



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

MARIANA LOPES DE ARAÚJO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: métodos e técnicas  
adotados na administração pública**

Brasília – DF  
2016

MARIANA LOPES DE ARAÚJO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: métodos e técnicas  
adotados na administração pública**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2016

# **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: métodos e técnicas adotados na administração pública**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão de  
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Mariana Lopes de Araújo**

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Orientador

Mestre Igor Guevara Loyola de Souza  
Examinador

Mestre Pedro Paulo Teófilo Magalhães  
de Hollanda  
Examinador

Brasília – DF  
2016

Dedico este trabalho aos meus pais, Neide e Luís, que como pais e mestres, me inspiram e incentivam a ir sempre além. Ao Fernando, pela proteção e cuidado de irmão mais velho e pelo presente que é a minha sobrinha, Maria Fernanda, alegrando meus dias de estudos com seu sorriso doce. Também dedico aos meus cinco bichos de estimação que acalmam minha alma. À Ana Carolina, minha companheira de vida, por entender e confiar nas minhas escolhas todos esses anos e demonstrar paciência e carinho por mim.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu orientador, Professor Pedro Meneses, pelo apoio e pelas discussões que proporcionaram conhecimento e afeto pela área e pela pesquisa. Aos colegas do grupo de estudo e da Pós-Graduação que contribuíram para o aperfeiçoamento deste trabalho. Em especial ao Diogo, pela parceria, que possibilitou contribuições essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e que me auxiliou em momentos de angústias e dúvidas, estando sempre a disposição.

## RESUMO

Dez anos após a edição do Decreto nº 5.707/06 que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) por meio da gestão por competências, evidências indicam que a Política não foi implementada como era esperado. Dentre as razões disso, está a falta de técnicas, procedimentos e referenciais teóricos específicos para a administração pública, que tornam a etapa de mapeamento de competências árdua e de difícil execução. Neste sentido, esta pesquisa buscou caracterizar métodos, técnicas e procedimentos de planejamento e execução de mapeamento de competências adotados por determinadas organizações públicas federais regidas pelo Decreto nº 5.707/06. Para isso, foram realizadas seis entrevistas com roteiro semiestruturado com amostragem em dois estágios. No primeiro foi estabelecida a amostra de organizações. O segundo abordou a escolha dos participantes, composta por sete servidores da área de pessoal. A técnica de análise foi feita por análise de conteúdo de forma pré e pós-categórica. Concluiu-se que o planejamento estratégico é visto como um facilitador da implementação da gestão por competências. Há uma convergência conceitual entre as organizações na conceituação da competência. Percebeu-se que o mapeamento é um processo complexo e melhor realizado de forma gradual, com aplicação de técnicas qualitativas flexíveis como entrevistas e grupos focais. Com relação à amostra, é imprescindível a participação de gestores, além dos profissionais envolvidos nas atividades. Por fim, a pesquisa sugere a ampliação do estudo para a etapa de diagnóstico de competências, e para fins práticos, avaliar o grau de efetividade de cada técnicas de coleta no mapeamento e diagnóstico.

Palavras-chaves: Gestão por competências. Setor público. Mapeamento de competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Integração vertical e horizontal dos modelos estratégicos de gestão de pessoas.....	20
Figura 2 – Etapas do Modelo de Gestão por Competências.....	21
Figura 3 – A Lacuna de Competências.....	22
Figura 4 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização.....	25
Figura 5 – Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas.....	34
Figura 6 – Modelo de Quinn para competências gerenciais.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificações das competências.....	28
Quadro 2 – Questões do roteiro de entrevista.....	44
Quadro 3 – Fatores que incentivaram o início do processo de mapeamento de competências.....	49
Quadro 4 – Conceitos e tipologias de competências adotados nas organizações.....	52/53
Quadro 5 – Bases utilizadas para descrição de competências técnicas.....	56
Quadro 6 – Competência mapeada, origem da metodologia e execução do processo.....	60
Quadro 7 – Etapas do mapeamento de competências realizadas pelas organizações conforme os tipos de competências.....	63
Quadro 8 – Documentos analisados pelas organizações pesquisadas.....	65
Quadro 9 – Técnicas de coleta de dados primários adotados pelas organizações pesquisadas de acordo com o tipo de competências.....	68/69
Quadro 10 – Mapeamento de competências por grupo focal.....	70
Quadro 11 – Mapeamento de competências por entrevistas em profundidade.....	74/75
Quadro 12 – Mapeamento de competências por questionário.....	78/79

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Conceitos de Competências.....26/27

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Formulação do problema	13
1.2	Objetivo Geral	14
1.3	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificativa	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1	Gestão de Pessoas no Setor Público	16
2.2	Gestão por Competências	18
2.3	Mapeamento de Competências	23
2.3.1	Origens e conceitos de competências	23
2.3.2	Tipologias e classificações de competências	27
2.3.3	Métodos, técnicas e procedimentos	32
2.4	Situação atual da Gestão por Competências no setor público	37
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b>	<b>41</b>
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	41
3.2	Caracterização das organizações	42
3.3	Participantes do estudo e amostra de documentos	42
3.4	Instrumento de pesquisa	43
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>48</b>
4.1	Fatores que incentivaram determinadas organizações públicas a iniciarem o processo de mapeamento de competências	48
4.2	Características das competências individuais mapeadas	51
4.2.1	Origens, conceitos e tipologias das competências individuais mapeadas	52
4.2.2	Forma de descrição das competências individuais	55
4.2.3	Motivos que resultaram na adoção de determinada metodologia no processo mapeamento de competências individuais	60

<b>4.3 Métodos, técnicas e procedimentos de coleta e análise.....</b>	<b>62</b>
4.3.1 Análise documental .....	65
4.3.2 Técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados primários .....	68
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>90</b>
<b>Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa .....</b>	<b>90</b>
<b>Apêndice B – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>92</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As mudanças políticas, econômicas e sociais provenientes do mundo globalizado alteraram o cenário atual no qual as organizações estão inseridas, criando um senso de obrigatoriedade por parte das empresas para se tornarem mais eficientes e atender às novas demandas para permanecer competitiva no mercado. Para tanto, as organizações investem em modelos de gestão que, segundo estudiosos, é a fonte de conhecimento capaz de fazer face às mudanças do mundo contemporâneo (GUIMARÃES, 2000).

No caso da Administração Pública, a tentativa de acompanhamento das mudanças é representada pelas reformas administrativas ocorridas ao longo do século XX. A última delas, chamada de movimento gerencialista, tentou superar parte dos efeitos da burocratização na máquina pública, tornando-a mais flexível e descentralizada. O avanço do movimento gerencialista na Administração Pública brasileira ocorreu diante da necessidade de combater os desvios do modelo burocrático, ainda em curso no Brasil, e da tendência internacional por alternativas que modernizassem o serviço público (CAMÕES; MENESES, 2013). Para isso, seria necessário o rompimento com os modelos tradicionais de gerenciamento de recursos públicos e uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Tais avanços introduziram efeitos também na Gestão de Pessoas na Administração Pública. O rompimento com a administração burocrática para a gerencial se assemelha às perspectivas de transição da função da Gestão de Pessoas na Administração Pública para uma área cada vez menos procedimental. Isto é, a antes chamada Administração de Recursos Humanos, cujo caráter era departamental e focado em procedimentos administrativos e trâmites burocráticos (FISCHER, 2011) precisava ser superada. Assim, a área passa a adotar referenciais tipicamente de empresas privadas, influenciado pelas bases do *New Public Management* no movimento gerencialista, que buscava a transposição das práticas do setor privado para o setor público (TRUSS, 2008). Com isso, começa a tomar forma o modelo de Gestão de Pessoas Estratégico na administração pública com objetivo de integrar as práticas de pessoal com os objetivos estratégicos da organização (OCDE, 2010a).

Em busca da eficiência e da qualidade no serviço público foi adotado no Brasil, em 2006, o Decreto nº 5.707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nas organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A Política preconiza a Gestão de Pessoas por Competências, a qual busca avançar na gestão estratégica de pessoas por meio da adequação das competências requeridas pelos servidores aos objetivos estratégicos da organização, com objetivo de melhorar o gerenciamento das ações de capacitação.

## **1.1 Formulação do problema**

Dez anos após a edição do Decreto que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, alguns autores indicam que não há uma implementação da Política como se esperava (CAMÕES, 2013; FONSECA, 2011). Isso ocorre, em parte, devido a opção encontrada por alguns autores de tentar adequar o modelo de gestão por competências do setor privado ao cenário público brasileiro. Desta forma, os autores acabam por atribuir uma orientação estratégica voltada para a vantagem competitiva ao modelo de gestão por competências na administração pública que não condiz com as especificidades do setor em que a concorrência é menos evidente e o serviço é mais voltado para a satisfação do público em geral.

Essa tentativa de adequação do modelo é um marco para o setor público e apresenta certa potencialidade (LACOMBE; CHU, 2006). Porém, somente a transferência das ferramentas gerenciais do setor privado para o setor público tende a ser prejudicial no processo de implementação, devendo ser verificado aquilo que realmente faz sentido ser importado de um setor para o outro (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Diferente do setor privado, o setor público deve se ater a outros fatores, como aspectos legais e políticos que influenciam a implementação de um modelo como esse (COSTA; DIAS, 2014; FONSECA, 2011).

Desta forma, apesar das linhas gerais do modelo de gestão por competências serem usadas com sucesso pelas organizações, a falta de técnicas, procedimentos e referenciais teóricos específicos tornam a etapa de mapeamento

de competências a mais árdua e de difícil execução por parte das organizações tendo em vista às especificidades culturais e atribuições particulares das organizações públicas (FONSECA, 2011; HORTON, 2010; PIRES et al., 2005). O manual de mapeamento de Brandão e Bahry (2009) até reúne prescrições da literatura, mas este se concentra apenas em procedimentos e técnicas de pesquisa.

Assim, para que as orientações metodológicas funcionem e tornem os processos de capacitação de fato mais eficientes é preciso que sejam consideradas as especificidades desse setor. Neste sentido, diante da carência de orientações metodológicas, como as organizações públicas federais regidas pelo Decreto nº 5.707/06 lidaram com o planejamento e a execução de métodos, técnicas e procedimentos de mapeamento de competências individuais?

## **1.2 Objetivo Geral**

Como objetivo geral, a presente pesquisa visa caracterizar métodos, técnicas e procedimentos de planejamento e execução do mapeamento de competências adotados pelas organizações públicas federais regidas pelo Decreto nº 5.707/06.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Consideram-se objetivos específicos da pesquisa:

- i. Descrever fatores que incentivaram determinadas organizações públicas a iniciarem o processo de mapeamento de competências;
- ii. Descrever o conceito, a tipologia e a forma de descrição das competências individuais mapeadas por determinadas organizações públicas;
- iii. Identificar os motivos que levaram à adoção de determinada metodologia no processo mapeamento de competências individuais;
- iv. Caracterizar os procedimentos de amostragem executados no processo de mapeamento de competências;

- v. Caracterizar as técnicas e instrumentos de coleta e de análise de dados utilizadas no processo de mapeamento de competências individuais.

## **1.4 Justificativa**

Atualmente, há muita discussão teórica (BRANDÃO; BORGES-ANDRADES, 2007; FLEURY, FLEURY, 2001; MUNCK, MUNCK, SOUZA, 2011) acerca do termo competência. Neste cenário, os autores discorrem sobre o emprego do termo nas organizações, da gestão por meio das competências e seus efeitos. Entretanto, com relação aos aspectos práticos pouco ainda é discutido, restringindo-se a modelos com ferramentas e procedimentos de mapeamento vagos (CAMÕES, 2013).

Nesse sentido, a pesquisa mostra-se relevante para o campo científico ao ampliar a discussão com relação à prática, abordando métodos, técnicas e procedimentos de mapeamento das competências necessárias. Desta forma, esse estudo possibilita complementar as orientações para as organizações, considerando as especificidades do setor público. Além disso, o presente trabalho pretende contribuir para a criação futura de um modelo que traga melhorias para o trabalho dos gestores das organizações públicas, propiciando orientações mais claras, que facilitem a execução do mapeamento de competências na administração pública por parte dos gestores responsáveis pelos planos de capacitação. Com isso, espera-se que esta pesquisa permita uma escolha mais eficiente pelas ferramentas e tecnologias que as organizações podem adotar.

