

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

**As competências transversais
e as práticas de gestão por competências:**

Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais

Nome: **Ana Rita Dias André**

Orientação científica: Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Desenvolvimento
de Recursos Humanos

Vila do Conde
Novembro, 2013

RESUMO CURRICULAR DO AUTOR

Ana Rita Dias André, licenciada em Sociologia, iniciou o seu percurso na área da formação e educação de jovens e adultos, assumindo diferentes funções (formadora e coordenadora pedagógica), em diferentes contextos (Centro Novas Oportunidades da *ACIVC*, *Instituto de Soldadura e Qualidade*, *Inovinter*). Estas experiências permitiram-lhe não só apropriar-se e desenvolver os instrumentos associados à gestão da formação, como também à análise/avaliação e desenvolvimento de competências em jovens e adultos.

As estas experiências, segue-se a de bolsista de investigação no Núcleo de Investigação e Desenvolvimento de Recursos Humanos da ESEIG-IPP. Esta experiência permitiu consolidar conhecimentos em matérias técnico-metodológicas e contactar de forma mais estreita com a investigação na área de RH.

A diversidade sociocultural com que tem contactado e as exigências de atuação face aos públicos com que contactou, permitiu não só aprimorar as suas competências em torno de uma maior sensibilidade interpessoal, capacidade e sentido crítico de análise, bem como uma postura que aposta na melhoria contínua.

O mestrado em Gestão e Desenvolvimento de RH surge como uma necessidade de abraçar um novo desafio académico que lhe permitisse uma reconversão profissional para a área de Gestão de RH e o aprofundamento de conhecimentos e competências nesta área.

Atualmente, desempenha a função de Técnica de Recursos Humanos na *Sonae CC*, num projeto que envolve transversalmente as diferentes áreas de negócio da marca. Esta experiência vem reforçar as competências já detidas e proporcionar a aquisição de novas, nomeadamente, pelo contacto estreito com uma realidade empresarial de tão elevado impacto e reconhecimento, em termos de negócio e práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

AGRADECIMENTOS

Todas as conquistas e aprendizagens das nossas vidas, resultam de um esforço e empenho pessoal que, por seu turno, resulta de forma mais direta ou indireta do contributo daqueles que nos rodeiam e fazem parte da nossa vida.

Acredito que nenhuma conquista deva ser assinada por um só autor! Assim, como acredito que hoje, só foi possível chegar onde cheguei, escrever o que escrevi, porque aprendi com todos aqueles que me rodeiam... a estar motivada, a ser crítica e reflexiva, metódica, organizada, a ter capacidade de distanciamento, etc.

Por estes motivos, e muitos mais que não serão aqui mencionados, não poderia deixar de salientar um grande e especial agradecimento à minha família, amigos e colegas!

Um especial destaque e agradecimento à Dra. Ana Cláudia Rodrigues, elemento fundamental na orientação de todo este percurso.

Por último, gostaria de agradecer a colaboração de todas as empresas que participaram neste estudo e contribuíram ativamente para a concretização desta investigação.

Não posso também deixar de agradecer a todos os docentes do Mestrado de GDRH que, de alguma forma contribuíram para aprofundar o gosto pessoal por esta área tão especial que é a gestão de recursos humanos.

“À ESEIG”, um agradecimento por, de facto, ter contribuído para o meu crescimento enquanto pessoa e profissional!

RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

Ao profissional de hoje é exigido o domínio de competências que transcendem a sua própria função, área ou nível de qualificação, colocando-se assim às empresas o desafio de identificar e desenvolver as referidas competências, a partir de uma gestão de recursos humanos (GRH) que tenha por base as competências, seja ela uma gestão mais ou menos formalizada.

A gestão por competências permite uma gestão estratégica, integrada e coerente dos processos de GRH, na medida em que poderá ser transversal a todos os seus subsistemas e acontece de forma articulada com os objetivos globais do negócio.

Neste contexto, emerge a investigação que se segue, um estudo exploratório, de cariz qualitativo que tem como objetivos compreender em profundidade a realidade de diversas empresas em termos de competências transversais valorizadas e as suas práticas de gestão de recursos humanos baseadas em competências.

Entrevistamos dez gestores de recursos humanos e administradores de empresas, com um número diferenciado de trabalhadores, representando assim as micro, pequenas, médias e grandes empresas do norte de Portugal.

Concluimos que as competências transversais mais valorizadas pelas empresas são a flexibilidade, relacionamento interpessoal, adaptação à mudança e trabalho em equipa. Esta investigação permitiu ainda compreender que a presença das competências na GRH é caracterizada por uma forte informalidade. Nesta informalidade, as competências transversais estão presentes na contratação, na retenção e nos planos de desenvolvimento, sendo menos frequente a sua utilização em práticas como a gestão e avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão de benefícios e recompensas.

Estes resultados representam vantagens para a produção científica e para as empresas, sistemas de ensino, profissionais e estudantes, não só pela importância que as competências e as competências transversais assumem no mercado de hoje e porque fornecem dados atualizados e pistas para investigações futuras.

Palavras chave: Competências; Competências Transversais; Gestão de Recursos Humanos por Competências.

ABSTRACT AND KEY WORDS

Nowadays, professionals need to have some generic competencies, which are independent from their professional area and/or function. At the same time, companies must identify and develop those skills, using specific tools, more or less formalized, in their human resources management practices.

Competency management promotes a strategic, integrated and coherent HRM, because it can be applied across all its subsystems and can be a good response to the business global goals.

In this work, we will present an exploratory research, based in a qualitative methodology. Our main goal was to understand, in depth, which generic competencies are valued by some companies (with different dimensions), and what kind of human resources management practices they follow, in order to identify and develop them.

To achieve these goals, we interviewed ten human resources' managers and administrators from companies previously selected, in the north of our country.

At the end of this investigation, we concluded that the major competencies valued by the enterprises are: flexibility, interpersonal relationship, change adapting and team work. With this investigation we also aimed to characterise human resources management practices based in competencies, which are, in most of the cases, informal practices.

Our results reveal the generic competences present in recruitment and selection, retention and development plans, and less frequently used in management practices and performance evaluation, career management and management of benefits and rewards.

These results represent advantages for scientific production and for the companies, school systems, professionals and students, because reveals an updated view on the soft skills valued by employers nowadays and give some useful clues for future research.

Key Words: Competencies; Generic Competencies; Human Resources Management Competencies.

ÍNDICE

RESUMO CURRICULAR DO AUTOR	I
AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO E PALAVRAS-CHAVE	III
<i>ABSTRACT AND KEY WORDS</i>	IV
ÍNDICE DE QUADROS	VII
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS	X
EXPRESSÕES LATINAS	X
Introdução	11
CAPÍTULO 1. Evolução Teórica e Perspetivas sobre as Competências	13
1.2. Competência: o(s) conceito(s)	14
1.3. A Polissemia e Ambiguidade da Competência	15
1.4. Evolução Teórica do Conceito	17
1.5. Diferentes Tipologias de Competências.....	21
1.5.1. Competências Transversais.....	23
CAPÍTULO 2. Das Competências à sua Gestão nas Organizações	27
2.1. Gestão por competências: vantagens e desafios	28
2.2. Modelo de competências: enquadramento e operacionalização	32
2.2.1. Transversalidade da gestão por competências	37
2.3. A diversidade ao nível das práticas de gestão por competências	39
2.4. Gestão por Competências nas Pequenas e Médias Empresas (PME).....	41
CAPÍTULO 3. Síntese do Enquadramento e Modelo Teórico de Análise	43

CAPÍTULO 4. Metodologia	45
4.1. Pergunta de partida, objetivos e opção metodológica	45
4.2. Recolha e análise de dados: opções técnico-metodológicas	47
4.3. Amostra	50
CAPÍTULO 5. Apresentação dos Resultados.....	53
5.1. As competências transversais valorizadas e a sua importância nas práticas de GRH	53
5.2. As práticas de gestão por competências.....	58
5.3. Os benefícios e desafios de uma gestão por competências.....	66
CAPÍTULO 6. Discussão dos Resultados	71
Conclusões.....	78
Bibliografia.....	82
ANEXOS	90
Anexo 1. Modelo teórico de análise	90
Anexo 2. Guião de entrevista.....	91
Anexo 3. Email enviado aos potenciais entrevistados.....	93
Anexo 3.1. Projeto de Investigação Sumário (Anexo enviado junto com o email)	94
Anexo 4. Categorias, Dimensões e Componentes (análise horizontal)	95
Anexo 5. Desenho de Pesquisa.....	96
Anexo 6. Grelha de identificação de respostas por entrevista.....	97
Anexo 7. Comparação entre competências transversais valorizadas no estudo e em estudos empíricos.....	98

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Competência: retrato da evolução teórica.....	18
Quadro 2 - Quatro Perspetivas de Abordagem da Competência	20
Quadro 3 - Três Perspetivas de Abordagem da Competência	21
Quadro 4 - Tipologias de Competências.....	22
Quadro 5 - Tipologias de Competências Transversais.....	23
Quadro 6 - Diferentes designações de <i>competências transversais</i> usadas internacionalmente	24
Quadro 7 - Competências Transversais: Resultados de estudos Nacionais e Europeus	26
Quadro 8 - Vantagens da adoção de um sistema de gestão por competências.....	29
Quadro 9 - Desafios da adoção de um sistema de gestão por competências	30
Quadro 10 - Definição de Competência em Diferentes Processos de Gestão de Recursos Humanos	37
Quadro 11 - Modelos de Competências.....	40
Quadro 12 - Categorias e Dimensões de Análise (análise vertical).....	49
Quadro 13 - Caracterização da estrutura da Gestão de RH nas empresas estudadas	52
Quadro 14 – Empresas e entrevistados	52
Quadro 15 - Competências Transversais Identificadas pelos Entrevistados.....	53
Quadro 16 - Gestão por competências por Processo de GRH.....	62
Quadro 17 - Benefícios da GRH com base em competências	66
Quadro 18 - Desafios da GRH com base em competências	68
Quadro 19 - Categorias, Dimensões e Componentes (análise horizontal)	95
Quadro 20 - Comparação entre competências transversais valorizadas no estudo e em estudos empíricos (contexto nacional e europeu)	98

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Qualificação e Competência	15
Ilustração 2 - Definições de competência: abordagem <i>input</i> e <i>output</i>	16
Ilustração 3 - Componentes da competência	20
Ilustração 4 - Alavancas da Gestão por Competências.....	32
Ilustração 5 - Processo de Construção do Portefólio de Competências	36
Ilustração 6 - Avaliação de <i>Gaps</i> e Planos de Desenvolvimento de Competências	36
Ilustração 7 - Modelo teórico de análise.....	90
Ilustração 8 - Desenho de pesquisa.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Importância atribuída aos processos de GRH por competências 65

LISTA DE ABREVIATURAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GPC – Gestão por Competências

NAC - Nível de Atualização da Competência

PIC - Perfil Individual de Competências

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

EXPRESSÕES LATINAS

e.g. – *exempli gratia* (por exemplo)

et al. - e outros

Introdução

É inquestionável a atualidade e relevância de investigações como esta, na medida em que o conhecimento sobre as competências transversais valorizadas pelas empresas poderá ser um poderoso instrumento para o desenvolvimento quer dos profissionais e empresas, quer das instituições de ensino superior,.

A crescente presença das *competências* no contexto organizacional tem sido fortemente impulsionada por fatores sociais, políticos e económicos e pela necessidade de se adotarem modelos organizacionais e de gestão cada vez mais flexíveis e eficientes (Brandão & Guimarães, 2001; Espinheira, 2009; Colares & Ribeiro, 2011).

A importância das competências é igualmente visível no plano teórico, na medida em que este tema ocupa os atuais debates teóricos, como uma resposta teórica às transformações que vão ocorrendo no mundo global do trabalho, nas empresas e no próprio trabalhador. As competências, e especificamente as competências transversais, são cada vez mais valorizadas num mercado evolutivo e que impõe novas exigências aos seus profissionais.

Na nossa perspetiva, as competências transversais não se podem dissociar das práticas de GRH, nem dos sujeitos responsáveis por essa gestão. Foi por este aspeto, que para nós ganhou também sentido, a análise e caracterização destas práticas em empresas diferenciadas. As práticas de GRH por competências, potenciam uma gestão mais eficiente dos desempenhos presentes e futuros e promovem uma gestão mais estratégica dos recursos humanos, princípio este, cada vez mais pertinente no mercado global e fortemente competitivo em que as empresas se encontram.

O tema das competências transversais e da GRH por competências é desta forma um tema atual, quer no plano teórico, quer na prática e na realidade das organizações.

Propomo-nos assim, com esta investigação dar resposta a duas questões de partida: *Quais as competências transversais valorizadas pelas empresas?* e *Como se caracterizam as práticas de gestão por competências em empresas de dimensão diferenciada?*.

Este estudo exploratório prevê a utilização de uma metodologia qualitativa, com recurso à entrevista semiestruturada para a recolha de dados, junto de gestores e administradores das empresas selecionadas para a nossa amostra.

Este relatório está organizado em seis capítulos.

O primeiro capítulo enquadra o conceito de competência e contempla uma exploração teórica sobre o conceito de competência: a sua origem, polissemia, ambiguidade e evolução teórica.

No segundo capítulo sistematizamos os contributos teóricos e estudos empíricos sobre a GRH por competências. Neste capítulo, são expostos os desafios e benefícios de uma gestão desta natureza, a forma como poderá/deverá ser construído um modelo de competências e as diferentes modalidades de integração nos diferentes processos de gestão de RH. Ainda neste capítulo, tem lugar uma reflexão sobre diversos estudos empíricos, nacionais e internacionais, sobre este tema, com o objetivo de descrever a realidade que foi, até aqui, estudada sobre as competências.

Apresentamos em seguida, no capítulo 3, um resumo de todas as dimensões exploradas nos capítulos anteriores, culminando com a construção de um modelo teórico de análise, que se apresenta como a ponte desejada entre a teoria e a metodologia, e respetivas opções técnico metodológicas, descritas em profundidade no capítulo 4.

Os capítulos 5 e 6 correspondem ao momento em que os dados são apresentados e os resultados discutidos. Por último, desenham-se as principais conclusões a que se chegou com esta investigação, identificam-se as limitações do estudo e definem-se as pistas para investigações futuras.

CAPÍTULO 1. EVOLUÇÃO TEÓRICA E PERSPETIVAS SOBRE AS COMPETÊNCIAS

A noção de competência tem sofrido inúmeros enriquecimentos teóricos ao longo do tempo, sendo alvo de diferentes abordagens e interpretações. É por este motivo que a definição deste conceito se torna numa tarefa complexa e morosa, contudo, imperativa, pelas implicações diretas repercutidas nos contextos organizacionais, nomeadamente ao nível da gestão de recursos humanos.

Apesar de estar presente em diferentes contextos sociais, por exemplo, no contexto educativo, importa-nos explorar o conceito de competência na sua articulação com o contexto organizacional dado o objetivo deste estudo se focalizar nesta dimensão.

A *competência* emerge e difunde-se num contexto macroestrutural de incerteza e contínua mudança, inerente ao próprio fenómeno de globalização. As empresas enquadram-se numa nova lógica, num mercado mais concorrencial que exige de si e dos seus colaboradores uma elevada flexibilidade e capacidade de agir e se adaptar rapidamente a situações inesperadas (Fleury & Fleury, 2004).

É neste enquadramento que é exigido ao indivíduo mais do que dominar e executar determinadas tarefas, ele deverá dominar o saber (conhecimento), saber fazer e saber ser em situações e contextos diversificados. O contexto macroestrutural atual tem sido igualmente um grande fator impulsionador de uma maior valorização do capital humano nas organizações, cada vez mais as competências são percebidas pelas empresas como um fator diferenciador e que poderá garantir a competitividade (e.g. Ceitil, 2010).

Ao nível teórico, o conceito de competência marca uma nova etapa no campo da sociologia das organizações e dos recursos humanos.

Consideramos que o facto de ser um conceito que que trespassa diferentes esferas da vida social, nomeadamente a esfera educativa e organizacional o transforma num conceito estrutural e estruturante das práticas implementadas nesses contextos. Neste sentido, a sua clarificação promove uma visão estruturada dos diferentes constructos, facilitando conseqüentemente a sua aplicação, nomeadamente no contexto organizacional. Por outro lado, não poderíamos deixar de referir que esta clarificação induz a uma visão mais crítica perante as referidas práticas.

1.2. Competência: o(s) conceito(s)

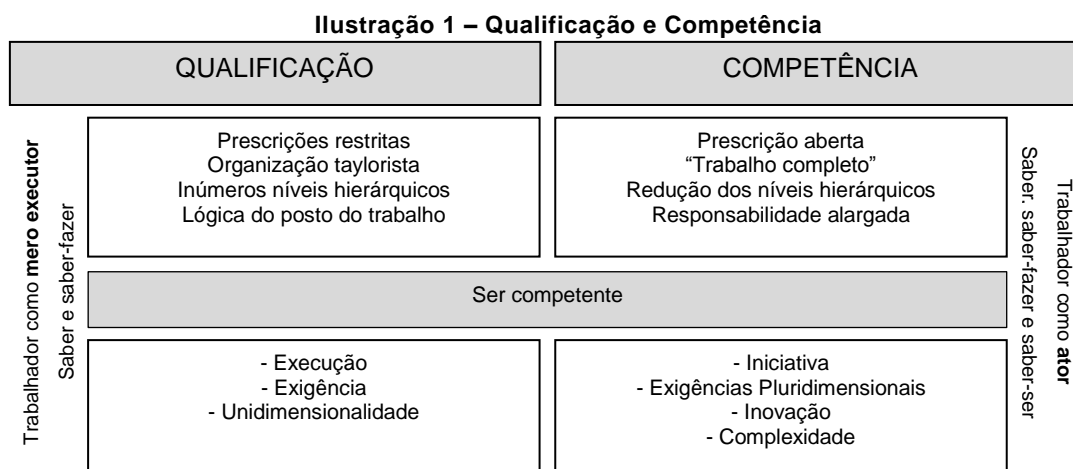
A emergência do conceito de competência e a sua apropriação pelo contexto organizacional, educativo e pela sociedade em geral remonta há 40 anos (Tomasi, 2004).

Na prática, o conceito foi muito impulsionado pelas mutações ocorridas na sociedade e especificamente no mercado. Teoricamente é, muitas vezes, reconhecido como uma evolução teórica com origem no termo *qualificação*. Apesar de diversos autores referirem que existe uma substituição de um conceito por outro, Stroobants (1998), Tomasi (2004) e Zarifian (2003) sublinham que o que efetivamente existe é um reajustamento dos dois conceitos e criticam a oposição teórica e prática existente em torno destes dois conceitos, defendendo a sua complementaridade.

O conceito de *qualificação* emerge de forma mais visível após a II Guerra Mundial, como consequência das novas exigências de modernização do tecido produtivo, dos impulsos gerados pelo taylorismo e pela emergência de novas formas de gestão do trabalho e do trabalhador. Friedmann reconhece-a “pelo saber e pelo saber-fazer adquiridos no trabalho e na aprendizagem sistemática” (Tomasi, 2004, p.148). Esta definição reporta-nos para uma noção da qualificação como algo possuído pelo indivíduo. Tomasi (2004), recorrendo aos contributos de Friedmann e Naville, sublinha que é a partir da noção de qualificação que se desenham as balizas salariais e hierárquicas do trabalhador no contexto organizacional. Esta perspetiva é corroborada por Zarifian (2003) quando afirma que a qualificação é “uma construção social cujo objeto é qualificar os assalariados” (p.37).

No início da década de 40, surge a noção de incerteza e mudança, bem como a complexificação do mercado e reestruturação do tecido produtivo acompanhado de uma galopante evolução tecnológica (Perez, 2005). O trabalhador é confrontado com novas exigências e a gestão do trabalho passa a acontecer de uma forma distinta. O indivíduo passa a ser qualificado em relação à contribuição para a eficiência do processo produtivo e em relação à sua posição salarial (Zarifian, 2003). É neste momento que as empresas revelam a necessidade de explorarem e desenvolverem de forma diferenciada os seus recursos humanos, na medida em que os novos parâmetros ao nível da produtividade e da qualidade requerem do trabalhador muito mais do que fora exigido ao artesão e ao operário (Stroobants, 1998). Esta conjuntura faz emergir o conceito de *competência* no seio das organizações (Zarifian, 2003). Neste período, o trabalhador é visto na organização como um ator que participa, influencia e é influenciado por todo esse contexto. As palavras saber, saber-fazer e competência ganham, neste período, um novo sentido, que marca uma nova era ao nível da gestão dos recursos

humanos. A análise da ilustração 1, remete-nos para uma noção de “ser competente” bastante distinta, que se articula com contextos organizacionais e formas de gestão dos recursos humanos diferenciados.



Fonte: Adaptado de Le Boterf, 2011b.

Torna-se claro que cada um dos referidos conceitos se enquadra numa lógica e num contexto diferenciados. O próprio conceito de trabalho é distinto e integra realidades produtivas distintas, em que o mercado e as exigências impostas ao trabalhador são igualmente diferenciadas.

A noção de *qualificação* é associada ao trabalhador executor, às tarefas restritas e ao estilo de organizações tayloristas. Por seu turno, à *competência* é associada uma noção de tarefas mais complexas, onde o trabalhador tem um papel ativo, enquanto ator da realidade organizacional. É nesta linha que se verifica uma amplificação das exigências que lhe são impostas, em termos de iniciativa e dos *saber-saber, saber fazer* e *saber-ser*.

1.3. A Polissemia e Ambiguidade da Competência

O conceito de *competência* tem sido amplamente explorado na literatura e o seu sentido e âmbito de aplicação tem assumido variações ao longo do tempo, fazendo dele um conceito *plástico* (adapta-se ao longo da história), *polissémico* (assume diversos significados) e *polimorfo* (assume diversas formas, adaptando-se a interesses e condicionantes diversos) (Perez, 2005). Mulder (2007) explora as raízes históricas do termo de competência e recorda o seu significado em latim e

grego¹, sublinhando que a existência do conceito na Europa remonta ao século XVI, onde os termos *competence* e *competency* eram já existentes.

Apesar de associados a um mesmo termo e vários autores os considerarem um mesmo conceito, outros, por seu turno, defendem a existência de dois conceitos distintos (Mulder, 2007). Na ótica de Mulder os dois termos apresentam-se com uma relação integral, na medida em que *competency* se apresenta como uma parte integrante de *competence*.

Numa outra perspetiva, *competency* está relacionada com os *inputs*, ou seja, o contributo que o indivíduo dá, de acordo com as suas características individuais, no seu trabalho e que resulta em desempenhos superiores e *competence* diz respeito aos *outputs* de determinado desempenho (Davies, Elisson & Bowring-Carr, 2005). Mais tarde, Armstrong (2007) reforça esta distinção e apresenta uma perspetiva em que refere que *competency* está relacionada com a pessoa e as suas características e que *competence* está relacionado com o trabalho em que o indivíduo é competente (Ilustração 2).

Competency significa proficiência numa determinada área e é o termo escolhido pelos americanos (e.g. Ceitil, 2010). *Competence* define-se como a capacidade dos indivíduos para realizarem determinada tarefa, usualmente utilizado pelos teóricos britânicos.

Ilustração 2 - Definições de competência: abordagem *input* e *output*

	<i>Input</i>	<i>Output</i>
Abordagem	Competency	Competence
Foco	Características do Indivíduo Conhecimentos, Capacidades e Atitudes	Desempenho Agregação de valor, Produto, Entrega
Autores	McClelland, Boyatzis, Spencer & Spencer	Zarifian, Jaques, Le Boterf, Fleury, Dutra

Fonte: Ferreira, 2012, p. 51.

