

AVALIANDO MODELOS DE COMPETÊNCIAS A PARTIR DE UM CICLO INTERLIGADO DE LEGITIMAÇÃO E VALIDAÇÃO QUALITATIVA

ASSESSING COMPETENCE MODELS BASED ON AN INTERLINKED CYCLE OF LEGITIMATION AND
QUALITATIVE VALIDATION

EVALUANDO MODELOS DE COMPETENCIAS A PARTIR DE UN CICLO INTERCONECTADO DE
LEGITIMACIÓN Y VALIDACIÓN CUALITATIVA

Luciano Munck

Doutor

Universidade Estadual de Londrina

munck@uel.br

Mariana Gomes Musetti Munck

Doutora

Universidade de São Paulo

marianamusetti@yahoo.com.br

Rafael Borim-de-Souza

Doutorando

Universidade Federal do Paraná

rafaborim@yahoo.com

Submetido em: 25/06/2011

Aprovado em: 24/07/2012

RESUMO

Por meio deste artigo, propõe-se um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências. Para tanto, buscou-se compreender a origem e a evolução dos estudos sobre as competências; analisar alguns modelos de competências com suas respectivas estratégias de operacionalização; e inter-relacionar as proposições advindas de estudos relacionados à pesquisa qualitativa com as contribuições existentes sobre processos de validação de modelos de competências e com o caminho metodológico percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005). Este é um estudo teórico, classificado metodologicamente como uma pesquisa básica, qualitativa, exploratória e bibliográfica. O ciclo proposto é composto por três etapas: definição constitutiva, validade de construto (validade de conteúdo, validade de face e confiabilidade) e validade preditiva. A proposição deste ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências pretende auxiliar as organizações a descreverem suas realidades, inclusive com suas diferenças e contradições, para então desenvolverem soluções de gestão coerentes com seus respectivos modelos de competências.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação. Competências. Modelos de Competências. Organizações. Validação Qualitativa.

ABSTRACT

This article was developed with the aim of proposing a qualitative and interconnected cycle of validation and legitimization of competence models. Its aims are: to understand the origin and evolution of studies

on competencies; to analyze competencies models, with their respective implementation strategies; and to interrelate the proposals from studies related to qualitative research with the existing contributions on processes of validating competence models, and with the methodological contributions of Markus, Cooper-Thomas and Allpress (2005). This is a theoretical study, classified as a basic, qualitative, exploratory and bibliographic research. The proposed cycle of validation consists of three stages: definitive constitutive, construct validity (content validity, face validity and reliability), and predictive validity. The purpose of this interlinked cycle of legitimation and qualitative validation of methods of competencies is to help organizations described their realities, including their differences and contradictions, so that they can develop management solutions that are coherent with their respective competence models.

KEYWORDS: Assessment. Competences. Competence Models. Organizations. Qualitative Validation.

RESUMEN

Por medio de este artículo se propone un ciclo interconectado de legitimación y validación cualitativa de modelos de competencias. Para ello se buscó comprender el origen y la evolución de los estudios sobre las competencias, analizar algunos modelos de competencias con sus respectivas estrategias de operacionalización, e interrelacionar las proposiciones provenientes de estudios relacionados a la investigación cualitativa con las contribuciones existentes sobre procesos de validación de modelos de competencias y con el camino metodológico recorrido por Markus, Cooper-Thomas y Allpress (2005). Este es un estudio teórico, clasificado metodológicamente como una investigación básica, cualitativa, exploratoria y bibliográfica. El ciclo propuesto está compuesto por tres etapas: definición constitutiva, validez de constructo (validez de contenido, validez de facie y confiabilidad) y validez predictiva. La proposición de este ciclo interconectado de legitimación y validación cualitativa de modelos de competencias pretende ayudar a las organizaciones a describir sus realidades, inclusive con sus diferencias y contradicciones, para desarrollar entonces soluciones de gestión coherentes con sus respectivos modelos de competencias.

PALABRAS CLAVE: Evaluación. Competencias. Modelos de Competencias. Organizaciones. Validación Cualitativa.

1 INTRODUÇÃO

Embora a maior parte da literatura posicione a lógica das competências e dos seus respectivos modelos como substitutos e superiores às abordagens clássicas de gestão, sua aplicação como instrumento fundamental para subsidiar decisões, tanto vinculadas apenas à gestão de pessoas como à empresa como um todo, tem confundido algumas organizações. Tal situação ocorre principalmente quando há o questionamento acerca da relação entre os objetivos propostos pelos modelos de gestão de competências e pelos seus respectivos resultados.

Autores como Kochanski (1997), Shippmann *et al.* (2000) e Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) afirmam que há ainda poucas evidências para sugerir que modelos de gestão de ou por competências fornecem qualquer validade preditiva incremental sobre as medidas existentes para prever ou indicar melhorias no desempenho global da organização. Dessa forma, a avaliação crítica de modelos se faz necessária, pois a aplicação do conceito evolui exponencialmente tanto no campo acadêmico quanto no prático.

Tal afirmação é confirmada ao verificar-se que, de 1997 a 2007, foram publicados em torno de 75 artigos diretamente relacionados à gestão por competências nos Anais do EnAnpad, um dos principais veículos de divulgação de estudos científicos da área de Administração no Brasil. Em 1997 foi publicado um artigo e, em 2007, dezoito. Em estudo realizado por Barbosa e Rodrigues (2005), destacou-se que, de 119 das maiores empresas dos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul, 84 tinham modelos de gestão por competências implantados ou em fase de implantação.

O presente artigo não entrará no mérito da discussão semântico-epistemológica que diferencia gestão por competências, gestão de competências ou gestão articulada por competências. O enfoque será dado à estrutura referencial que organiza competências para subsidiar decisões nas organizações na forma de um modelo.

Uma varredura inicial na literatura pesquisada permitiu observar que a consolidação de modelos de gestão de, ou por competências, como referência principal para a gestão de pessoas experimenta diversos desafios que poderiam ou até deveriam se tornar grandes temas para uma extensa agenda de pesquisa (DREJER, 2002; MILLS *et al.*, 2002; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2008). Essa poderia assim se definir: levantamento e desenvolvimento de estudos que comprovem a ligação dos modelos de competências com resultados diferenciados; análise e construção de métodos efetivos de coleta de dados para a definição das competências que comporão o modelo; a análise e a construção de procedimentos de validação confiáveis para a definição dos descritores de competências; levantamento dos motivos do baixo volume de referências científicas que atestam ganhos de qualidade ou competitividade para organizações que usam modelos de competências; discussão sobre a dificuldade de integrar o modelo à estratégia do negócio; levantamento e proposição de estratégias de documentação sistemática de seus diversos processos com vistas a revisões e aprimoramentos; e, por último, a análise e a proposição de processos de validação e legitimação dos modelos de competências implantados ou em implantação (JAQUES; CASON, 1994; MILLS *et al.*, 2002; SPENCER; SPENCER, 2003; DUBOIS; ROTHWELL, 2004).