Por último, a GPC pode tornar a capacitação um processo mais eficiente e assertivo com um mapeamento de competências adequado. Tais ações, por meio das observações certas, podem permitir uma melhor qualidade do serviço público para os próprios servidores e a sociedade como um todo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo discorre acerca da produção científica da área de Gestão por Competências no setor público. Para isso, o assunto foi tratado a partir de quatro

seções: Gestão de Pessoas no Setor Público, Gestão por Competências, Mapeamento de Competências e, por último, Gestão por Competências no âmbito da Administração Pública brasileira.

## **2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público**

Os modelos de Gestão de Pessoas no setor público brasileiro podem ser compreendidos a partir da transição das reformas administrativas no cenário político do Brasil. As mudanças econômicas, sociais e políticas reproduziram efeitos nas políticas de pessoal, fazendo com que a forma de administrar pessoas fosse adaptada de acordo com os novos desafios e cenários (FONSECA, 2011). Esse argumento é adequado quando pensamos que as organizações são influenciadas por fatores internos e externos, como o contexto em que a sociedade está inserida, a legislação trabalhista e o ambiente legal e institucional determinados pelo Governo como forma de intervenção do Estado (FISHER, 2001).

A primeira alteração importante nos modelos de gestão de pessoas veio a partir da necessidade de superar as imperfeições deixadas pelo sistema patrimonialista. O patrimonialismo reflete-se no Estado por meio de práticas como o nepotismo e o empreguismo, resultados de uma apropriação indevida do público por interesses privados que incentivava ações corruptas (BRESSER-PEREIRA, 2000). Em meio a esse cenário de desconfiança dos administradores públicos, começou a tomar forma o modelo burocrático. Tal modelo previa um sistema de normatização da atividade administrativa, caracterizado pelo profissionalismo, impessoalidade, noção de carreira, formalismo e o controle procedimental voltado, principalmente, para a administração de pessoal (COSTA, 2008).

Os primeiros indícios de administração burocrática iniciaram no governo de Vargas, em 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). A criação do departamento representou a primeira reforma administrativa no país. As ações do modelo burocrático se relacionavam, em diversos aspectos, ao modelo funcional do departamento de pessoal das organizações privadas em que a área de trabalho é voltada, prioritariamente, para transações processuais e trâmites burocráticos. Apesar de não operar da mesma forma que as empresas privadas, as

organizações públicas adotaram ao longo da administração burocrática uma gestão de pessoas funcional, pautada no controle de rotinas e na vinculação burocrática (FONSECA, 2011).

A crise do modelo burocrático na administração pública começa ainda durante o regime militar, devido a sua incapacidade de eliminar as práticas patrimonialistas. A sobrevivência dessas práticas e do enrijecimento burocrático, muitas vezes de forma integrada, contribuíram para os altos custos do Estado e a baixa qualidade da administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1998). Assim, com intuito de superar a rigidez burocrática, começam a tomar forma os primeiros moldes de uma nova reforma administrativa: a reforma gerencial. Nesse sentido, surge o Decreto-Lei n.º 200 em 1967 que se propõe a adotar uma vigorosa política de descentralização.

Porém, tal tentativa de uma reforma administrativa fracassa logo no início. A falta de concurso público na contratação dos servidores em empresas estatais e o não desenvolvimento de carreiras de altos administradores permitiram a sobrevivência de práticas patrimonialistas (BRESSER-PEREIRA, 1998). Neste sentido, embora importantes instrumentos de profissionalização de pessoal tenham sido adotados no Brasil, como a institucionalização de concurso público e políticas de capacitação, “o Estado não soube adotar uma política de gestão de pessoas que atendesse suas necessidades” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 9).

O foco na Administração Pública gerencial pretendia superar os efeitos do sistema burocrático por meio de práticas descentralizadoras focadas na maior eficiência estatal e em tornar a administração pública mais parecida com a privada, com maior ênfase na melhoria de seu desempenho. A reforma gerencial foi subsidiada pelo conceito de *New Public Management* (NPM), cujo enfoque central estabelecia a adoção de práticas do setor privado no setor público (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). Com isso, houve uma delegação de autoridade para os agentes públicos, com intuito de tornar os processos mais eficientes e estabelecer um controle dos resultados voltado para a qualidade e eficiência do atendimento à população (BRESSER-PEREIRA, 1998). A reforma gerencial seguia as linhas gerais do NPM, em que o objetivo é tornar a máquina administrativa menor e aumentar sua eficiência, assim como permitir uma maior autonomia dos atores políticos (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

A principal diferença entre o modelo burocrático e o gerencial está na forma de controle, cujo foco passa a ser nos resultados e não mais nos processos (COSTA, 2008). Nesse caminho, os novos passos da administração pública gerencial, atrelada às práticas de NPM, demandavam um modelo de gestão de pessoas orientado por resultados cujo foco fosse o desempenho dos servidores (FONSECA, 2011). Alguns dos principais avanços, nesse sentido, durante as reformas gerenciais concentraram-se apenas no desenvolvimento de sistemas de informações, principalmente, no aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, sem contemplar práticas de gestão de pessoas orientadas para o aprimoramento do desempenho e desenvolvimento servidores (PIRES et al., 2005). Com isso, decorria a necessidade de um modelo de gestão de pessoas que abandonasse o carácter excessivo e exclusivamente burocrático das unidades de pessoal e permitisse um alinhamento estratégico, entre as práticas de pessoal e a estratégia organizacional, além da construção de um modelo de GP efetivo de motivação de pessoal no setor público visando ao seu melhor desempenho (PIRES et al., 2005).

Atualmente, esse alinhamento é preconizado pelo Decreto N.º 5.707/06 que regulamenta dispositivos da Lei N.º 8.112/90 e instaura a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). Neste sentido, o governo procurou avançar na perspectiva estratégica como forma de superar as limitações das práticas tradicionalmente burocráticas e cartoriais das áreas de gestão de pessoas. Para isso, o governo definiu que o modelo estratégico deveria ser operacionalizado por meio da Gestão por Competências. Dessa forma, as organizações públicas regidas pelo referido Decreto deveriam buscar as orientações metodológicas que auxiliassem na elaboração das políticas de capacitação de seus órgãos.

## **2.2 Gestão por Competências**

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) se insere no contexto da gestão estratégica uma vez que se caracteriza pela capacidade de alinhar políticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional, conforme aponta o relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

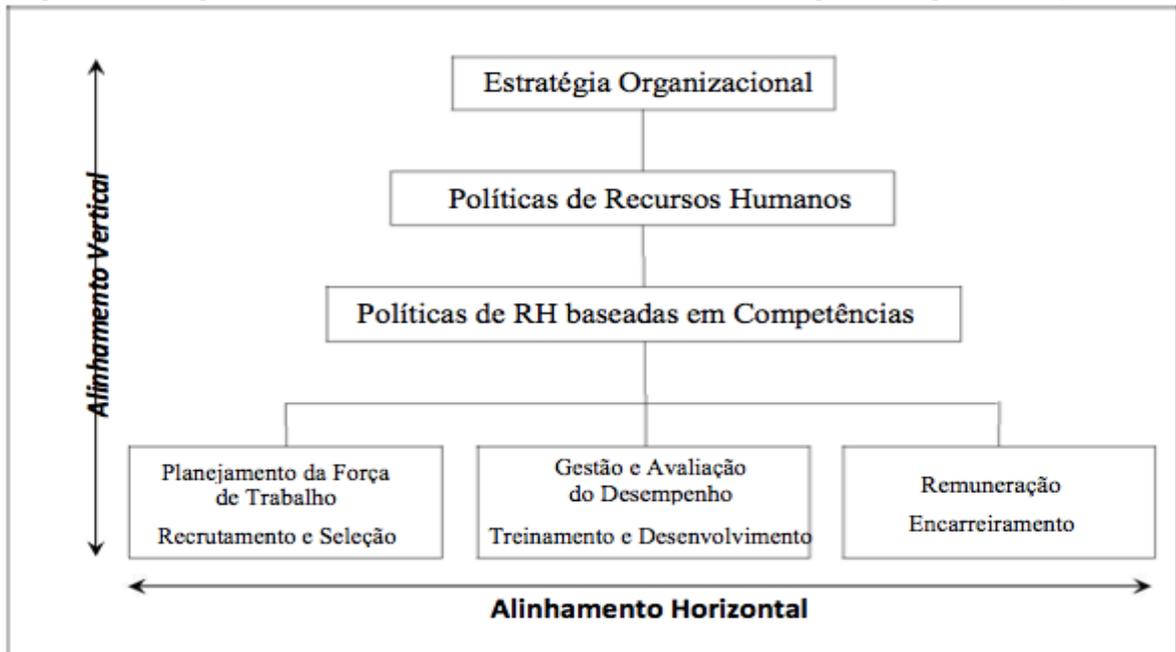
(2010a). Em meio à relação direta de pessoas e entrega de resultados com a demanda do mercado altamente competitivo e globalizado, inicia-se o legado da Gestão Estratégica de Pessoas (LEGGE, 1995).

A partir da década de 1980, o crescimento do interesse e da produção acadêmica na área de estratégia acompanhou o incremento da competitividade de mercado diante do desenvolvimento empresarial global. Nesse cenário, emerge uma nova perspectiva gerencial, cujo foco é a estratégia da organização (FISCHER, 2002). Uma das perspectivas para a concepção e desenvolvimento de estratégias se fundamentam na corrente conhecida por Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR argumenta que cada organização possui recursos diferentes e escassos que devem ser adquiridos e gerenciados como diferenciais competitivos para que a organização consiga maiores vantagens no mercado em relação às outras, de forma sustentável (WRIGHT; McMAHAN, 1998).

Com o desenvolvimento da VBR, a necessidade de se incluir recursos humanos na tomada de decisão organizacional é reforçada. Partindo desse pressuposto, considera-se que as pessoas também se constituem em fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 2002), o que torna importante considerar o alinhamento entre as competências pessoais e a estratégia organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Com isso, surgem novos modelos de gestão de pessoas, os quais visam alinhar objetivos individuais à estratégia organizacional.

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) se insere como um elemento da gestão estratégica ao orientar as ações do departamento de pessoal com base na estratégia organizacional, utilizando conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários, uma vez que esse processo auxilia na manutenção da vantagem competitiva e sua sobrevivência (WRIGHT; McMAHAN, 1998). Ao propor essa orientação, ocorre um alinhamento (Figura 1), não somente de forma vertical, entre o sistema de gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas da organização, mas também de forma horizontal, por meio da coordenação e integração entre as diversas atividades de gestão por pessoas (OCDE, 2010a).

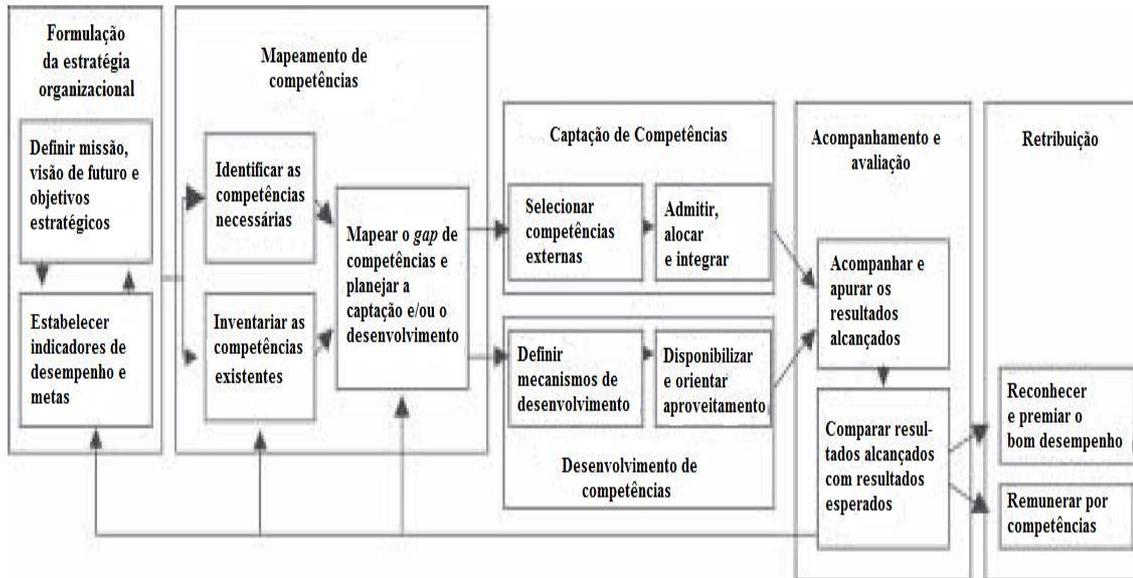
**Figura 1 – Integração vertical e horizontal dos modelos estratégicos de gestão de pessoas.**



Fonte: Van Beirendonck (2009) apud OCDE (2010a). Tradução: Fonseca; Meneses; Silva-Filho; Campos (2013).