¹Do latim o termo *competens* significa “capaz e autorizado por lei/regulamento”, e *competentia*, com o significado de capacidade e autorização”. Do grego provém *ikanotis*, traduzindo-se por “qualidade de ser *ikanos* (capaz)”, capacidade de fazer alguma coisa. Por capacidade (em grego, *epangelmatikes ikanotita*) entende-se competência profissional (Mulder, 2007, p.6).

Alguns autores assumem nos seus desenvolvimentos teóricos uma das abordagens, no entanto, outros optam por uma abordagem integradora, articulando aspetos intrínsecos do indivíduo e os resultados que alcança no seu desempenho, conforme podemos verificar no próximo ponto deste trabalho (1.4. *Evolução Teórica do Conceito*).

Dada a complexidade e diversidade de definições, o conceito de competência deverá, segundo Mulder (2007) ser interpretado em associação ao contexto em que ele é utilizado de modo a ser possível compreender qual a interpretação do conceito a que nos referimos.

1.4. Evolução Teórica do Conceito

O conceito de competência surge na América no final dos anos 60, início dos anos 70, francamente associado aos traços de personalidade, cujos precursores afirmavam como preditores do desempenho.

McClelland (1973) destaca-se como o principal impulsionador desta perspetiva teórica emergente no seio da Psicologia, olhando para as competências como elementos susceptíveis de melhor predizerem os desempenhos dos indivíduos, não estando sujeitas à relação parcial com a raça, género ou factores socioeconómicos. A revisão da literatura revela que é a partir desta perspetiva que emergem novos desenvolvimentos relativamente a este conceito.

Após a emergência e apropriação do conceito de competência no contexto dos recursos humanos é revelada a sua fertilidade teórica, sendo inúmeros os autores que se debruçam sobre o seu estudo. No entanto, ainda não reúne nem consenso, nem estabilidade conceptual, conforme podemos concluir pela análise do quadro 1.

Atualmente, os diferentes contributos teóricos dão corpo a uma conceptualização de competência bem mais complexa do que aquela que existiu no período do taylorismo e validam a perspetiva que assumimos inicialmente e que reconhece a sua complexidade. Inicialmente, *competência* era relacionada apenas com a qualificação necessária para a realização de uma determinada tarefa e utilizada com uma vertente avaliativa do trabalhador. Atualmente, o conceito de competência vive em diferentes contextos e assume-se como plástico, polissémico e polimorfo (Perez, 2005). Uma análise crítica sobre as diferentes definições leva-nos a aceitar que existe uma crescente amplitude

do conceito e uma clara necessidade de validar este conceito teórico no contexto das organizações que dele se apropriam.

Quadro 1 - Definições de Competência: retrato da evolução teórica

Autor/Ano	Definição de Competência
McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais (mentais, emocionais, de atitude, físicas e psicomotoras) de modo a concretizar um desempenho profissional bem sucedido em tarefas críticas.
Boyatzis (1982)	Alcançar resultados específicos, com ações específicas, num dado contexto. As competências são características que estão relacionadas com um desempenho profissional efetivo e/ou superior (tradução nossa).
Prahalad e Hamel, (1990) ²	Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.
Spencer & Spencer (1993)	Característica subjacente de um indivíduo (algo profundo e contínuo na personalidade e que poderá ser evidenciado numa diversidade de situações) e que está casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior num trabalho ou situação.
Le Boterf (1995 ³ , 2011)	Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Ser competente significa ser capaz de agir e fazer face às diversas situações profissionais. Neste sentido, ter as competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar.
Fleury & Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.
OIT/OCDE (2002)	Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho. Resulta da instrução e da experiência profissional.
Zarifian (2003)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, permitindo ao indivíduo atuar em situações concretas e de complexidade diferenciada e crescente.
Cascão (2004)	Manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; relaciona-se com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.
Durand (2006)	O conceito de competência engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimentos e as práticas de controlo levadas a cabo pelas organizações.
Camara, Guerra, & Rodrigues, (2010)	Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.
Ceartil (2010)	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

McClelland (1973) apresenta-nos uma perspetiva em que a competência é composta apenas por dimensões intrínsecas ao indivíduo, contrariamente ao que acontece na definição de Boyatzis (1982), onde as dimensões intrínsecas se articulam com as características extrínsecas (envolvente). Mais tarde, o contributo de Spencer e Spencer

² Cit. por Fleury & Fleury, 2004.

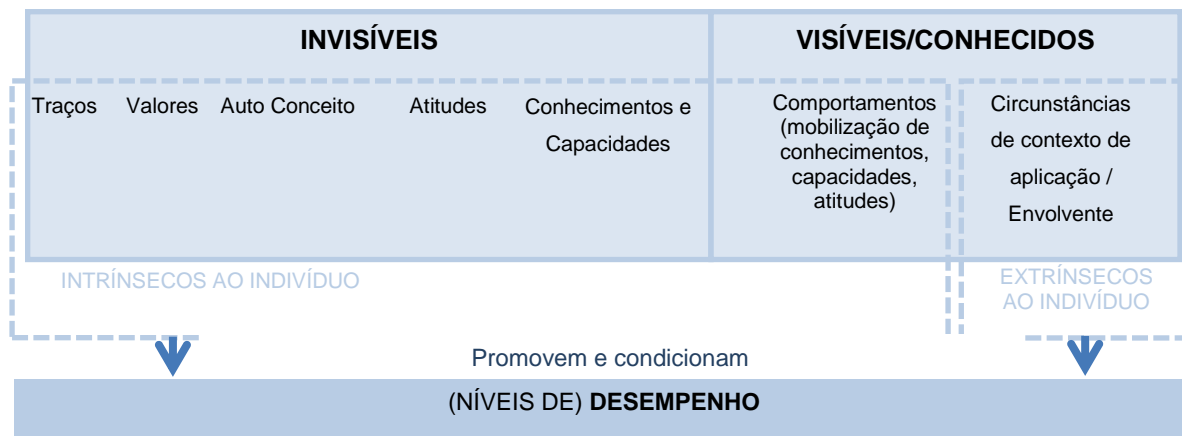
³ Cit. por Fleury & Fleury, 2001.

(1993) vem sublinhar que o desempenho superior associado à competência acontece de acordo com a referência a um critério previamente definido. Desta forma, verificamos que os critérios de validade da competência começam a ser relevantes ao nível das conceptualizações teóricas. Le Boterf (1995), por seu turno, dá um novo contributo a partir de uma abordagem claramente construtivista de competência, sublinhando a existência de recursos que influenciam a competência, nomeadamente, a socialização, formação académica e experiência profissional. Neste sentido, apesar de estar intimamente relacionada ao contexto profissional, verificamos que a competência trespassa diferentes esferas da vida dos sujeitos, sendo um elemento dinâmico e que recebe diversos contributos ao longo da sua vida.

Se Le Boterf (1995) sublinha as “causas”, na perspectiva de Fleury e Fleury (2001) reconhecem-se os resultados da competência, nomeadamente, o acréscimo de valor dela decorrente. Zarifian (2003) destaca a capacidade reflexiva que deverá ser assumida pelo sujeito competente e os diferentes graus de complexidade aos quais deverá ser associada a competência. Durand (2006), por seu turno, ressalva a influência que as práticas de controlo organizacionais exercem sobre a competência. Destacamos que Le Boterf (1995), Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2003) e Durand (2006) imprimem uma forte inovação nas suas conceptualizações, pela forma como se passa a definir a influência da envolvente, quer seja pelas características do contexto, quer seja pelos recursos disponíveis ao sujeito.

As definições mais recentes de competência (e.g. Cascão, 2004; Ceitil, 2010) dão primazia a uma dimensão específica e que se torna imperativa quando definimos o conceito. Numa abordagem assumidamente comportamental, os autores revelam que a competência só poderá ser efetivamente uma competência quando observável e avaliada no contexto em que ocorre. Verificamos assim uma crescente necessidade de formalizar e validar um conceito que não reúne consenso teórico nem prático mas que é, no entanto, uma ferramenta eficaz para as organizações, nomeadamente, pela possibilidade de estimular e gerir o potencial humano e conseqüentemente o êxito organizacional. Concluimos também que a competência é composta por fatores intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo, fatores esses que condicionam o seu desempenho. A ilustração 3 retrata de forma clara os componentes da competência e a sua relação direta com o nível de desempenho do sujeito. Nesta linha, elementos menos visíveis, como os traços, valores, autoconceito, conhecimentos e capacidades do sujeito, a par dos comportamentos e das circunstâncias que os enquadram (de forma visível), têm uma relação de dependência e influência face aos seus níveis de desempenho.

Ilustração 3 - Componentes da competência



Fonte: Adaptado de Calisto, 2009.

No âmbito da complexa missão de definir e clarificar este conceito, surgem abordagens que procuram harmonizar a interpretação do conceito mediante algumas dimensões necessárias e comuns às diferentes definições (Klink, Boon, & Schlusmans, 2007). Foram identificadas então três dimensões consideradas necessárias: a *integratividade* (a competência representa um conjunto de elementos necessários para a resolução de problemas); a *permanência* (a competência caracteriza-se como sendo bastante estável no tempo, podendo as suas componentes variarem, como por exemplo, aptidões e conhecimentos) e a *especificidade* (ou seja, a sua dependência e condicionalismos face ao contexto em que se integra o contexto).

A diversidade de conceptualizações de *competência* pode ser representada em quatro perspectivas de abordagem diferenciadas (Ceitil, 2010): como atribuições, como qualificações, como comportamentos e como traços (Quadro 2).

Quadro 2 - Quatro Perspetivas de Abordagem da Competência

Competência como atribuições: a competência é um elemento formal, não é contingencial às características pessoais, nem aos desempenhos específicos, mas sim às prerrogativas que os indivíduos devem respeitar no exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades

Competências como qualificações: a competência é um elemento extra pessoal e relaciona-se com o conjunto de saberes que o indivíduo poderá adquirir formal e informalmente ao longo da sua vida. Esta perspectiva poderá ser relacionada com o contexto educativo.

Competências como comportamentos e ações: as competências só existem na e pela ação, sendo assim consideradas como um elemento intrapessoal.

Competências como traços ou características pessoais: associadas a características intrapessoais e representando capacidades dos indivíduos.

Fonte: Ceitil, 2010.

A perspectiva da competência como comportamentos e ações é a que mais se distancia das demais, pois considera que as características dos indivíduos, por si só, não são preditores de desempenhos superiores, podendo apenas projetar uma capacidade ou potencial do indivíduo. “Enquanto os traços e as características são realidades em potência, as competências são realidades em acto e como tal, visíveis, observáveis e naturalmente, mais facilmente mensuráveis” (Ceitil, 2010, p.34). Uma outra questão salientada por Cascão (2004) é o facto da perspectiva que vê as competências como traços se apresentar como a mais presente nos atuais sistemas de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências, baseando-se nos clássicos McClelland (1973) e Boyatzis (1982).

Cascão (2004) identifica três abordagens: comportamental, funcional e construtivista (Quadro 3).

Quadro 3 - Três Perspetivas de Abordagem da Competência

Abordagem Comportamental: observação do comportamento no exercício de funções.

Abordagem Funcional: a competência está associada às funções desempenhadas.

Abordagem Construtivista: vê a competência como um processo e não como um estado.

Fonte: Cascão, 2004.

1.5. Diferentes Tipologias de Competências

A complexidade do conceito de competência reflete-se igualmente na diversidade de tipologias que este poderá assumir, conforme podemos concluir pela análise do quadro 4 que apresentamos em seguida. As diferentes tipologias procuram diferenciar a diferente natureza que a competência poderá assumir, existindo em alguns casos, uma hierarquização das tipologias, o que nos permite assumir a existência de uma relevância distinta entre competências, no contexto da organização.

Segundo Fleury e Fleury (2002) as diferentes tipologias de competência surgem no âmbito da perspectiva que vê as organizações como um portefólio de recursos (*resource based view of the firm*) de diversas naturezas. Esta perspectiva estratégica sublinha a importância das organizações ganharem a sua vantagem competitiva a partir dos recursos e competências que possuem. É nesta linha que se dá o surgimento de diferentes tipologias de competências, muito impulsionado pelo contributo de Prahalad e Hamel (1980) quando apresentam o conceito de competências essenciais ou *core*

competence (cit. por Fleury & Fleury, 2002). São assim distinguidas as competências essenciais e competências organizacionais, conforme podemos verificar no quadro 4. Nesta ótica, as organizações possuem diversas competências organizacionais, algumas delas essenciais, que lhes conferem a vantagem competitiva que necessitam num mercado onde cada vez mais se exige a definição de uma visão mais estratégica sobre as organizações, baseada em recursos e competências. Para além desta diferenciação, existem diferentes perspectivas que apresentam outras tipologias (quadro 4).

Quadro 4 - Tipologias de Competências

Boyatzis (1982)	Competências críticas: características inerentes a desempenhos superiores. Competências básicas: características inerentes a desempenhos médios.
Prahalad e Hamel (1990) ⁴	Competências essenciais: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados
Spencer & Spencer (1993)	Competências básicas: características essenciais a qualquer trabalho para se ser minimamente eficaz. Competências distintivas: distinguem alguém com um desempenho superior aos demais.
Maior (2005) Almeida & Rebelo (2011)	Competências soft: competências sociais e comportamentais. Competências hard: competências teóricas e práticas (<i>Abordagem Anglo-saxónica</i>) Savoir: Competências teóricas Savoir-faire: Competências práticas Savoir-Être: Competências sociais e comportamentais (<i>Abordagem Francesa</i>)
Decima (2001) ⁵	Competências individuais: resultantes da combinação de saberes construídos; Competência coletiva: conjunto organizado de competências individuais; Competência organizacional: reporta diretamente à organização e resulta da sua história, cultura, combinação de saberes individuais e coletivos, ferramentas de GRH.
Zarifian (2003)	Competências sobre os processos: relativas aos processos do trabalho; Competências técnicas: conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado. Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho. Competências de serviço: relativas às competências com impacto no consumidor final. Competências sociais: atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas.
Fleury & Fleury (2001)	Competências de negócio: relativas à compreensão do negócio; Competências técnico profissionais: relativas a operações, ocupações ou atividades; Competências sociais: necessárias na interação entre indivíduos.
Ceartil (2010)	Competências específicas: associadas a uma determinada função, profissão, emprego) Competências transversais: não contextuais e transferíveis para diferentes contextos.
Camara, Guerra, & Rodrigues, (2010)	Competências de liderança e de gestão Competências técnico-profissionais: dependem do tipo de função e área de atividade. Competências comportamentais: atitudes e comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar de modo a ter um desempenho coerente com os valores e cultura da empresa. Competências Core/Genéricas: ligadas à missão, princípios operativos e valores da empresa.

⁴ Citado por Fleury e Fleury (2004).

⁵ Citado por Maior (2005).

1.5.1. Competências Transversais

O conceito de competências transversais (apresentado no quadro 4) foi introduzido por Robert Mertens (2004), num contexto social e económico caracterizado pela instabilidade e imprevisibilidade. Desta forma, procurou-se que o conceito permitisse a adaptabilidade a um mercado progressivamente mais competitivo e pautado por uma constante mudança (Cardoso, Estevão & Silva, 2006).

A crescente importância e atualidade do conceito de competências transversais, bem como as suas repercussões ao nível das práticas de gestão de recursos humanos e mais especificamente relativamente à gestão por competências, transforma-o num conceito relevante para este trabalho.

O conceito de competências transversais distingue-se de competências específicas (associadas a uma determinada função, profissão, emprego), pela sua transversalidade (não contextualização) e transferibilidade (adquiridas num contexto e passíveis de serem exercidas em contextos diferentes) (Ceitil, 2010). Assim, são isentas de especificidades profissionais e situacionais. A Organização Internacional do Trabalho (2002) refere-nos que as competências transversais são “aquelas que são comuns a diversas atividades profissionais. Permitem a transferibilidade de um perfil profissional a outro ou de um conjunto de módulos curriculares a outros” (p.23).

Também em relação a este conceito existem diferentes tipologias (quadro 5) e designações (quadro 6).

Quadro 5 - Tipologias de Competências Transversais

Stewart e Knowles (1999)	<p>Key skills: competências gerais necessárias em diferentes empregos);</p> <p>Vocational skills: necessárias em determinadas ocupações ou grupos de ocupações;</p> <p>Competências específicas do emprego: limitadas a um emprego específico.</p>
Dacko (2006)	<p>Competências Transferíveis: podem ser aplicadas em diversos contextos profissionais;</p> <p>Competências de empregabilidade: necessárias para conseguir e manter um emprego;</p> <p>Competências chave: competências relevantes para o futuro profissional, relacionadas com a carreira e a sua evolução.</p>
Tuning	<p>Competências instrumentais: habilidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas e linguísticas.</p> <p>Competências interpessoais: habilidades individuais tais como as sociais (exemplo: interação social e cooperação).</p> <p>Competências sistémicas: competências e habilidades que combinam a compreensão, sensibilidade e conhecimento e que requerem a aquisição prévia de competências instrumentais e interpessoais.</p>

Quadro 6 - Diferentes designações de *competências transversais* usadas internacionalmente

Competências básicas	Competências extrafuncionais	Competências sociais
Competências amplas	Competências genéricas	Competências sociais e de vida
Resultados de aprendizagens comuns	Qualificações chave	Competências transferíveis
Competências comuns	Competências chave	Competências transversais
Competências nucleares	Competências de vida	Eficácia pessoal
Competências de emprego	Competências não técnicas	Competências de processo
Competências de empresa	Competências pessoais	Competências de empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Mansfield, cit. por Silva, 2008.

A revisão da literatura permitiu-nos concluir que existem duas abordagens distintas de competências transversais. Identificamos uma abordagem alargada (contexto norte-americano) que contempla, para além das competências básicas, os atributos pessoais, ética e juízo de valor, as competências de aprendizagem ao longo da vida e de empregabilidade. A abordagem do contexto do Reino Unido e Austrália é mais restrita e tende a enfatizar as competências no contexto de trabalho (visão mais instrumental).

São diversos os estudos empíricos que investigam as competências transversais requeridas pelo mercado de trabalho, na perspectiva dos diplomados do ensino superior (a grande maioria dos estudos) e em menor frequência, aqueles que estudam a perspectiva das entidades empregadoras.

O estudo das duas perspectivas revelou que não há coincidência entre as competências detidas pelos diplomados e as requeridas pelo mercado de trabalho (McLarty 2000; citado por Cardoso, Estevão & Silva, 2006).

As organizações identificam algumas competências importantes e que estão em falta nos diplomados: capacidades para realizar apresentações orais, na comunicação escrita, em numeracia (literacia matemática) e em capacidades relacionadas com as tecnologias da informação (Assiter, 1995).

Muito mais do que competências técnicas, os empregadores valorizam algumas competências transversais: recolha e tratamento de informação; comunicação e apresen-

tação; planeamento e resolução de problemas; desenvolvimento social e interação (Faloows e Steven, 2000).

Num estudo levado a cabo pela OCDE (2001) são destacadas as competências transversais mais valorizadas pelos empregadores, segundo três tipologias: *Competências interpessoais* (trabalho em equipa e capacidade de colaborar num objetivo comum; capacidade de liderança); *Competências intrapessoais* (motivação e atitude; capacidade de aprendizagem; capacidade de resolução de problemas; capacidade de comunicação efetiva com colegas e clientes; capacidade de análise) e *Competências tecnológicas*.

No Projeto *REFLEX* foram recolhidas informações em 16 países na Europa, incluindo Portugal, e chegou-se à conclusão que existem algumas competências transversalmente exigidas no mercado: conhecimentos específicos na área profissional, flexibilidade funcional, inovação e capacidade de gestão do conhecimento, orientação para o contexto internacional (Allen & Van der Velden, 2007).

O Projeto *Tuning* teve como objetivo a identificação das competências transversais mais relevantes na Europa e América Latina. Empregadores e diplomados europeus reuniram algum consenso na identificação das competências transversais que consideram mais relevantes para o mercado, sendo de destacar: a capacidade de aplicar o conhecimento, capacidade de adaptação a novas situações, preocupação com a qualidade, capacidade de gestão da informação, habilidade para trabalhar autonomamente, trabalho em equipa, capacidade de organização e planeamento, comunicação oral e escrita, competências de relacionamento interpessoal (González & Wagenaar, 2005).

Silva (2008), no seu estudo sobre a realidade portuguesa, chegou à conclusão que entre as 40 competências estudadas, as consideradas mais importantes para os empregadores e diplomados foram: resolução de problemas, planeamento/organização, tecnologias da informação e comunicação, motivação, relacionamento interpessoal, aprendizagem contínua, adaptação à mudança e autoconfiança.

Num outro estudo mais recente sobre as competências transversais na Europa é destacada a importância atribuída às competências sociais e cívicas e às competências digitais, relativas às novas tecnologias da informação e comunicação (Michel & Tiana, 2011).

Optamos por apresentar apenas as conclusões relativas a estudos representativos da realidade portuguesa e europeia no sentido em que se apresentam como as realidades empíricas mais próximas e que melhor enquadram o nosso estudo.

Ao sistematizarmos os resultados alcançados nas oito investigações, a partir de uma análise de conteúdo, conseguimos chegar a uma listagem que reflete as competências mais importantes para diplomados e empregadores, conforme apresentamos em seguida.

Quadro 7 - Competências Transversais: Resultados de estudos Nacionais e Europeus⁶

Competência	Nº de vezes em que a competência foi identificada como importante nos estudos
Tecnologias da Informação e Comunicação	4
Comunicação Oral e Escrita	4
Relacionamento Interpessoal	4
Trabalho em Equipa	4
Adaptação à Mudança	3
Gestão da Informação e do Conhecimento	3
Resolução de Problemas	3
Planeamento e Organização	3
Motivação	2
Aprendizagem Contínua	2

O aprofundamento do fenómeno de globalização, as mudanças contínuas e inesperadas de um mercado cada vez mais competitivo e que exigem uma rápida e flexível resposta por parte das empresas são alguns dos principais fatores que nos leva a reconhecer a crescente importância destas competências.

⁶ Constam no quadro apenas as competências que apareceram mais do que uma vez referidas nas conclusões dos sete estudos como sendo as mais importantes no mercado de trabalho.

CAPÍTULO 2. DAS COMPETÊNCIAS À SUA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de competência evoluiu teoricamente ao longo do tempo (capítulo 1), contudo, estas mutações não se concretizaram apenas no plano teórico. Também no contexto organizacional as competências, a forma como são geridas e estão presentes nos processos de gestão de recursos humanos (GRH) sofreram uma grande evolução, refletindo a crescente importância que os indivíduos assumem enquanto um fator crítico de sucesso para as organizações.

O desenvolvimento de sistemas de gestão por competências (GPC) surge na sequência de desenvolvimentos teóricos em torno do conceito, impulsionados por Mclelland (1973) e tornam-se mais populares nas práticas de gestão quando se desenvolve o conceito de *assessment center*, destacando a possibilidade das competências serem avaliadas. Esta inovação conceptual permitiu suportar de uma forma mais evidente a validade empírica das práticas de gestão a partir das competências (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, & Marques, 2008).

A emergência do modelo de competência é justificada, segundo Zarifian (2003), com base em três grandes mutações do mercado de trabalho que potenciam uma necessidade a dar resposta. Desta forma são identificados: a *noção de evento* caracterizado pela imprevisibilidade de situações e acontecimentos com que os trabalhadores e organizações são confrontados; a *comunicação* fator essencial para a partilha de normas e objetivos comuns e a *noção de serviço*, no sentido em que o colaborador trabalha cada vez mais em prol do cliente interno e externo (cit. por Fleury & Fleury, 2004).