Considerando tais sugestões, este artigo tem como principal objetivo propor um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências a partir de um processo de verificação de validade adaptado do caminho metodológico percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005). Para alcançar esse objetivo geral, três objetivos específicos de pesquisa se mostraram necessários, os quais são: compreender a origem e a evolução dos estudos sobre as competências; analisar as estratégias de operacionalização de alguns modelos de competências; e inter-relacionar as proposições advindas de estudos relacionados à pesquisa qualitativa com as contribuições existentes sobre processos de validação de modelos de competências e com o caminho de validação percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005).

A avaliação de modelos de gestão de competências, em seu todo, não foi o tema central de 61 artigos sobre competências consultados nos Anais do EnAnpad, de 1997 a 2009, do EnGPR, de 2007 a 2009, e em 32 artigos publicados na RAUSP e RAE-FGV de 2002 a 2009. Ao se propor um caminho para avaliar um modelo à luz do processo de validação e legitimação, espera-se responder aos desafios postos à gestão por competências e propor caminhos para superá-los.

Para maior aprofundamento do tema em análise, o texto disposto ao longo do artigo foi dividido em seis seções, sendo elas: introdução; metodologia de pesquisa; competências: origem e evolução conceitual; modelos de competências e estratégias de operacionalização; ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências; e considerações finais.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de propor um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelo de competências a partir de um processo de verificação de validade adaptado do caminho metodológico percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005).

No intuito de responder ao objetivo mencionado anteriormente, foi realizada uma pesquisa de natureza teórica, cujo problema buscou ser respondido por uma abordagem qualitativa, cujos objetivos foram analisados por uma perspectiva exploratória e que em relação aos procedimentos técnicos é classificada como bibliográfica (RICHARDSON, 2008).

Demo (2000) ressalta que uma pesquisa teórica não exige e, principalmente, não implica uma imediata intervenção na realidade, mas nem por isso ela deixa de ser importante, pois é por ela que são criadas condições para futuras investigações empíricas.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa orientada por uma abordagem objetivista, ou seja, o que se busca é a fundamentação teórico-analítica que facilite, em um momento de intervenção empírica, a aquisição de relatos objetivos. Nesse sentido, compreende-se a realidade como uma estrutura composta por uma rede de relacionamentos determinados entre as partes constituintes de uma sociedade (MORGAN; SMIRCICH, 1980; DENZIN; LINCOLN, 2006).

A abordagem qualitativa dessa pesquisa indica que houve um levantamento teórico sobre os temas de interesse, a fim de que, por meio da observação das contribuições acadêmicas contemporâneas a respeito dos assuntos aqui abordados, fosse possível propor o ciclo mencionado anteriormente, o qual visa contribuir com futuras intervenções empíricas que venham a tratar sobre esse tema.

Gil (2008, p. 27) considera que as “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. A pesquisa se torna exploratória quando o tema escolhido é pouco explorado e apresenta dificuldade elevada para a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Por ser uma pesquisa teórica, qualitativa e exploratória, coube a este estudo o procedimento técnico do levantamento bibliográfico. De acordo com Martins e Theóphilo (2007), a pesquisa bibliográfica é uma estratégia necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, pois procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros acadêmicos, periódicos e anais de congressos nacionais e internacionais.

Nesse contexto, foram selecionados os temas de maior relevância para o processo de busca de resposta ao objetivo proposto, os quais são: origem e evolução conceitual dos estudos sobre competências, modelos de competências e suas respectivas estratégias de operacionalização e ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa. O **Quadro 1** apresenta o que foi investigado em cada um desses temas.

Quadro 1 – Estrutura de investigação temática

Tema em Perspectiva	O que investigar?
Competências: Origem e Evolução Conceitual	Como se deu o início dos estudos sobre as competências e como os conceitos relacionados a esse fenômeno foram sendo desenvolvidos ao longo do tempo.
Modelos de Competências e Estratégias de Operacionalização	Alguns exemplos de modelos de competências (como são estruturados, como estes avaliam as pessoas e quais as técnicas metodológicas mais utilizadas) e caminhos de implementação e gerenciamento dos mesmos nas organizações.
O Ciclo Interligado de Legitimação e Validação Qualitativa	Inter-relações entre as proposições advindas de estudos relacionados à pesquisa qualitativa, as contribuições existentes sobre processos de validação de modelos de competências e o caminho de validação percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005).

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 COMPETÊNCIAS: ORIGEM E EVOLUÇÃO CONCEITUAL

Entre os estudiosos sobre competências, White (1959) recebe os créditos por ter introduzido tal termo para descrever características de personalidade associadas ao desempenho superior e à alta motivação dos indivíduos. Ao postular uma relação entre competências cognitivas e tendências sobre ações motivacionais, White (1959) definiu o fenômeno como uma integração efetiva do indivíduo com o ambiente e foi além ao argumentar que a competência está vinculada à motivação, não podendo ser admitida somente como uma capacidade passível de ser realizada.

As contribuições de McClelland (1973) seguiram a mesma abordagem de White (1959), mas consistiram, além de uma necessária evolução científica para os estudos das competências, em uma densa crítica ao sistema imperante de valorização e avaliação dos indivíduos junto às organizações. McClelland (1973) considerava que a inteligência era um fator contribuinte para a competência,

mas não determinante. Segundo ele, parâmetros de avaliação regidos por resultados advindos de testes de inteligência acarretavam uma série de preconceitos praticados contra inúmeras minorias sociais. Em 1985, o referido autor, por meio de outro artigo, definiu as competências como as características que sustentam desempenhos diferenciados (McCLELLAND, 1985). A partir desse raciocínio, foi fundada a consultoria Hay McBer (2010).

Métodos para mensurar as competências foram desenvolvidos como uma alternativa aos testes tradicionais de inteligência cognitiva. A principal crítica proferida a esses testes se baseava em sua lógica, formato e conteúdo de avaliação, que não eram capazes de prever como um indivíduo se sairia ao desempenhar determinadas funções (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Embora os pesquisadores Barrett e Depinet (1991) tentassem evidenciar a superioridade desses testes de inteligência ao criticarem as proposições de McClelland (1973), eles fundamentaram-se em informações ambíguas que não surtiram em grande aceitação junto aos acadêmicos.