Brandão et al. (2008) definem a gestão de pessoas por competências como um modelo que orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais nos diferentes níveis. Em termos práticos, a gestão por competências tem como proposta inicial compreender quais são as competências organizacionais essenciais ao sucesso corporativo para que possam ser desdobradas em competências profissionais, de forma que possam ser captadas ou desenvolvidas por meio da força de trabalho (CARBONE et al., 2016). Brandão e Bahry (2005) reuniram as principais prescrições da literatura de capacitação e apresentaram um modelo, ilustrado na Figura 2, com as principais etapas e processos para a operacionalização da gestão por competências, ao mesmo tempo que explicitam os alinhamentos vertical e horizontal dos processos de gestão de pessoas.

**Figura 2 – Etapas do Modelo de Gestão por Competências**

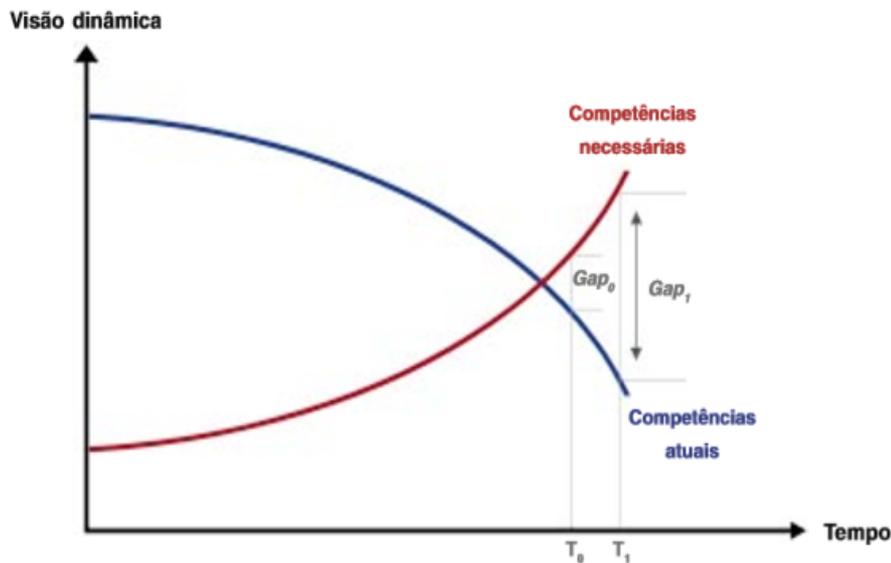


Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Inicialmente, o modelo preconiza uma análise da estratégia da organização e a descrição de competências organizacionais. A estruturação de uma estratégia deve incluir a definição de missão, visão, valores e os objetivos estratégicos. Para o alcance dos objetivos estratégicos é importante delinear metas e indicadores de desempenho responsáveis por orientar e organizar o comportamento e a produtividade da organização.

Uma vez formulada a estratégia organizacional e seus objetivos, torna-se possível identificar as competências individuais da força de trabalho (CARBONE et al, 2005). A segunda etapa do processo consiste em mapear essas competências, identificando-se aquelas necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e, posteriormente, mapeando-se os níveis efetivamente possuídos pelos funcionários da organização. A comparação entre as competências atuais da organização e aquelas que almeja para seu desempenho constitui-se nos *gaps* ou lacunas de competências. Com isso, é possível enxergar a diferença entre competências necessárias e as já dominadas na organização, conforme Figura 3 (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

**Figura 3 – A Lacuna de Competências**



Fonte: Ienaga (1998) apud Brandão e Guimarães (2001)

A partir dos resultados de lacunas, a organização deve optar pela captação de competências externas à organização, por meio de processos de recrutamento, ou o desenvolvimento interno das competências existentes, como as atividades de desenvolvimento de pessoal, de forma que os *gaps* sejam sanados ou reduzidos (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Definida a estratégia para eliminação dos *gaps*, o próximo passo é a avaliação de desempenho. Nesta etapa, os resultados organizacionais e dos processos de trabalho devem ser apurados para que seja verificado o alcance dos resultados esperados como consequência da aplicação de novas competências. Após a comparação, é possível tanto premiar o bom desempenho como estabelecer uma remuneração com base nas competências, evidenciando o alinhamento entre os subsistemas de gestão de pessoas que o modelo propõe (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A operacionalização do modelo de gestão por competência ainda é considerada um processo confuso para as organizações. Isso tem ocorrido devido a complexidade do constructo de competência, a falta de consenso entre os métodos e de rigor metodológico no mapeamento de competência, o qual termina por ser uma das etapas mais importantes de todo o sistema (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006; MONTEZANO, 2016).

## 2.3 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências apresenta-se como etapa central na realização de um diagnóstico adequado à organização devido à dificuldade de identificação das competências (HORTON, 2000). Porém, apesar de existir uma pluralidade de modelos propostos na literatura a respeito do mapeamento de competências, muitos autores restringem-se a questões de ordem teórica. Neste sentido, há poucos estudos com orientações práticas que consideram as especificidades do setor público e que buscam adequar a teoria às organizações (FONSECA, 2013).

A discussão começou no início da década passada, quando diversos autores começaram a estabelecer suas próprias definições para competências, gerando amplas proposições em diferentes áreas do conhecimento. Isso ocorreu, em parte, devido à fragmentação teórica, oriunda das diferentes conotações e usos do termo competências em diferentes campos de conhecimento (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Por essa razão, o presente referencial reuniu os principais pressupostos a serem considerados em um processo de mapeamento de competências. Compreender o processo desde as definições de competência existentes até os aspectos metodológicos é importante, pois o conceito de competências “implica pressupostos teórico-metodológicos que tornam funcional ou operativa sua significação” (SANTOS, 2001, p. 31), estando esses aspectos relacionados entre si e podendo se alterar conforme a utilização.

### 2.3.1 Origens e conceitos de competências

As primeiras definições de competência começam nas décadas de 70 e 80 por autores americanos como McClelland e Boyatzis (CARBONE et al, 2016; DUTRA, 2002; FERNANDES; FLEURY, 2007; ORSI; BOSE, 2003). Esses autores compartilhavam do mesmo pressuposto em que se definia a competência como um conjunto de qualificações – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessárias ao trabalho dos indivíduos na ocupação de seus cargos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Os modelos de gestão por competência resultantes desta definição, normalmente resultavam em dicionários ou listas que descreviam conhecimentos, habilidades e atitudes identificados como necessários para a realização de tarefas. Essa primeira corrente trata exatamente de viabilizar a replicação de fórmulas de sucesso de funcionários exemplares para o restante da organização (FERNANDES; FLEURY, 2007). O foco principal dos modelos desses autores era nas características, nos conhecimentos, nas habilidades e na proficiência dos funcionários (OLSI; BOSE, 2003).

Entretanto, a crítica discutida sobre essa vertente refere-se à falta de aplicabilidade desse modelo sobre todas as pessoas da organização. No fim dos anos 70 e início dos anos 80 os conceitos eram aplicados aos cargos estratégicos, porém, ao estender o modelo para os demais cargos verificava-se que as exigências eram diferentes entre os cargos (DUTRA, 2003).

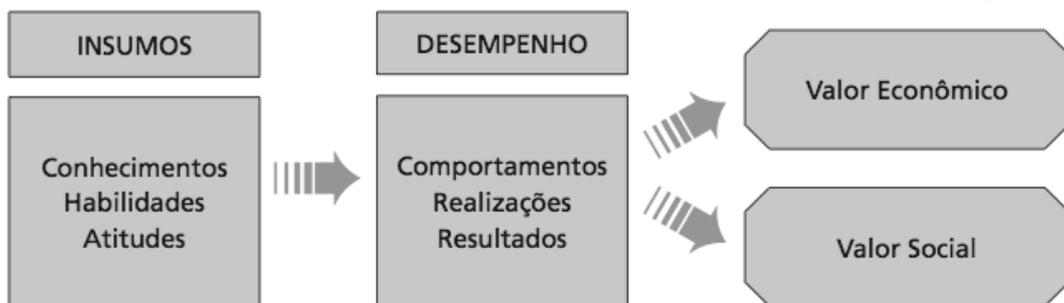
A segunda corrente é representada pelos autores europeus Le Boterf, Zarifian e Elliot Jacques desenvolvida na década de 80 e 90 (CARBONE et al, 2016; DUTRA, 2002; FERNANDES; FLEURY, 2007; LE BOTERF, 1994; ORSI; BOSE, 2003). Essa vertente, chamada de abordagem de saída, introduz conceitos e modelos vinculados à ação efetiva no trabalho, aos resultados e realizações individuais, foca em desempenho, agregação de valor e entrega (ORSI; BOSE, 2003). Para esses autores, o fato das pessoas possuírem as atribuições, assim como os conhecimentos, habilidades e atitudes para a realização de determinadas tarefas, não assegurava a entrega do desempenho que lhe foi demandado (DUTRA, 2003).

Parry, em 1996, também conceituou competências baseando-as nas necessidades de cada cargo (FERNANDES; FLEURY, 2007). As competências foram divididas em dois grupos: competências genéricas – características desejadas a todos os empregados – e competências específicas – vinculadas às atividades que o funcionário desempenha. Critica-se que o autor não aborda claramente como o gestor deve considerar essa divisão das competências, que não foi distinguida claramente pelo autor do modelo, assim como não houve uma consideração da complexidade dos trabalhos e suas consequências para os requisitos de competência (FERNANDES; FLEURY, 2007). Esses pontos somente foram desenvolvidos futuramente nos demais modelos de outras correntes.

Com a evolução dos estudos no campo organizacional, houve também o desenvolvimento de uma vertente que buscou mesclar as duas linhas de pensamento – americana e europeia – constituindo assim a corrente integradora (CARBONE et al, 2016). Essa abordagem – também denominada de holística – que combina os conceitos: capacidade de se realizar um determinado trabalho a partir de determinado um contexto, os CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) requeridos e a demonstração prática por meio de resultados e comportamentos (MONTEZANO, 2016), sendo esta a corrente mais adotada no Brasil (BRANDÃO, 2007; ODERICH, 2005).

Os autores dessa vertente explicam competência como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes utilizadas em um contexto organizacional, expressas pelo desempenho profissional. As competências vinculam as dimensões cognitiva, afetiva e psicomotora, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para obtenção de resultados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, essa combinação auxilia a organização a agregar valor econômico para si e social ao indivíduos (Figura 4).

**Figura 4 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização**



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

A disseminação do conceito de competência nas organizações no fim da década de 80 convergiu com os estudos da gestão estratégica de pessoas, integrando competências às práticas de gestão de pessoas e desta com a estratégia organizacional (DUTRA, 2003). Um dos avanços nesse sentido veio após um novo olhar da área de gestão de pessoas sobre uma das questões mais recorrentes da época que era a remuneração. Para isso foi utilizado, com maior ênfase, o conceito de entrega e diferenciação da remuneração em função dos níveis de complexidade das competências mobilizadas no trabalho (DUTRA, 2003). Atualmente, pode-se

dizer que a concepção de complexidade permitiu uma gestão de pessoas mais moderna e apurada e provocou a definição de competências de outra forma.

Exemplo disso é o modelo de Dutra, que incorpora ao conceito de competência uma visão mais abrangente, utilizando-se do conceitos como complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor. Às competências, é possível atribuir, para cada uma, diferentes níveis de complexidade de entrega (DUTRA, 2003). Porém, competências não são estáticas: à medida que alguém se desenvolve e assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que agrega ao negócio e, por extensão, faz-se merecedora de maior remuneração. Tal movimento coincide com a própria noção de carreira: crescimento do nível de complexidade em que uma pessoa desenvolve seu trabalho ao longo do tempo (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Considerando as plurais definições de competências, buscou-se reunir na Tabela 1 os autores, seus conceitos e a suas respectivas correntes, de forma a clarear a diversidade de conceitos existente que possuem influência sobre os aspectos metodológicos do mapeamento de competências.