Fischer (2002) complementa esta ideia quando afirma que é no contexto da competitividade e pela necessidade de estreitar a distância entre os desempenhos e os resultados de negócio que emerge este modelo baseado na competência. Este pressuposto articula-se diretamente com a noção de agregação de valor e vantagem competitiva que as organizações buscam através do seu capital humano.

É neste panorama de mudança que assistimos então à mutação do modelo de GRH. Contudo, a opção pela adoção de um modelo baseado nas competências será condicionada por diferentes fatores internos (serviço ou produto oferecido, a tecnologia adotada, estratégia de organização do trabalho, cultura e estrutura organizacional) e externos (cultura do trabalho da sociedade em que se insere, legislação laboral e o papel do Estado e dos restantes agentes que atuam no âmbito da regulação laboral) (Fischer, 2002).

Zarifian (2003) alerta, no entanto, que apesar de a literatura referir uma mudança no paradigma da gestão de recursos humanos, mais assente nas competências, o que acontece numa realidade generalizada é que os sistemas de gestão são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho, associado à qualificação e às tarefas inerentes à função. Acrescenta que esta constatação retrata o processo tipicamente associado às mudanças (progressivas e complexas) que vão decorrendo ao nível da gestão. Uma outra constatação é a de que a emergência do modelo de competência se apresenta como “a volta do trabalho para o trabalhador” (Zarifian, 2003, p.75). Este novo paradigma abandona a gestão baseada na função/tarefa, para uma gestão baseada nas competências, onde se valorizam características individuais dos sujeitos e os desempenhos individual e organizacional (OCDE, 2010).

Entendemos que um sistema de GPC envolve a identificação das competências que distinguem desempenhos superiores dos medianos em todas as áreas de atividade da organização e configura-se pela criação de um modelo que sirva de base a todos os processos de gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, etc.) (IDS, 1997, cit. por OCDE 2010). Desta forma e entre outros benefícios este instrumento apresenta-se como a melhor forma para alinhar as estratégias de recursos humanos com as estratégias da organização.

Ao longo deste capítulo iremos então explorar as vantagens e desafios associados a um modelo baseado nas competências, a forma como se operacionaliza, refletindo também sobre as suas diferentes formas de ancoragem às organizações, integração vertical e horizontal.

2.1. Gestão por competências: vantagens e desafios

A emergência de um modelo de competência enquanto modelo de gestão surge essencialmente pela necessidade de avaliar o trabalhador a partir de novos procedimentos que permitam uma avaliação do desempenho contemplando dimensões mais complexas, que ultrapassam o mero *saber* e *saber fazer* e abarcam o *saber ser* e *saber estar*. Durand (2006) sublinha que apesar da dificuldade na apropriação do conceito e da própria metodologia utilizada, a gestão por competências apresenta-se como uma ferramenta imperativa para as empresas, num mercado cada vez mais concorrencial.

A envolvente poderá ser um dos fatores condicionantes do êxito ou fracasso organizacional, exigindo cada vez mais das empresas uma elevada flexibilidade, rapidez de

ação e adaptação à mudança. Um sistema de gestão por competência fornece os instrumentos necessários a todos os colaboradores para enfrentarem novas exigências e desafios, num cenário instável e imprevisível por natureza (McLagan, 1997; Gomes, *et al.*, 2008; OCDE, 2010).

A GPC permite que se leve a cabo uma gestão integrada e coerente dos processos de GRH de uma organização, na medida em que será/poderá ser transversal a todos os seus subsistemas: formação e desenvolvimento; sistema de remuneração e compensação; gestão de carreira; avaliação de desempenho e recrutamento e seleção (Gomes, *et al.*, 2008; Ceitil, 2010). Uma gestão que tenha por base as competências cria uma linguagem comum e direciona os desempenhos para resultados específicos a alcançar (McLagan, 1997; Ceitil, 2010; OCDE, 2010). Torna possível a previsão de desempenhos, com base nas evidências passadas e facilita a comparação entre o perfil de competências exigido para uma função e o seu domínio por parte do colaborador. Apresenta-se como uma gestão mais estratégica pela proximidade que impõe entre a GRH e a estratégia global da empresa (McLagan, 1997). O quadro 8 sintetiza as principais vantagens da adoção de um sistema de gestão por competências.

Quadro 8 - Vantagens da adoção de um sistema de gestão por competências

Vantagens	Autores
Potencia a competitividade das organizações	Durand, 2006; OCDE, 2010; Munck & Munck, 2008
Promove a flexibilidade e capacidade de gestão e adaptação à mudança	McLagan, 1997; Gomes, <i>et al.</i> , 2008
Gestão integrada e coerente dos processos de GRH	Ceitil, 2010; Gomes, <i>et al.</i> , 2008; Comini, Konuma, & Santos, 2008
Linguagem comum a toda a empresa	Ceitil, 2010; OCDE, 2010
Direciona o desempenho para os resultados a alcançar	Ceitil, 2010
Facilita a comparação do perfil de competências exigido e o detido (facilitando o seu desenvolvimento)	Ceitil, 2010
Ligação entre as práticas de gestão e a estratégia de negócio	McLagan, 1997
Direciona o papel da gestão de RH para uma vertente mais estratégica	McLagan, 1997
Validade dos indicadores comportamentais	Gomes, <i>et al.</i> , 2008
Gestão direcionada para o futuro	OCDE, 2010
Cultura de desenvolvimento contínuo	OCDE, 2010; Gomes, <i>et al.</i> , 2008
Adaptação do conceito de competência às especificidades organizacionais	Munck & Munck, 2008

A par das vantagens que um sistema desta natureza transporta, existem inúmeros desafios com que as empresas têm de se debater e que muitas vezes se transformam em fatores inibidores da adoção destes sistemas.

Gomes *et al.* (2008) sublinham que a gestão feita a partir de competências possibilita e exige em muitos casos a (re)estruturação organizacional, quando em abordagens multifuncionais e que vão variando de acordo com projetos específicos.

Empresas que estão muito centradas na função e na tarefa e não tanto no indivíduo e no seu desempenho terão maior dificuldade de adaptação a uma abordagem desta natureza. Além disso, uma gestão que tenha por base as competências exige um esforço de constante atualização. Apesar de algumas competências não sofrerem alterações ao longo do tempo, outras exigem uma mudança que acompanhe e promova a estratégia organizacional e o seu êxito.

No quadro 9 sistematizamos os principais desafios com que as empresas se deparam na adoção de um sistema de gestão por competências, tendo por base o contributo de diversos autores.

Quadro 9 - Desafios da adoção de um sistema de gestão por competências

Desafios	Autores
Dificuldade na definição e apropriação do conceito	Durand, 2006; Bitencourt, 2009
Exigências ao nível da (re)estruturação organizacional	Gomes <i>et al.</i> , 2008
Dificuldade de mudança de processos em organizações que se pautem por processos de gestão tradicionalmente associados às funções	Gomes <i>et al.</i> , 2008
Atualização contínua das competências e processos de gestão associados	Gomes <i>et al.</i> , 2008
Dificuldade em gerir com base em competências que se direcionem para o futuro.	Bitencourt, 2009
Apropriação eficiente dos diferentes tipos de competências (no diretório)	Bitencourt, 2009
Burocracia e custo associado ao sistema	Bitencourt, 2009
Integração das competências em todos os processos de GRH.	Bitencourt, 2009
Falta compreensão da relação entre competências e trabalho realizado	Bitencourt, 2009
Articular o sistema de gestão por competências com práticas concretas e enquadradas com uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento	Brandão & Guimarães, 2001

Estes desafios têm fortes impactos nas práticas de gestão por competências que, muitas vezes, se distanciam daquilo que as boas práticas definem para estes sistemas.

É neste sentido que Bitencourt (2009) apresenta algumas críticas às práticas adotadas pelas empresas:

- A complexidade e diversidade de definições de competência torna-se num grande obstáculo. A adoção do conceito como um atributo (algo estático) é ainda muito frequente, em detrimento da adoção de uma perspectiva construtivista e processual do conceito.
- No contexto das organizações, existe uma tendência global para identificar competências que são necessárias no momento, sem uma devida reflexão sobre aquelas que serão necessárias no futuro (ausência de uma reflexão prospetiva e sustentável).
- Os atributos da competência não são em muitos casos desenhados com qualidade, havendo uma maior propensão para indicadores quantitativos, em detrimento daqueles que se focam na avaliação da qualidade.
- A parca adoção de competências *soft*, é também uma crítica a apresentar, pois apesar da sua importância se apresentam de mais difícil mensuração. A natureza genérica das competências não reflete a especificidade e diversidade inerente a cada organização.
- Existe falta de questionamento quanto à existência de uma estratégia integrada, que articule todos os subsistemas de recursos humanos e seja coerente com a sua visão estratégica.
- Há também evidência de falta de oportunidades de aprender com os erros, de modo a proporcionar a competência dos indivíduos.
- Destaca-se igualmente a falta de ligação (compreensão) entre as competências e o trabalho realizado, o que despromove a motivação dos colaboradores.
- A visão das competências é limitada a “estímulo resposta”, desenhando assim uma perspectiva manipulativa e pouco construtiva das competências.
- Por último, destaca ainda a tendência para se avaliar padrões pessoais e não o desempenho efetivo, o que poderá enviesar resultados esperados e desvirtuar os objetivos centrais de uma gestão de competências.

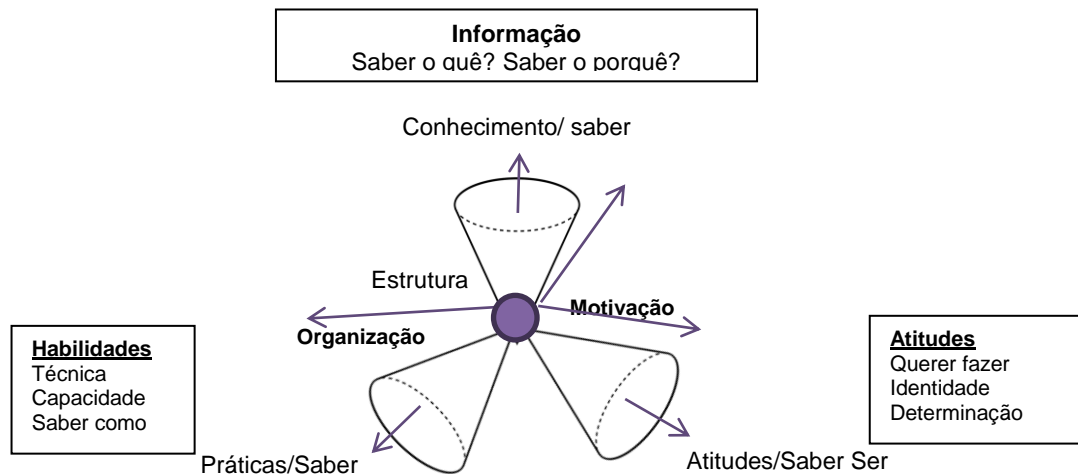
2.2. Modelo de competências: enquadramento e operacionalização

O modelo de GPC descreve, segundo Mirabile (1997), o *output* das análises que diferenciam os desempenhos superiores, dos desempenhos baixos e medianos. Na sua perspetiva os modelos de GPC poderão assumir diversos formatos de acordo com os métodos de recolha de dados utilizados⁷, exigências das funções, sendo condicionado também pelas opções de quem contrói o modelo.

A lógica dos MGPC está assente numa perspetiva das organizações baseada em recursos (*resource-based view of the firm*), partindo-se do pressuposto que a organização possui recursos (conhecimentos e competências) raros, valiosos que lhe conferem vantagem competitiva e que requerem empenho no seu desenvolvimento (Wright, Dunford, & Snell, 2001; Brandão & Guimarães, 2001, Colares & Ribeiro, 2011).

O papel da empresa na gestão (e desenvolvimento) de competências é imperativo para o êxito das suas práticas e a este propósito Durand (2006) destaca as alavancas de ação para uma gestão de competências (estratégia, motivação e estrutura organizacional), tendo por base as três dimensões genéricas da competência: o saber, saber fazer e saber ser (ilustração 4). Esta sua perspetiva leva-nos a sublinhar a influência que as especificidades de cada contexto organizacional exercem sobre as práticas de gestão de competências, nomeadamente ao nível da sua gestão e desenvolvimento.

Ilustração 4 - Alavancas da Gestão por Competências



Fonte: Adaptado de Brandão & Guimarães (2001) e Durand (2006).

⁷ Os métodos de recolha de dados para a construção de um modelo de competências poderão ser diversos, tais como: entrevista de análise de função, *focus group*, questionário e descrição de funções (Mirabile, 1997).

A ilustração reflete a noção de que efetivamente a gestão de competências é um processo dinâmico e dependente do contexto organizacional em que acontece. É este contexto que irá condicionar as opções estratégicas, as práticas de gestão e a forma como uma ou outra competência é desenvolvida, resultando assim em desempenhos superiores que favorecem o êxito organizacional.

As opções metodológicas para a operacionalização de um modelo de GPC têm por base as especificidades do contexto organizacional e a metodologia a seguir poderá e deverá ser adequada e adaptada à realidade específica em que se integra. McLagan (1997) defende que os desenvolvimentos teóricos, em torno da questão, devem promover a criação de instrumentos e não tanto a construção de modelos, no sentido em que estes últimos deverão ser o resultado do trabalho realizado pela própria organização, seguindo os seus valores e objetivos específicos. A autora sublinha que este facto permite uma maior independência das organizações face a especialistas externos.

Apesar de reforçarmos mais uma vez a ideia das especificidades que um sistema de GPC assume em cada contexto organizacional em que se integra, destacamos a existência de um percurso tendencialmente percorrido pelas empresas que pretendem a sua operacionalização.

Na perspetiva de Cascão (2004), uma das primeiras questões a analisar antes da operacionalização de uma metodologia desta natureza será a reflexão sobre os objetivos que irá cumprir o sistema de GPC, idealmente relacionados com os próprios objetivos estratégicos da organização. Posteriormente, é imperativo definir-se qual a população alvo em que irá incidir o modelo. Pois não é de todo menos frequente, numa fase inicial, a adopção de um modelo para um grupo restrito (áreas chave e estratégicas da empresa). Concluídas as reflexões iniciais, dá-se lugar à identificação e definição de competências e à definição dos instrumentos de avaliação das mesmas, que mais à frente passaremos a explicar com mais pormenor. Na perspetiva do autor, uma questão fundamental e que deverá ser transversal a todo este processo, será a comunicação. A comunicação e formação dos sujeitos que estarão afetos a todo este novo modelo/sistema é crucial para o êxito da sua implementação, e para a eficiente concretização dos objetivos que estão na sua base.

A operacionalização de uma metodologia de GPC deverá ter na sua base um portefólio/lista de competências que se apresenta como o instrumento que contempla as competências - transversais e específicas - que irão promover a concretização da estratégia e políticas organizacionais (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010; Ceitil, 2010).

McClelland (1973) propõe que um o portfólio de competências deveria ser construído tendo como base a observação direta de desempenhos superiores e médios e a identificação dos traços, características e comportamentos distintivos entre os dois grupos. O autor refere ainda a importância de se analisar os comportamentos em escalas que permitam avaliar o grau de domínio da competência. Esta metodologia é pouco usual na realidade organizacional na medida em que é morosa e requer um elevado número de observadores, além disso, este método não é eficaz para a observação de competências que não sejam evidenciadas de forma imediata e com clareza (exemplo: desenvolvimento dos outros).

Spencer e Spencer (1993) recomendam o uso de uma metodologia concreta para a construção do portfólio de competências que se inicia com um painel de peritos (com o objetivo de recolher dados diversos e pertinentes para a identificação das competências) (1); seguindo-se as entrevistas de incidentes comportamentais (com o objetivo de confirmar a partir das narrativas as competências identificadas anteriormente) (2); análise dos dados (3) para o desenvolvimento do modelo de competências e consequente validação do modelo de competências (4) (comparando desempenhos superiores e médios e verificando essa mesma variação).

Ceitel (2010) apresenta-nos uma perspectiva mais esmiuçada sobre a metodologia de construção do diretório de competências que, segundo ele, poderá ter dois pontos de partida: ou terá por base a missão e estratégia organizacional, quando estas são explícitas e definidas (abordagem *top down*), ou terá por base a análise de funções (abordagem *bottom up*) quando a referida estratégia e missão não existem ou não são explícitas. Sublinhamos que no caso desta segunda abordagem existe o risco que não haver um efetivo alinhamento entre o portfólio de competências e a principal finalidade da existência da gestão por competências, conforme destacamos anteriormente. Neste sentido a integração vertical do modelo poderá estar em causa. O autor sublinha ainda que no cenário de inexistência de uma estratégia/missão, é possível adotar uma abordagem *top down* sendo necessário por isso deduzirmos uma estratégia, a partir de uma análise cuidada de determinados elementos (e.g. documentos; processos críticos de negócios; métricas de desempenho).

Brandão e Guimarães (2001) opõem-se a esta visão rígida de partirmos de uma das duas opções anteriores (*top down* ou *bottom up*), na medida em que consideram que nem as competências organizacionais, nem as competências humanas deverão ser determinantes exclusivas uma da outra. Os autores reconhecem a gestão de

competências como um processo circular que envolve diferentes níveis organizacionais e que deverá dar resposta à missão, visão e objetivos estratégicos.

Como referimos, o portefólio de competências é composto por competências transversais, comuns a todas as funções, e por competências específicas de cada função. Estas segundas, também designadas por famílias funcionais e que refletem as diferentes competências (com natureza mais técnicas) associadas às diferentes funções. Esta definição deverá partir de uma análise das funções que apresentam aspetos técnicos em comum para posteriormente ser possível definir as diferentes áreas funcionais. Todo este processo deverá ser concretizado com a participação dos stakeholders (e.g. sujeitos que representem as principais áreas funcionais, administradores) que fornecem informações chave e que em última análise também irão validar as competências definidas. É este o momento em que se define o perfil de sucesso para cada função, tendo em conta padrões de elevado desempenho (Camara, et al., 2010).

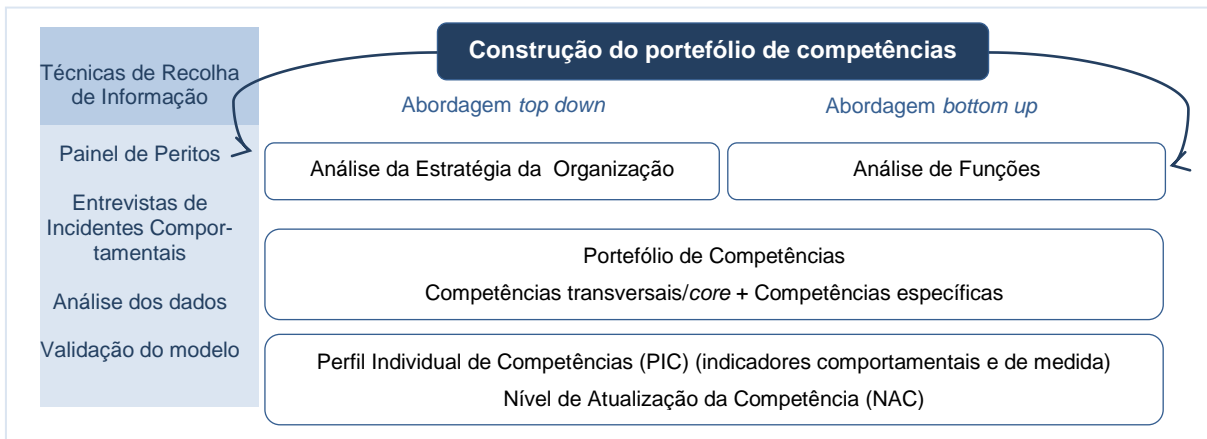
Depois de definido o portefólio de competências é necessário operacionalizá-lo, definindo então a competência, os respetivos indicadores comportamentais (ações concretas e observáveis considerados como desempenho superior), indicadores de medida (níveis de atualização/domínio de uma dada competência) e sistemas de medida (a forma como iremos medir a competência) (Ceitil, 2010).

A fase que se segue é a da definição dos perfis individuais de competências requeridas, tendo por base a identificação das funções da organização (em termos de exigências e fatores de qualificação) e as competências requeridas para o exercício de cada uma dessas funções. O perfil individual de competências tem por base as competências presentes no portefólio definido anteriormente. Posteriormente, define-se o nível de atualização da competência⁸, tendo em conta o nível de exigência e o conteúdo da função.

A seguinte figura pretende sistematizar todo este processo de construção do portefólio de competências (ilustração 5).

⁸ O NAC requerido varia numa escala numérica que varia de 1 a 5, tendo em conta a frequência com que a competência é evidenciada pelo sujeito. Desta forma o 1 representa “manifesta raramente” e o 5 “manifesta sempre” (Ceitil, 2010, p.147).

Ilustração 5 - Processo de Construção do Portefólio de Competências



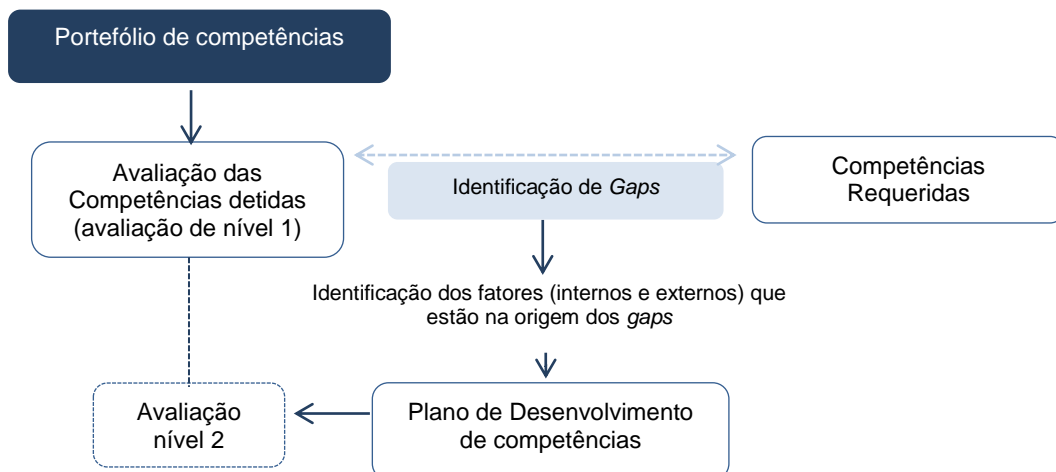
Fonte: Adaptado de Spencer & Spencer, 1993; Ceitil, 2010.

Estando o diretório de competências definido, segue-se uma avaliação de competências para se avaliar os *gaps* existentes entre competências detidas e requeridas. Após uma análise cuidada sobre os fatores – individuais e/ou organizacionais - que estão na origem desse(s) *gap(s)*, torna-se possível a definição de um plano de ação que vise o desenvolvimento de competências.

Esses planos poderão estar direcionados aos fatores de suporte (organizacionais), tais como: processos de gestão, estrutura organizacional, comunicação, cultura organizacional, entre outros. No entanto, o plano de desenvolvimento de competências poderá estar igualmente direcionado para os colaboradores e o seu domínio de competência. Neste segundo caso, implementar-se-ão a cabo planos individuais de desenvolvimento de competências.

Após a operacionalização do plano de desenvolvimento de competências é imperativo proceder a nova avaliação de competências (ilustração 6).

Ilustração 6 - Avaliação de Gaps e Planos de Desenvolvimento de Competências



Após a definição e respetiva avaliação de competências, importa integrar o diretório definido, nos diferentes processos de GRH, de modo a que a GRH seja estratégica e integrada (e.g. Cascão, 2004).