A abordagem das competências inicia-se pela contemplação do final do processo, ou seja, ao observar funcionários diferenciais no desempenhar de suas funções para então determinar em que aspectos esses indivíduos se diferenciam daqueles não portadores de uma *performance* tão elevada (LE DEIST; WINTERTON, 2005). As competências, portanto, compreendem habilidades e disposições que vão além das habilidades cognitivas do ser humano, tais como autorreconhecimento, autocontrole e habilidades sociais. Apesar de algumas delas serem identificadas por taxonomias de personalidade, ressalta-se que elas são fundamentalmente comportamentais e, diferentemente da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas por meio de treinamentos e desenvolvimentos (McCLELLAND, 1998).

Essa tradição comportamental possui relevante influência junto à escola norte-americana (MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005), na qual as competências são definidas como características simultaneamente anônimas e sustentadoras dos elevados desempenhos proferidos por alguns indivíduos em determinadas funções, possíveis de serem generalizadas em situações diversas e persistentes por um período de tempo razoável (BOYATZIS, 1982; SPENCER; SPENCER, 2003).

Além da abordagem comportamental, predominante na escola norte-americana, existem outras vertentes de estudos, tais como a abordagem funcional, marcada pelas contribuições dos pesquisadores ingleses, e a abordagem multidimensional e holística, alicerçada em pesquisas realizadas por estudiosos franceses, alemães e austríacos (LE DEIST; WINTERTON, 2005). A exploração dessas escolas não é um dos objetivos deste artigo, o qual, a partir desse momento, assume como fonte de orientação principal os conceitos que estruturam a vertente norte-americana.

Le Deist e Winterton (2005) admitem que os estudos sobre as competências devem muito aos autores norte-americanos, inclusive pela noção sobre o termo ter sido adaptada e evoluída ao longo do tempo. Munck e Borim-de-Souza (2010) ressaltam que, pelos estudos norte-americanos, respostas consideráveis foram conquistadas no que se refere à liderança, à motivação, à gestão de cargos e carreiras e aos aspectos cognitivos e sociais dos indivíduos, pois tais estudos, em síntese, possuem um apelo organizacional mais aguçado no que se refere à efetiva aplicabilidade e gestão dos modelos de competências. Ressalta-se, porém, que autores das demais abordagens podem vir a ser citados, a fim de que o debate em perspectiva seja enriquecido.

4 MODELOS DE COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO

Quando se fala em modelo de competências, trata-se de um modelo estratégico que define as competências da empresa e das pessoas que nela estão inseridas para que juntos consigam seguir na mesma direção e atingir resultados. Tal modelo presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambas seja direcionado na mesma direção (MILLS *et al.*, 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005).

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

A conexão entre as competências essenciais (ou foco) e as genéricas é feita pela elaboração de um modelo de competências respaldado também por práticas de avaliação dessas competências (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Os modelos são concebidos posteriormente à identificação dos fatores críticos de sucesso, os quais são responsáveis por grande parte do sucesso da organização. A avaliação das competências é utilizada para determinar o nível em que os indivíduos inseridos na organização estão em relação à composição de competências que dão conta de trabalhar com esses fatores críticos (SPENCER; SPENCER, 2003).

Kochanski (1997) ressalta que, se observada superficialmente, a gestão por competências atuará como a tradicional gerência de recursos humanos (RH). No entanto ele adverte que a primeira difere da segunda, pois, além do atendimento às exigências tradicionais, exige uma direção estratégica cuidadosamente definida para analisar a capacitação total da organização, a articulação das competências individuais que proporcionam alto desempenho e a simplificação da gerência e dos programas de RH no sentido de apontarem e reforçarem as competências identificadas. Dessa forma, é possível afirmar que gerenciar por competências representa uma mudança de cultura.

Em relação às proposições de modelos de gestão de ou por competências, apresenta-se o **Quadro 2**, composto pelas considerações principais de diversos autores reconhecidos sobre seus esforços para conceber um modelo de competência.

Quadro 2 – A proposição de modelos de competências

Autores	Comentários sobre seus modelos
Boyatzis (1982)	O modelo proposto por este autor fundamenta-se nas seguintes premissas: as funções e as responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para determinada ocupação; o ambiente organizacional apresenta aspectos indispensáveis de um ocupante de um cargo gerencial, tal como este indivíduo responderá a demandas específicas; as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo de responder a diferentes adversidades enfrentadas nos mais diversos cenários.
Kochanski (1997)	O autor propõe um modelo envolvendo um processo contínuo de descoberta. As competências não podem ser criadas de fora para dentro. É aconselhável usar uma estratégia de aproximação que envolva muitas pessoas, tal como grupos de foco. Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e reduz o elitismo e a exclusão. Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento. Todos devem ter acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.
Spencer e Spencer (2003)	Os autores elaboraram um modelo em que as competências são trabalhadas como características estruturais ou estruturantes de motivações, traços, autoconhecimento e habilidades que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares e de serviço.
Dubois e Rothwell (2004)	Os autores conceituam a modelagem das competências como uma definição escrita de competências requeridas para funcionários exemplares e de sucesso diferenciado que participarão de determinado cargo, equipe, divisão ou organização. A descrição das competências essenciais e de sua estrutura operacional por meio de um modelo pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, o qual deverá estar alinhado às necessidades organizacionais e às perspectivas pessoais.
Grigoryev (2006)	Para o autor, um efetivo modelo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige cuidadosa distinção e posicionamento das competências técnicas e sociais, tornando indispensável a atuação de <i>experts</i> para identificar quais as competências essenciais para uma atividade em particular.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das contribuições de Boyatzis (1982), Dubois; Rothwell (2004), Grigoryev (2006), Kochanski (1997), Spencer; Spencer (2003).

Apesar de ser composta por discursos diferentes, a essência das proposições recai em prerrogativas similares, tanto que Grigoryev (2006) adverte que o delineamento dos modelos será mais bem conduzido se for iniciado por uma reengenharia reversa, que parte da análise dos resultados considerados bem-sucedidos em uma posição ou atividade. Definidos esses resultados, os comportamentos necessários para atingi-los estarão esboçados. Por fim, chega-se a um modelo de competências essenciais que delimita e orienta o desenvolvimento desses comportamentos e guia a contratação pelos componentes centrais do trabalho, definidos como preditores de resultados bem-sucedidos.