**Tabela 1 - Conceitos de Competências (continua)**

Autor	Definição	Origem
McClelland (1973)	Conhecimentos e habilidades do indivíduo de realizar tarefas	Corrente Americana (EUA)
Boyatzis (1998) apud Munck, Munck, Souza (2011)	Conjunto de características ou habilidades da pessoa que a torna capaz de demonstrar ações específicas apropriadas a situação ou a tarefa	Corrente Americana (EUA)
Le Boterf (1994)	Características do indivíduo que emerge em situações específicas de trabalho.	Corrente Europeia (França)
Zarifian (1999) - O Modelo de Competências (2003)	"Tomar iniciativa e responsabilidade em situações profissionais com as quais ele se confronta" (p. 137)	Corrente Europeia (França)

**Tabela 1 - Conceitos de Competências (conclusão)**

Autor	Definição	Origem
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	"Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)" (p. 164)	Corrente Integradora (Brasil)
Dutra (2004)	"Características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere" (p. 126)	Corrente Integradora (Brasil)
Fleury; Fleury (2001)	"Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (p. 188)	Corrente Integradora (Brasil)
Carbone et al. (2009)	"Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações"	Corrente Integradora (Brasil)

Fonte: Elaborado pela autora.

Além dos conceitos, a depender da abordagem teórica ou da finalidade prática, as competências podem assumir diferentes tipologias e classificações (PIRES et al., 2005).

### 2.3.2 Tipologias e classificações de competências

O Quadro 1 abaixo reúne algumas das tipologias e classificações conceituadas pelos autores e explicitadas em seguida.

**Quadro 1 – Classificações das competências**

Critérios das Tipologias	Classificações das Competências	
<b>Nível</b>	Macro Organizacional:	Organizacionais Essenciais Organizacionais Básicas (BRITO; LEONE, 2012; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE et al, 2016; Pralhad e Hamel, 1990)
	Meso Organizacional:	De Equipe (CARBONE et al., 2016)
	Micro-Meso Organizacional:	Humanas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)
	Micro Organizacional:	Humanas Individuais Humanas Profissionais Pessoais (BRANDÃO, 2007; CARBONE et al., 2016)
<b>Papel Ocupacional</b>	Técnicas Gerenciais (CARBONE et al., 2016; MONTEZANO, 2016, BRANDÃO, 2007)	
<b>Abrangência da População</b>	Gerais Específicas (BRANDÃO, 2007; CARBONE et al., 2016; MONTEZANO, 2016)	
<b>Natureza do Desempenho Individual</b>	Sociais Estratégicas Técnicas (CARBONE et al., 2016; MONTEZANO, 2016; FLEURY; FLEURY, 2001)	
<b>Relevância ao longo do tempo</b>	Emergentes Declinantes Estáveis Transitórias. (SPARROW; BOGNANNO, 1994)	

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns autores dividem competências por níveis organizacionais – micro, meso e macro-organizacional – sendo classificadas respectivamente como individuais e profissionais (micro), de equipe (meso) e organizacionais básicas e essenciais (macro) (CARBONE et al, 2016). Brandão e Guimarães (2001) agrupam o nível meso e micro em competências humanas e o nível macro em competências organizacionais.

Para alguns autores é a partir das competências organizacionais que se derivam as competências individuais. As competências organizacionais são divididas em organizacionais – básicas – e organizacionais essenciais (BRITO; LEONE, 2012; CARBONE et al, 2016). A definição de competência essencial – *core competence* – possui respaldo teórico em Prahalad e Hamel (1990), em que as competências

essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que conferem vantagem competitiva à organização, possibilitando a sobrevivência do negócio. Enquanto as competências básicas são necessárias a toda e qualquer organização, porém, o fato de possuí-las não permite a diferenciação em relação a outras empresas.

No nível micro-analítico das competências humanas, Carbone et al. (2016) divide-as entre competências profissionais e individuais; porém, apesar da definição dos autores, na literatura científica ainda não há um consenso quanto às tipologias desse tipo de competência, nem quanto a sua definição, pois cada classificação assume um conceito conforme a área do autor (BRANDÃO; BORGES-ANDRADES, 2001).

Portanto, neste estudo, adotou-se o termo “competências individuais”, dentre outras razões, pela sua particularidade teórica, pois embora esta pesquisa não faça a distinção definida acima pelos autores Carbone et al. (2016), é comum encontrar a definição de competências individuais também como competências profissionais, competências humanas e competências pessoais para expressar ideia similar (BRANDÃO, 2007). Por isso, nesta pesquisa empregou-se o termo competências individuais para referir-se às competências no nível micro-organizacional.

O que se pode afirmar é que a maioria dos autores, ao descrever competências individuais, o fazem em forma de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à ocupação de cargos específicos. Nesse sentido, as especificidades de cada cargo geram uma dificuldade no mapeamento das competências individuais, uma vez que não existem métodos universais de identificação, aplicáveis a todo e qualquer papel ocupacional (OCDE, 2010a).

Partindo desse pressuposto, há uma divisão das competências individuais em três tipologias: papel ocupacional, amplitude da população e natureza do desempenho (CARBONE et al., 2016; MONTEZANO, 2016, BRANDÃO, 2007). No papel ocupacional, as competências são categorizadas em não gerenciais – também chamadas de técnicas – ou gerenciais (CARBONE et al, 2016; MONTEZANO, 2016). As competências técnicas são necessárias ao desempenho de cargos técnicos ou operacionais, enquanto as competências gerenciais refletem o comportamento esperado por gerentes ou cargos de liderança (BRANDÃO, 2007).

Com relação à amplitude da população, há as competências gerais – genéricas ou transitórias – necessárias a todas as ocupações da organização; e as

competências específicas, vinculadas a um determinado papel ocupacional (BRANDÃO, 2007; CARBONE et al, 2016; MONTEZANO, 2016).

A tipologia da natureza do desempenho individual são descritas por alguns autores como: competências sociais – comportamentais ou relacionais – representam o modelo de comportamento interacional esperado entre as pessoas; as competências de estratégicas – universais ou de negócios – tratam da compreensão do negócio expresso em comportamentos que traduzem o sistema de valores da organização; e as competências técnicas – ou técnico-profissional – indicam o desempenho relacionado a determinado cargo técnico ou operacional. (CARBONE et al, 2016; MONTEZANO, 2016; FLEURY; FLEURY, 2001).

Algumas categorias da amplitude da população apresentam definições semelhantes se comparadas às categorias de natureza do desempenho, o que reafirma a dificuldade de definição presente no objeto abordado, indicando uma falta de consenso sobre o tema.

Sparrow e Bognanno (1994) definem competências quanto à relevância ao longo do tempo, definindo quatro categorias: emergentes, declinantes, estáveis e transitórias. A primeira categoria, as competências emergentes, são aquelas que a organização não precisa se preocupar no momento, porém, podem ser interessantes em um futuro próximo. A segunda categoria descreve as competências declinantes, aquelas que em algum momento no passado estabeleceram um papel relevante para a organização, mas cada vez mais deixam de ser necessárias. As competências estáveis ou *core competences* – recebem esse nome pela semelhança conceitual da definição de Prahalad e Hamel (1995) – sendo essas competências as necessárias ao funcionamento da organização e tendem a permanecer estáveis ao longo do tempo. Por fim, a última categoria define as competências transitórias, as quais apesar de não estarem diretamente ligadas a estratégia organizacional, são necessárias em momentos críticos ou de mudanças.

A utilização dessa tipologia permite que a organização gerencie, não somente as competências fundamentais ao alcance da estratégia, mas também possam se concentrar nas emergentes, desenvolvendo competências requeridas no futuro (SPARROW; BOGNANNO, 1994).

As competências também podem variar quanto à descrição. Após a coleta de dados para identificação das competências necessárias, o responsável pelo mapeamento deve descrevê-las. A descrição pode seguir dois caminhos, conforme

Carbone et al. (2005): referenciais de desempenho; ou podem descrever, além dos referenciais, recursos ou requisitos das competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes. A escolha normalmente é feita com base no que se pretende fazer com o mapeamento de competências em outras práticas de gestão de pessoas.

As competências descritas como referenciais de desempenho refletem comportamentos observáveis no trabalho, os quais muitas vezes são utilizados em instrumentos de avaliação de desempenho. Brandão et al. (2008) aplicaram esse tipo de descrição na gestão de desempenho por competências em um banco, atrelando outras práticas de gestão como o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360 graus.

As competências que além de serem descritas como comportamentos observáveis, descrevem também conhecimentos, habilidades e atitudes, normalmente, são vinculadas aos objetivos educacionais e servem de insumo para embasar decisões de capacitação (CARBONE et al., 2016). A definição de competência desta forma foi utilizada no processo de mapeamento das competências relevantes para profissionais de TD&E em uma organização pública do Distrito Federal (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003), de identificação de competências técnicas e gerenciais em um órgão público de Minas Gerais (JORGE et al, 2013) e de competências emergentes na indústria bancária (BRANDÃO, GUIMARÃES, BORGES-ANDRADE, 2002).

Além disso, alguns modelos também descrevem competências como entregas, como é o caso de Dutra (2000) e Fernandes e Fleury (2007). No caso de Dutra, visou-se balizar as distinções salariais, estabelecer prioridades de capacitação, permitindo a gestão do processo sucessório e parametrizando o recrutamento e seleção de pessoal (DUTRA et al., 2000). Sucessor deste estudo, Fernandes e Fleury (2007), referenciado o modelo de Dutra, adotam o mesmo conceito de competências e também as descrevem da mesma forma, em termos de requisitos de acesso, atribuições e responsabilidades.

### 2.3.3 Métodos, técnicas e procedimentos

O mapeamento de competências constitui elemento central do modelo de GPC (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Entretanto, há uma dificuldade de se identificar as competências devido a falta de uma metodologia clara. Essa dificuldade em partes se deve à complexidade e à variedade de conceitos de competências (MONTEZANO, 2016), observadas anteriormente. Desta forma, observa-se que algumas metodologias podem ser convergentes entre si, quanto a suas etapas e objetivos. Portanto, esta seção descreve métodos, técnicas e procedimentos usuais de pesquisa citados pela literatura para a realização do mapeamento de competências.

No mapeamento de competências são identificadas as competências organizacionais e individuais necessárias a consecução da estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005). No mapeamento das competências organizacionais, o primeiro passo sugerido pelos autores é a pesquisa documental (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARVALHO, 2009, CARBONE et al., 2016). O principal objetivo da pesquisa documental consiste em analisar os componentes da estratégia organizacional, como a missão, visão, objetivos e indicadores (BRANDÃO; BAHRY, 2005) e conhecer as atividades e os processos cujas competências serão mapeadas (CARVALHO, 2009). Porém, algumas organizações podem realizar apenas o mapeamento de competências individuais, diretamente a partir das diretrizes e objetivos estratégicos da organização.

Exemplos disso foram os estudos dos pesquisadores Bruno-Faria e Brandão (2003) em uma área de TD&E no Distrito Federal a partir do Plano Estratégico da Unidade Principal, bem como de portarias e decretos governamentais. Brandão et al. (2008) analisaram a estratégia corporativa, planos operacionais e outros documentos na implementação da gestão de desempenho por competência em uma organização do setor bancário.

Normalmente, a pesquisa documental é complementada por outras técnicas de pesquisa tais como a realização de entrevistas em profundidade e grupos focais ou a aplicação de questionários (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARVALHO, 2009; PARRY, 1996 apud MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). Após a análise documental, para identificar qual a técnica de coleta mais adequada, alguns autores preferem

considerar características dos processos que serão mapeados, como fizeram Costa e Dias (2013).

A entrevista em profundidade é utilizada no processo de mapeamento de competências para identificar as competências relevantes à organização, assim como, para cotejar as informações coletadas durante a pesquisa documental (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Tal procedimento é utilizado por Brandão et al. (2008) ao aplicar entrevistas pessoais em um banco público. Bitencourt (2004) também utilizou entrevista pessoal, após revisão de literatura, em seu estudo sobre competências gerenciais. McClelland, já sugeria, em 1973, a identificação de competências por meio de entrevistas em profundidade. McLagan também sugere o uso de entrevista, devendo o gestor entrevistar os atuais trabalhadores, identificando situações e desafios que eles já enfrentaram (apud AMARAL et al., 2008).