É também fundamental que se difunda por toda a organização esta mudança de paradigma de GRH, preparando convenientemente a área de RH (técnicos, gestores) para as implicações da GPC, *versus* baseada em funções.

2.2.1. Transversalidade da gestão por competências

O portefólio de competências deverá ser usado como instrumento de gestão nos diferentes processos de GRH, potenciando assim uma gestão integrada e estratégica de recursos humanos.

A definição de competência assume-se de diferente forma ao nível dos variados processos de gestão de recursos humanos, tornando-se num aspeto extremamente relevante e a ter em conta (Quadro 10).

Quadro 10 - Definição de Competência em Diferentes Processos de Gestão de Recursos Humanos

Processos de Gestão de RH	Interpretação da Competência
Recrutamento e Seleção	As competências são constituídas pela combinação, em parte, de potencialidades evolutivas e de qualidades pessoais não alteráveis ou dificilmente alteráveis para uma diversidade de funções.
Formação e Desenvolvimento	As competências são consideradas objecto de aprendizagem ou de aprofundamento.
Avaliação do Desempenho	As competências são definidas em termos de atuações específicas dentro de uma função.
Sistema de Remunerações	As competências são definidas em termos do resultado desejado de uma função. A competência é considerada um indicador das prestações de trabalho.

Fonte: Klink, Boon, & Schlusmans, 2007, p.70.

A seleção com base em competências pretende identificar pessoas que se enquadrem com a organização e não tanto com uma determinada função. Neste sentido, a validação dos processos de seleção passa a exigir novos métodos, contrários aos tradicionalmente usados (Gomes *et al.*, 2008).

Na perspetiva de Brandão e Guimarães (2001) a GPC e a gestão do desempenho são instrumentos de um mesmo construto, dada a sua complementaridade e

interdependência. Ambos exigem planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, tendo por base as competências e resultados alcançados. No entanto,

Gomes *et al.* (2008) referem que uma gestão do desempenho com base nas competências promove o seu contínuo desenvolvimento pela avaliação que se concretiza regularmente e possibilita o planejamento de ações concretas que efetivam o seu desenvolvimento. Este processo é essencial para alinhar as competências individuais, de equipa e as organizacionais, de modo a que os objetivos estratégicos sejam, concretizados. Desta forma, o papel do gestor de RH é essencial, pois é com a sua ação que se corrigem desajustamentos e se atualizam os diretórios de competências quando se tornam obsoletos.

Os sistemas salariais que têm por base as competências dos colaboradores são um estímulo à polivalência, à sua capacidade de aprendizagem e desenvolvimento, e reconhece os mais capazes. No entanto, pensar um sistema que varia tanto quanto a diversidade de competências detida por cada colaborador, torna-se num grande desafio para as organizações. Além disso, os custos com salários poderão elevar-se, sendo, contudo, compensados, com a diminuição de custos noutros campos (exemplo: redução do tempo de paragem de uma máquina).

Os planos por compensação por mérito poderão estar igualmente relacionados com as competências, contudo, deverá exigir uma plena compreensão entre as competências e o resultado da sua aplicação.

Um sistema de formação e desenvolvimento com base nas competências exige, antes de mais, um compromisso da organização em apostar na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Ao avaliar as competências detidas pelos colaboradores e compará-las com as competências requeridas (nível de proeficiência), poderemos detetar lacunas e desta forma é possível desenvolver um plano de formação. Contudo, alguns desafios se colocam a esta questão e que se prendem com a quantidade de horas de formação, o tipo de formação adequada e a necessidade de se criarem planos de desenvolvimento individual dada a diversidade ao nível do domínio dessas competências. Um outro aspeto a salientar prende-se com os casos em que os sistemas de pagamento estão associados à aquisição de competências. Pode haver o risco dos colaboradores estarem a ser beneficiados por qualificações que adquiriram através de formação, mas cujo conhecimento/competências não foram transferidos para o seu desempenho na organização. Desta forma, o sistema de formação e desenvolvimento deverá estar bem estruturado de modo a que dele se consiga avaliar a real aquisição de competências e não apenas a qualificação.

A gestão de carreiras com base em competências assume-se com grandes diferenças face aos tradicionais métodos, nomeadamente, porque o contínuo estímulo ao desenvolvimento de competências potencia uma maior diversidade de carreiras e combinações. A este processo de GRH passamos a associar fortemente a gestão de portefólios de competências e experiências. Este tipo de gestão tem implicações na própria forma como os indivíduos gerem as suas carreiras, havendo o risco de, quando altamente qualificados, sentirem necessidade de desenvolverem carreira noutras organizações.

A gestão da sucessão é francamente apoiada quando suportada por competências, na medida em que, em situações de sucessão, é assegurado que o sucessor dispõe das competências necessárias aos desafios que irá enfrentar.

O grau de integração das competências nos diferentes subsistemas de gestão de recursos humanos permite uma gestão mais integrada e coerente dos recursos.

2.3. A diversidade ao nível das práticas de gestão por competências

A complexidade da implementação de um sistema de GPC e os custos que lhe estão associados condicionam, em muitas realidades organizacionais, a adoção de uma metodologia adequada e eficiente (Cascão, 2004). Como vimos anteriormente, os procedimentos de criação são muito diversos, o que agrava os riscos associados ao sistema. Apesar da diversidade inerente, Cascão (2004) identifica que um modelo de gestão por competências poderá estar enquadrado em quatro opções distintas: enquanto um modelo universal e transversal a todos os elementos da organização (1); um modelo em que as competências variam de acordo com a posição (2); função (3) e um último em que existem diferentes níveis de atualização da competência de acordo com a posição e função ocupadas (quadro 11).

Quadro 11 - Modelos de Competências

Diferentes Abordagens de Modelo de Competências segundo Cascão (2004)	
<p>Sistema universal (competências para todos os empregados e posições)</p>	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cria uma linguagem comum e instrumentos de referência para todos / alinhamento cultural; • Maior facilidade de comparação entre diferentes posições/funções; • Facilita as práticas de seleção e desenvolvimento; <p>Desafios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conjunto muito elevado de competências; • Falta de identificação dos colaboradores com algumas competências (mais ajustadas para outras funções); • Significados gerais e de difícil avaliação.
<p>Competências pela Posição (modelo de competências diferente para cada posição)</p>	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevado grau de rigor; • Abordagem favorável para organizações em que existem muitos sujeitos com a mesma posição; <p>Desafios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevados recursos (tempo, esforço) para a definição dos modelos; • A heterogeneidade entre funções dificulta a comparabilidade entre sujeitos; • A mobilidade interna não é favorecida (aprendizagem de novas competências, novas funções).
<p>Competências pela Função (diferentes posições da função possuem as mesmas competências)</p>	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de competências (10-15) facilita a sua gestão; • Os profissionais da mesma função orientam-se no desenvolvimento das mesmas competências; • Facilidade na comparação entre diferentes posições (dentro da mesma função). <p>Desafios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigências distintas para as funções, o que pode ou não favorecer o desempenho.
<p>Competências pelo Nível e Posição/Função (níveis de atualização distintos)</p>	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise dos níveis de proficiência da competência; • Diferencia desempenhos superiores e médios. <p>Desafios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de maior complexidade face aos anteriores.

Fonte: Cascão, 2004.

O modelo que aborda as competências pela função é um dos mais utilizados atualmente, contudo, destaca-se um crescente desenvolvimento de modelos que adotam os diferentes níveis de atualização de competências (*competências pelo nível e posição/função*), pois apesar da sua maior complexidade face às abordagens identificadas anteriormente, o contributo para uma gestão mais eficiente dos recursos humanos é, sem dúvida, superior.

Os modelos apresentados (quadro11) refletem abordagens mais tradicionais que têm sofrido evoluções e adaptações, que tornam os modelos de gestão por competência mais adaptados quer às organizações, quer ao contexto macroestrutural em que se inserem.

Cascão (2004) destaca as melhorias e adaptações que têm sido realizadas aos modelos universais de competências, a partir da criação de três níveis profissionais: individual, gestão e executivo. Nesta linha existe um modelo que se estende a todos os elementos da organização e acrescenta-se um número restrito de competências para os executivos seniores. Desta forma mantem-se a simplicidade do modelo universal e incluem-se competências críticas para as posições de gestão.

Uma outra tendência apontada pelo autor é a crescente utilização de competências transversais nos modelos de competência. Estas são competências que poderão ser utilizadas em diferentes organizações. Esta abordagem assegura que as mesmas competências sejam utilizadas pelas diferentes práticas de gestão de recursos humanos que se baseiem neste modelo.

A revisão da literatura revelou-se esclarecedora quanto à diversidade de formas de operacionalizar um sistema de gestão por competências. No entanto, esta diversidade não é apenas intrínseca à própria metodologia operacionalização, ela igualmente reconhecida na realidade das diferentes organizações.

2.4. Gestão por Competências nas Pequenas e Médias Empresas (PME)

Reconhecemos que a gestão por competências é adotada mais frequentemente em grandes empresas, dotadas de um departamento de GRH que possui uma estratégia e políticas específicas para gerir o seu capital humano. O tecido empresarial português é, no entanto, principalmente constituído por empresas de dimensão reduzida⁹ e desta forma é imperativo que caracterizemos o modo como a gestão por competências poderá acontecer nestes contextos, explorando assim as vantagens e os desafios que enfrentam.

Para além das vantagens genéricas anteriormente enunciadas e relativas à adoção de um sistema de GPC, Munck e Munck (2008) exploram de modo crítico a aplicação destes sistemas em pequenas empresas e reconhecem que a sua dimensão propicia uma maior flexibilidade e simplicidade na adoção de uma metodologia de gestão desta natureza.

Também Mayson e Barrett (2006) salientam a importância de se adotarem estratégias específicas de gestão do capital humano em PME. Uma gestão estratégica vem

⁹ Dados do INE, revelam que 95,6% da totalidade de empresas em Portugal, em 2012, eram de dimensão micro (INE, 2012).

favorecer a vantagem competitiva de empresas com esta dimensão. Apesar das vantagens de uma GPC em PME, as evidências revelam que a maioria destas empresas gere informalmente os RH. Esta gestão poderá ir ao encontro da estratégia organizacional, mas não contemplará com certeza todas as dimensões necessárias para uma gestão integrada e coerente a pensar no presente e no futuro da organização. A informalidade não favorece o reconhecimento do potencial dos colaboradores, nem beneficia o desenvolvimento sustentável e global da empresa.

Martins (2012), na exploração teórica que realiza sobre PME familiares, conclui que ao nível da GRH, estas empresas enfrentam diversos problemas. Desta forma, entre outras questões, é destacada dificuldade de motivação e retenção de novos trabalhadores com competências específicas; dificuldades em prever necessidades pessoal e respetivas competências a médio e longo prazo; sistemas de remuneração pouco criativos e com apostas ténues em componentes variáveis com base no desempenho e inexistência de sistemas de avaliação do desempenho. Por outro lado, as empresas familiares têm um aspeto muito particular, a sua dependência a uma gestão baseada no fundador ou gestor da família que, por um lado poderá ser vantajoso enquanto difusor ativo da cultura da empresa, mas por outro poderá constituir um obstáculo à mudança e dinâmica organizacionais.

A limitação financeira inerente a muitas PME apresenta-se como outra das condicionantes à adoção de práticas de gestão de recursos humanos mais estruturadas e formais, não favorecendo conseqüentemente a adoção de sistemas baseados na GPC.

A eficiência de um sistema de GRH baseado em competências está dependente das opções que vão sendo realizadas por quem gere os RH, o que no caso de grandes empresas com departamentos de RH se apresenta como uma tarefa bem mais estruturada e formal do que acontece em PME.

Esta desestruturação característica da GRH das PME reflete-se em práticas informais, enviesando, em muitos casos, as virtualidades deste sistema de gestão por competências, ou até mesmo inviabilizando-o, uma vez que é necessário diagnosticar, registar, planear, agir e avaliar.

CAPÍTULO 3. SÍNTESE DO ENQUADRAMENTO E MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE

A revisão bibliográfica permitiu-nos sustentar um modelo teórico de análise, instrumento essencial para uma recolha de dados profícua.

O enquadramento teórico desta investigação inicia-se com uma abordagem intensiva ao conceito de competência. Concluímos que de facto a complexidade do conceito de competência tem implicações diretas nas práticas de gestão de recursos humanos, na medida em que dificulta a sua apropriação por parte das organizações.

Verificamos que o conceito de competência tem evoluído, no que concerne à sua amplitude e componentes. Se no passado se centrava no *saber* e *saber fazer*, hoje, o *saber ser* é outra das componentes essenciais que compõe o conceito. Se no passado se centrava nas características intrínsecas do indivíduo, hoje, a envolvente (contexto organizacional, os seus recursos, características, opções estratégicas...) passa a ser condicionadora deste conceito.

Um outro critério que se destaca é a observabilidade exigida (“competência na e pela ação”), reforçando assim a sua validade e sublinhando a importância dos resultados e contributos dados pelo indivíduo. A par da crescente formalidade que se assume na definição e avaliação da competência, destacamos a valorização de componentes cada vez mais subjetivas (exemplo: dimensão emocional).

Reconhecemos uma riqueza teórica em torno do conceito, a par de uma falta de estabilização conceptual o que se traduz, por vezes, numa falta de consenso e alguma “confusão teórica”.

A clarificação do conceito no âmbito da sua diversidade conceptual é um desafio e um obstáculo para as organizações. No entanto, apresenta-se também como uma vantagem, pois a diversidade de abordagens e tipologias traduz-se num maior número de opções permitindo a adaptação do conceito ou tipologias de forma mais estreita a cada realidade organizacional.

A exploração teórica permitiu-nos também compreender que, atualmente, a envolvente das organizações tem características muito próprias que condiciona a sua existência, o seu êxito e as suas práticas de gestão de recursos humanos.

A instabilidade e as mudanças inesperadas com que são confrontadas as organizações, a par da imperativa necessidade de fazerem face a uma concorrência crescente, obriga a que as organizações se munam de um capital humano adequado a estas exigências e que elas próprias sejam suficientemente flexíveis de modo a que rapidamente se adaptem e se reajustem às condicionantes impostas pelo mercado. Assim, envolvente tem implicações diretas ao nível das práticas de gestão de recursos humanos e uma delas, a que mais nos interessa para esta investigação, e se reflete na crescente tendência em gerir os recursos humanos com base em competências.

Entre outras vantagens a gestão por competências é potenciadora de uma gestão mais estratégica centrando-se nos aspetos essenciais ao desempenho, tornando mais eficaz a GRH. No entanto, a complexidade da implementação e os custos associados a um sistema desta natureza leva a que muitas das organizações se inibam e não adotem uma gestão que tenha por base as competências. O facto do tecido empresarial português ser constituído maioritariamente por empresas de pequena e média dimensão, com uma GRH pouco estruturada e de características informais faz com que o número de empresas com sistemas de gestão por competências seja ainda mais diminuto, na medida em que estes sistemas sejam tendencialmente apropriados por empresas de dimensão superior, que possuem uma gestão de recursos humanos mais estruturada e formal.

A envolvente tem igualmente implicações nas competências mais valorizadas pelos empregadores. Hoje, o fenómeno de globalização impõe perfis profissionais mais transversais, flexíveis e adaptáveis. Falamos assim de um mercado global, com profissionais globais, capazes de agirem e anteciparem mudanças.

Desta forma, as competências transversais são inquestionavelmente importantes para os profissionais do presente e do futuro.

A revisão da literatura permitiu-nos traçar um modelo teórico de análise (anexo 1, p.95) que contempla as diversas dimensões em análise, contextualizadas numa envolvente precisa e que tem implicações teóricas (ao nível da conceptualização do conceito de competência) e práticas (em termos de GRH).

O nosso modelo teórico de análise está focado em duas dimensões centrais: as competências transversais e as práticas de gestão de RH por competências levadas a cabo pelas empresas. O modelo teórico a que nos referimos dá origem aos nossos objetivos de investigação, que serão explorados no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA

Com este estudo exploratório pretende-se “...essencialmente abrir caminho a futuros estudos” (Pardal & Correia, 1995, p.23).

Partindo da análise de várias dimensões da problemática teórica, focalizamos a nossa investigação em duas dimensões chave: as competências transversais e a gestão de recursos humanos por competências.

Considerando que pretendemos compreender em profundidade estas dimensões, porque não é nosso objetivo generalizar as conclusões, e porque temos como foco fazer emergir novos tópicos no âmbito desta problemática, utilizaremos a metodologia qualitativa (Ragin, 1994).

Neste capítulo serão descritas as etapas metodológicas percorridas, fundamentando devidamente todas as opções e tendo como base a apresentação da pergunta de partida e objetivos que se apresentam como os elementos centrais na orientação de toda esta investigação (Neuman, 2000).

4.1. Pergunta de partida, objetivos e opção metodológica

Propusemo-nos, com esta investigação dar resposta às seguintes questões de partida e objetivos de investigação:

QUESTÃO DE PARTIDA	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO
1 <i>Quais as competências transversais valorizadas pelas empresas?</i>	Compreender e identificar as competências transversais valorizadas por empresas de dimensão diferenciada.
2 <i>Como se caracterizam as práticas de gestão por competências em empresas de dimensão diferenciada?</i>	Caracterizar as práticas de gestão por competências levadas a cabo por empresas de dimensão diferenciada.

A escolha da metodologia de investigação deve resultar da reflexão sobre as questões de partida e dos objetivos de investigação. A opção por uma metodologia qualitativa, torna-se pertinente no sentido em que esta “privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados” (Martins, 2004, p.291), de acordo com o que pretendemos.

As metodologias qualitativas ou compreensivas designam segundo Jean-Pierre Deslauriers (1997) um conjunto de técnicas interpretativas que têm como objetivo descrever, decodificar e traduzir a realidade/problemática que se pretende estudar (cit. por Guerra, 2006, p.11). Este tipo de metodologia potencia a diversidade dos dados recolhidos e amplia as possibilidades de análise de um determinado fenómeno, enriquecendo e dando profundidade às conclusões a que se chega (Ragin, 1994).

A riqueza e profundidade dos dados recolhidos permitem assim uma análise mais pormenorizada e representativa das particularidades emergentes de cada realidade organizacional. A subjetividade dos discursos foi por nós considerada uma mais-valia para o estudo, na medida em que ela é também portadora de sentidos, de motivos, racionalidades e intenções de ações e práticas dos sujeitos e consequentemente das empresas. Peter Berger e Thomas Luckman sublinham que a subjetividade existente na sociedade, quando analisada sob o rigor teórico exigido, permite ao investigador descortinar a objetividade que muitos julgam não existir numa metodologia desta natureza (cit. por Melo, 2013).

Na perspetiva qualitativa da investigação considera-se que os sujeitos interpretam as situações, concebem estratégias e mobilizam recursos de modo a agir com base nas suas interpretações, o que potencia uma compreensão dos “porquês” da realidade social estudada (Guerra, 2006).

Ragin (1994) refere que outra das vantagens de uma metodologia desta natureza se relaciona com a possibilidade que oferece na descoberta de novos dados intrínsecos da realidade estudada e que, sem um olhar intensivo e compreensivo sobre a mesma, serão à partida invisíveis.

Esta metodologia consegue assim dar resposta aos nossos objetivos de caracterização, em profundidade, das práticas de gestão por competências e de compreensão das competências transversais valorizadas por empresas de dimensão diferenciada pois permite, conhecer as características e as dinâmicas do contexto e as subjetividades inerentes ao próprio discurso dos entrevistados.

Embora apresente a vantagem de compreender em profundidade o objeto de análise, contemplando a análise de subjetividades, num estudo qualitativo não se pretende encontrar a representatividade estatística, mas a representatividade social, com base nos princípios de saturação e diversidade dos dados recolhidos.

O objetivo desta investigação não é testar ou partir de hipóteses teóricas, é antes descrever a realidade social que nos propomos estudar. Desta forma, e seguindo a classi-

ficação de Daniel Bertaux (1997) diremos que a nossa investigação se enquadra numa pesquisa descritiva e exploratória.

Foi nosso intuito explorar a diversidade inerente da problemática teórica, com o objetivo de dar resposta às perguntas de partida (Ragin, 1994). Procuramos assim analisar a realidade escolhida sob uma perspetiva específica e previamente enquadrada pela problemática teórica definida, reforçando desta forma a cientificidade de uma metodologia desta natureza.

4.2. Recolha e análise de dados: opções técnico-metodológicas

Com o intuito de dar resposta aos nossos objetivos de investigação, e tendo em conta a metodologia escolhida, reconhecemos que a entrevista semiestruturada seria a opção técnico-metodológica mais adequada para a recolha de dados.

A entrevista semiestruturada permite que haja uma recolha de dados relativamente orientada e focada em objetivos concretos, permitindo, no entanto, uma relativa flexibilidade e liberdade de discursos (entrevistado e entrevistador). Esta particularidade representa a maior vantagem deste tipo de guião (Quivy & Campenhoudt, 2003).

O guião de entrevista apresenta-se como um guia bastante flexível que não impõe fronteiras estanques à transmissão de informação por parte do sujeito.

O guião de entrevista criado (anexo 2) é composto por duas partes. A primeira parte é constituída por questões de *caracterização da organização* e a segunda parte por questões direcionadas para a compreensão das competências transversais valorizadas pelas empresas e para a caracterização das suas práticas de GPC, respondendo assim aos objetivos desta investigação.

O guião foi construído numa lógica de amplitude crescente das questões, começando-se por questões mais objetivas e superficiais e partindo-se depois para questões mais abertas, com o objetivo de propiciar o progressivo à vontade do entrevistado¹⁰.

O carácter flexível deste tipo de entrevista refletiu-se de modo vantajoso no decorrer das entrevistas. Por estratégia do investigador, alguns dos pontos presentes no guião da entrevista ficaram sem efeito e outros novos surgiram no decorrer das mesmas, quando necessário. Assim, e sempre que possível foram abordadas questões, ao longo da entrevista, a partir dos dados que os entrevistados foram fornecendo, permitindo

¹⁰ Consultar a grelha de identificação de respostas por entrevista (anexo 6).

assim uma melhor compreensão do tema e potenciando uma maior identificação do entrevistado com o próprio tema explorado. Este facto demonstra o carácter flexível deste tipo de entrevista, vindo justificar mais uma vez a sua escolha.

Os dados recolhidos foram analisados recorrendo à técnica de análise de conteúdo que Bardin (2004) entende como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p.33). Na perspetiva da autora, a principal intenção de uma análise desta natureza é a inferência de conhecimentos, a dedução lógica de causas e efeitos que se processa a partir da análise das características dos textos produzidos pelos inquiridos (*superfície dos textos*) e pelos fatores que determinam essas mesmas características.

No processo de categorização, passo fundamental, o investigador aplica regras de sistematização e de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, para captar o melhor conteúdo do texto que irá analisar (Olabuénaga, 1999; Bardin, 2004).

No caso desta investigação optou-se por um critério de categorização semântico, ou seja, pela identificação de categorias temáticas. Este tipo de análise permite uma compreensão profunda do discurso dos sujeitos sobre os temas em debate. É também o momento em que se constrói a ponte entre os dados empíricos e os conceitos e ideias que emergiram da própria teoria (Bardin, 2004).

A identificação de categorias apresentou-se como um processo evolutivo, pois apesar da sua definição prévia, novas categorias emergiram pela leitura flutuantes dos textos. Importa ainda referir que as categorias definidas foram intrinsecamente associadas a dimensões e componentes que, de forma homogénea, representam globalmente uma categoria Ragin (1994). Desta forma, definimos três categorias que, por sua vez, foram subdivididas em diferentes dimensões de análise (quadro 12).