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

Parry (1996) sugere que a abordagem mais segura para o levantamento de competências é a que opta pelo cruzamento de um ou dois métodos de pesquisa comportamental como: questionários, entrevistas, observação direta, autoavaliação ou avaliação de terceiros, avaliação de desempenho, análise de indicadores e simulação. No **Quadro 3**, o autor destaca 12 orientações que contribuem para a descrição das competências.

Quadro 3 – Orientações para a descrição e seleção de competências

<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar o óbvio 2. Definir níveis de excelência 3. Evitar características pessoais 4. Agrupar competências similares 5. Focar nas necessidades do futuro 6. Usar linguagem familiar: de fácil entendimento 7. Definir lista pequena: poucas competências realmente essenciais 8. Definir competências mutuamente exclusivas: <u>com características bem diferentes</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Ilustrar com exemplos: perguntar ao entrevistado o que ele entende por competência 10. Trabalhar com resultados obtidos a partir das competências 11. Focar nas competências genéricas: definições amplas que possam abarcar vários entendimentos 12. Analisar o comportamento observável e mensurável: análises de lucratividade não mostram presença/ausência de competências
---	---

Fonte: Parry (1996).

No contexto brasileiro, destaca-se o modelo de Dutra (2004), o qual articula conceitos como “entrega”, “complexidade”, “agregação de valor” e “espaço ocupacional” com a noção de competências. A entrega seria o que realmente o indivíduo, volitivamente, faz pela empresa dentro de determinado nível de complexidade. A complexidade refere-se ao nível de exigência intelectual posto ao indivíduo nas ações e nas funções requeridas. A agregação de valor representa a geração de resultados diferenciados frente a parâmetros estabelecidos. O espaço ocupacional resume-se a designar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, por meio de uma correlação entre complexidade, entrega e amplitude de ação.

Segundo Dutra (2004), o objetivo do modelo é servir de orientação para as diversas ações de recursos humanos. Os conceitos citados anteriormente se complementam e servem como orientação para a construção de carreiras distribuídas em eixos que traduzem a possível trajetória do indivíduo na organização. Os eixos são divididos em níveis de complexidade; cada nível tem definidos *INPUTS*, chamados de “requisitos de acesso”, que seriam a formação, a experiência e o conhecimento necessários para o nível, tendo também os *OUTPUTS*, chamados de “atribuições e responsabilidades”.

No Brasil, encontram-se também diversos outros modelos disponibilizados por consultorias, sejam nacionais ou multinacionais; entre eles, o modelo da Hay-Macber, sustentado nas teorias motivacionais de McClelland (1973) e nas teorias de análise situacional. Tal modelo se concentra nas competências que diferenciam aqueles que melhor realizam a missão dada, e nele são comparados desempenhos internamente, partindo do princípio que a competência é algo intrínseco às pessoas,

logo, um fator que permite melhores resultados. As competências que serão estudadas são identificadas por meio de entrevistas comportamentais.

Outra proposta de modelo, disponibilizada pela Deloitte Touche Tohmatsu (2010), trabalha centrada nos conceitos de conhecimento, habilidade e atitude, articulados para atingir níveis de aplicação que variam de iniciação, passando por desenvolvimento e aplicação até chegar à excelência na produção de serviços ou produtos. Nesse modelo, os resultados são aferidos por uma lista de evidências, pois partem do pressuposto que as competências manifestam-se por resultados observáveis relacionados ao trabalho.

Percebe-se que a mudança proposta pelos modelos de gestão de competências é desafiadora. Junto a isso existe a tendência de essa mudança receber e promover maquiagens em coisas antigas, afirmando que houve mudança de paradigma na organização. Porém se julga ingênuo entender que gestores e funcionários compreenderão por completo os conceitos principais que levam a uma nova forma de ver a organização do trabalho. É plausível ter em pauta o efeito implacável da racionalidade limitada, senão corre-se o risco, no ímpeto de obter bons resultados, de abrir mão do rigor científico e permitir a desarticulação do modelo em relação à sua base conceitual e cultura organizacional.

Em síntese, seguem algumas armadilhas comuns aos processos de implantação e gestão de modelos de competências que podem ser evitadas pelos gestores: mau uso por parte das gerências (fugindo das premissas, usando critérios próprios, sendo superficial ou parcial nas avaliações), pois o exemplo provavelmente será seguido pelos demais funcionários; criação de listas de competências por um pequeno grupo, contribuindo para que somente ele entenda realmente o significado das mesmas; utilização do modelo com muito afínco, podendo causar medo nas pessoas e colaborar para sua não consolidação; usar as competências somente para desenvolvimento, sendo que elas devem dar suporte para todos os subsistemas de RH; e, por último, achar que o sistema fará tudo e corrigirá problemas estruturais (WHITE, 1959; DALTON, 1997; KOCHANSKI, 1997; MILLS *et al.*, 2002; DUTRA, 2004).

5 O CICLO INTERLIGADO DE LEGITIMAÇÃO E VALIDAÇÃO QUALITATIVA DE MODELOS DE COMPETÊNCIAS

Flick (2009, p. 345) complementa a definição "A validade é o ponto até onde um construto mede o que deve medir" (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 202) ao admoestar que, principalmente para as pesquisas quantitativas, "a questão da validade pode ser resumida na questão de definir se os pesquisadores veem aquilo que acham que veem". No entanto, para procedimentos metodológicos qualitativos, observa-se a necessidade de se adequar o entendimento e o conceito de validade.

Mishler (1990) defende que pesquisas quantitativas buscam por estados de validade, enquanto pesquisas qualitativas se interessam por processos de validação, e por isso define a "validação como construção social do conhecimento" (MISHLER, 1990, p. 417). Lather (1993), no intuito de contextualizar as discussões sobre "validação" em pesquisas qualitativas, adotou diversas teorias pós-modernistas e pós-estruturalistas sem, no entanto, rejeitar a questão da legitimação e, por conseguinte, a validação do conhecimento científico como um todo.

Ao basear-se nos trabalhos de Lyotard (1984), Lather (1993), propõe a noção de uma validade paralógica ou neopragmática, por meio da qual o conhecimento científico não tem a incumbência de buscar uma correspondência com a realidade, mas sim de descobrir diferenças e de identificar contradições presentes na tensão existente entre essas diferenças. Por tais constatações, Lather (1993) considera que a validade do conhecimento é especificada pela resolução da questão sobre até que ponto os objetivos de investigação foram atingidos.

Hammersley (1992), também adepto de uma postura conceitual de processo de validação semelhante à de Mishler (1990), afirma que em pesquisas qualitativas a realidade torna-se acessível por meio de diferentes perspectivas envoltas nos fenômenos investigados; logo, tais pesquisas, no intuito de descobrir fragilidades no objeto estudado, visam apresentar a realidade estudada, não reproduzi-la. Por esse motivo, o autor assevera que o processo de validação em procedimentos metodológicos qualitativos alicerça-se em pilares que intentam apresentar o que ele denomina de "realismo sutil".