Para realizar a entrevista, o entrevistador deve estar munido de um roteiro com perguntas previamente estabelecido. Carbone et al. (2016) sugerem a utilização de alguns exemplos de questões para identificação das competências individuais:

“Como você sabe que alguém é competente na sua área?; pense em alguém competente na sua área, o que essa pessoa faz para ser considerada competente?; descreva um trabalho bem feito na sua organização” (CARBONE et al., 2016, p. 88).

Nesse sentido, os roteiros de entrevista podem ser estruturados, semiestruturados – como o exemplo acima – ou abertos.

Em determinadas situações, pode ser interessante realizar um grupo focal para identificar concepções diferentes e perceber a evolução de uma ideia, além do fato, da opinião do grupo influenciar na dos demais, permitindo a percepção dessa influência (CARBONE et al, 2016). O grupo focal é uma forma de entrevista em profundidade realizada em grupo, envolvendo entre 6 a 12 pessoas e mediado por uma pessoa que indica os pontos a serem discutidos (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Kochaski sugere que as competências sejam identificadas através de uma estratégia de aproximação a partir da pluralidade de opiniões, como grupos focais (apud MUNCK, MUNCK, SOUZA. 2011). O mediador, assim como na entrevista, deve estar dotado de um roteiro com perguntas norteadoras.

A observação também pode ser utilizada para identificação do comportamento competente, a partir da análise do trabalho e do registro dos

resultados (CARVALHO, 2009; MCLAGAN, 1997 apud AMARAL et al., 2008; PARRY, 1996 apud MUNCK, MUNCK, SOUZA, 2011). A observação pode ser aplicada junto a outras técnicas, como fizeram Leite e Porsse (2003) e Del Prette et al. (1998) fizeram, mesclando observação por vídeo-gravação, observação participante, testes simulados, entrevistas pessoais, análise documental e protocolos de análise.

É normal encontrar preferência pelas técnicas qualitativas, como as técnicas citadas acima (CARVALHO, 2009). Principalmente, na identificação de competências individuais, pois pelas especificidades da competência, a técnica de coleta não permite a utilização exclusiva de instrumentos de natureza quantitativa. Desta forma, uma vez que não há procedimentos e técnicas universais para isso, sugere-se a utilização de entrevistas em profundidade com os gestores das área (OCDE, 2010a).

Entretanto, o questionário, por sua vez, talvez seja a técnica mais utilizada para identificar a relevância das competências no contexto (BRANDÃO; BAHRY, 2005). O questionário é composto pelos enunciados que traduzem as competências, as quais devem ser descritas pelo pesquisador de forma clara, evitando ambiguidade e frases longas (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Para isso, as competências devem ser descritas respeitando cuidados metodológicos. A descrição de uma competência individual deve refletir um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o funcionário deve ser capaz de fazer. Para expressar o desempenho, utiliza-se um verbo, seguido de um objeto de ação, podendo acrescentar, sempre que possível e se adequado, um critério – padrão de qualidade considerado satisfatório – ou ainda, uma condição – na qual se espera que o trabalho ocorra, como exemplificado na Figura 5 (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al, 2016).

**Figura 5 – Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas**

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita textos	sem erros de digitação	utilizando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	de forma clara e objetiva	por meio de diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	com precisão	utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Fonte: Carbone et al. (2005)

A construção do conteúdo dos itens do questionário normalmente é acompanhada da aplicação prévia das técnicas qualitativas descritas anteriormente, em que os resultados servem de insumo. Como fizeram Bruno-Faria e Brandão, (2003), Castro e Borges-Andrade (2004) ao combinarem questionários estruturados com a realização de entrevistas e/ou pesquisa documental. Na revisão da Montezano (2016), o questionário é a técnica mais utilizada como método único ou mesmo quando combinada com outras técnicas, contendo questões abertas para tratamento qualitativos, assim como fechadas, para tratamento quantitativo.

Estabelecidos os itens do questionário, deve-se definir a escala adequada para mensuração de aspectos das competências mapeadas, como relevância e grau de domínio pelos pesquisados. Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) utilizou a escala de diferencial semântico – também conhecida como Osgood – em que foram definidos seis pontos com significado nos extremos e sentidos opostos, no caso da relevância da competência utilizou-se: nem um pouco importante e extremamente importante. Carbone et al. (2005) sugerem a utilização da escala Likert em que todos os pontos são descritos, diferentemente da escala Osgood.

McLagan e Parry sugerem a identificação de competências futuras por meio do uso de simulações, as quais utilizam tendências e previsões do mercado, tornando possível fazer suposições (apud AMARAL et al., 2008; apud MUNCK, MUNCK, SOUZA, 2011). Essa técnica pode auxiliar na identificação das competências tipificadas por Sparow e Bognanno (1994) com relação a relevância ao longo do tempo.

Montezano et al. (2015) ressalta que os estudos empíricos utilizam

recorrentemente a percepção das pessoas como coleta de dados, priorizando o autorrelato como técnica de pesquisa, porém, tal utilização pode comprometer a validade do estudo, pois geram um risco de viés.

A variedade de técnicas de pesquisa são características do pluralismo metodológico presente na área (BRANDÃO, 2007). Na revisão de Montezano (2016), a maioria dos estudos mesclou fontes de informações (documentais e humanas) e uma técnica qualitativa de coleta para identificação das competências. Essa característica avança na melhoria da qualidade da pesquisa ao adotar a triangulação de técnicas de pesquisa, sugeridas por Flick (2013). Além dessas técnicas de coleta, na revisão de Montezano (2016) também surgem outras técnicas, ainda com uso menos difundido, tais como: método Delphi, participação em reunião de trabalho, painel de especialistas e técnicas e evocação de palavras. Apesar disso, não foi encontrado, neste referencial, nenhum artigo científico que abordasse essas técnicas na identificação de competências individuais.

Após a aplicação de técnicas de coleta são feitos os procedimentos de análise de dados. É comum encontrar a análise de conteúdo para pesquisas qualitativas e a análise estatística descritiva ou inferencial para dados quantitativos. Ainda podem ser observadas análises de discurso, análise de observação e lista de verificação (MONTEZANO, 2016). Nas revisões da literatura feita uma por Brandão (2007) e outra por Montezano (2016) houve um equilíbrio entre os artigos que adotaram somente uma técnica de análise de dados e os que mesclaram duas ou mais.

Dos onze artigos revisados por Brandão (2007) sobre competências no trabalho, três artigos realizaram apenas análise estatística descritiva e dois realizaram somente análise de conteúdo. Na combinação de técnicas, quatro combinaram análises estatísticas descritivas e inferenciais e dois conjugaram análise de conteúdo e análise estatística descritiva. Na revisão de Montezano (2016) a maioria dos artigos aplicou análise de conteúdo, seguida pela estatística descritiva e depois inferencial, análise do discurso e outras análises. É interessante ressaltar que na utilização de duas técnicas qualitativas de coleta de dados foi aplicada a mesma técnica de análise: análise de conteúdo (MONTEZANO, 2016). A diversidade de análise encontrada em vários artigos indica um certo pluralismo nos procedimentos de análise de dados, assim como nos de coleta (BRANDÃO, 2007).

Quanto à amostra em estudo empíricos, existem poucos artigos que realmente demonstrem procedimentos de amostragem. Na revisão de literatura, os autores versam somente sobre a utilização de dados primários ou secundários e a participação de uma ou mais organizações na coleta de dados. Porém, não apresentam as características dos participantes da amostra, como se a coleta foi feita com gerentes da linha de frente, gerentes de suporte, funcionários, etc.

Até aqui foram apresentadas as orientações da literatura a respeito do mapeamento de competências. Nela, estão os principais conceitos, métodos, técnicas e procedimentos utilizados na elaboração de mapeamento de competências conforme o que a literatura prescreve, ou seja, como deve ser. A seção seguinte versará sobre a aplicação do modelo de competências no setor público federal.

## **2.4 Situação atual da Gestão por Competências no setor público**

Atualmente, a gestão de pessoas na administração pública brasileira busca estabelecer um caráter estratégico, acompanhando as tendências de modernização gerencial e abandonando o aspecto cartorial e departamental da administração burocrática. Neste caminho, o governo federal estabeleceu o Decreto nº 5.707/2006, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) nos órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional com diretrizes para capacitação dos servidores, a qual deve ser instrumentada pelo sistema de gestão por competências (BRASIL, 2006).

Para fins de conceituação, o Decreto estabelece Gestão por Competências como sendo:

[...]  
gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. (BRASIL, 2006).

No Brasil, esse conceito se assemelha ao modelo proposto por Brandão e Bahry (2005), amplamente utilizado na administração pública brasileira, adotados por diversas empresas públicas e agências reguladoras, como o caso do Banco do Brasil, da Caixa Econômica Federal, da Empresa Brasileira de Pesquisa

Agropecuária (BRANDÃO, 2001; RIBEIRO, GUIMARÃES, 1999; GUIMARÃES et al., 2001).

Além dessa conceituação, o Decreto também estabelece o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) como órgão responsável pela elaboração, implementação e acompanhamento do sistema de gestão por competências e seus instrumentos. Neste sentido, o MPOG elaborou um Guia de Gestão da Capacitação por Competências (BRASIL, 2012). Esse material orienta as organizações em bases gerais o que é preconizado no modelo de Brandão e Bahry (2005) da Figura 2 em relação às técnicas e procedimentos de coleta, como: pesquisa documental, entrevista em profundidade, grupo focal e questionário (BRASIL, 2012). O guia reúne as principais orientações encontradas na literatura para realização de um mapeamento, porém, realiza uma apresentação simplificada das técnicas, sem aprofundamento sobre os fatores do setor público que é principal causador das dificuldades na implementação. Isso se deve, em parte, à dificuldade em estabelecer um modelo de gestão por competências universal, tornando esse material, de certa forma, relativamente redundante com a literatura disponível para as organizações, no que se refere ao aprofundamento metodológico do tema.

Por isso, atualmente, muitos órgãos regidos pelo Decreto realizam parcerias com organizações externas ao governo para auxiliá-los a implementar uma gestão por competências eficiente. A principal diferença desses projetos com relação à aplicação da teoria, consiste na consideração das particularidades de cada organização, tornando o modelo de gestão por competências mais factível. Porém, apesar disso, ainda não é sabido verdadeiramente se de fato há uma aplicabilidade de um modelo específico para a administração pública (FONSECA, 2011).

O que há atualmente são algumas prescrições discretas na literatura voltada especificamente para o setor público, como os materiais da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e artigos científicos que narram alguns casos nesse âmbito. Esses documentos trazem algumas orientações que devem ser consideradas para que a organização tenha sucesso na implementação da gestão por competências.

Um contingencial importante refere-se à estrutura organizacional de órgãos públicos. Aquela verticalizada e cujos cargos hierárquicos são rígidos, tende a dificultar a implementação da GPC, pois instituições públicas com essa estrutura possuem cargos voltados exclusivamente para privilégios, responsabilidades e

remunerações, impedindo o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais (COSTA; DIAS, 2013). Neste sentido, a estrutura flexível, horizontalizada destaca-se por favorecer a implementação da GPC (COELHO; FUERTH, 2009 apud COSTA; DIAS, 2013).

Quanto aos métodos e as técnicas, aqueles que são aplicados na administração pública e descritos em materiais se assemelham aos preconizados pela literatura científica descrita na seção anterior. As técnicas não se alteram muito entre os órgãos. A maioria dos casos utilizaram técnicas diferentes entre si em momentos diferentes do mapeamento, adotando análise documental, entrevistas em profundidade, grupo focal e questionário, como fizeram ou sugerem Bruno-Faria e Brandão (2003), Carbone et al. (2016), Carvalho et al. (2009) e Garcia (2013). Nesse sentido, questiona-se se há um padrão metodológico sendo aplicado na administração pública após dez anos da edição do Decreto que instaura a PNDP.

Em outros países, a gestão por competência na administração pública vem sendo adotada há alguns anos como parte de suas reformas estatais (FONSECA, 2011). O modelo tem apresentado bons resultados nesses locais, porém, somente após uma adequação dos conceitos, estruturas e técnicas à realidade dos países (OCDE, 2010b). No Brasil, essa dificuldade se repetiu, resultando em uma implementação incompleta da PNDP, confirmada por Camões (2013) ao afirmar que o processo não ocorreu como esperado.