De modo a garantirmos a qualidade da categorização realizada, e seguindo as sugestões de Bardin (2004), garantimos: exclusão mútua entre as categorias; homogeneidade dentro de cada uma delas; pertinência face aos dados recolhidos; objetividade e fidelidade e, por último; produtividade (na qualidade de produzirem resultados férteis).

Da operacionalização da análise de conteúdo resultou, em primeiro lugar, uma análise vertical, onde cada entrevista foi analisada individualmente de acordo com as categorias e dimensões definidas (quadro 12).

Quadro 12 - Categorias e Dimensões de Análise (análise vertical)

Categorias	Dimensões
1. Caracterização da empresa	1.1. Setor de atividade 1.2. Dimensão 1.3. Território de atuação 1.4. Organigrama 1.5. Função de Gestão de RH
2. Competências Transversais	2.1. Competências transversais valorizadas 2.2. Valorização de competências transversais por funções e qualificação dos colaboradores 2.3. Impacto das competências transversais na não renovação de contratos
3. Sistema de Gestão por Competências	3.1. Conhecimento e Formalização 3.2. Integração nos processos de GRH 3.3. Avaliação da importância da integração nos processos de GRH 3.4. Benefícios 3.5. Desafios

Após esta análise individual, procedeu-se a uma análise transversal de todas as entrevistas, tendo por base uma grelha de análise horizontal (anexo 4), onde constam as categorias, dimensões e as componentes que emergiram desta primeira análise individual.

A análise horizontal teve na sua base as mesmas categorias da análise vertical, com exceção da primeira (caracterização da empresa) que foi excluída por se tratar de um atributo das empresas e por não ser pertinente no quadro desta segunda análise.

Apesar de até meados do século XX a análise de conteúdo estar fortemente associada à análise quantitativa dos dados, pelo rigor que lhe inculca, hoje, verifica-se que a análise qualitativa e mais profunda dos dados é uma vantagem que as opções técnico-metodológicas não podem descurar (Bardin, 2004).

Por este motivo foi nossa opção realizar não só uma análise de frequências, quantitativa de conteúdo, como também uma análise qualitativa, no sentido em que é nosso objetivo, não só tecer conclusões globais, como também compreender a singularidade de cada caso.

Convém salientar que a análise de conteúdo só se apresenta como um instrumento fidedigno se forem respeitados alguns critérios que comprovam a sua cientificidade. A este respeito adotamos as orientações de Bardin (2004), relativamente às fontes de informação.

Desta forma, cumprimos a *regra da exaustividade* contemplando assim todos os elementos que compõem o nosso campo de dados, não havendo exclusão de informação. Daí que se tivesse justificado a transcrição integral das entrevistas.

A *regra da representatividade*, dentro dos limites que uma investigação qualitativa impõe, foi também respeitada. Na medida em que a nossa amostra contemplou casos de modo a representar empresas de diferentes dimensões, conforme acontece no universo de empresas e que passaremos a explicar no próximo ponto.

Foi para nós igualmente importante que os dados recolhidos respeitassem a *regra da homogeneidade*, ou seja, que fossem obtidos a partir do mesmo instrumento, que o tema fosse o mesmo. A homogeneidade constituiu-se assim como um critério de validação da singularidade de cada caso.

Por último, foi verificada a *pertinência* dos casos/dados de modo a verificar a sua adequação na resposta aos objetivos de investigação propostos.

Tendo em conta todas estas considerações metodológicas, foi construído um desenho de pesquisa (anexo 5) que guiou este estudo e que reflete todas as opções tomadas a este respeito.

4.3. Amostra

A investigação de cariz qualitativo caracteriza-se por usar amostras não probabilísticas. Desta forma, a nossa amostra foi construída de forma intencional tendo em conta critérios previamente definidos e que visavam dar resposta ao nosso objetivo de investigação.

Os critérios que definiram a inclusão de casos empíricos da nossa amostra foram provenientes da própria teoria e objetivos de investigação, característica que faz desta uma amostra teórica. Flick (2009) sublinha que uma amostra teórica assume um carácter relativamente amplo e flexível, na medida em que vai sendo construída ao longo do processo de recolha de dados, permitindo assim, segundo Miles e Huberman (1994) uma menor rigidez no alcance da diversidade dos dados empíricos recolhidos.

A nossa amostra faz parte de uma população que nos importa caracterizar brevemente. O tecido empresarial português é constituído por um total de 283.655 empresas, nas suas diversas dimensões (Informa, 2013). Quando caracterizadas por

dimensões, as empresas poderão ser classificadas, segundo o Código do Trabalho (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2011), em quatro tipos distintos¹¹: microempresa, pequena, média e grande empresa.

Dados de 2012, revelam que o tecido empresarial português é maioritariamente constituído por microempresas (95,6%). De forma muito menos representativa, encontramos empresas de pequena (3,9%), média (0,6%) e grande (0,1%) dimensão (INE, 2012).

Ao analisarmos a distribuição geográfica das empresas pelo território nacional, verificamos uma outra tendência, a de que mais de metade do total de empresas se concentram nas regiões do Norte (33,5%) e Lisboa (31,5%). Sento que o Norte assume uma posição cimeira (Informa, 2013).

Desta forma consideramos como critérios de inclusão na nossa amostra empresas de diferentes dimensões, situadas na região norte de Portugal. Apesar de reconhecermos que a representatividade, tal qual acontece em investigações quantitativas não seria possível, nem desejável neste estudo, consideramos pertinente garantir um número de empresas de diferentes dimensões de modo equilibrado. Esta condição permitiu-nos garantir a diversidade de dados empíricos e a comparabilidade entre casos, na fase de análise de dados.

Contactamos, via telefone e *email* (anexo 3), as potenciais empresas a entrevistar no sentido de percebermos a receptividade para participarem no estudo. Anexo ao email, foi enviado uma síntese do projeto de investigação para que os entrevistados se pudessem conhecer os objetivos do mesmo (anexo 3.1).

Os critérios de construção da amostra tornaram-se mais exigentes em relação à seleção dos entrevistados, no sentido em que apenas seriam entrevistados técnicos ou responsáveis de recursos humanos ou gestores de topo/administradores das empresas. Consideramos que estes critérios nos garantiriam que os sujeitos entrevistados dominariam o tema em discussão, sendo os únicos a poderem fornecer as informações que dariam resposta aos nossos objetivos de investigação.

Salientamos que deixamos, desde logo, salvaguardada a identidade das empresas e sujeitos entrevistados de modo a propiciar um maior à vontade dos mesmos na resposta às questões.

¹¹ Código do Trabalho, **Artigo 100.º** Tipos de empresas - 1 – Considera-se: a) Microempresa a que emprega menos de 10 trabalhadores; b) Pequena empresa a que emprega de 10 a menos de 50 trabalhadores; c) Média empresa a que emprega de 50 a menos de 250 trabalhadores; d) Grande empresa a que emprega 250 ou mais trabalhadores.

De destacar a dificuldade sentida nos contactos estabelecidos com as empresas, pela ausência de resposta em alguns casos, e morosidade no agendamento das entrevistas. Ao nível do trabalho de campo, reconhecemos igualmente alguma dificuldade, nomeadamente em empresas de pequena dimensão (sem responsável ou departamento de recursos humanos), na condução da entrevista, especificamente nas questões relativas à gestão por competências. Este facto deveu-se à falta de conhecimento e domínio sobre as práticas formais no âmbito de uma gestão desta natureza, muito devido à área de formação base dos entrevistados (Quadro 13).

Quadro 13 - Caracterização da estrutura da Gestão de RH nas empresas estudadas

Empresa	Departamento de RH	Técnico/Gestor de RH (sem departamento autonomizado)	GRH a cargo de sujeito sem formação na área	Área de Formação dos Gestores/Administradores
E1			✓	Hotelaria
E2			✓	Ciências da Comunicação
E3			✓	Design
E4			✓	Engenharia
E5	✓			GRH
E6		✓		GRH
E7		✓		GRH
E8	✓			GRH
E9	✓			GRH
E10			✓	Educação Física e Desporto

Das 22 empresas contactadas, conseguimos realizar 10 entrevistas (quadro 14).

Quadro 14 – Empresas e entrevistados

Nº	CAE da empresa	Função do Entrevistado	Nº de Colaboradores	Dimensão da Empresa
1	Hotéis sem restaurante	Diretor Geral	8	Micro
2	Impressão de Jornais	Diretora Geral	4	Micro
3	Comércio por grosso de equipamentos electrónicos, de telecomunicações e suas partes	Diretor Geral	2	Micro
4	Atividades de Organizações Económicas e Patronais	Presidente	8	Micro
5	Atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento	Provedor	250	Grande
6	Comércio por grosso de leite, seus derivados e ovos	Diretor Executivo	80	Média
7	Fabricação de Eletrodomésticos	Responsável RH	300	Grande
8	Fabricação de doces, compotas, geleias e marmelada	Coordenador de RH	280	Grande
9	Fabricação de Ferramentas Manuais	Responsável de RH	166	Média
10	Atividades de ginásio (<i>fitness</i>)	Diretor de Unidade	33	Pequena

CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao longo deste capítulo serão apresentados os dados resultantes da análise de conteúdo realizada. Apresentaremos em primeiro lugar as competências transversais valorizadas pelas empresas e a importância atribuída pelas mesmas. Seguidamente, serão caracterizadas as práticas de GPC nos contextos estudados.

5.1. As competências transversais valorizadas e a sua importância nas práticas de GRH

Os dados decorrentes das entrevistas realizadas resultaram na identificação de um total de 18 competências transversais (Quadro 15).

Quadro 15 - Competências Transversais Identificadas pelos Entrevistados

Competências Transversais	Nº de entrevistas com referência	%	Nº total de evidências	%
Flexibilidade	8	80%	18	16,7%
Relacionamento Interpessoal	7	70%	11	10,2%
Adaptação à mudança	7	70%	15	13,9%
Trabalho em equipa	4	40%	8	7,4%
Resolução de Problemas	3	30%	5	4,6%
Línguas (estrangeiras)	3	30%	3	2,8%
Capacidade de Comunicação	3	30%	6	5,6%
Aprendizagem Contínua	3	30%	7	6,5%
Capacidade de Iniciativa	3	30%	4	3,7%
Capacidade de Inovação	3	30%	4	3,7%
Gestão do Stresse	2	20%	4	3,7%
Autonomia	2	20%	3	2,8%
Responsabilidade	2	20%	2	1,9%
Criatividade	2	20%	4	3,7%
Orientação para a Qualidade	2	20%	3	2,8%
Espírito Crítico	2	20%	6	5,6%
Orientação para o Cliente	2	20%	2	1,9%
TIC	2	20%	3	2,8
Total de Competências/Evidências	18		108	

Destacam-se a flexibilidade (80%), relacionamento interpessoal (70%) e adaptação à mudança (70%) como as competências transversais mais frequentemente valorizadas pelos entrevistados.

Uma análise do número total de evidências em que essas competências foram referidas pelos entrevistados, vem reforçar a posição de destaque que estas mesmas ocupam (identificadas 44 vezes, num total de 108 referências a competências transversais). Podemos assim dizer que 40,8% das vezes em que uma competência foi valorizada no discurso dos sujeitos se reportava diretamente a uma destas três competências. Destaca-se a flexibilidade como a competência mais valorizada, quer em termos do número de empresas que a identificaram como importante (8, num total de 10 empresas, 80%), quer em termos do número total de evidências presentes em todas as entrevistas (18, 16.7%). Exemplos:

"Exatamente...ah...acima de tudo...lá está...nessa capacidade de um faz tudo...digamos assim (risos), numa micro empresa se calhar isso ajuda bastante." (E3)

"Eu considero que é fundamental ser polivalente em qualquer área, nos dias de hoje com o mercado tão competitivo nós não podemos estar formatados para trabalhar só num modelo." (E10)

"E então uma das coisas que nós tentamos...procuramos acima de tudo é, pessoas flexíveis e que se consigam adaptar facilmente a diferentes postos de trabalho, a diferentes tipos de chefes, porque às vezes...as próprias personalidades acabam por chocar e temos alguns constrangimentos lá dentro por causa disso mesmo e é muito por aí." (E7)

A capacidade de relacionamento interpessoal foi a segunda competência mais valorizada pelas empresas (n=7). Algumas evidências:

"Sendo esta uma instituição da área social, as relações humanas são uma das competências fundamentais." (E5)

"Porque repare numa atividade como esta, pode se ser muito boa tecnicamente, pode-se ter um excelente currículo, mestrado, boas notas, mas se não for capaz de saber lidar ...imaginemos a nível local, desde o presidente da câmara, ao varredor de rua, ao pescador, ao agricultor, ao gerente da empresa...É assim, se a pessoa não for capaz de criar empatias, na vale a pena...porque tecnicamente é muito boa...mas..." (E2)

A adaptação à mudança foi igualmente referida como sendo uma competência valorizada por 7 empresas, de forma equivalente à flexibilidade. Exemplos:

"Ou seja, em termos produtivos lá em baixo temos pessoas a mudarem, até podem mudar duas ou três vezes por dia de célula de trabalho. Ou seja, de manhã estão numa célula, à tarde se não houver trabalho aqui, podem ter que ir trabalhar noutra célula...e valorizamos muito essa flexibilidade e essa disponibilidade para." (E9)

"...ao ter este tipo de competência é com mais facilidade que se adapta às necessidades da empresa." (E6)

"Nesse sentido e porque é comum, normal termos que proceder a substituições regularmente, o profissional tem que ser capaz de estar quer na sala de aulas de grupo, na sala de musculação, ou no plano de água, bem como regularmente somos solicitados para atendimento ao público direto. Uh...temos de estar sempre preparados para mudar a qualquer momento, por isso é essencial que todos os profissionais desta empresa lidem bem com estas mudanças constantes." (E10)

O trabalho em equipa é a competência que se segue em termos de valorização, sendo referida por 4 empresas e apresentando um total de 8 (7.4%) evidências em todas as entrevistas. A título de exemplo:

"Claro que nas empresas pequenas como estas, todos nós estamos em cima uns dos outros, digamos assim, sabemos o que é que se tá a passar com o outro, podemos apoiá-lo." (E4)

"Normalmente trabalham duas pessoas, em alguns casos trabalham três e valorizamos esse espírito de equipa, de saber trabalhar um com o outro, de se conseguirem encaixar um no outro para poderem atingir os objetivos pretendidos." (E9)

Seguem-se as competências identificadas por 3 empresas (do total das 10 entrevistadas): resolução de problemas, línguas, capacidade de comunicação, aprendizagem contínua, capacidade de iniciativa e capacidade de inovação.

Ao nível da resolução dos problemas, os entrevistados sublinharam a importância de *"...pessoas práticas, que resolvam logo os problemas, quando os há e resolvam todos os pedidos rapidamente."* (E1).

Em termos de línguas, destaca-se que a valorização das mesmas está dependente do tipo de atividade e âmbito geográfico das empresas.

A capacidade de comunicação também considerada como importante por 3 das empresas entrevistadas, corresponde à valorização não só da comunicação entre a equipa de trabalho, como com os restantes *stakeholders*. Um exemplo:

“Depois valorizamos também a comunicação nessas pessoas, até porque também depois estando elas num posto, no posto de trabalho é necessário que tenham uma fácil comunicação com o chefe ou com os colegas.” (E9)

A aprendizagem contínua foi valorizada em termos de retorno e desenvolvimento para os colaboradores e para as empresas e como uma necessidade recorrente de um mercado cada vez mais exigente e concorrencial. Uma evidência:

“Dadas estas exigências, estar sempre atualizado, aprender sempre... também se revela fundamental, temos de ser capazes de tar sempre atualizados e na vanguarda, né!?” (E10)

A capacidade de inovação foi associada a um sentimento de mudança e capacidade de fazer diferente, ou seja, o inverso de uma atitude comodista e de continuidade.

“que não sejam tão fechadas, tão focadas no que aprenderam, mas que aceitem...inovar” (E7)

A capacidade de iniciativa foi também uma competência identificada por três empresas, sendo interpretada como a capacidade de "sermos proativos" (E8).

Num último grupo de competências, referidas apenas por duas empresas, apresentam-se as seguintes competências: gestão do stresse, autonomia, responsabilidade, criatividade, orientação para a qualidade, espírito crítico, orientação para o cliente, tecnologias da informação e comunicação.

Quando questionados se as competências transversais que identificaram eram valorizadas para todos os colaboradores da empresa, independentemente da sua função e escolaridade, 80% dos sujeitos (n=8) responderam afirmativamente. Destas, destaca-se uma empresa que afirmou que, apesar de valorizar as mesmas competências transversais para todos os colaboradores, atribui-lhe um peso diferenciado e variável de acordo com a função desempenhada pelo colaborador. A título de exemplo:

“Eu neste caso não diferencio se estou a contratar um quadro superior ou um quadro inferior, fazendo algum tipo de separação deste tipo de competências transversais que elas estão implícitas na pessoa independentemente da função que vá ocupar. É lógico que numas situações precisará de menos, porque terá menos contacto com colegas ou com o público em geral, noutras é bom que tenha

outro tipo de postura, mais à vontade, etc...porque irá ter exatamente, ou mais contacto com colegas, ou com o público em geral, mas à parte disso, não é pelo grau académico que faço a diferenciação.” (E6)

“Não não existe é como lhe disse, em termos de flexibilidade para o trabalho que é realmente o fator que nós mais valorizamos. E ele é exigido ao nível operativo, como ao nível de quadros médios e superiores. Dessa forma conseguimos demonstrar aos quadros que realmente essa diferença não existe, não é só para os operativos.” (E9)

“Se todos tiverem características muito similares...valores similares....a identificação entre eles acontece muito mais facilmente, promovendo mais facilmente o espírito de equipa e de pertença.” (E10)

Destaca-se que, em duas das empresas estudadas, as únicas que se enquadram no sector industrial, se verifica uma valorização de competências transversais diferentes para colaboradores operacionais e quadros médios e superiores. Algumas evidências:

“Para a parte dos escritórios sim, produção...não, não!” (E7)

“Nas funções mais baixas...digamos...como costumamos dizer no chão da fábrica...é lógico que o SAP e o Francês não...Mas depois a parte comportamental...as soft skills acabam por ser, por ser as mesmas...” (E8)

O grau de importância atribuído às competências transversais foi também avaliado quando os entrevistados foram questionados sobre o peso que a detenção ou não das competências teria num processo de decisão de uma renovação ou rescisão de um contrato de trabalho. Neste ponto as respostas foram consensuais e as 10 empresas entrevistadas afirmaram de modo transversal que o facto de um colaborador não deter essas competências poderá ser um factor decisivo para a não contratação ou rescisão de um contrato. Vejamos os seguintes exemplos:

“Têm como princípio de avaliação. Essas competências que são do conhecimento dos trabalhadores, são competências que vão ser avaliadas ao longo do período experimental e depois no período em que trabalha connosco...se são tidas em conta nessa avaliação, portanto, são determinantes na renovação de contratos.” (E5)

“Ahh...Sim...Sim...No caso, essas competências são avaliadas e no caso de uma renovação, ou de uma efetivação, como se quiser chamar...se a pessoa ainda não adquiriu, ou não as tem...provavelmente será difícil conseguir continuar a trabalhar connosco.” (E8)

“Várias vezes...já tivemos colaboradores que não apresentavam polivalência ou mesmo capacidade de inovação...e como tal não acrescentavam nada de novo à equipa e na época seguinte já não faziam parte da equipa.” (E10)

Concluiu-se que, independentemente da dimensão, setor de atividade da empresa, função ou qualificação do colaborador, todas as empresas entrevistadas valorizam a detenção de competências transversais, algumas delas assumem, no entanto, maior destaque, nomeadamente, a flexibilidade, adaptação à mudança e relacionamento interpessoal.

A importância das competências transversais é comprovada pelo discurso de 8 dos sujeitos entrevistados, quando afirmam de modo inequívoco que essas competências são importantes, independentemente das funções ou níveis de qualificação dos colaboradores.

A sua relevância é igualmente verificada quando a totalidade de empresas afirma que o facto de um colaborador não deter essas competências pode ser um factor determinante para a não contratação, e/ou não renovação, ou rescisão de um contrato.

5.2. As práticas de gestão por competências

A importância que as competências transversais assumem no contexto das empresas estudadas tornou-se clara, no entanto, importa-nos igualmente compreender de que forma acontece a gestão das competências nestes contextos. Tentando assim perceber se a par dessa valorização existe igualmente uma gestão intencional (identificação, planeamento, desenvolvimento) das mesmas.

Não poderíamos deixar de expor, desde já, uma relativa dificuldade sentida durante a recolha destes dados, no sentido em que as práticas formais de GPC e os conceitos a elas associadas não são realidades próximas da maioria das empresas estudadas. Por este facto, alguns dos entrevistados revelaram uma relativa dificuldade na resposta às questões colocadas.

Do total de empresas estudadas, apenas duas (E5 e E9) revelaram possuir um diretório de competências formalizado, sendo que uma delas, possui um diretório apenas para os trabalhadores operacionais da empresa (E9) e outra para a totalidade de trabalhadores (E5). A empresa que possui um diretório de competências para os trabalhadores operacionais, considera este diretório como uma ferramenta essencial para o alcance dos objetivos do negócio. Ao identificar as competências transversais essen-

ciais para a empresa, este diretório apresenta-se como um instrumento para a análise do grau de domínio das mesmas, permitindo assim atuar face a possíveis desvios indesejáveis.

"A nível operativo estão. Nós temos um quadro de competências, é uma matriz (posso mostrar) que está a ser atualizada neste momento (...) Conseguimos fazer uma avaliação a nível de eficiência para o trabalho em termos percentuais, a nível de adaptação, ou seja, hoje a máquina está a fazer um determinado artigo, mas amanhã queremos mudar para outro artigo e a pessoa tem que ser capaz de se adaptar à máquina. E depois a nível de qualidade, se produz com qualidade...temos sempre uma margem de sucata não é!?" (E9)

As restantes 8 empresas estudadas afirmaram não ter um diretório de competências formalizado.

"Eu não digo formalmente, mas a gente sabe perfeitamente o que temos para contar...Sabemos perfeitamente quando procuramos uma pessoa que ela tem que ter três ou quatro qualidades essenciais. Portanto, é uma coisa que à priori tem que estar." (E1)

"Isso é feito publicamente hoje pelo nosso CEO, que é filho do Chairman...É feito em revistas, em jornais, na televisão...Pronto...enfim...e é isso que todos acabam por saber no dia a dia...que tem que ter e que precisa de seguir essa linha." (E8)

"Não, não temos nada. Isto não há modelos germânicos, não temos nada identificado por escrito de uma forma rígida, até porque isso não é assim tão fácil de medir, de uma forma quantificada...Isso vai do dia a dia..." (E6)

A inexistência de um departamento de recursos humanos, de um técnico responsável por esta área de gestão e a reduzida dimensão das empresas, foram os fatores apresentados para justificar a inexistência de um diretório formal de competências.

Os entrevistados reportaram-se diversas vezes à expressão "gestão do dia a dia"¹², uma gestão, por natureza, informal, intuitiva, que pretende dar resposta às necessidades que vão surgindo no quotidiano das empresas e extremamente dependente da intervenção de figuras chave das empresas.

"...estas competências estão mais inerentes à gestão do próprio diretor técnico que sou eu (risos) do que por iniciativa da própria empresa..." (E10)

¹² Uma análise quantitativa permitiu-nos concluir que a palavra "dia a dia" foi proferida 15 vezes em todas as entrevistas realizadas.

Ainda que a maioria das empresas estudadas tivesse referido que não possuía um diretório de competências formalizado, destacamos que de facto existe um grupo de competências transversais que são valorizadas e que estão presentes, ainda que de modo informal, na realidade das empresas.