Essas considerações a respeito do termo "validação" foram apresentadas a fim de que seu entendimento fique coerente com o contexto deste artigo, o qual foi desenvolvido por uma abordagem qualitativa e com o objetivo de propor um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências. Em relação à consolidação e à validação dos modelos de competências, alguns trabalhos relevantes têm sido amplamente discutidos, tais como o de Shippmann *et al.* (2000), que propõe uma escala de dez níveis que classifica o rigor de modelos de competências.

Essa escala envolve a efetividade do método de coleta de dados, os descritores de desenvolvimento, os procedimentos e os padrões de qualidade, a ligação do modelo com a estratégia do negócio e os procedimentos de validação e documentação (SHIPPMANN *et al.*, 2000). Percebe-se, assim, que existem muitas questões a serem analisadas antes de considerar um modelo como válido e mais ou menos benéfico para a organização.

Sparrow (1995) salienta que um grande problema no uso de modelos de competências é a falta de um entendimento comum do que realmente significa a competência, o que tem levado muitas organizações a trabalharem com modelos mesclados ou integrados que se tornam verdadeiros campos de "areia movediça".

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

Em síntese, compreende-se por um modelo de competências válido aquele que possui uma clara descrição sobre a hierarquização entre competências e subcompetências específicas para cada um dos espaços ocupacionais participados pelos diferentes indivíduos inseridos em um mesmo contexto de gestão organizacional. Em um modelo válido, a organização possui a capacidade de identificar as competências que necessitam ser desenvolvidas e aprimoradas, a fim de que seus respectivos objetivos estratégicos sejam alcançados. Essas competências são densamente discutidas e disseminadas em cada uma das áreas da empresa, para que assim os gestores e os demais funcionários adquiram uma noção comum sobre o significado de cada competência exigida pela empresa, além de estarem cientes de como tais competências serão mensuradas e avaliadas pela organização. Um modelo de competências é válido, portanto, quando possui uma linguagem comum em diferentes níveis estratégicos junto à organização que o ampara, situação que permite qualidade e agilidade nos processos de avaliação, implantação e aprimoramento do mesmo (McLAGAN, 1997; SHIPPMANN *et al.*, 2000; SPARROW, 1995; MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005; SMITH, 2008).

Com o intuito de propor premissas de validação e legitimação qualitativas para avaliar modelos de competências, houve o interesse de se buscar um referencial que desse suporte ao objetivo apresentado. Para tanto, foram adotadas considerações de Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), as quais realizaram uma pesquisa na Nova Zelândia que procurou revisar perspectivas teóricas formadoras dos conceitos de competências e analisar a aplicabilidade desse tema naquele país.

O estudo foi desenvolvido com o anseio particular de explorar analiticamente novas ferramentas (*softwares* divulgados por consultores e vendedores neozelandeses) que diziam ser capazes de apurar o valor agregado dos modelos de competências para as organizações. A pesquisa contou com uma amostra de 54 empresas, das quais 14 eram públicas e 40 eram privadas, sendo que em nenhuma delas foram encontradas evidências que indicassem a validação dos modelos de competências discutidos naquele artigo.

Para chegarem a tais conclusões, as autoras fizeram uso de um processo de verificação que ressaltasse a problemática abordada por elas, composto por análises de etapas de validade já abordadas em outros estudos, mas adaptado pelas pesquisadoras para demonstrar alguns problemas de validade dos modelos de competências divulgados por consultores e vendedores de *softwares* daquela localidade. Foram utilizadas quatro etapas, sendo elas: a validade de conteúdo, a validade de face, a validade de critério e a validade preditiva.

Uma peculiaridade a respeito das etapas usufruídas por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) é que as três primeiras (a validade de conteúdo, a validade de face e a validade de critério) são subescalas de uma etapa maior, a validade de construto. Essa etapa maior, ao ver dos autores do artigo em apresentação, depende de um momento anterior, por meio do qual algumas informações-chave precisam ser angariadas antes de se buscar a validade de um fenômeno como um modelo de competências, sendo elas: o significado de competência, o processo de aquisição desse significado e o processo de operacionalização de cada uma das competências reivindicadas pelo modelo utilizado pela organização.

Esse momento anterior também é considerado uma etapa do processo de verificação da validade de um modelo de competências, a qual é denominada de "definição constitutiva". As definições constitutivas são de extrema importância no contexto de construção de instrumentos de pesquisa, uma vez que situam o construto, exata e precisamente, dentro da teoria desse construto, dando, portanto, as balizas e os limites que ele possui (VIEIRA, 2006). Todavia o grande obstáculo para se vislumbrar uma definição constitutiva da competência é que tal termo constitui uma construção psicológica, conceituada de diversas formas por pesquisadores e consultores.

Outra consideração a respeito do caminho metodológico percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) é em relação ao que as autoras denominam de validade de critério. Para Hair Jr. *et al.* (2005, p. 203), "a validade de critério avalia se um construto tem o desempenho esperado em relação a outras variáveis identificadas como critérios significativos". As discussões vinculadas a esta validade no artigo de Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) estão mais relacionadas com o que pode ser compreendido como confiabilidade. Para Kirk e Miller (1986, p. 20), "a confiabilidade, em geral, se refere ao grau em que os achados de um estudo são independentes de circunstâncias acidentais de sua produção".

Em estudos quantitativos, "a confiabilidade tem a ver com a coerência das descobertas da pesquisa" (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 198). Kirk e Miller (1986) complementam esse conceito ao mencionarem que na pesquisa quantitativa a confiabilidade se refere à extensão em que um experimento, um teste ou uma medição produz o mesmo resultado ou às medições consistentes em testes repetidos. Em relação aos trabalhos não quantitativos, Silverman (2009) sugere duas maneiras de satisfazer os critérios de confiabilidade: tornando o processo de pesquisa transparente por meio da descrição da estratégia de pesquisa e dos métodos de análise de dados por uma maneira suficientemente detalhada no relatório de pesquisa; e prestando atenção à transparência da teoria ao tornar explícita a postura teórica a partir da qual a interpretação ocorre, mostrando como esta seleciona determinadas interpretações e exclui outras.

Por tais considerações a respeito do processo de validação realizado por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005), algumas adaptações foram implementadas por meio deste artigo, pelas quais se optou por considerar que o processo de verificação da validade de um modelo de competências é constituído por três etapas principais: a definição constitutiva, a validade de construto (composta pela validade de conteúdo, validade de face e confiabilidade) e a validade preditiva.

