadas pelo modelo de competência.

Outro aspecto, destacado por Hayes, Rose-Quirie e Allinson (2000), é que um modelo de competências não deve ser conside-

Quadro 3

## Informações sobre o Processo de Validação nas Empresas Pesquisadas

Etapas	Variáveis	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Validade de Construto	Natureza do Conceito	A combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes como <i>inputs</i> e a observação de comportamentos como <i>outputs</i> .						
	Operacionalização do Conceito	Ausência de mecanismos formais que auxiliassem a desvendar processos impeditivos para a operacionalização do conceito de competências.						
	Alinhamento/ Referência	Não foram identificadas ferramentas de aferição do alinhamento entre os comportamentos esperados e as competências necessárias para alcançá-los.						
Validade de Face e Conteúdo	Concordância e Abrangência	Existe um nível adequado de concordância e abrangência					Existe uma discordância em relação ao que definem	
	Suficiência dos Descritores	Suficiente	Não medido	Suficiente	Não medido	Suficiente	Não medido	Não medido
Validade de Critério	Acurácia/ Precisão	Critério subjetivo	Critérios subjetivo e objetivo	Critérios subjetivo e objetivo	Critério objetivo	Critério subjetivo	Critério objetivo	Critério subjetivo
	Confiabilidade	A caminho	A caminho	Já existe	A caminho	A caminho	A caminho	Já existe
	Documentação	Nenhuma empresa possuía um sistema de verificação da exatidão da medição e avaliação das competências.						
Validade Preditiva	Relação Modelo/ Resultado	Não medido	Não medido	Existe relação	Não medido	Existe relação	Não medido	Não medido
	Apuração dos Benefícios	Critério subjetivo	Não medido	Não medido	Critérios subjetivo e objetivo	Critérios subjetivo e objetivo	Não medido	Não medido
	Integração Modelo/Estratégia	A preocupação de integrar o modelo junto às estratégias organizacionais aconteceu somente em sua fase de implantação.						
	Crédito para Revisão do Modelo	Não existem critérios objetivos utilizados para a realização de revisões cílicas ou periódicas do modelo de competências implantado.						

rado fechado ou completo. Ainda que se considere a definição das competências universais como as mais independentes de regras e de organizações, existem as competências específicas, que devem estar estreitamente relacionadas às regras e às organizações a que pertencem. Mesmo as universais ou genéricas contribuirão para a percepção de irrelevância do modelo utilizado para os indivíduos que o seguem, se tiverem definições amplas, que subestimam a complexidade da personalidade individual e fatores de comportamento como motivação e habilidades cognitivas.

Também é possível concluir que um modelo de competências deve apresentar algumas características para melhor caminhar em direção a sua eficácia, entre elas estão: ele não deve ser completo, extenso ou estanque; deve procurar aliar as práticas organizacionais às contribuições individuais; deve

ser flexível em sua plenitude e extensão; e deve ser concebido pelo entendimento completo do significado do sujeito para a organização, situação promotora da interligação entre as competências e as estratégias da organização.

Em relação à validação de modelos propriamente dita, o meio mais aceito de encontrar a validade em determinada competência, de acordo com a pesquisa, é ter um grupo de peritos que utilize sua *expertise* para definir o trabalho e as competências. Um aspecto delicado, pois a competência é uma construção psicológica, conceituada de formas diferentes por pesquisadores e consultores. Contudo, tal característica pode ser amenizada se mantida uma coerência entre a abordagem conceitual adotada, a cultura local e os processos operacionais, junto a um rigoroso e sistemático tratamento e repasse de informações. ♦