Esta informalidade não acontece apenas no que concerne à formalização de um diretório de competências, mas é também verificada no próprio processo de identificação das competências classificadas como importantes para as empresas.

Quando os entrevistados foram questionados sobre *porquê, como e quem* identificou o grupo de competências transversais classificadas como relevantes para as empresas, foram-nos apresentadas respostas que, mais uma vez, reforçaram o cenário de informalidade em torno de uma GRH por competências.

Os entrevistados reconheceram que, a dada altura, algumas competências transversais passaram a ser valorizadas por diversos motivos, entre eles, porque foi percebida a relação entre as referidas competências e o alcance dos objetivos globais do negócio.

“Não vale a pena estar com rodeios...Isto sim, é que nos vai trazer resultados.”
(E1)

Do mesmo modo, verificou-se que a necessidade de se identificar um conjunto de competências que são importantes para cada realidade organizacional prende-se, muitas vezes, por necessidades que vão sendo sentidas nesses contextos, quer em termos de desempenho dos colaboradores, em termos de evolução do negócio, ou das exigências impostas pela envolvente.

“Acho que há uma palavra que é...necessidade!!” (E3)

“...valorizamos mais aqui e que se calhar noutra fábrica não valorizam tanto que também podem ser alteradas de um momento para outro, conforme as necessidades da empresa.” (E9)

Quanto à origem e processo de identificação das competências importantes para a organização, verifica-se que de facto, na maioria dos casos, não existe uma resposta clara para esta questão. As competências transversais estão, intrinsecamente relacionadas com os valores, cultura, história e evolução natural da própria empresa.

“Eu diria quem definiu não foi uma pessoa, foi uma forma de estar...” (E6)

“...essa cultura vai passando de pessoa em pessoa...se calhar os mais antigos têm têm essa forma...essa maneira de passar aos mais novos...que realmente o

facto de sermos irreverentes...o facto de sermos proativos...é isso que nós queremos das pessoas.” (E8)

Algumas das empresas reconhecem que este processo de valorização de um grupo de competências não é um processo imutável e estanque, muito pelo contrário. Assim, e em resposta às necessidades que surgem, conforme referimos anteriormente, há a necessidade de se identificarem novas competências. Neste ponto, as chefias e a administração da empresa acabam por ser elementos chave, conforme verificamos pelas evidências.

“Então o chefe à partida traça o perfil e nós tentamos procurar essas pessoas e depois como conhecemos também em parte a realidade que temos lá dentro, já sabemos mais ou menos...e...tiramos mais ou menos aquilo que nós queremos.” (E7)

“...normalmente há um conjunto de competências que eu me identifico e que eu quero que existam na minha equipa que têm que estar presentes...” (Diretor Técnico – E10)

“Fomos, fomos, nós aqui que construímos este mapa, esta matriz. Sim com os chefes, com os supervisores diretos e com o responsável de produção. Juntamente com o supervisor direto fizemos uma avaliação ...” (E9)

Verificamos que em 9 das empresas estudadas, as competências transversais tidas como importantes são do conhecimento geral de todos os colaboradores, de toda a empresa. No entanto, o processo de difusão dessa informação caracteriza-se como sendo um processo informal e em moldes que muitas vezes não são mais do que o “passa a palavra”.

“Os colaboradores têm consciência daquilo que valorizamos, não lhes é dito de forma formal, nem transmitida nenhuma lista, mas elas são conscientes...” (E9)

“Isso...os colaboradores sabem...sabem porque isso é algo que é falado, na fase do próprio recrutamento...” (E2)

Apenas numa empresa se verificou que nem todos os colaboradores, especificamente os operários fabris, conhecem as competências classificadas como importantes, na medida em que esse é um conhecimento partilhado apenas pelas chefias e pelo técnico de recursos humanos que, de acordo com as necessidades, vão definindo as competências transversais consideradas mais relevantes.

“Os próprios colaboradores não têm noção! Acho que não têm essa noção.” (E7)

No que concerne à integração das competências nos processos de gestão de recursos humanos, verificamos mais uma vez a existência de práticas informais e pouco estruturadas.

A informalidade das práticas que são levadas a cabo no contexto da maioria destas empresas dificultou as respostas dos próprios entrevistados, exigindo, do investigador a elasticidade necessária para conseguir informações relevantes para a descrição de práticas informais e muitas vezes intuitivas de quem as pratica.

De todos os processos de GRH, o recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento são aqueles em que mais se utilizam as competências, ainda que informalmente (quadro 16).

Quadro 16 - Gestão por competências por Processo de GRH

Processos de GRH	Natureza da Gestão por Competências			
	Formal		Informal	
	n	%	N	%
Recrutamento e Seleção	--	--	9	90%
Formação e Desenvolvimento	2	20%	7	70%
Recompensas e Benefícios	3	30%	--	--
Gestão/Avaliação do Desempenho	--	--	3	30%
Gestão de Carreiras	--	--	1	10%

Ainda que numa lógica informal, em 9 das 10 empresas estudadas no processo de recrutamento e seleção as competências estão presentes. Algumas evidências:

"...elaboramos uma pequena lista daquilo que que...das competências que as pessoas poderiam ter, ou que se pudesse enquadrar no nosso perfil." (E3)

"Se eu tenho uma necessidade, eu vou procurar alguém que tenha competências para me satisfazer aquela necessidade." (E6)

Em quatro das empresas entrevistadas essas competências são testadas em fase de recrutamento, em entrevista e com recurso a testes específicos.

"...Ainda que seja um pequeno teste só pra ver uma série de reações. Porque isso é importante." (E1)

“Também já há alguns anos implementamos também na entrevista um teste prático de Excel, para fazer pivot tables, para ver se realmente a pessoa era boa a nível de Excel como dizia. Pronto, tentamos apurar o mais possível.” (E9)

O outro processo em que as competências marcam uma forte presença (evidente em 9 das empresas estudadas) é na formação e desenvolvimento. Mais uma vez, verifica-se a existência de uma GPC muito informal e que tem por base o interesse e as escolhas de quem gere os RH, não raras as vezes, indivíduos que não têm formação em GRH.¹³

Verificamos uma coincidência entre as competências transversais valorizadas pelos sujeitos e as competências que integram os planos de formação das empresas.

“Tentando dar formação numa área ou outra mais específica, que lhe dá mais valias” (E1)

“A formação que eu quero fazer é com um teatro aqui da Póvoa e quero que as pessoas tenham aulas de improviso. Não é uma coisa muito normal, mas acontecem sempre imprevistos em todo o lado, todos os dias...” (E1)

“Eu própria fiz uma formação em gestão de stresse e organização do trabalho e ando para fazer uma precisamente em inteligência emocional e depois passo. Eu vou porque sinto necessidade e depois acabo por tentar passar e e procuro proporcionar que as pessoas recorram a essa formação” (E2)

Em termos de formação e desenvolvimento dos colaboradores, apenas 2 empresas (E5 e E9) fazem uma GPC formalizada, na verdade, fazem GRH baseada em competências.

Estas empresas reconhecem, de modo formal, a estreita relação entre a detenção de determinadas competências e o alcance dos objetivos globais do negócio, apresentando assim uma visão mais instrumental das competências.

“Sim, está...temos neste momento...estamos a dar formação em inglês para desenvolver alguns colaboradores, a nível de inglês porque pressupõe que comecem a comunicar com os nossos colegas lá fora, comunicamos sempre em inglês.” (E9)

Três empresas também revelaram que o seu sistema de benefícios e recompensas tem por base as competências, ainda que de forma indireta e por intermédio de objetivos. Desta forma, foi unânime para estas empresas que o alcance dos objetivos de-

¹³ Das 10 empresas estudadas, apenas 4 possuem alguém que tem a seu cargo a GRH e é qualificado nessa área. Dessas 4 empresas, apenas 3 têm um departamento de departamento de RH formal e autónomo.

pende diretamente da detenção das competências que identificam como importantes. Exemplos de evidências:

“Uh...A determinado nível, ao nível de topo, aí sim, existe alguns benefícios que é de acordo com o alcance dos objetivos. A nível geral, digamos assim, os benefícios dados, temos um prémio de produção, posso-lhe falar, que aí sim ele é dado de acordo com os objetivos alcançados por cada área. E claro que essa aptidão nessas competências que mais valorizamos contribuem para o alcance dos objetivos.” E9

“Nós temos prémios trimestrais...que se relacionam diretamente com a performance do professor...ou...ou seja...tem a ver com a média de alunos por aula que consegue ter...” “É óbvio...que um professor com boas médias...é um professor com aquelas competências que eu disse há pouco...” (E10)

Ao nível da gestão e avaliação de desempenho, verificamos que 3 das empresas estudadas levam a cabo uma gestão informal e que passa pela existência de reuniões formais e informais entre colaboradores e chefia, onde é dado um *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores tendo por base as competências consideradas relevantes para a empresa. Exemplo:

“Sim fazemos uma avaliação de desempenho regular, formal mas em ambiente informal...Isto é...nós avaliamos regularmente os nossos colaboradores em...eu avalio a aula dos meus colaboradores em termos de assiduidade, criatividade...capacidade para lidar com imprevistos...um conjunto de elementos...que depois são discutidos em conjunto com a equipa...em reuniões...eu gosto que todos os elementos contribuam para a melhoria individual...de cada um...e assim de toda a equipa.” (E10)

Noutros casos é feita com base no reporte informal feito diretamente pelos *stakeholders*, prática, naturalmente imbuída de subjetividade, mas que reflete uma heteroavaliação das competências que são consideradas essenciais e que são ou não reconhecidas no desempenho dos colaboradores.

“Portanto, o feedback vai chegando de quem convive diariamente com essa pessoa e trabalha...e porque trabalhamos para um universo de sócios...e também nos chega o feedback dos sócios...se a pessoa está bem, não está bem, se é atenciosa, é simpática...se corresponde às expectativas que a cooperativa espera que essa pessoa tenha.” (E6)

Do total das empresas estudadas, apenas 3 (E5, E8 e E9) possuem uma gestão e avaliação de desempenho onde se denota a presença das competências.

As restantes 7 empresas não apresentam qualquer tipo de afinidade com o processo de gestão e avaliação por competências, seja ele de que forma for. A dimensão reduzida das empresas é maior justificação para este facto, na medida em que os sujeitos revelam que a proximidade quotidiana entre os indivíduos da empresa, não torna necessária a existência de um processo formalizado como este.

“Nós... é assim, neste momento nós não fazemos, até porque não temos o peso formal da necessidade de fazer avaliação de desempenho.” (E2)

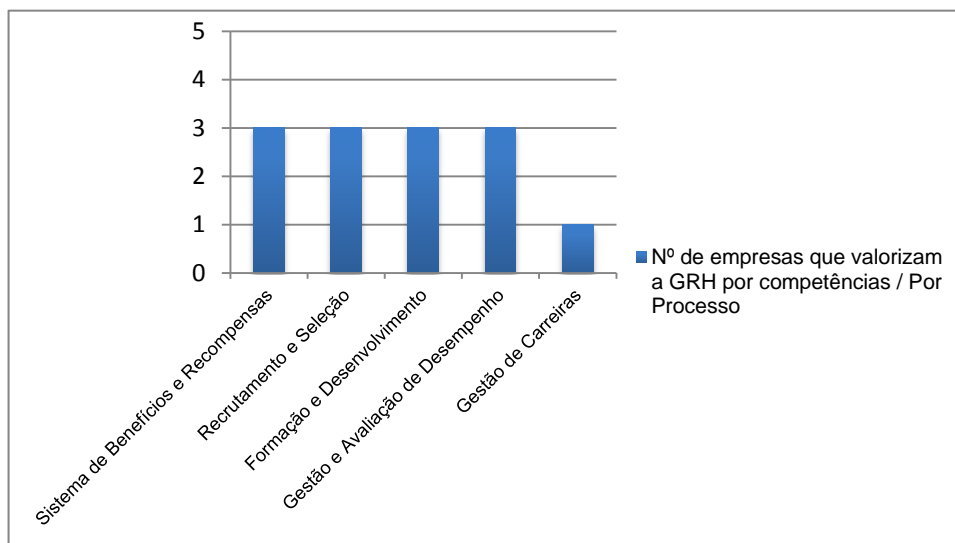
A gestão de carreiras por competências só acontece em funções de topo e está diretamente relacionada com a avaliação de desempenho por competências.

"Sim, estão, estão presentes e isso existe mais a nível de topo mesmo... no geral essas competências são valorizadas e sempre que uma pessoa chega a uma direção geral, nomeadamente nesta empresa, é porque essas competências estiveram bem presentes." (E9)

Os entrevistados foram ainda questionados sobre quais os processos de GRH por competências que consideram/considerariam mais importantes para a sua empresa, mesmo em contextos em que este tipo de práticas é inexistente. Mais uma vez, denotou-se alguma dificuldade na resposta à questão de determinados entrevistados, particularmente devido à falta de proximidade e conhecimento dos processos.

As opiniões sobre a importância dos processos de GRH com base em competências estão divididas e equilibradas pelos processos identificados (gráfico 1). Destacamos a gestão de carreiras com apenas uma empresa a considerar este processo o mais importante e que deverá estar associado a competências.

Gráfico 1 - Importância atribuída aos processos de GRH por competências



5.3. Os benefícios e desafios de uma gestão por competências

Os entrevistados foram também questionados sobre os benefícios e desafios que consideravam estar associados a uma GRH com base em competências. Os resultados foram compilados nos quadros 17 e 18, que apresentamos em seguida.

Quadro 17 - Benefícios da GRH com base em competências

Benefícios de uma GRH por competências	Nº de empresas	%
Desenvolvimento dos RH	6	60%
Maior eficácia na GRH	4	40%
Desenvolvimento da empresa	3	30%
Alcance dos objetivos globais do negócio	2	20%
Relação mais estreita entre a GRH e a Gestão global da empresa	1	10%
Bem-estar	1	10%

O benefício que reuniu maior consenso entre os entrevistados foi o facto de uma GPC proporcionar diretamente o desenvolvimento dos RH (60%).

Seis empresas das empresas estudadas (do total de 10) referem que os colaboradores, ao conhecerem as competências relevantes para um bom desempenho, podem agir de acordo com elas, promovendo assim o êxito individual e global da empresa.

"Porque também permite que haja a valorização de pontos...de comportamentos...de competências que se assumem como importantes para a empresa e para o negócio...e passando essa mensagem ao avaliado, permite também que ele tenha consciência do que é valorizado, permitindo-lhe manter ou continuar a desenvolver...e representando uma mais valia para a empresa mais uma vez." (E10)

Outro benefício apontado por 4 das empresas foi o de que uma GPC tornaria a GRH mais eficaz, com mais qualidade e com resultados mais compreendidos para os colaboradores. Exemplos de evidências:

"...eles tinham conhecimento daquilo que iria ser valorizado para uma determinada função e aí poderiam talvez conseguir comparar, porque eles não têm essa noção...eles...ai eu faço isto e ele também faz, só que não têm muito bem a percepção daquilo que era exigido para aquela função e que competências é que poderiam ou não ter e acho que faria todo o sentido, acho que sim...seria uma grande ajuda." (E7)

“É como te digo, termos uma empresa baseada em...ou desde o topo até à base, criarmos competências fundamentais para a empresa, acho que torna tudo muito mais claro” (E8)

“É ter no quadro, na organização as pessoas que nos parecem as mais capazes para responder à missão. Não podemos escolher qualquer pessoa. (...) ...torna todos os processos muito mais claros.” (E5)

A promoção do desenvolvimento da empresa foi um dos outros benefícios destacados por 3 dos entrevistados.

“E é aí que eu tenho que me orientar e portanto acho que cada empresa, em função do seu core business, deve identificar as competências que efetivamente julga serem mais importantes para a sua evolução e até mesmo para a satisfação do dia a dia.” (E2)

“Eu acho que não existem prejuízos nenhuns...tudo é benéfico...porque assim conseguimos verdadeiramente retirar o melhor proveito do profissional para a empresa...” (E10)

Relacionado com o benefício anterior, foi também destacada, por dois sujeitos, a importância que uma GRH com base em competências poderá ter no alcance dos objetivos globais do negócio.

“...e então sem dúvida, que nós definimos esta gestão por competências para alcançar os objetivos que pretendemos.” (E9)

“valorização de pontos...de comportamentos...de competências que se assumem como importantes para a empresa e para o negócio...” (E10)

Numa das empresas estudadas foi ainda salientada a possibilidade da GRH com base em competências ser promotora de bem estar na empresa, devido a uma compreensão mais profunda daquilo que se espera de cada um dos elementos da empresa.

“Portanto, acho que se as empresas identificarem essas competências, facilita e muito a vida das pessoas, principalmente...duas coisas fundamentais...o bem-estar, que eu acho que tem de ser...” (E2)

Em termos de obstáculos, destaca-se a resistência dos colaboradores a um sistema desta natureza (quadro 18).

Quadro 18 - Desafios da GRH com base em competências

Desafios de uma GRH por competências	Nº de empresas	%
Resistência dos colaboradores	4	40%
Complexidade do processo	3	30%
Falta de tempo	2	20%
Custos	2	20%
Falta de RH especializados	2	20%
Posição assumida pela Administração	2	20%
Inexistência de uma gestão integrada e estratégica de RH	1	10%
Morosidade na implementação do processo	1	10%
Articulação com a legislação	1	10%

A GRH com base em competências pressupõe uma avaliação do desempenho de com base em competências, o que nem sempre é aceite ou claramente compreendido pelos colaboradores. Nas empresas em que já está implementado este sistema foi destacada até a existência de pequenos conflitos, consequência do processo de implementação:

“A parte mais complicada quando se trata de desenvolver competências é explicar a pessoas que se calhar não têm a mesma visão, ou não têm a mesma percepção do quanto isso é necessário...” (E1)

“Claro que nos fomos deparando com alguns pequenos conflitos que tentávamos resolver da melhor forma” (9)

A complexidade do processo foi considerada por três empresas como um desafio à adoção e implementação de um sistema de GRH com base em competências.

“Desafios!? ... Acho que é uma gestão muito mais complexa. Eu acho que uma gestão baseada nas qualificações é muito simples, é uma análise de currículos e de funções...é fácil, não é? Há inquéritos, preenche-se e tá resolvido, não é? Agora, por competências dá muito mais trabalho, é muito mais desafiante, mas também muito mais...uhh...eficaz, portanto, eu acho que aqui o trabalho que dá compensa.” (E2)

Considerados como também como obstáculos por três empresas foram: a falta de tempo; os custos associados à implementação e manutenção de uma gestão desta natureza; a inexistência de recursos humanos especializados nesta área e a posição de resistência que muitas vezes é assumida pela administração e da qual depende em larga escala a decisão de adotar estes sistemas.

"...até porque eu tenho uma série de responsabilidades acumuladas e vão muito além da gestão dos recursos humanos...e não há o tempo que eu gostaria para me dedicar mais a estas questões." (E10)

"E eu acho que não temos hoje por uma razão muito simples... Não temos porque temos de encurtar custos, percebe!?" (E4)

"Essas práticas de gestão existem, mas não existe uma formalidade, nem ninguém que as trate. (...) Realmente, o ideal era termos um gestor de recursos humanos" (E4)

"...em termos termos de...se calhar em termos de enquadramento, a a própria estrutura da organização iria ser um bocadinho complicado (...) Mas acho que o principal...o principal obstáculo a tentar ultrapassar seria mesmo a administração..." (E7)

A inexistência de uma gestão integrada e estratégica de RH foi outro dos obstáculos apontados por uma das empresas estudadas que revela que, de facto, não existindo à partida uma gestão de RH que se articule diretamente com a gestão global da empresa, com a sua cultura e missão, é muito mais complicado adotar um sistema de GRH com base em competências.

"E a partir daí não consegue haver, na minha opinião, essa gestão direta, clara de recursos humanos porque muitas vezes o plano estratégico continua na ideia e na na mente da administração. Assim é difícil." (E8)

A morosidade na implementação de um sistema desta natureza foi outro dos desafios destacados por um dos entrevistados.

"Para desenvolver um projeto destes devidamente, ou o melhor possível, claro que temos de dedicar muito tempo, nós aqui não dedicamos o tempo que gostaríamos de dedicar porque como lhe falei o nosso departamento é generalista, abrange todos os processos de gestão de recursos humanos e não conseguimos ter a disponibilidade necessária para nos dedicarmos a isto e desenvolver. Posso-lhe dizer que à volta disto teríamos muito mais a fazer, mas não temos essa disponibilidade em termos de tempo aqui na nossa empresa." (E9)

A dificuldade em articular e adequar um sistema de GPC com o enquadramento legal, ao nível do Direito do Trabalho, especialmente em termos do sistema de benefícios e recompensas, foi também indicado como obstáculo:

"Ah!! A parte mais complicada é tentar encaixar o aspeto legislativo, da legislação geral do trabalho e dos acordos coletivos de trabalho, com esta, com esta vontade

de compensação dos trabalhadores face a esta avaliação com base em três, ou quatro, ou cinco ou seis competências essenciais. Às vezes não é fácil! ” (E5)

De uma forma global, pudemos concluir que as empresas, nomeadamente, quem gere os RH, valoriza as práticas de GPC, mas não a implementa formalmente ou aponta como obstáculos à implementação. A falta de formação adequada (e ligada à GRH) dos agentes da GRH; a reduzida dimensão das empresas (o que impossibilita a existência de uma gestão de RH formalizada e autonomizada), e a gestão levada a cabo pela administração das empresas, são alguns dos fatores que não impulsionam/permitem a existência de práticas de gestão desta natureza.

A sensibilidade da nossa análise permite-nos ainda concluir que um dos aspetos que mais trará o desenvolvimento de processos desta natureza, será o desconhecimento face a uma GRH por competências. Aspeto este que se tornou claramente evidente nas inúmeras vezes em que as questões colocadas em entrevista tiveram de ser reformuladas e desconstruídas para a compreensão dos entrevistados. Denotou-se um fraco domínio de conceitos técnicos que, quando desconstruídos, evidenciaram a valorização das competências, bem como a sua presença informal em alguns dos processos de GRH.

CAPÍTULO 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro objetivo desta investigação foi *Compreender quais as competências transversais valorizadas pelas empresas*. Concluímos, em primeiro lugar e a este propósito, que competências transversais caracterizadas pela sua transversalidade (não contextualização) e transferibilidade (adquiridas num contexto e passíveis de seres exercidas em contextos diferentes) (Ceitil, 2010) são igualmente valorizadas em todos os contextos estudados. Foram consideradas necessárias em diferentes contextos organizacionais (em termos de sector de atividade, dimensão e características intrínsecas) que nada têm em comum entre si, para além do contexto macroestrutural em que se integram.

Conseguimos concluir da existência de uma lista de competências transversais que foram valorizadas, sendo de salientar um grupo de quatro que foram, de modo mais significativo, salientadas pelas empresas estudadas, quer em termos do número de empresas que as valorizaram, quer em termos de evidências encontradas ao longo das entrevistas, sendo de destacar: a *flexibilidade* (valorizada por 80% dos entrevistados), *relacionamento interpessoal* (70%), *adaptação à mudança* (70%) e *trabalho em equipa* (40%).

Com um valor mais residual, foram destacadas 14 competências. No total foram assim identificadas 18 competências. A confrontação dos dados da nossa investigação, com os estudos empíricos realizados sobre este tema, no âmbito nacional (Silva, 2008) e europeu (Assiter, 1995; Faloows e Steven, 2000; McLarty 2000; OCDE, 2001; González & Wagenaar, 2005; Allen & Van der Velden, 2007; Michel & Tiana, 2011) e que em momento oportuno já exploramos (capítulo 1), permite-nos tecer algumas conclusões.