As etapas do processo de verificação da validade de um modelo de competências, estruturado por meio de adaptações incrementadas a partir do caminho metodológico percorrido pelas autoras neozelandesas, são apresentadas e detalhadas no **Quadro 4**.

Quadro 4 – Descrição das etapas do processo de verificação da validade de um modelo de competências

Definição Constitutiva	Significado: indica a definição de competência para o contexto analisado, esclarece o processo por meio do qual tal significado foi definido como o mais coerente e apresenta meios de operacionalização de cada uma das competências inseridas no modelo investigado, a fim de que observações e avaliações possam ser realizadas.
	Objetivos: verificar se o indicador de um traço ou característica individual mede realmente aquilo que pretende.
	Dificuldades: a competência é uma construção psicológica, possível de ser conceituada de formas diferentes por pesquisadores e consultores.

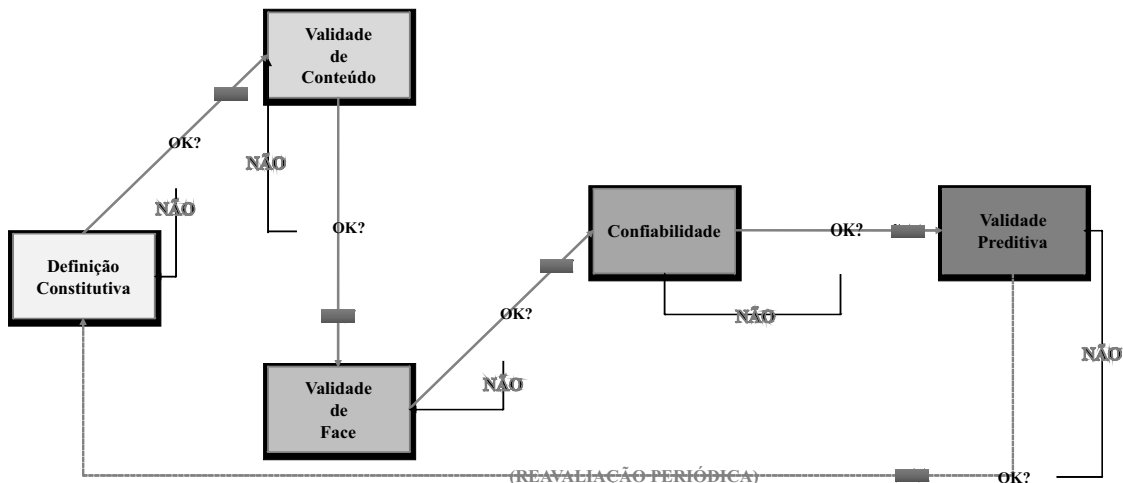
Validade de Construto	Validade de Conteúdo	Significado: indica que os descritores de competências compõem uma amostra representativa do universo de interesse.
		Objetivos: testar se os descritores de competências compõem uma amostra representativa do universo disponível para tal.
		Dificuldades: encontrar <i>experts</i> na abordagem conceitual adotada, bem como na cultura organizacional, quando da implantação de modelos de competências.
	Validade de Face	Significado: indica que as competências exigidas pela organização, quando analisadas pelos funcionários que precisam desenvolvê-las, são consideradas apropriadas.
		Objetivos: avaliar se a própria descrição das competências apresenta significados comuns e apropriados na visão dos funcionários.
		Dificuldades: as descrições e as avaliações, por serem dependentes da cultura organizacional, possuem alto teor de subjetividade.
	Confiabilidade	Significado: indica o nível de precisão com que as competências são mensuradas.
		Objetivos: questionar se há precisão na medição das competências, principalmente para referenciar ganhos financeiros e promoções.
		Dificuldades: muitas competências, especialmente aquelas genéricas relacionadas ao desempenho de contexto, são definidas em termos muito amplos e com poucos indicadores objetivos de desempenho. É improvável que a avaliação precisa seja possível, mas validar a confiabilidade é um caminho, pois sua falta tem implicações nas percepções de justiça organizacional.
Validade Preditiva	Significado: indica se as competências contribuem para melhorias no desempenho individual e/ou organizacional.	
	Objetivos: analisar se as competências desenvolvidas contribuem para melhores desempenhos individuais e organizacionais. Caso não, a seguinte pergunta deve ser respondida: por que investir em modelos de alta complexidade e de alto custo gerencial?	
	Dificuldades: existem incongruências entre o que é medido, o que se queria medir e o que se deveria medir nas organizações. Um sistema de medição eficaz deve atender a dois requisitos: melhora no processo decisório em gestão de pessoas e geração de informações sobre a melhor alocação de recursos. Caso não, cede-se espaço para a constante confusão estabelecida entre competências e desempenho nas funções desempenhadas pelo indivíduo na organização.	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das contribuições de Lyotard (1984), Kirk; Miller (1986), Mishler (1990), Hammersley (1992), Lather (1993), Sparrow (1995), Shippmann *et al.* (2000), Hair Jr. *et al.* (2005), Markus; Cooper-Thomas; Allpress (2005), Vieira (2006), Smith (2008), Flick (2009), Silverman (2009).

Antes, durante e depois do processo de escolha de um modelo de competências, deve-se buscar respostas para as seguintes questões: a competência pode ser operacionalizada de forma a possibilitar sua observação e medição? O indicador de um traço ou de uma característica individual mede realmente aquilo que deveria medir? Quais os critérios utilizados para validar as proposições do modelo junto a seus usuários? Esses são inteligíveis para seus gestores e usuários? A que processos o modelo de competências estará relacionado: pessoas, estratégia, resultados? Em que momentos? Com que objetivos? Como e por que o modelo será renovado?

Essas questões, juntamente às discussões teóricas realizadas, foram organizadas e sintetizadas de forma a permitir a proposição de um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências, demonstrado na **Figura 1**.

Figura 1 – Ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências



Fonte: Elaborado pelos autores a partir das contribuições de Lyotard (1984), Kirk; Miller (1986), Mishler (1990), Hammersley (1992), Lather (1993), Sparrow (1995), Shippmann *et al.* (2000), Hair Jr. *et al.* (2005), Markus; Cooper-Thomas; Allpress (2005), Vieira (2006), Smith (2008), Flick (2009), Silverman (2009).

A **Figura 1** indica que o ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências possui começo e fim e pode ser reiniciado a qualquer momento mediante alguma demanda de reavaliação do mesmo. Por essa inferência, acredita-se que o construto em questão (a competência) apenas será validado se forem identificadas as diferentes concepções a respeito do mesmo no interior da organização (definição constitutiva).