Indícios dessa situação são apresentados no Sumário Executivo do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre o Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas de 2011 em que chegou-se a conclusão que apenas 34% das 305 organizações públicas federais avaliadas utilizam o modelo de gestão por competências como referência para a área gestão de pessoas (BRASIL, 2013), mesmo após cinco anos de regulamentação do Decreto.

A partir desses aspectos e das dificuldades vivenciadas pelos países, a despeito dos exemplos, pode-se afirmar que não há uma base normativa consolidada de gestão de pessoas por competências na administração pública (FONSECA, 2011). Em 2010a, um relatório elaborado pela OCDE sobre a gestão de competências na administração pública mundial, relatou que uma das principais barreiras de implementação da gestão por competências consiste na dificuldade de identificação das competências e construção de um sistema de gestão adequado as especificidades do setor público, assim como na tradução da estratégia

organizacional em competências individuais (HORTON, 2000; KAPLAN; NORTON, 2005).

Atualmente, há uma literatura, de certa forma, vasta, sobre como a gestão por competências deve ser elaborada e implementada nas organizações. Contudo, pode-se observar que, tomando como base a literatura, há também uma produção interna nas organizações que relata como foi feito o mapeamento de competências. Neste sentido, abaixo foram apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa que buscaram identificar como de fato as organizações estão realizando o mapeamento de competências, adotando métodos, técnicas e procedimentos de coleta e análise dados.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

São descritas neste capítulo as características da pesquisa e das organizações que foram estudadas, os participantes do estudo, os instrumentos de pesquisa e os instrumentos de coleta e análise de dados executados nesta pesquisa.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Esta pesquisa é de natureza descritiva quanto aos fins, pois visou identificar os métodos, técnicas e procedimentos de mapeamento de competências nas organizações da administração pública, conforme define Vergara (2006) ao definir a pesquisa descritiva como uma exposição das características de determinado fenômeno. Em seguida, pode-se caracterizar a pesquisa quanto aos meios, sendo esta uma pesquisa de campo realizada em organizações públicas federais, pois pretendeu investigar as características do fenômeno no local em que ele ocorre (VERGARA, 2006).

O presente estudo é de abordagem qualitativa visto que, em suma, dados obtidos referem-se às entrevistas semiestruturadas realizadas e aos documentos analisados, constituindo perspectivas de cunho qualitativo (GODOY, 1995). O recorte da pesquisa é transversal, pois buscou retratar um momento específico em que as organizações públicas federais adotaram os métodos de mapeamento de competências, não sendo possível o acompanhamento longitudinal.

Foi aplicado como método de pesquisa o levantamento qualitativo de opiniões. Desta forma, em seguida, foram tratados os procedimentos e técnicas adotados neste estudo.

### **3.2 Caracterização das organizações**

O objeto de estudo desta pesquisa consiste nas organizações públicas federais regidas pelo Decreto 5.707/06. O Decreto institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) com a finalidade de tornar os processos de capacitação mais eficientes por meio da gestão por competências para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

Nesse sentido, pesquisa buscou abordar os três tipos de organizações – administração direta, fundacional e autárquica – na coleta de dados, de forma que assim, os dados obtidos pudessem ser mais abrangentes. Desta forma, a Organização nº 1 e 2 são ministérios, órgãos da administração pública federal direta. As Organizações nº 3, 4 e 5 são autarquias e a Organização nº 6 é uma fundação pública, ambas da administração indireta. A ocultação dos nomes referentes as organizações deve-se ao acordo de colaboração selado durante a entrevista de não divulgar o nome das organizações e nem dos servidores e os manter em anonimato.

### **3.3 Participantes do estudo e amostra de documentos**

A amostragem deste estudo foi executada em dois estágios: no primeiro, foram selecionadas as organizações; e no segundo, os servidores participantes das entrevistas. Nesse contexto, o universo dessa pesquisa consiste nas organizações públicas do poder executivo federal regidas pelo Decreto 5.707/06 composta por 192 instituições vinculadas ao SIPEC (CAMÕES, 2013), as quais foram selecionadas em razão de critérios de acessibilidade e intencionalidade, na medida em que, neste último caso, deveriam ter concluído o processo de mapeamento de competências. Em seguida, no segundo estágio, foram escolhidos os participantes das entrevistas a partir do seu envolvimento formal na execução do mapeamento de competências, constituindo também uma amostra intencional e por acessibilidade. Com relação aos participantes das entrevistas, uma contou com a participação de dois servidores e as demais somente com um participante, sendo alguns selecionados pela pesquisadora e outros sugeridos pelo gestor da área. A amostra contou com um total de sete servidores: na Organização 1 era um chefe de divisão, na Organização nº 2 um

analistas-administrativos, na Organização nº 3 dois analistas-administrativos, na Organização nº 4 um professor-doutor, na Organização nº 5 um coordenador e na Organização nº 6 um coordenador.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

A pesquisa documental teve como objetivo identificar previamente como as organizações pretenderam realizar ou realizaram efetivamente o mapeamento de competências, reconhecendo as metodologias de pesquisa. A partir dessas informações foi possível complementar a entrevista, confirmando ou refutando as informações obtidas na análise documental e coletando novas informações.

Na pesquisa de campo, o instrumento de pesquisa utilizado (Apêndice A) foi um roteiro semiestruturado constituído para orientar o pesquisador, contendo nove questões abertas principais, sendo que cinco delas tiveram questionamentos complementares. Os questionamentos foram elaborados com intuito de obter os dados referentes aos objetivos geral e específicos da pesquisa. Cada item relatava questionamentos acerca da etapa de identificação das competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais, pois segundo o referencial, a etapa de tradução dos objetivos organizacionais em competências individuais e a identificação das competências necessárias a organização são críticas (HORTON, 2000). O roteiro foi construído respeitando o fluxo do processo, então em uma primeira etapa foram apresentadas as motivações da realização do mapeamento por competências e depois as metodologias de coleta e análise de dados. O Quadro 2 relaciona as questões com os objetivos específicos da pesquisa.

**Quadro 2 – Questões do roteiro de entrevista**

<b>Número das Questões</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Explicação</b>
<b>1 e 2</b>	i. Descrever fatores que incentivaram determinadas organizações públicas a iniciarem o processo de mapeamento de competências;  iii. Identificar os motivos que levaram à adoção de determinada metodologia no processo mapeamento de competências individuais;	<b>Nº 1:</b> Informações acerca dos fatores que incentivaram as organizações estudadas a iniciar o mapeamento de competências <b>Nº 2:</b> Informações sobre a origem da metodologia adotada nas organizações e os motivos para isso
<b>3, 4 e 5</b>	ii. Descrever o conceito, a tipologia e a forma de descrição das competências individuais mapeadas por determinadas organizações públicas;	<b>Nº 3:</b> Informações sobre o conceito de competência adotado na organização <b>Nº 4:</b> Identificar os tipos de competências mapeadas <b>Nº 5:</b> Identificar o formato em que foram descritas as competências
<b>6, 7, 8 e 9</b>	iv. Caracterizar os procedimentos de amostragem executados no processo de mapeamento de competências;  v. Caracterizar as técnicas e instrumentos de coleta e de análise de dados utilizadas no processo de mapeamento de competências individuais.	<b>Nº 6:</b> Informações sobre técnicas de coleta de dados <b>Nº 7:</b> Informações sobre amostragem <b>Nº 8:</b> Identificar documentos analisados <b>Nº 9:</b> Informações acerca das técnicas de análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora.

As questões nº 1, 2, 3, 4 buscam identificar as motivações do mapeamento, assim como os conceitos e as tipologias de competências utilizadas. As questões tiveram o intuito de obter informações que possam sinalizar as técnicas e os procedimentos de pesquisa. Nesse sentido, a questão nº 1 corrobora na obtenção

dos aspectos condicionantes relacionados ao início da gestão por competência e do mapeamento; e da trajetória desses processos no órgão.

A questão nº 2 pretende identificar a origem da metodologia adotada pela organização referente ao modelo de gestão por competências utilizado pelo órgão ou a criação própria e os motivos dessa adoção. As questões nº 3, 4 e 5 buscam compreender o que a organização compreende como sendo competência e a sua tipificação, de forma que assim seja definido o conceito de competências adotado, as tipologias mapeadas e a forma de descrição.

As questões nº 6, 7, 8 e 9 tratam dos métodos e técnicas de coleta em si utilizados na identificação das competências organizacionais. A questão nº 6 tem como objetivo identificar por meio de qual técnica de coleta a organização levantou as competências individuais necessárias a organização. As questões complementares ainda buscavam identificar como se deu esse processo e se houve diferença na aplicação das técnicas para os diferentes tipos de competência. O intuito era identificar o passo a passo da aplicação das metodologias e perceber se há diferença na coleta de dados para tipos diferentes de competências, por haver indicativos de que competências de níveis e papéis ocupacionais demandam técnicas diferentes (OCDE, 2010a).

A questão nº 7 trata do público participante na etapa de identificação das lacunas, apesar disso, era importante identificar a tomada de decisão da equipe responsável pelo mapeamento, indicando como foi esse processo, buscando identificar se houve uma ordem de coleta com essas pessoas e o porquê da escolha deste público.

A questão nº 8 aborda a fonte de dados secundários, buscando identificar quais documentos a organização utilizou como base na identificação das competências necessárias. As perguntas foram divididas pela natureza dos documentos: documentos estratégicos – diretrizes – e outros documentos – relatórios, macroprocessos, organograma, etc. A questão complementar tratava dos procedimentos de validação das competências cujo intuito era saber se houve uma etapa de validação das competências que foram identificadas.

As questões nº 9 discorrem acerca dos resultados obtidos pela organização. Nessa etapa, a organização realiza o processo de análise de dados. Sendo a questão nº 9 referente aos procedimentos de análise dados. O instrumento não foi aplicado em entrevista teste como etapa inicial, porém, foi validado semanticamente

por especialistas dos grupo de pesquisa e, posteriormente, submetido a avaliação via *e-mail* para alguns participantes de forma informal.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A etapa de coleta iniciou-se com a elaboração de uma Carta de Apresentação (Apêndice B), enviada aos possíveis participantes via *e-mail*. A carta continha informações acerca da universidade de origem da pesquisa e dados adicionais para identificação da mesma. Em seguida, eram apresentadas as motivações da pesquisa, com isso, o participante era convidado a colaborar em duas etapas de coleta. A primeira referia-se ao envio de documentos, sendo sugeridos alguns exemplos; na segunda etapa, haveria a realização da entrevista, devendo o participante responder o *e-mail* com uma data e horário disponíveis para ele. O envio da carta ocorreu em abril e o total de seis entrevistas foram realizadas ao longo do mês de maio.

As entrevistas foram agendadas com os respectivos participantes, sendo cinco entrevistas presenciais realizadas em seus próprios postos de trabalho; e uma entrevista a longa distância, realizada virtualmente via um *chat* de mensagens instantâneas. As entrevistas foram gravadas por meio de celular para posterior etapa de transcrição das entrevistas.

A análise de dados foi feita por meio da análise de conteúdo, definida por Bardin (2009) como um conjunto de técnicas de análise aplicadas para descrição do conteúdo do que está sendo estudado. Para isso, foi feita uma transcrição integral do conteúdo das entrevistas, conforme sugere Bardin (2009). Em seguida, a análise de conteúdo resultou em categorias pré-definidas com base nas etapas metodológicas de mapeamento citadas durante o referencial teórico, representadas pelas questões do roteiro semiestruturado, sendo elas:

1. Fatores e Motivações para o Mapeamento;
2. Preparação para o Mapeamento;
3. Amostragem do Mapeamento;
4. Técnicas de Coleta de Dados;
5. Instrumentos de Coleta de Dados para Mapeamento;

6. Técnicas de Análise de Dados;
7. Modelos Teóricos e Tipologias de Competências;
8. Motivações para uso dos Modelos Teóricos.

Além dessas, uma categoria adicional foi definida após a análise de dados, pois a mesma foi estabelecida para relatos com maior especificação ou que não se enquadravam nas anteriores, como: base utilizada para descrever competências individuais. A partir desses métodos e técnicas, os dados obtidos foram discutidos em seguida.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos durante a coleta de dados nos seis órgãos públicos amostrados. Inicialmente, são apresentadas e discutidas as motivações para a implementação da gestão por competências nos órgãos, além do Decreto nº 5.707/06. Em seguida, as características das competências adotadas pelas organizações públicas federais foram objeto de análise na seção seguinte. Por último, têm-se os métodos, técnicas e procedimentos de coleta e análise dados identificados na etapa de mapeamento de competências.