De todas as competências identificadas no nosso estudo, verificamos que 7 delas (Relacionamento Interpessoal, Adaptação à mudança, Trabalho em equipa, Resolução de Problemas, Capacidade de Comunicação, Aprendizagem Contínua e Tecnologias da Informação e Comunicação) foram igualmente classificadas como importantes nos 8 estudos referenciados, realizados entre 1995 e 2011 (anexo 7).

De destacar que a competência mais valorizada pelas empresas deste estudo – a *flexibilidade* – não foi identificada em nenhum dos estudos referidos e analisados. Este facto induz-nos a uma conclusão específica, a de que uma nova competência estará potencialmente em ascensão, em termos de valorização no contexto organizacional atual.

Por flexibilidade, os nossos entrevistados entenderam corresponder a uma capacidade dos colaboradores alterarem o seu comportamento e agirem de forma distinta, perante uma exigência que se lhes é imposta pela envolvente, com o objetivo dar resposta à exigência, alcançando assim um objetivo desejável para a empresa. A *adaptação à mudança* e a *flexibilidade* acabam por ser “duas faces de uma mesma moeda”, o que reforça o peso que esta macro competência *flexibilidade-adaptabilidade* assumiu nos resultados desta investigação.

Seguindo as tipologias de competências transversais apresentadas no projeto Tuning, em 2005, verificamos que as competências mais valorizadas pelas empresas estudadas são competências interpessoais (habilidade individuais, como as sociais, nomeadamente: relacionamento interpessoal e trabalho em equipa) e sistémicas (competências e habilidades que combinam a compreensão, sensibilidade e conhecimento e que requerem a aquisição prévia de competências instrumentais e interpessoais, nomeadamente: flexibilidade e adaptação à mudança). Destacamos, que as competências instrumentais (exemplo: línguas estrangeiras, TIC) mereceram uma valorização mais residual, não estando incluídas no grupo das competências mais valorizadas transversalmente pelas empresas.

Esta valorização residual da competência *TIC* no nosso estudo, poderá estar relacionada com o facto de os indivíduos, hoje, já apresentarem um grau de domínio relativo face às TIC, fazendo com que as empresas já não considerem uma competência essencial face às demais identificadas, pois já a sua presença é já evidente no desempenho dos seus colaboradores. Mais uma vez o peso, a envolvente (e especificamente o contexto de inovação tecnológica em que vivemos) é sem dúvida um elemento influenciador das competências valorizadas no contexto organizacional de hoje.

Esta investigação teve como segundo objetivo *caracterizar as práticas de GRH baseadas em competências realizadas por empresas de dimensão diferenciada*.

A realidade das empresas em termos de uma gestão desta natureza revela-nos que de facto as práticas se adaptam e personalizam a cada realidade, de acordo com as próprias necessidades e recursos disponíveis, confirmando aquilo que Brandão e Guimarães (2001) e Durand (2006) referem a este propósito e que efetivamente comprova que a gestão de competências é um processo dinâmico e dependente do contexto organizacional em que acontece. É este contexto que irá condicionar as opções estratégicas, as práticas de gestão e a forma como uma ou outra competência é desenvolvida, resultando assim em desempenhos superiores que favorecem o êxito organizacional.

A relação que a própria teoria nos revela entre a dimensão da empresa e a adoção deste tipo de sistemas não é verificada na sua totalidade pela análise da realidade empírica. Sendo de salientar que, o facto de estarmos perante uma grande empresa, não significa que encontremos práticas estruturadas e consolidadas em termos de GRH por competências. Das três grandes empresas que entrevistamos, verificamos a presença de algumas práticas formalizadas (por exemplo, em termos de identificação de um diretório de competências), no entanto essas práticas nem sempre se alastram a todas as funções/a toda a organização e a sua integração nos diferentes processos de GRH não acontece sempre de modo estruturado e formalizado. As necessidades do quotidiano levam, em muitos casos, a uma “gestão pensada dia a dia” o que, conseqüentemente, não corresponde a uma gestão estratégica e integrada de RH.

De uma forma global e em termos de práticas que se associam a uma GRH por competências pudemos concluir que apenas 2 das 10 empresas estudadas afirmaram claramente possuir um diretório de competências formalizado e de conhecimento dos colaboradores e que o mesmo se encontra integrado em alguns dos seus processos de GRH, nomeadamente em termos do sistema de avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e sistema de benefícios e recompensas.

Apesar de não existir a formalização de um diretório de competências, nas restantes 8 empresas denota-se uma valorização de algumas competências transversais que são relevantes, segundo os entrevistados, devido a necessidades que vão sendo sentidas nas empresas e que se relacionam com questões diversas, nomeadamente: o desempenho dos colaboradores, a evolução do negócio, ou das exigências impostas pela envolvente. Na origem desta identificação estão muitas vezes os valores, a cultura e a própria história das empresas, o que vem reforçar a perspetiva de McLagan (1997) quando defende que não devem ser criados modelos globais, mas instrumentos que sirvam as necessidades das empresas, que resultem do trabalho por elas realizado e que se enquadrem nos seus valores e objetivos específicos.

Uma outra questão que pudemos concluir relativamente a este processo, é que ele não é imutável e ao longo do tempo e conseqüentemente ao surgimento de novas necessidades, as empresas vão identificando novas competências que consideram essenciais.

Desta forma, concluímos que de facto as competências e a sua valorização pelas empresas dão respostas a necessidades reais e concretas do dia a dia, embora destaquesmos que a criação do diretório de competências não cumpre os critérios postula-

dos pela literatura, pois a sua formalização não parte de uma análise formal da estratégia da organização, nem das funções existentes na empresa, nem resulta em perfis individuais de competências, que deveriam ser avaliados de modo a determinar os *gaps* entre competências detidas e exigidas (Spencer & Spencer, 1993; Ceitil, 2010). A informalidade identificada nas empresas estudadas não favorece a existência de planos de ação estruturados e que visem o desenvolvimento e a melhoria contínua do capital humano.

Uma outra lacuna detetada na maioria das empresas estudadas é a inexistência de uma relação estável e estruturada entre competências e indicadores comportamentais, o que não favorece a compreensão plena e apropriação das mesmas por parte dos colaboradores, o que não beneficia o desenvolvimento sustentado do modelo de GRH por competências. As competências e os respetivos indicadores comportamentais devem acima de tudo ser uma referência em termos de desempenhos superiores e que deverão apresentar-se como um objetivo a alcançar pelos colaboradores (Camara, et al., 2010).

Quanto à difusão e conhecimento das competências transversais por toda a empresa, passo fundamental num sistema de GRH por competências (Casção, 2004), verificamos que em 9 das empresas estudadas esse conhecimento está difundido, no entanto, ele acontece de modo não estruturado e informal, o que não garante que todos os colaboradores, de facto as conheçam e vai contra o que as boas práticas postulam.

Em termos de integração das competências nos diferentes processos de GRH, destacamos que os processos em que mais é usada a GPC são o recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento. No entanto, e apesar das empresas evidenciarem essa integração, as práticas de operacionalização são ainda caracterizadas pelo informalismo que até aqui referimos.

Do total das 10 empresas estudadas, 7 representam as micro, pequenas e médias empresas, refletindo assim o grupo de empresas que maior peso tem no tecido empresarial português.

Apesar de autores como Munck e Munck (2008) salientarem que a dimensão reduzidas destas empresas favorece a adoção de sistemas desta natureza, pela flexibilidade e simplicidade da sua própria orgânica, a verdade é que não identificamos nenhuma empresa destas dimensões que apresentasse um sistema de GRH por competências formalizado.

Mayson e Barrett (2006) referem que a adoção destas práticas de GRH por competências favorece a capacidade competitiva destas empresas, não obstante, o que verificamos foi de facto a existência de práticas pautadas pela informalidade que, muitas das vezes, vão de encontro à estratégia organizacional e à visão dos próprios gestores que não contempla todas as dimensões necessárias para uma gestão integrada, coerente e sustentável.

Esta gestão informal acarreta diversos problemas às organizações que Martins (2012) salienta como gravosos para o futuro das mesmas. Neste sentido, salienta-se que esta informalidade, leva: a uma dificuldade de motivação e retenção de novos trabalhadores com competências específicas; dificuldades em prever necessidades pessoal e respetivas competências a médio e longo prazo; sistemas de remuneração pouco criativos e com apostas ténues em componentes variáveis com base no desempenho e inexistência de sistemas de avaliação do desempenho.

Verificamos igualmente e em concordância com a exploração de Martins (2012) que esta informalidade está muitas vezes relacionada com a dependência a uma gestão baseada no fundador ou gestor da família que, por um lado poderá ser vantajoso enquanto difusor ativo da cultura da empresa, mas por outro poderá constituir um obstáculo à mudança e dinâmica organizacionais.

A este propósito destacamos que numa das 3 grandes empresas estudadas, foi saientada examente esta questão. A dependência ao administrador e o “espírito familiar” que sobreviveu ao crescimento da própria empresa é, hoje, tida como obstáculo à inovação em termos de práticas de GRH. A análise de uma segunda grande empresa, veio precisamente consolidar esta ideia na medida em que foi revelado que, por um infortúnio, a administração da empresa de “natureza familiar” que, como na anterior, creceu mas não perdeu as suas raízes, foi renovada e que o presente da empresa é preditor de mudanças em termos de GRH que, outrora, seriam impossíveis de sugerir e operacionalizar. Desta forma, podemos concluir que a informalidade que até aqui nos referimos e ao contrário do que nos é referido pela literatura acontece não só nas micro, pequenas e médias empresas, como também nas grandes empresas.

Durand (2006) sublinha que apesar da dificuldade na apropriação do conceito de competência e da própria metodologia de operacionalização de um modelo de gestão baseado em competências, a gestão por competências apresenta-se como uma ferramenta imperativa para as empresas, num mercado cada vez mais concorrencial, tal como se tornou evidente no decorrer das entrevistas realizadas.

Em termos de benefícios salientados pelas empresas em termos de um sistema de gestão por competências, identificamos: desenvolvimento dos RH; maior eficácia na GRH; desenvolvimento da empresa; alcance dos objetivos globais do negócio; relação mais estreita entre a GRH e a gestão global da empresa e bem-estar promovido por uma gestão desta natureza.

Na realidade vários autores identificam muitas mais vantagens de uma gestão desta natureza, como verificamos no ponto 2.1 deste relatório e especificamente no quadro 8. A esta parca identificação de benefícios por parte dos nossos entrevistados poderá corresponder um desconhecimento do real valor que um sistema desta natureza poderá trazer para toda e qualquer organização, a par de um fraco domínio técnico do tema que foi claro no decorrer das entrevistas e pela informalidade das práticas que foi ficando evidente.

Em termos de obstáculos ou desafios à implementação de um sistema de GRH baseado em competências, identificados pelos nossos entrevistados, destacamos: a resistência dos colaboradores; complexidade do processo; custos associados (Bitencourt, 2009) falta de tempo; falta de RH especializados (Gomes et. al., 2008); posição/opções de gestão assumidas pela administração; inexistência de uma gestão integrada e estratégica de RH (Bitencourt, 2009); morosidade na implementação do processo e articulação com a legislação em vigor (Gomes et. al., 2008).

Cabe-nos salientar um aspeto que se revelou central no decorrer da recolha de dados, que já identificamos e que se relaciona também com os obstáculos anteriormente identificados, que é o facto de quem tem a seu cargo a GRH, nem sempre deter uma formação adequada a esta gestão. Do total das 10 empresas entrevistadas, 5 possuem um departamento de RH ou alguém especializado e dedicado à GRH, no entanto, nas restantes 5 empresas, quem tem a seu cargo a GRH tem formações diversificadas (Gestão Hoteira, Ciências da Comunicação, Design, Engenharia, Educação Física e Desporto) que pouco ou nada contribuem para a detenção de competências em termos de GRH.

Neste sentido, sublinhamos a importância de desenvolver as competências dos gestores em termos de competências de GRH, quer através de formação superior, quer ao nível da formação profissional, de forma complementar às qualificações já detidas. Esta aposta poderia, sem dúvida, potenciar uma GRH, mais estratégica, eficiente e orientada para as necessidades presentes e futuras dos RH.

De uma forma indireta e a partir da análise das entrevistas e do discurso dos sujeitos, podemos ainda salientar outros obstáculos que são paralelamente destacados pela literatura. Assim, foram também identificados: a dificuldade na definição e apropriação do conceito (Durand, 2006; Bitencourt, 2009); a apropriação eficiente dos diferentes tipos de competências (Bitencourt, 2009), facto que tem origem direta nas práticas de gestão informais e a dificuldade de integração das competências em todos os processos de GRH (Bitencourt, 2009), facto claramente visível pelo número reduzido de processos em que as competências estão integradas.

A falta compreensão da relação entre competências e trabalho realizado poderá ser um obstáculo à implementação destes sistemas nas empresas estudadas, conforme salienta Bitencourt (2009).

Brandão e Guimarães (2001) referem uma outra dificuldade sentida pelas empresas e que se relaciona com a articulação do sistema de gestão por competências com práticas concretas e enquadradas com uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento. Salientamos, no entanto, que um dos processos de GRH em que as competências mais parecem estar integradas é na formação e desenvolvimento dos colaboradores o que pode induzir a uma dupla interpretação. Se por um lado esta articulação se apresenta como um desafio que impõe, muitas vezes, a existência de práticas informais nas empresas, por outro é revelada a importância da relação que as empresas estabelecem entre as competências e o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Conclusões

Os objetivos deste trabalho de investigação foram cumpridos. Das *competências transversais valorizadas* pelas empresas estudadas, destacamos: a flexibilidade, relacionamento interpessoal, adaptação à mudança e trabalho em equipa.

A competência *flexibilidade* assume maior relevância dado ser indicada como importante por 80% dos entrevistados. A valorização desta competência é também complementada com a competência de *adaptação à mudança* (indicada por 70% dos entrevistados)

Destas destacamos a relevância assumida pela *flexibilidade* valorizada por 80% dos entrevistados que acaba por se complementar com a competência de *adaptação à mudança* (valorizada por 70% dos entrevistados).

A *flexibilidade* foi-nos descrita pelas empresas como a capacidade dos colaboradores alterarem o seu comportamento e agirem de forma distinta, perante uma exigência que se lhes é imposta pela envolvente, de forma a alcançarem um objetivo desejável para o colaborador e principalmente para a empresa. A *adaptação à mudança* será precisamente a capacidade de agir em consonância com a alteração de uma ou outra variável da envolvente do colaborador, adaptando-se e não resistindo a ela.

Esta tendência não se verificou em estudos (Europeus) anteriores, que se debruçaram sobre o mesmo tema. Estes dados conduzem-nos no sentido de questionar se esta valorização se refere ao contexto português ou se será algo relativo ao contexto socioeconómico atual, ou ainda, à dimensão as empresas que foram entrevistadas (a maior parte tem uma dimensão reduzida, o que faz com que a flexibilidade e adaptação sejam requisitos necessários).

Outras competências foram também valorizadas pelas empresas, mas com um peso mais residual, sendo elas: resolução de problemas; línguas (estrangeiras); capacidade de comunicação; aprendizagem contínua; capacidade de iniciativa; capacidade de inovação; gestão do stresse; autonomia; responsabilidade; criatividade; orientação para a qualidade; espírito crítico; orientação para o cliente e TIC.

Desta forma, verificou-se uma maior valorização de competências interpessoais e sistémicas, em detrimento das competências mais instrumentais, como o caso da competência TIC. Este aspeto merece que questionemos se a sociedade, a inovação tecnológica contínua e o próprio ensino formal são já promotores do domínio de tal competência, ao ponto de ela já ser vista como uma competência adquirida e “natural” no

profissional de hoje, não sendo desta forma destacada como importante pelas empresas.

Apesar da maioria das empresas não apresentarem uma GPC formal, as 10 empresas valorizam as competências transversais, como um elemento fundamental a ter em conta na contratação ou não renovação/rescisão de um contrato de trabalho. Independentemente da dimensão, setor de atividade da empresa, função ou qualificação do colaborador, a importância assumida pelas competências transversais é evidente, ainda que possa assumir algumas particularidades (e.g. níveis de atualização de competência distintos para diferentes funções).

A valorização destas competências tem como principal fator a necessidade de dar resposta a exigências sentidas em cada contexto organizacional. As competências transversais valorizadas têm assim uma relação direta com os desempenhos classificados como essenciais para os colaboradores e de acordo com as especificidades das empresas que estudamos. Nesta lógica, o *ser competente* está associado a exigências pluridimensionais, inovação e complexidade (Le Boterf, 2011). Verificamos assim que as empresas estudadas se encontram num paradigma que acompanha as tendências e que se distancia da noção de qualificação e do colaborador como mero executor.

Ainda que com maiores dificuldades, conseguimos igualmente cumprir o nosso segundo objetivo de investigação *Caracterizar as práticas de gestão por competências levadas a cabo por empresas de dimensão diferenciada*. As dificuldades ficam dever-se à própria realidade encontrada e que se pauta por cenários em que as práticas de GRH, nomeadamente, a GPC acontece de forma informal, desestruturada e decorrente da decisão e vontade de quem gere os RH.

A este propósito não poderíamos deixar de salientar que 50% dos indivíduos quem tem a seu cargo a GRH não possuem formação específica em GRH e, desta forma, uma aposta em formação (superior e profissional) adequada a esta área, seria potenciadora de uma GRH mais estratégica, eficiente e orientada formalmente para as competências.

Destacamos que a *formação e desenvolvimento* e o *recrutamento e seleção* são os processos de GRH em que as competências estão, mais frequentemente, presentes, ainda que em moldes de informalidade.

A revisão da literatura foi esclarecedora quanto aos procedimentos e etapas que devem ser levadas a cabo pelas empresas no sentido de se implementar um sistema de

GRH baseado em competências, no entanto, verificamos que na prática e na maioria dos casos, esses procedimentos não têm lugar.

Os principais obstáculos à implementação de uma GPC apontados pelas empresas foram: resistência dos colaboradores; complexidade do processo; falta de tempo; custos; falta de RH especializados; posição assumida pela administração; inexistência de uma gestão integrada e estratégica de RH; morosidade na implementação do processo; articulação com a legislação.

Concluimos também que, apesar de quem gere os RH valorizar a GPC, não existe a sua formal implementação e que este facto não é apontado como um obstáculo à sua efetiva concretização. A falta de formação adequada (e ligada à GRH) dos agentes da GRH, como já referimos e a reduzida dimensão das empresas, apresentam-se como outros dos obstáculos à implementação de uma GPC.

O desenvolvimento dos RH, a maior eficácia na GRH, o desenvolvimento da empresa, o alcance dos objetivos globais do negócio a relação mais estreita entre a GRH e a gestão global da empresa e o bem-estar geral, foram os benefícios destacados pelas empresas.

As limitações deste estudo estão intimamente relacionadas com as pistas que poderemos dar para as investigações futuras. Neste sentido, apontamos como uma das limitações, o facto de que estes dados foram apenas provenientes de sujeitos que têm a seu cargo a GRH. A investigação sairia mais enriquecida se os colaboradores também tivessem sido ouvidos. Desta forma seria possível confrontar o que se diz, com o que efetivamente se faz. Teria sido igualmente interessante a análise dos impactos que as práticas de GPC informais, que tanto descrevemos até aqui, surtem nas empresas e no desempenho dos colaboradores. Como outra limitação apontamos o facto de não terem sido questionados diretamente os indicadores comportamentais das competências valorizadas pelos entrevistados, o que nos permitiria uma compreensão plena da competência e a comparação entre as diferentes respostas dadas pelas empresas. Desta forma, tornar-se-ia possível averiguar as especificidades das competências transversais, em cada empresa.

Pretendemos que esta investigação se assuma como um contributo para a comunidade científica em Portugal. De uma forma geral, a maioria dos estudos resultam da análise da perspetiva dos diplomados, do ensino superior, não sendo tão frequentes os estudos que focam a perspetiva dos empregadores. São também menos frequentes os estudos de cariz qualitativo sobre a matéria, o que valoriza ainda mais esta investigação.

Consideramos que a identificação das competências valorizadas pelas empresas poderá ser uma informação valiosa para estudantes, diplomados, empregadores e instituições de ensino, no sentido, em que aguça o conhecimento, clarifica a consciencialização e potencia o desenvolvimento das referidas competências que são, atualmente, valorizadas pelo mercado.

Por outro lado, a caracterização da GPC das empresas estudadas poderá ser um elemento de (auto)reflexão crítica sobre as práticas que estão a ser utilizadas e um ponto de partida para a sua melhoria.

Não poderíamos deixar de referir que seria pertinente realizar-se, no futuro, um estudo que visasse responder aos mesmos objetivos desta investigação, com recurso à construção de um instrumento que potenciasse uma análise quantitativa e generalizável à população das empresas portuguesas. Um estudo quantitativo poderia permitir ter uma visão mais alargada da problemática em estudo, validando e reforçando as conclusões a que chegamos com esta investigação.

Bibliografia

- Allen, J., & Van der Velden, R. (2007). *The flexible professional e knowledge Society: General results of the REFLEX Project*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Almeida, P., & Rebelo, G. (2011). *A era da competência: Um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Assiter, A. (1995). *Transferable Skills in Higher Education*. London: Kogan Page.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3ª edição ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bertaux, Daniel (1997). *Les récits de vie*. Paris: Ed. Nathan
- Bitencourt, C. (2009). A gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração*, 126-136.
- Bomfim, R. (2012). Competência Profissional: uma revisão bibliográfica. *Revista Organização Sistêmica*, 46-63.
- Boterf, G. L. (Junho de 2006). Avaliar a Competência de um Profissional, Três dimensões a explorar. *Reflexão RH*, pp. 60-63.
- Boyatzis, R. (1982). Competence and job performance. In R. Boyatzis, *The competent manager, A model for effective performance* (pp. 10-39). New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 5-12.
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 8-15.
- Brandão, H., Zimmer, M., Pereira, C., Marques, F., Costa, H., Carbone, P., et al. (2008). Gestão do desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 875-898.

- Caetano, A., & Tavares, S. (2000). *Tendências na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão de Pessoas*. Lisboa: Dinâmia, Centro de Estudos sobre a Mudança Organizacional.
- Calisto, M. (2009). *A Importância das Competências Genéricas no Recrutamento de Diplomados do Ensino Superior: Estudos de caso em Hotelaria e Restauração*. Lisboa: ISCTE.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, C., Estêvão, C., & Silva, P. (2006). *Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior, Perspetiva dos Empregadores e Diplomados*. Guimarães: TecMinho.
- Casaca, S. F. (Novembro de 2005). Flexibilidade, trabalho e emprego:ensaio de conceptualização. *SOCIUS Working Papers*, pp. 1-25.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento, Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Cascão, F., & Cunha, N. (1998). *Gestão de Competências: novas perspetivas na gestão de recursos humanos*. Porto: IPAM.
- Cavaco, F. (2010). Modernidade, Competência e Metacompetência. In M. Ceitil, *Gestão e Desenvolvimento de competências* (pp. 47-66). Lisboa: Sílabo.
- Ceitil, M. (2004). *Sociedade, Gestão e Competências - Novas Dinâmicas para o Sucesso das Pessoas e das Organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Ceitil, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Colares, B., & Ribeiro, S. (2011). Uma abordagem sobre a gestão de pessoas por competência em uma instituição financeira. *Perspetivas Online: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 30-42.
- Comini, G., Konuma, C., & Santos, A. (2008). Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*, 6-18.
- Costa, R. F. (2003). *Persona, Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand.