Essas divergências devem ser submetidas à análise de especialistas (internos ou externos à empresa) e de personagens organizacionais estratégicas, a fim de que, em conjunto – por serem conhecedoras do arcabouço teórico-empírico que rege o modelo na empresa e da cultura organizacional imperante – possam sanar e corrigir tais debilidades, para que assim se conquiste a primeira evidência desse processo de validação, a coerência conceitual e comunicativa a respeito do modelo em análise.

O estabelecimento de um conceito comum caracterizado por sua coerência junto aos diversos atores organizacionais indica a conquista da validade de conteúdo e da validade de face. Esse conceito, além de coerente, precisa ser divulgado e disseminado no ambiente organizacional que sustenta o modelo de competências, a fim de que uma segunda evidência seja alcançada. Tal evidência é responsável por indicar a confiabilidade do modelo analisado, ou seja, a assimilação dessas discussões por parte dos principais sujeitos envolvidos em processos que dependem do modelo analisado.

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

O sucesso advindo dos procedimentos mencionados anteriormente não identificará a perfeição do modelo de competências, mas sim denunciará suas falhas mais relevantes. Mediante essa descoberta, a organização pesquisará padrões de gestão que permitam a ela, cada vez mais, relacionar competências e resultados organizacionais por meio de boas práticas inteiramente relacionadas com suas estratégias. Caso essas constatações alcancem reconhecimento junto ao corpo gestor da empresa e o mesmo opte por reavaliar o modelo após a conclusão da necessidade de se proceder a lapidações imprescindíveis, admoesta-se que o aperfeiçoamento do mesmo poderá ser observado por meio de reavaliações periódicas realizadas.

Caso uma das etapas, conforme ilustrado na **Figura 1**, não seja plenamente constatada ao longo do processo de observação do ciclo de validação qualitativa proposto, ela não poderá ser ignorada, mas sim aperfeiçoada; no entanto tal decisão deverá ocorrer apenas mediante um consenso sobre a necessidade de se revisar qualquer etapa anterior. Por exemplo, se não houver validade de conteúdo, não há razão de avançar para a avaliação da validade de face, ou seja, se não forem comprovadas as validades de conteúdo e de face, entende-se que não se deva caminhar para a avaliação da confiabilidade do modelo e assim por diante.

A **Figura 1** e as discussões que a seguiram servem para explicar ao leitor como as etapas selecionadas e adaptadas dos caminhos metodológicos percorridos na pesquisa de Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) podem confluir em um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências em organizações interessadas em ter tal ferramenta não somente como mais um instrumento de gestão, mas, também, e principalmente, como um auxiliador nos processos organizacionais que intentam alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS E IMPLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO

Tendo em vista o interesse de investigar a relação entre a implantação dos modelos de competências e os resultados inerentes a tal ferramenta de gestão em diferentes contextos organizacionais, foi desenvolvido o presente artigo com o objetivo maior de propor um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências.

Tal esforço justificou-se pelo intuito de, por meio do ciclo desenvolvido, identificar os principais problemas que circundam o desenvolvimento, a gestão e a validação desses modelos de competências, a fim de que os mesmos possam ser analisados e tratados por respostas contributivas e potencialmente capazes de indicar caminhos solucionadores.

Com o intuito de alcançar esse objetivo maior, foram estabelecidos três objetivos específicos: compreender a origem e a evolução dos estudos sobre as competências; analisar alguns modelos de competências com suas respectivas estratégias de operacionalização; e inter-relacionar as proposições advindas de estudos relacionados à pesquisa qualitativa com as contribuições existentes sobre processos de validação de modelos de competências e com o caminho de validação percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005).

Em relação ao objetivo específico de compreender a origem e a evolução dos estudos sobre as competências, percebeu-se uma confusão com a definição de competências, gestão por competências, modelo de competências e modelo de competências válido.

A partir dos materiais consultados, foi apresentada a diferenciação para os conceitos mencionados anteriormente. Por competências, a partir de admoestações extraídas da abordagem comportamental da escola norte-americana, entende-se o conjunto de características responsáveis por desempenhos individuais diferenciados. A gestão por competências é uma gestão estratégica que se incumbem de analisar a capacitação da organização. O modelo de competências é o instrumento de medida utilizado na gestão por competências para operacionalizar e descrever as competências. Um modelo de competências válido é, em síntese, aquele que participa de uma linguagem comum junto à organização que o ampara, permitindo maior qualidade e agilidade nos processos relacionados à sua avaliação, implantação e ao seu aprimoramento.

Os esclarecimentos realizados para esses conceitos permitiram analisar com maior propriedade alguns modelos de competências com suas respectivas estratégias de operacionalização. Os diferentes

modelos estudados acabaram recaindo em prerrogativas similares, as quais denunciam uma tendência teórica e empírica de valorizar metodologias de validação de modelos de competências que tenham como ponto de partida os resultados (em uma atividade e/ou função específica) possíveis de serem aceitos como diferenciais ou, ainda, fora da média.

As contribuições teóricas que concederam respostas ao primeiro e ao segundo objetivo específico permitiram caracterizar a competência como uma construção psicológica, possível de ser conceituada por diferentes abordagens e cuja definição requer o entrosamento de opiniões advindas de especialistas e de atores inseridos em determinados contextos organizacionais. Essa conciliação definitiva agrega subjetividade ao construto em análise, o qual, em um processo de verificação de validade, pode adquirir uma interpretação ampla e enviesada, situação que tende a se agravar pela conseqüente falta de entendimento sobre o que se quer medir, o que se deve medir e o que está sendo realmente medido.

Mediante essa dificuldade, foi estabelecido o objetivo específico de inter-relacionar as proposições advindas de estudos relacionados à pesquisa qualitativa com as contribuições existentes sobre processos de validação de modelos de competências e com o caminho de validação percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005).

A validade discutida ao longo deste artigo fundamenta-se na pesquisa qualitativa e por isso se priorizou a proposição de um processo de validação, em vez de se apresentar um método de investigação que valorizasse um estado de validade específico. Portanto o ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências interessa-se em auxiliar as organizações a descreverem suas realidades, inclusive com suas diferenças e contradições, e não em reproduzir métodos de gestão inflexíveis em diferentes contextos organizacionais.