### **4.1 Fatores que incentivaram determinadas organizações públicas a iniciarem o processo de mapeamento de competências**

O Decreto nº 5.707/06 institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, porém, apesar de dez anos após a veiculação deste Decreto, existem evidências de que a gestão por competências não foi totalmente implementada (CAMÕES, 2013). Atualmente, o que se observa são organizações com níveis diferentes de maturidade na implementação da gestão por competências (FONSECA, 2011). Tais diferenças estão relacionadas a outros fatores internos de cada instituição, além da obrigatoriedade do Decreto. Tais fatores apresenta-se como incentivadores ao início do processo de mapeamento de competências.

Assim, nesta categoria, foram apresentados e discutidos alguns desses fatores que tornaram a Gestão por Competência mais factível nos órgãos estudados com um processo de mapeamento de competências em implementação ou concluído. Desta forma, foi elaborado o Quadro 3 abaixo, que reúne as principais motivações internas das organizações estudadas.

**Quadro 3 – Fatores que incentivaram o início do processo de mapeamento de competências**

<b>Organizações</b>	<b>Fatores</b>
<b>1</b>	Formalização do planejamento estratégico
<b>2</b>	Formalização do planejamento estratégico
<b>3</b>	Organograma horizontal Hierarquia descentralizada
<b>4</b>	Formalização do planejamento estratégico
<b>5</b>	Formalização da cadeia de valor
<b>6</b>	Necessidade de um dimensionamento da forma de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

Um planejamento estratégico formalizado foi apontado, de forma unânime pelas organizações, como o principal motivador para o início do processo de mapeamento de competências. Neste sentido, todas as organizações já possuíam um planejamento estratégico formalizado antes da etapa de mapeamento de competências.

Neste sentido, o mapeamento de competências na maioria das Organizações (nº 1, 2, 4 e 5) somente se iniciou após a construção de um mapa estratégico formal. Tal fato corrobora com os resultados de pesquisas anteriores, como relatado em Camões (2013) e Fonseca (2013), que também presenciaram tal aspecto. Na pesquisa de Camões (2013), a autora percebeu que o mapeamento de competências surgia como parte de uma demanda estratégica, traduzida em objetivos específicos de capacitação, normalmente, relacionados a projetos que visavam a implementação da gestão por competências. Nesta pesquisa também foi possível observar o mesmo, como exemplificado nas falas dos entrevistados das Organizações nº 1 e 2.

Levando em consideração o planejamento estratégico, a prioridade estratégica foi colocada. O plano foi inédito, que fizeram, não tinha antes. [...] E a hora que teve, não tinha mais nenhuma desculpa para não fazer. (Chefe de divisão, Organização nº 1).

Um dos objetivos estratégico que ficou definido no mapa do órgão era desenvolver as competências de forma qualitativa e quantitativa. Logo quando o planejamento estratégico se consolidou no órgão, nos começamos a buscar todas as ações que eram necessárias para que conseguíssemos cumprir os objetivos estratégicos e alcançar as metas que tinham sido definidas. (Analista técnico-administrativo, Organização nº 2)

Depreende-se deste fato que os gestores das organizações percebem a necessidade de relacionar objetivos estratégicos às competências para o atingimento dos resultados esperados, conforme apontado no estudo de Fonseca (2013) em que ele afirma que os gestores relacionam a gestão por competências ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

O planejamento estratégico pode ser percebido como um facilitador da implementação da gestão por competências, além de conferir às organizações maior legitimidade ao fornecer competências mapeadas em função das diretrizes estratégicas importantes, conferindo respaldo e evitando que haja adequações constantes e retrabalho, conforme aponta Fonseca (2011). Porém, discute o fato do planejamento estratégico ser ou não condição para o início do mapeamento de competências conforme o que propõe Brandão e Bahry (2005), quando sugerem a necessidade de se ter um planejamento para que, assim, as competências possam ser identificadas. Porém, Fonseca (2013) e Camões (2013) encontram indícios de que, a rigor, não é preciso um planejamento estratégico. Para Fonseca (2013), tal documento constitui mais uma prescrição teórica do que prática.

No caso da Organização nº 5, o órgão havia acabado de aprovar a sua cadeia de valor, que detalhava seus macroprocessos, demandando uma revisão das competências anteriormente mapeadas no órgão e, caso necessário, a inclusão de novas. Assim, cada macroprocesso originou um conjunto de competências.

As Organizações nº 3 e 6, entretanto, consideraram outros pontos referentes às motivações que desencadearam a gestão por competências no órgão, além do Decreto citado anteriormente. No caso da Organização nº 3, o mapeamento de competências com processo mais amadurecido no órgão é o de competências gerenciais. A escolha por esse tipo de competência se deu devido ao organograma horizontal e a cultura organizacional, definida pelo entrevistado como “inovadora”. A estrutura horizontal do órgão é caracterizada por um acesso direto dos gestores aos diretores e vice-versa. Desta forma, aquilo que ecoava na organização a respeito dos gestores, principalmente quanto aos aspectos negativos, refletia nos diretores, fazendo com que a diretoria percebesse uma necessidade em focar efetivamente na gerência.

Uma estrutura organizacional rígida e verticalizada influencia no sucesso da implementação do modelo de gestão por competências, pois foca em cargos e em suas responsabilidades e não nas habilidades e competências profissional,

dificultando a implementação deste modelo. No caso da estrutura horizontal da Organização nº 3, a implementação do processo de gestão por competências pode ser favorecida devido a esse fator, pois uma estrutura descentralizada apresenta características como a facilidade de comunicação e delegação de tarefas que facilitam a implementação de modelos de gestão como o de competências (COELHO; FUERTH, 2009 apud COSTA; ALMEIDA, 2013).

Além disso, com relação ao impacto da cultura organizacional da Organização nº 3 na decisão de mapear competências gerenciais, existiram alguns aspectos que influenciaram essa decisão. Um deles é a forte presença da importância da competência para os servidores no seu desenvolvimento e também para progredir na carreira, conforme mostra o entrevistado:

“Mas só tiveram essa ideia [mapear competências gerenciais], porque a casa já tinha uma ideia de mapeamento por competências, colocamos na vida de todos os servidores a competência como uma coisa importante para o dia a dia e para a aprendizagem. (...) Os servidores da ANEEL querem participar dos treinamentos porque é o jeito que a gente progride e só progredimos com uma quantidade de horas na nossa carreira. Foi ‘fácil’ pegar as competências já mapeadas e atrelar aos treinamentos de aprendizagem da organização e fazer com que isso fizesse sentido para eles [servidores]. Se você não fizer, você não progride” (Analista-técnico, Organização nº 3).

O principal fator que motivou a Organização nº 6 a implementar a gestão por competência, além do Decreto, consistiu na carência de quantitativo de servidores no órgão. Essa necessidade de força de trabalho fez com que a Gestão por Competências fosse enxergada como forma de dimensionar o pessoal. Esse aspecto pode indiciar uma função-fim alternativa da GPC, pois auxilia a organização a ter um melhor aproveitamento dos seus recursos, capacitando e orientando melhor seus servidores de forma a obter resultados mais efetivos.

## **4.2 Características das competências individuais mapeadas**

Essa categoria apresenta as características referentes às competências mapeadas pelas organizações, como conceitos, tipologias, descrição das competências e origem da metodologia aplicada nos órgãos e suas respectivas análises.

#### 4.2.1 Origens, conceitos e tipologias das competências individuais mapeadas

Nesta sub categoria foram abordados os relatos referentes aos conceitos empregados pelas organizações e aos tipos distintos de competências mapeadas. O Quadro 4 reúne os dados coletados.

**Quadro 4 – Conceitos e tipologias de competências adotados nas organizações (continua)**

	<b>Conceito de Competência</b>	<b>Tipos de Competências</b>
<b>Organização 1</b>	"Competência individual é o que é mobilizado em termo de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser mobilizados sinergicamente para que efetivamente haja uma entrega. Aquilo que é individual é aquilo que realmente está dentro da ótica do indivíduo". (Chefe da Divisão)	Técnicas
<b>Organização 2</b>	"É o que você precisa ter/saber para ser capaz de realizar aquela atividade". (Analista técnico-administrativo)	Gerenciais Transversais Pessoais Específicas
<b>Organização 3</b>	"Combinação sinérgica entre conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciadas em seu contexto profissional, que agrega valor tanto à pessoa quanto à organização em que atua" (Analista-administrativo)	Gerenciais

**Quadro 4 – Conceitos e tipologias de competências adotados nas organizações (conclusão)**

	<b>Conceito de Competência</b>	<b>Tipos de Competências</b>
<b>Organização 4</b>	"Competência é o comportamento emitido no ambiente de trabalho. Comportamento é conceituado como a interação e o que o indivíduo faz e o ambiente no qual este está inserido" (Professor universitário)	Administrativas Pessoais Gerenciais Específicas
<b>Organização 5</b>	"Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional" (Coordenador)	Institucionais Fundamentais Específicas Gerenciais
<b>Organização 6</b>	"Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição" (Coordenador)	Organizacionais Gerenciais Técnicas-gerais Técnicas-específicas

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria das Organizações (nº 1, 2, 3, 5 e 6) adota o conceito de competência mais atual referente a abordagem integradora. Tais conceituações se assemelham com o que é proposto por autores como Bruno-Faria, Brandão (2003), Carbone et al. (2005), Santos (2001) de que competências são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional. Os conceitos das organizações consideram, além das qualificações requisitadas, a influência das especificidades do trabalho, da área, do cargo etc, assim com o conceito proposto pelos autores. Essa abordagem considera como principal aspecto a ênfase no comportamento de tal forma que o mesmo corresponda a um bom desempenho em detrimento do seu contexto de trabalho.

A utilização do conceito de competência da abordagem integradora pela maioria das organizações da administração pública indica uma tendência na área pública, já apontada por Brandão e Guimarães (2001) e Oderich (2005), ao afirmarem que esse era o conceito mais disseminado no Brasil. Uma das razões para adoção deste conceito na administração pública está no fato dessa definição ser prevista no Guia de Gestão da Capacitação, elaborado pelo Ministério do Planejamento (MPOG), que apesar de não ser considerado um documental oficial, oferece orientações para as organizações públicas. Além desse manual, essa tendência pode ser explicada também pelo que o Decreto entende no art. 2º inciso ii como competências sendo “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Apesar da existência de uma divisão entre as abordagens americana, francesa e integradora, preconizada pela literatura, essa questão, de qual deve ser adotada no setor público, está começando a se mostrar homogênea e voltada para uma abordagem específica, que é a integradora. Entretanto, deve-se ressaltar o fato do conceito dessa abordagem ser menos restrito que as demais, tornando esse conceito vago, o que fatalmente limita a especificação de métodos de mapeamento.

Quanto à tipologia de competências, todas as organizações mapearam competências gerenciais. As competências gerenciais são aquelas classificadas quanto ao papel organizacional, sendo definida por comportamentos esperados de pessoas em cargos de liderança, coordenação ou supervisão (CARBONE et al., 2016). A gestão por competências gerenciais permite estabelecer estratégias articuladas para os gestores, apontada como uma das principais necessidades por Bittencourt (2004). Esses cargos são facilmente encontrados na administração pública e as competências referem-se a atividades comuns entre si, mesmo em área de trabalho diferentes. Desta forma, torna-se mais fácil mapear competências gerenciais, sendo esta uma das primeiras a serem mapeadas na organização (Organização nº 1) ou com processo mais desenvolvido/amadurecido (Organização nº 4).

As Organizações nº 1, 2, 4, 5 e 6 mapearam competências técnicas, ou seja, aquelas referente ao desempenho de determinado cargo técnico ou operacional. (CARBONE et al, 2016; MONTEZANO, 2016; FLEURY; FLEURY, 2001). As organizações utilizaram termos diferentes para designar esse tipo de competência,

assim como a própria literatura ainda não estabeleceu um consenso sobre a terminologia. Entretanto, apesar de haver diferenciação na tipificação feita pelas organizações, em suma, os termos designam o mesmo conceito, como é possível perceber na fala dos entrevistados das Organizações nº 2, 5 e 6, respectivamente: “as específicas são as técnicas em cada área”, “as específicas descrevem comportamentos desejados na atuação específica dos servidores em suas respectivas áreas”, e “as técnicas específicas são só para aquela área”.