## REFERÊNCIAS

- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; BEATTY, R.W. *Differentiated workforce: translating talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business School Press, 2009.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BITENCOURT, C.C. A gestão de competências – uma reflexão histórica e conceitual. In: BITENCOURT, C.C. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Unisinos, 2005. p.19-38.
- BOTERF, G.L. *De la compétence: essai sur un attacteur étrange*. Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.
- BOTERF, G.L. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BOYATZIS, R.E. *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.
- CARBONE, P.P. *Gestão por competência e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- COLLQUITT, J.A.; CONLON, D.E.; PORTER, C.O.L.H.; WESSON, M.J.; YEE Ng, K. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Rockville Pike Bethesda, MD, USA, v.86, n.3, p.425-445, June 2001.
- DALTON, M. Are competency models a waste? *Training and Development*, New York, v.51, n.10, p.46-49, Oct. 1997.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. *Deloitte*. Disponível em: <[www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/index.htm)>. Acesso em: 19 jan. 2010.
- DUBOIS, D.D.; ROTHWELL, W.J. *Competency-based human resource management*. California: Davies-Black, 2004.
- DUTRA, J.S. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD). 1997-2008. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 10 dez. 2009.
- ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (EnGPR). 2007-2009. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 10 dez. 2009.
- FLANAGAN, J.C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, Berkeley, v.51, n.4, p.327-358, July 1954.
- GRIGORYEV, P. Hiring by competency models. *The Journal for Quality Participation*, Farmington Hills, v.5, n.1, Jan. 2006.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAY-MACBER. *HayGroup*. Disponível em: <[www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand](http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/)>. Acesso em: 19 jan. 2010.
- HAYES, J.; ROSE-QUIRIE, A.; ALLINSON, C.W. Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development. *Personnel Review*, Newcastle, v.29, n.1, p.92-105, Jan./Feb. 2000.
- HUNTER, J.E.; SCHMIDT, F.L.; JUDIESCH, M.K. Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, Rockville Pike Bethesda, MD, USA, v.75, n.1, p.28-42, Jan. 1990.
- KOCHANSKI, J. Competency-based management. *Training and Development*, New York, v.51, n.10, p.41-44, Oct. 1997.
- MARKUS, L.H.; COOPER-THOMAS, H.D.; ALLPRESS, K.N. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *Journal of Psychology*, Wellington, v.34, n.2, p.117-126, July/Oct. 2005.
- MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington D.C., v.28, n.1, p.1-14, Jan. 1973.
- MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. *Training and Development*, New York, v.51, n.5, p.40-47, May 1997.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. DOI:10.1017/CBO9780511754685 e DOI:10.1017/CBO9780511754692.
- MUNCK, L. *Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2005.
- MUNCK, L.; MUNCK, M.M. Gestão de pessoas por competências em empresa pública: análise de repercussões nove anos pós-implantação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p.1-16.
- PARRY, S.B. The quest for competencies. *Training*, Minneapolis, v.33, n.1, p.48-54, June 1996.
- PICKETT, L. Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work. *Public Personnel Management*, New York, v.27, n.1, p.103-115, Jan. 1998.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Harvard, v.68, n.3, p.79-91, Mar. 1990.

## REFERÊNCIAS

## ABSTRACT

## RESUMEN

- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (RAUSP). 1977-2009. Disponível em: <www.rausp.usp.br>. Acesso em: 10 jul. 2009.
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (RAE-FGV). 1961-2009. Disponível em: <www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=EdicoesAnteriores>. Acesso em: 10 jul. 2009.
- RICHARDSON, R.J.; PERES, J.A.S.; WANDERLEY, J.C.V.; CORREIA, L.M.; PERES, M.H.M. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RUANO, A.M. *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.S.; BECKER, G.V.; DIAS, G.B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005. p.1-14.
- SCHMIDT, F.L.; HUNTER, J.E. The role of general mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, New York, v.86, n.1, p.162-173, Jan. 2004.
- SHIPPmann, J.S.; ASH, R.A.; BATTISTA, M.A.; CARR, L.; EYDE, L.D.; HESKETH, B.; KEHOE, J.; PEARLMAN, K.; PRIEN, E.P.; SANCHEZ, J.I. The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, Michigan, v.53, p.703-740, Jan. 2000.
- SMITH, R. Harnessing competencies, capabilities and resources. *Technology Management*, Arlington, v.51, n.5, p.47-53, Sept./Oct. 2008.
- SPARROW, P. Organizational competencies: a valid approach for the future? *International Journal of Selection and Assessment*, Miami, v.3, n.3, p.168-177, Sept. 1995.
- WHITE, R.W. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, Carnegie Mellon, v.66, n.1, p.297-333, Jan. 1959.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

**Competencies management models vs. validation processes. A blind spot?**

This article aims to explore theoretically and empirically the steps, challenges and advantages of the validation process for competencies models. Besides theoretical discussions, the study involved the application of semi-structured interviews, grounded in the model proposed by Markus, Cooper-Thomas and Allpress (2005) for analyzing the validation process that is being considered here. This model comprises the following categories: construct validity, criterion and face validity, predictive validity and content validity. The interviews were conducted at seven enterprises with a competency model already implemented or in the final stages of implementation. Overall, the researchers found that both the models implemented and those still being implemented show low consistency in terms of complying with the requirements of the stages of the validation process. In sum, the article showed that the theme under discussion is a blind spot, both theoretically and empirically, in organizational studies.

**Keywords:** validation process, competencies models, human resource management.

**Modelos de gestión de competencias frente a proceso de validación. ¿Un punto ciego?**

El objetivo en este artículo es explorar teórica y empíricamente las etapas, los retos y los beneficios del proceso de validación de los modelos de competencias. Además de la discusión teórica, el estudio incluyó la aplicación de entrevistas semiestructuradas, con base en el modelo propuesto por Markus, Cooper-Thomas y Allpress (2005) para el análisis del proceso de validación en perspectiva. El modelo abarca las categorías: validez de constructo, criterio y validez aparente, validez predictiva y validez de contenido. Se realizaron entrevistas a siete empresas que poseen modelos de competencia en operación o en etapa final de implementación. Como resultado general se observó, tanto en modelos ya en funcionamiento como en modelos en implementación, baja consistencia en el cumplimiento de las exigencias de las etapas del proceso de validación. En resumen, el estudio, en su dominio, demostró que el tema en discusión, sea en la perspectiva teórica como en la empírica, se presenta como un punto ciego en los estudios organizacionales.

**Palabras clave:** proceso de validación, modelos de competencias, gestión de personas.