Feitos tais esclarecimentos, buscou-se um referencial já existente que concedesse suporte ao objetivo de propor um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências articulados por competências. Para tanto, adotou-se como ponto de partida o caminho metodológico percorrido por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) e as contribuições ofertadas por alguns metodólogos para a estruturação de um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências, o qual é composto por três etapas: a definição constitutiva, a validade de construto (composta pela validade de conteúdo, pela validade de face e pela confiabilidade) e a validade preditiva. Esse ciclo possui começo e fim, podendo ser reiniciado a qualquer momento mediante alguma demanda de reavaliação.

Em seu âmbito, o presente artigo permitiu circunscrever pontos que precisam ser enfatizados, bem como ofereceu importante contribuição no que se refere à utilização de um ciclo de validação para avaliar um modelo de competências. Como avanço principal, destaca-se a proposição de um caminho que visa não somente validar uma competência ou lista de competências, mas o modelo como um todo. A verificação das etapas de validação em um ciclo periódico permite o refinamento do modelo frente às atuais e às novas exigências conceituais, bem como às demandas organizacionais.

A riqueza e a singularidade das informações alcançadas mediante a análise das etapas indicadas no ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências encaminham para constatações referentes ao que não deve ser feito para se alcançar êxito na gestão de pessoas articulada por competências.

Dentre os principais pontos possíveis de serem inferidos, destaca-se que o modelo de competências deve ser resultado de uma ampla pesquisa nas organizações sobre o que realmente importa diante das necessidades no negócio. Em seguida, em um processo contínuo e permanente, deve-se buscar validar como a organização das competências por meio de um modelo contribui para o alcance dos objetivos delineados.

O processo de avaliação de um modelo de competências deve ser cíclico e periódico, a fim de que a cada processo de inicialização e finalização das etapas incumbidas de denunciar a validação ou a não validação do modelo sejam constatadas deficiências internas possíveis de serem corrigidas por meio do desenvolvimento de novas competências, pela reaprendizagem de competências já requisitadas no modelo, por recursos próprios da organização e por recursos advindos de atores externos do contexto de gestão no qual o modelo procura ser plenamente implantado e validado.

Em relação às etapas do processo de verificação da validade de um modelo de competências inseridas no ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa proposto neste artigo, admoesta-

se que, caso um erro inicial não seja corrigido prontamente, corre-se o risco de gerar, com tal deslize, um acúmulo de incoerências impossíveis de serem sanadas. No entanto se faz necessário esclarecer que a proposição de um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa de modelos de competências utilizados por diferentes organizações não esteve acompanhada da intenção secundária de gerar uma expectativa de que as empresas adotem intensamente as várias etapas do processo de validação construído.

É fato, e os autores do presente artigo reconhecem, que as empresas enfrentam inúmeras limitações em seus roteiros cotidianos de gestão, os quais podem abalar ou fragilizar a efetiva aplicação do referido processo de validação. Logo, ressalta-se que não existe o interesse de se constituir uma ideologia que cobre das organizações o mesmo rigor científico adotado pela academia. Entretanto, ainda que feitas tais considerações, os dados empíricos a serem coletados para aplicação do ciclo qualitativo de validação constituído devem ser analisados com a indicação de críticas que visem ao aprimoramento da gestão organizacional, e não um distanciamento entre a comunidade científica e a comunidade empresarial.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

BARRETT, G. V.; DEPINET, R. L. A reconsideration of testing for competence rather for intelligence. **American Psychologist**, v. 46, n. 10, p. 1012-1024, 1991.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DALTON, M. **Are competency models a waste?** Training and Development, New York, v. 51, n. 10, p. 46-49, 1997.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Deloitte**. Disponível em: <http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/index.htm/>. Acesso em: 19 jan. 2010.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In:

_____. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.15-42.

DREJER, A. **Strategic management and core competencies**. Westport, USA: Quorum Books, 2002.

DUBOIS, D. D.; ROTHWELL, W. J. **Competency-based human resource management**. Califórnia: Davies-Black Publishing, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ENCONTRO DA ANPAD (EnANPAD). 1997-2008. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 dez. 2009.

ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (EnGPR). 2007-2009. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 dez. 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRIGORYEV, P. Hiring by competency models. **The Journal for Quality Participation**, Farmington Hills, v. 5, n. 1, Jan. 2006.
- HAMMERSLEY, M. **What's wrong with ethnography?** London: Routledge, 1992.
- HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAY McBER. HayGroup. Disponível em: <<http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/>>. Acesso em: 19 jan. 2010.
- JAQUES, E.; CASON, K. **Human capability**. Fleming Island: Cason Hall & Co., 1994.
- KIRK, J. L.; MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: SAGE, 1986.
- KOCHANSKI, J. Competency-based management. **Training and Development**, New York, v. 51, n. 10, p. 41-44, Oct. 1997.
- LATHER, P. Fertile obsession: validity after post-structuralism. **Sociological Quarterly**, v. 35, p. 673-693, 1993.
- LE DEIST; F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.
- LYOTARD, J. F. **The postmodern condition: a report on knowledge**. Manchester: Manchester University Press, 1984.
- MARKUS, L. H.; COOPER-THOMAS, H. D.; ALLPRESS, K. N. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. New Zealand, **Journal of Psychology**, v. 34, n. 2, p. 117-126, 2005.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- McCLELLAND, D. C. How motives, skills and values determine what people do. **American Psychologist**, v. 40, n. 7, p. 812-825, 1985.
- McCLELLAND, D. C. Identifying competencies with behavioural-event interviews. **Psychological Science**, v. 9, n. 5, p. 331-339, 1998.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- McLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training and Development**, New York, v. 51, n. 5, p. 40-47, May 1997.
- MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MISHLER, E. G. Validation in inquiry-guided research: the role of exemplars in narrative study. **Harvard Business Education**, v. 60, p. 415-442, 1990.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, São Paulo. 2005.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Competências individuais e competências organizacionais. Proposição de uma lógica de acontecimento simultânea e concomitante. **Administração de Empresas em Revista**, v. 10, n. 1, p. 75-94, 2010.

PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, **Minneapolis**, v. 33, p. 48-54, 1996.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (RAUSP). 1977-2009. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (RAE-FGV). 1961-2009. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=EdicoesAnteriores>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SHIPPMMANN, J. S. et al. The practice of competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 53, p. 703-740, 2000.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

SMITH, R. Harnessing competencies, capabilities and resources. **Technology Management**, Arlington, v. 51, n. 5, p. 47-53, 2008.

SPARROW, P. Organizational competencies: a valid approach for the future? **International Journal of Selection and Assessment**, Miami, v. 3, n. 3, p. 168-177, 1995.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**. New York: John Willey & Sons, 2003.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006. p. 13-29.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, Carnegie Mellon, v. 66, p. 297-333, 1959.