- Costa, R. F. (2010). Carreira profissional, um conceito em (r)evolução . In B. d. Pedro, P. B. Guerra, & J. V. Rodrigues, *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (pp. 445-447). Alfacome: Publicações Dom Quixote.
- Dacko, S. (2006). *Developing the Top Five Skills within an MBA Programme: Implications for Management Educators*. International Journal of Management Education (IJME). 5: 21-32.
- Davies, B., Elisson, L., & Bowring-Carr, C. (2005). *School Leadership in the 21st Century*. Oxfordshire: Routledge Falmer.
- Denscombe, M. (2002). *Ground Rules for Good Research, a 10 point guide for social research*. London: Open University Press.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 261-292.
- Emprego, M. d. (2011). *Código do Trabalho*. Obtido em 30 de Maio de 2013, de Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_indice.html
- Ennis, M. R. (29 de January de 2008). Competence Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA). U.S.A.
- Espinheira, D. (2009). *Gestão do Capital Humano por Competências: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Estatística, I. N. (2012). *Evolução do setor empresarial em Portugal 2004-2010*. Lisboa: INE.
- Esteves, A., & Azevedo, J. (1998). *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*. Porto: Instituto de Sociologia.
- Fallows, S. & Steven, C. (2000). *Building Employability Skills into the Higher Education Curriculum: A University-Wide Initiative*. Education & Training, 42 (2), 75-82.
- Ferreira, S. (2012). *Conceção de um Sistema de Gestão de Desempenho e Competências: O Caso Rodoviária do Tejo*. Lisboa: ISCTE.
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Editora Gente.

- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 183-196.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2004). Alinhando Estratégia e Competência. *Revista de Administração de Empresas*, 44-57.
- Flick, U. (2009). *Desenho da Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Freire, A. (1999). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito, Teoria e Prática*. Oeiras: Celta.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- González, J., & Wagenaar, R. (2005). *Tuning Educational Structures in Europe II*. Bilbao: University of Deusto.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia.
- Herrero, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica, Uma abordagem Prática* (10ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Inácio, M. (2007). *Gestão por Competências em Empresas Líderes em Portugal: estudos de caso*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Informa. (2013). Tecido empresarial em Portugal 2012. *Barómetro Empresarial*, 1-2.
- Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competências e ensino superior profissional: presente e futuro. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 72-89.
- Le Boterf, G. (Junho de 2006). Avaliar a Competência de um Profissional, Três dimensões a explorar. *Reflexão RH*, pp. 60-63.
- Le Boterf, G. (2010). *Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues: 15 propositions*. Paris: Éditions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2011). Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable. *Education Permanente*, 97-112.
- Le Boterf, G. (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences* (6ª ed.). Paris: Editions d'Organisation.

- Lessa, A. C. (2001). *Flexibilidade do Trabalho e Políticas de Qualificação / Treinamento e Remuneração - estudo de caso em indústrias metalo-mecânicas de Porto-Alegre*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Lessard-Hérbert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lindon, D., Lendrevie, J., & Lévi, J. D. (2011). *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote.
- Maia, L., Moraes, M., & Freitas, L. (2011). Elaboração e Avaliação de Modelo de Gestão de Pessoas Orientado por Competências. *Perspetivas em Gestão & Conhecimento*, 180-193.
- Maior, R. C. (Junho de 2005). As Pessoas e suas Competências no Desenvolvimento das Organizações. *RAE*.
- Markert, W. (2002). Trabalho e Comunicação: Reflexões sobre um conceito dialético de competência. *Educação & Sociedade*, 23, 189-211.
- Martins, H. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 289-300.
- Martins, J. (2012). Gestão de recursos humanos nas empresas familiares . In A. Neves, & R. Costa, *Gestão de recursos humanos de A a Z* (pp. 315-319). Lisboa: Editora EH.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 447-455.
- McClelland, D. (Janeiro de 1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, pp. 1-14.
- Mclagan, P. (1997). Competencies: the next generation . *Training & Development*, 40-48.
- Melo, M. (2013). Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo. *CICS Working Paper 7* (pp. 1-14). Braga: Centro de Investigação em Ciências Sociais.
- Michel, A., & Tiana, A. (2011). Key competences in Europe. *European Journal of Education*, 285-289.

- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *An expanded source book, Qualitative Data Analysis*. California: Sage.
- Mirabile, R. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 73-77.
- Mulder, M. (2007). Competência - essência e utilização do conceito em ICVT. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 5-23.
- Munck, L., & Munck, M. (2008). Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. *Revista de Administração Mackenzie*, 64-85.
- Neuman, W. (2000). *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches* (4ª edição ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (Outubro de 2009). A Investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal, Resultados e Tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, pp. 67-83.
- Nunes, M., Marques, I., & Andrade, Á. (2010). Gestão de Competências / Gestão do Desempenho. In E. Vaz, & V. Meirinhos, *Recursos Humanos: das Teorias às Boas Práticas, Os Artigos de Investigação e Intervenção* (pp. 167-205). Santo Tirso: Editorial Novembro.
- OCDE. (07 de outubro de 2002). *Definition and Selection of Competences (DESECO): Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy Paper*. Obtido em 08 de outubro de 2012, de <http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/libros/Competencias/Estrategia.pdf>
- OIT. (2002). *Glossário de Termos Técnicos - Certificação e Avaliação de Competências*. Brasília: OIT.
- Olabuénaga, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Duesto.
- Organização Internacional do Trabalho. (2002). *Glossário de Termos Técnicos - Certificação e Avaliação de Competências*. Brasília: OIT.
- Paiva, K., & Melo, M. (2008). Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 339-368.

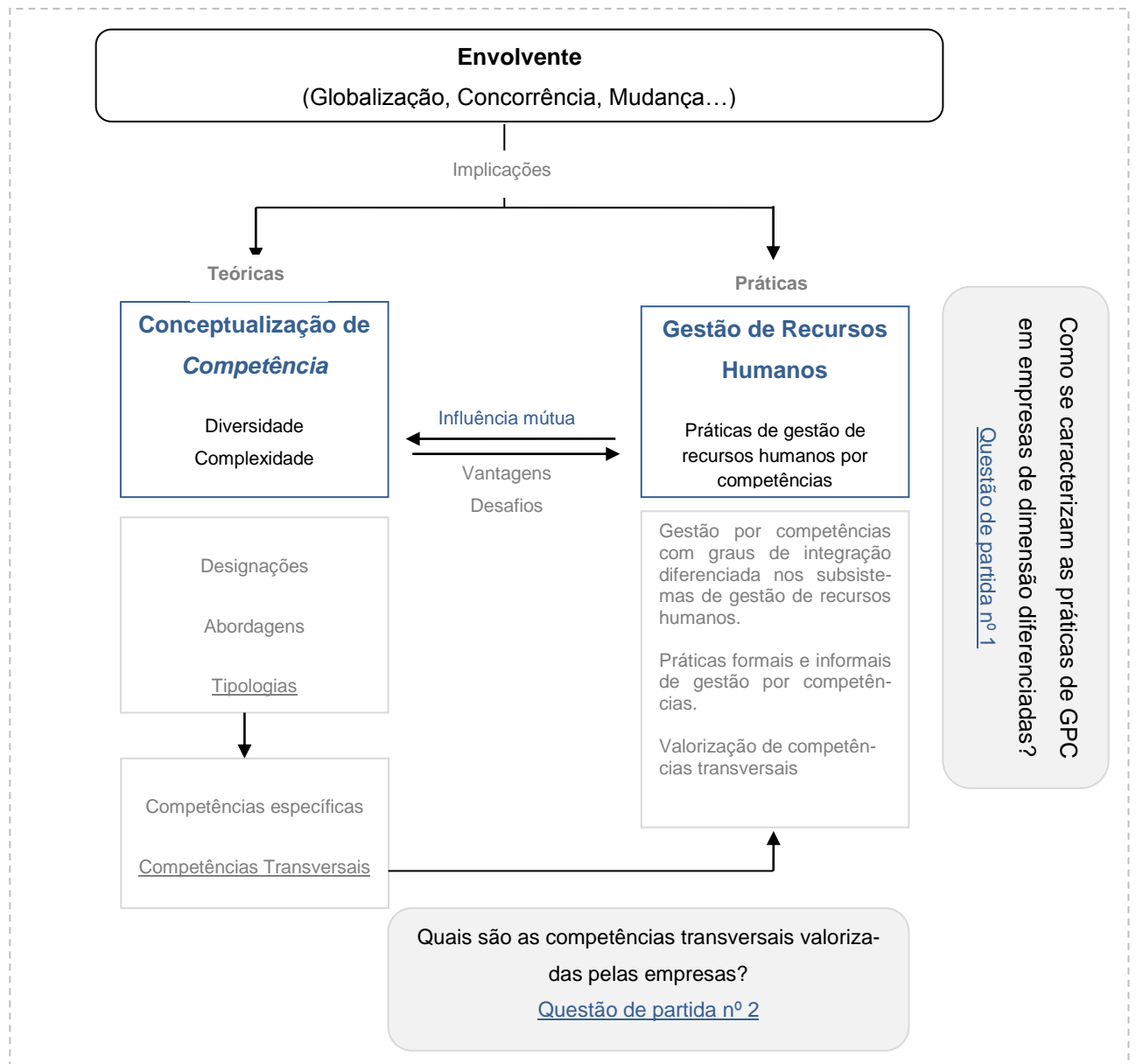
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Peretti, J.-M. (2004). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Perez, M. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Trabalho e Educação*, 57-65.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ragin, C. C. (1994). *Constructing Social Research*. California: Pine Forge Press.
- Rouby, E., & Thomas, C. (2009). L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques: vers une solution de gestion intégrée des compétences. *Revue Interventions Économiques*, 1-15.
- Silva, P. (2008). *Competências Transversais dos Licenciados e sua Integração no Mercado de Trabalho*. Guimarães: Universidade do Minho.
- Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competence at Work - Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stewart, J & Knowles, V. (2000). *Graduate recruitment and selection practices in small businesses*, Career Development/International. Vol. 5, 1: 21-38.
- Stewart, J. and Knowles, V. (1999). *The changing nature of graduate careers*, Career Development/International Vol. 4, 7: 370-83.
- Stroobants, M. (1998). Qualificações ou Competências? Normas de Geometria Variável. In J. Desauliers, *Formação & Trabalho & Competência* (pp. 17-46). Porto Alegre: Edipucrs.
- Tomasi, A. (2002). Qualificação ou Competência? *Revista Educação & Tecnologia*, 51-60.
- Tomasi, A. (2004). Qualificação ou Competência? In A. Tomasi, *Da Qualificação à Competência - pensando o séc. XXI* (pp. 143-157). São Paulo: Papirus.
- Vieira, A., & Filenga, D. (2012). Gestão por competências: retórica organizacional ou prática de gestão de pessoas? *Qualit@s Revista Eletrônica*, 1-12.
- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 701-721.

Zarifian, P. (2003). *O modelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas* (2ª ed.). São Paulo: Senac.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo teórico de análise

Ilustração 7 - Modelo teórico de análise



Anexo 2. Guião de entrevista

Data da entrevista:

Número da entrevista:

Duração:

Questões do Guião

Parte I – Caracterização da Organização

1. Quais as principais atividades desenvolvidas pela empresa?
2. As atividades desenvolvidas estendem-se para além do território nacional?
3. É constituída por quantos colaboradores?
4. Quem tem a seu cargo a gestão dos recursos humanos?
- 4.1. É possível descrever os seus principais papéis/funções?

Parte II – As competências transversais e as práticas de gestão de competências

1. Quais são as competências transversais/genéricas que mais valoriza quando contrata trabalhadores?
2. Essas competências variam de acordo com as diferentes funções ou qualificações?
3. As competências transversais têm impacto na não renovação/ rescisão de contrato?

4. Conhecimento / Formalização

- 4.1. As competências estão identificadas?
- 4.2. Quem as conhece?
- 4.3. Existe uma listagem formal?
- 4.3.1. Como foi o processo de identificação?
- 4.3.2. Há quanto tempo ocorreu?

5. Integração nos outros processos

5.1. Está integrado no(a):

- R&S? como?
- Formação e desenvolvimento? Como?
- Gestão/avaliação de desempenho? Como?
- Sistema de benefícios e recompensas? Como?
- Gestão de carreiras? Como?
- Gestão da sucessão? Como?

-
- Outro processo? Qual?

5.2. No caso da GPC não estar integrada em nenhum dos processos anteriores, **em quais processos lhe pareceria mais importante essa integração?**

- R&S? como?
- Formação e desenvolvimento? Como?
- Gestão/avaliação de desempenho? Como?
- Sistema de benefícios e recompensas? Como?
- Gestão de carreiras? Como?
- Gestão da sucessão? Como?
- Outro processo? Qual?

6. **Benefícios e desafios**

6.1. Na sua opinião, quais os **benefícios** que a GRH baseada nas competências pode ter/tem?

6.2. Na sua opinião, quais os principais **desafios** que a GRH baseada nas competências acarreta?

7. Gostaria de dar **mais alguma informação/contributo** acerca deste tema?

Anexo 3. Email enviado aos potenciais entrevistados

Exmo(a). Dr(a). xxx,

No âmbito da minha tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (**Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG)**) estou a desenvolver um estudo em torno do tema das competências transversais e das práticas de gestão de recursos humanos por competências nas organizações da região norte.

A (*nome da empresa*) apresenta-se como uma empresa de referência e seria extremamente valioso para o meu estudo ter o seu contributo.

Neste sentido, gostaria de pedir a sua colaboração para realizar de uma entrevista (com duração aproximada de 30 minutos), enquanto responsável de Recursos Humanos/ Administrador(a).

De salientar, que o contributo dado pela vossa organização será uma mais valia para este estudo e desta forma agradecemos a possível disponibilidade demonstrada da vossa parte.

Segue em anexo uma síntese do projeto de estudo para, com mais pormenor, tomar conhecimento do que se trata.

Agradeço mais uma vez a sua disponibilidade e aguardo uma resposta da sua parte!

Totalmente ao dispor para qualquer esclarecimento.

Sem mais de momento,

Com os melhores cumprimentos,

Ana Rita André

(Bolsista do Núcleo de Investigação e Desenvolvimento de Recursos Humanos
ESEIG/IPP)
(telem.: 911 001 772)

Anexo 3.1. Projeto de Investigação Sumário (Anexo enviado junto com o email)

Estudo – Competências Transversais e Práticas de Gestão por Competências

Enquadramento

Pretende-se com este projeto de investigação compreender quais as **competências transversais mais valorizadas** pelos empregadores da região Norte de Portugal, bem como analisar as **práticas de gestão por competências** (exemplo: a sua identificação, avaliação e desenvolvimento) levadas a cabo nas empresas.

Por competências transversais entendemos todas aquelas “que são comuns a diversas atividades profissionais” e que “permitem a transferibilidade de um perfil profissional a outro”¹⁴.

Questões de partida:

1. Quais as competências transversais valorizadas pelas empresas?
2. Como se caracterizam as práticas de gestão por competências em empresas de dimensão diferenciada?

Objetivos de investigação:

1. Compreender e identificar as competências transversais valorizadas por empresas de dimensão diferenciada.
2. Caracterizar as práticas de gestão por competências levadas a cabo por empresas de dimensão diferenciada.

Metodologia de Investigação:

Metodologia qualitativa (entrevista semiestruturada com a duração aproximada de 30 a 45 minutos).

Registo gravado (áudio) da entrevista para posterior análise.

Asseguramos a **total confidencialidade dos dados fornecidos** e a sua utilização exclusiva no estudo apresentado.

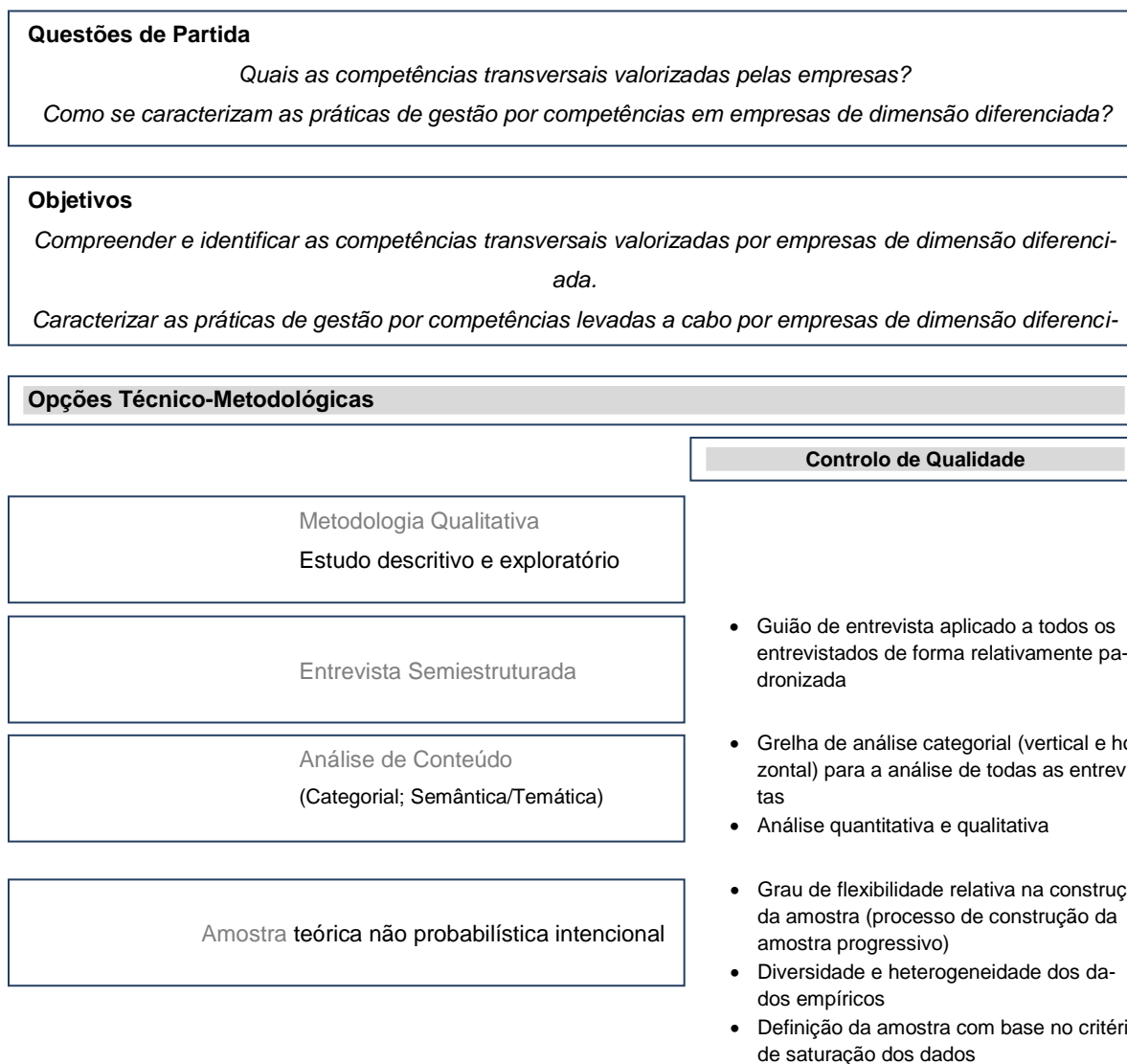
¹⁴ Organização Internacional do Trabalho (2002). *Glossário de Termos Técnicos - Certificação e Avaliação de Competências*. Brasília: OIT.

Anexo 4. Categorias, Dimensões e Componentes (análise horizontal)**Quadro 19 - Categorias, Dimensões e Componentes (análise horizontal)**

CATEGORIAS	DIMENSÕES	COMPONENTES	
1. Competências Transversais	1.1. Competências transversais valorizadas	1.1.1. Flexibilidade 1.1.2. Relacionamento Interpessoal 1.1.3. Capacidade de Resolução de Problemas 1.1.4. Línguas Estrangeiras 1.1.5. Capacidade de Comunicação 1.1.6. Gestão de stresse 1.1.7. Disponibilidade 1.1.8. Autonomia 1.1.9. Responsabilidade 1.1.10. Aprendizagem Contínua 1.1.11. Capacidade de Iniciativa 1.1.12. Criatividade 1.1.13. Trabalho em Equipa 1.1.14. Adaptação à Mudança 1.1.15. Orientação para a Qualidade 1.1.16. Espírito Crítico 1.1.17. TIC 1.1.18. Capacidade de Inovação 1.1.19. Orientação para o Cliente	
	1.2. Valorização de competências transversais por funções e qualificação dos colaboradores	1.2.1. Valorização similar 1.2.2. Valorização distinta	
	1.3. Impacto das competências transversais na não renovação de contratos	1.3.1. Com impacto 1.3.2. Sem impacto	
	2. Sistema de Gestão por Competências	2.1. Conhecimento e Formalização	2.1.1. Sem Diretório de Competências 2.1.2. Com Diretório de Competências 2.1.3. Criação 2.1.4. Conhecimento
		2.2. Integração nos processos de GRH	2.2.1. Recrutamento e Seleção 2.2.2. Formação e Desenvolvimento 2.2.3. Recompensas e Benefícios 2.2.4. Gestão/Avaliação do Desempenho 2.2.5. Gestão de Carreiras
		2.3. Avaliação da importância da integração nos processos de GRH	2.3.1. Recrutamento e Seleção 2.3.2. Formação e Desenvolvimento 2.3.3. Recompensas e Benefícios 2.3.4. Gestão de Carreiras 2.3.6. Gestão/Avaliação do Desempenho
		2.4. Benefícios	2.4.1. Desenvolvimento dos RH 2.4.2. Desenvolvimento da empresa 2.4.4. Bem-estar 2.4.5. Maior eficácia na GRH 2.4.6. Relação mais estreita entre a GRH e a Gestão global da empresa (missão, objetivos...) 2.4.7. Alcance dos objetivos globais do negócio
		2.5. Desafios	2.5.1. Resistência dos colaboradores 2.5.2. Falta de Tempo 2.5.3. Complexidade do processo 2.5.4. Custos 2.5.5. Falta de RH especializados 2.5.6. Articulação com a legislação 2.5.7. Posição assumida pela administração 2.5.8. Inexistência de uma gestão integrada e estratégica de RH 2.5.9. Morosidade na criação do sistema de gestão de RH por competências

Anexo 5. Desenho de Pesquisa

Ilustração 8 - Desenho de pesquisa



Anexo 6. Grelha de identificação de respostas por entrevista

	Entrevistados									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Questões										
Q1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q4.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q4.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q4.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q4.3.1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Q4.3.2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Q5.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q5.2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Q6.1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Q6.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Legenda: 1 (resposta) | 0 (não resposta)

Anexo 7. Comparação entre competências transversais valorizadas no estudo e em estudos empíricos

Quadro 20 - Comparação entre competências transversais valorizadas no estudo e em estudos empíricos (contexto nacional e europeu)

Competências Transversais	Nº de entrevistas com referência	Nº estudos em que a competência foi valorizada
Flexibilidade	8	--
Relacionamento Interpessoal	7	4
Adaptação à mudança	7	3
Trabalho em equipa	4	4
Resolução de Problemas	3	3
Línguas (estrangeiras)	3	--
Capacidade de Comunicação	3	4
Aprendizagem Contínua	3	2
Capacidade de Iniciativa	3	--
Capacidade de Inovação	3	--
Gestão do Stresse	2	--
Autonomia	2	--
Responsabilidade	2	--
Criatividade	2	--
Orientação para a Qualidade	2	--
Espírito Crítico	2	--
Orientação para o Cliente	2	--
TIC	2	4
Gestão da Informação e do Conhecimento	--	3
Planeamento e Organização	--	3
Motivação	--	3