Neste sentido, essa suposta variação nas tipologias indica confusão na modelagem de competências, o que pode ter relação direta com o próprio conceito da abordagem integradora adotado e o próprio modelo de gestão por competências. Fato é que tanto o conceito de competências e as tipificações adotados possuem uma natureza vaga que dificulta uma prescrição com métodos e técnicas precisas.

#### 4.2.2 Forma de descrição das competências individuais

As organizações descreveram competências utilizando o prescrito pela área de treinamento e sintetizado nas orientações de Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2016). Todas as organizações utilizaram verbo observável e mensurável somado a um objeto de ação, incluindo a possibilidade de uma condição – imposições que indicam as circunstâncias que um trabalho deve ser desempenhado – e/ou de um critério – padrões desejados de desempenho. Todas as organizações estudadas adotaram a descrição por referenciais de desempenho, ou seja, comportamento observado. Conforme afirma o coordenador da Organização nº 1:

“Não tem outro jeito de não ser assim, tá? Ela foi necessária, não tem como você falar em competências se é algo que você não pode ou qualquer pessoa entenda e imagine aquele comportamento. Se eu não conseguir imaginar alguém executando aquele comportamento, aquela competência, ela não pode ser uma boa descrição” (Coordenador, Organização 1).

Na administração pública a utilização de critérios voltados para a observância de leis é algo comum, como ocorreu na descrição das Organizações nº 1, 2, 4 e 6, por exemplo, a competência: “adotar procedimentos referentes às alterações da Lei 8.666/93, Decreto Lei nº 8.250/2014 (SRP)” da Organização nº 6. Além do critério voltado para características específicas do setor público, a condição

tende a também seguir o mesmo caminho, especificando instrumentos, técnicas, métodos e procedimentos específicos do órgão. Neste sentido, ressalta-se que, devido ao cenário de constantes mudanças que o setor público possui, esse tipo de descrição pode vir a ser foco de retrabalho constante a partir do momento que um desses critérios ou condições se alterem.

As Organizações (nº 3 e 5) preferiram desmembrar conhecimentos, habilidades e atitudes, vinculando-os aos objetivos educacionais. A Organização nº 1 afirmou que o processo de descrição de CHAs é feito pela área de capacitação no momento de solicitar um curso. Porém, depreende-se deste fato que deve haver um cuidado ao realizar a descrição desta forma, pois assim, é possível manipular os dados referentes aos objetivos educacionais para aprovar ou não um curso.

#### 4.2.2.1 Base utilizada para descrever competências

Essa subcategoria descreve qual foi a base utilizada para descrever as competências, conforme descrito no Quadro 5.

**Quadro 5 – Bases utilizadas para descrição de competências técnicas**

	<b>Organizações</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Competência</b>	Técnicas	Específicas	Específicas	Específicas	Técnicas-Específicas
<b>Base</b>	Macroprocesso	Área	Área	Macroprocesso	Área

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi possível observar uma diferenciação entre as organizações para descrever as competências técnicas, referentes ao desempenho de processos de trabalho técnicos ou operacionais, pois para mapear essas competências utiliza-se como base aspectos mais específicos relacionados ao desempenho no cargo, diferentemente das competências organizacionais ou gerenciais. Assim, as organizações precisam definir o que elas utilizaram como base para mapear tais competências.

As Organizações nº 1 e 5 se basearam somente em seus macroprocessos para a construção das competências. Já as organizações nº 2, 4 e 6 fizeram o mapeamento das competências técnicas por área ou unidade, considerando suas respectivas atividades. A escolha por uma forma ou por outra pode estar relacionada à abrangência do órgão no território nacional. Na organização nº 5 o mapeamento por processo era o mais viável, pois, conforme aponta o entrevistado, não havia estrutura suficiente para que fossem mapeadas competências por área nacionalmente.

“...se fizéssemos isso por setor a gente ia perder muito tempo e o processo permeia vários setores e níveis nacional, central e local. (...) íamos demorar 10 anos nos setores, por isso, incluímos um instrumento que é agregador, por isso que optamos pelo processo de trabalho” (Coordenador, Organização 5).

Porém, a Organização nº 6, que também atua a nível nacional, conseguiu junto com uma consultoria de gestão externa e apoio do RH de outros estados, mapear as competências por área em todas as unidades do órgão no Brasil. Entretanto, para isso, é importante que haja uma relação próxima entre o RH de todas as unidades do país, fornecendo informações e auxiliando na execução do processo.

O entrevistado da Organização nº 5 afirma que para que haja um mapeamento das competências utilizando processos não é necessário um mapeamento de processos completo e sofisticado, basta que haja uma descrição simplificada desses processos no órgão, chamada pelo entrevistado nº 5 de “Árvore de Processos”. Desta forma, pode-se perceber que o mapeamento de processos não deve ser considerado um impedimento para a realização do mapeamento de competências por processos de trabalho, desde que a organização tenha dados suficientes que caracterizem suas atividades.

Com relação ao mapeamento feito por unidade ou área, como nas organizações nº 2 e 4, o próprio entrevistado apontou que, após algumas alterações no cenário político que resultaram em mudanças estruturais, algumas áreas que haviam sido mapeadas foram extintas ou aglutinadas com outras:

“Passamos por um processo de reestruturação agora que foi publicado o Decreto de reestruturação em março e algumas áreas foram extintas, outras foram aglutinadas umas nas outras. Com esse novo Presidente, o órgão se

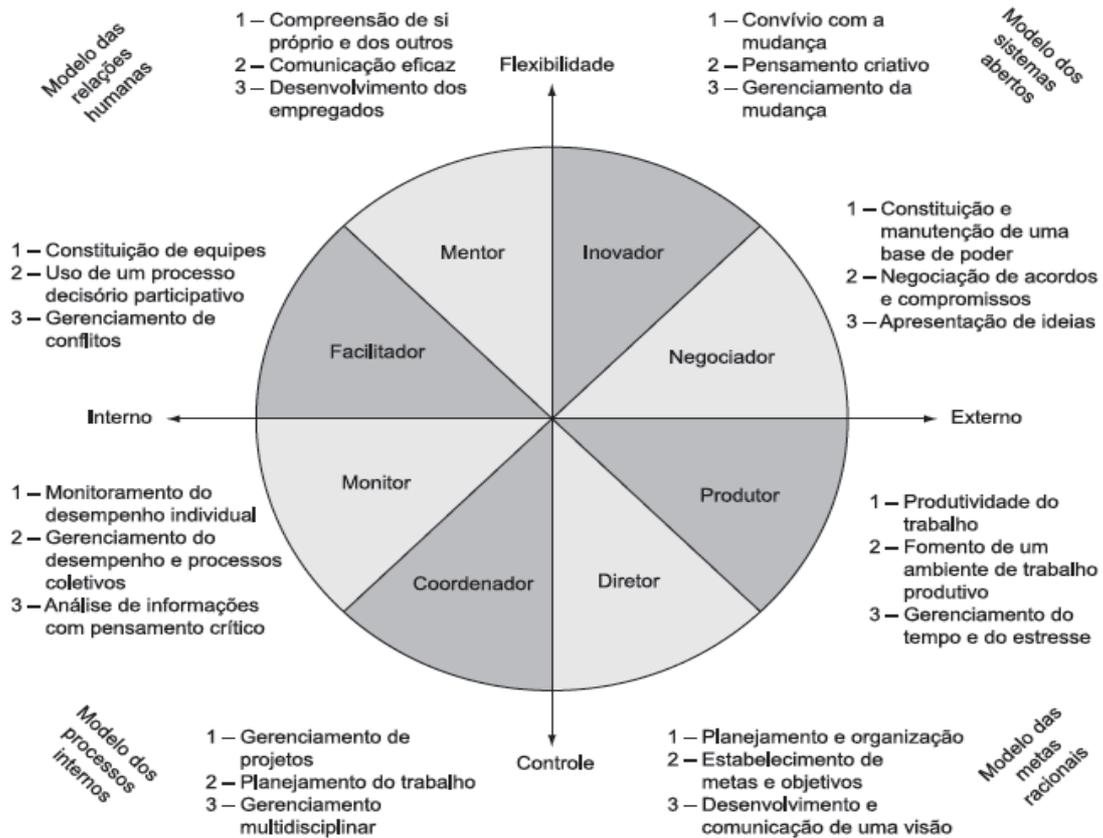
uniu com outras secretárias, então, precisamos ver qual vai ser a abordagem que vamos ter daqui para frente: se vamos manter da forma como vínhamos fazendo ou se a gente precisa parar o processo que estamos fazendo, mapear as competências gerais que agora incluem novas competências, inclusive competências técnicas dos outros órgãos. (...) estamos em um período de indefinição em relação aos procedimentos daqui para frente, porque estamos em um período de instabilidade no País, então tudo isso precisa ser verificado” (Analista-técnico, Organização 2).

Desta forma, observa-se que os fatores normativos-legais, já apontados como influenciadores na implementação da gestão por competência em Fonseca (2013), podem vir a influenciar os resultados esperados. Assim, no caso da administração pública, é possível inferir que possa haver uma tendência pela descrição baseada em macroprocessos e atividades em comum às áreas do órgão, visto que as atividades exercidas tendem a se manter mais estáveis que as áreas.

No caso dos demais tipos de competências que não as técnicas, todas as organizações realizaram o prescrito nos modelos exemplificados pela literatura, não havendo uma diferenciação significativa. No caso das competências organizacionais, os objetivos estratégicos foram utilizados como base para descrição das competências necessárias a todos da organização. Enquanto as gerenciais das demais organizações (1, 2, 4, 5, e 6) consideraram as atividades de gestão desempenhadas por todos os gestores da instituição.

O único caso que se diferencia é o da Organização nº 3, pois foi a única a realizar a descrição das competências gerenciais utilizando como base o modelo proposto por Quinn (2003) ilustrado no esquema da Figura 6.

**Figura 6 – Modelo de Quinn para competências gerenciais**



Fonte: Quinn et al. (2003)

Esse modelo usa a definição dos papéis dos gestores junto com as competências necessárias para o exercício do cargo. Este modelo trata do papel do gestor de forma abrangente, pois discorre quanto a competência técnica necessária e a interpessoal. Tal modelo foi utilizado pela organização, pois os gestores possuíam uma tendência de gerenciar somente as vertentes de controle. Utilizando esse modelo como base a organização conseguiu estabelecer competências importantes em quadrantes mais importantes para a organização. Desta forma, a Organização nº 3 conseguiu mapear seis competências, considerando os eixos ilustrado na imagem acima.

### 4.2.3 Motivos que resultaram na adoção de determinada metodologia no processo mapeamento de competências individuais

Esta categoria trata dos relatos e análises referentes a origem da metodologia e quem executou o mapeamento estão dispostos no Quadro 6 abaixo.

**Quadro 6 – Competência mapeada, origem da metodologia e execução do processo**

<b>Organizações</b>	<b>Competência</b>	<b>Origem da metodologia</b>	<b>Execução</b>
<b>1</b>	Técnicas	Acordo de cooperação	Equipe de mapeamento treinada Servidores do RH Equipe do acordo
<b>2</b>	Pessoais Gerenciais Administrativas Específicas	Acordo de cooperação	Equipe do acordo
<b>3</b>	Gerenciais	Acordo de cooperação	Servidores do RH Equipe do acordo
<b>4</b>	Pessoais Gerenciais Administrativas Específicas	Acordo de cooperação	Equipe do acordo
<b>5</b>	Institucionais Gerenciais Específicas	Acordo de cooperação	Equipe de mapeamento treinada Servidores do RH Equipe do Acordo
<b>6</b>	Organizacionais Técnicas Gerais	Consultoria Externa	Servidores do RH Equipe de Mapeamento
	Técnicas- Específicas	Consultoria Externa	Servidores do RH de todos os estados

Fonte: Elaborado pela autora.

Como as organizações são organismos em constante mudança e com recursos limitados (FISHER, 2001), as condições em que uma política de pessoal se desenvolve pode ser diferente a depender do momento ao qual o processo está inserido. Desta forma, via de regra, é mais árduo o processo em que todos os tipos de competências sejam mapeados ao mesmo tempo, como ocorreu nas Organizações nº 2 e 4, pois isso irá demandar mais recursos de pessoal, de tempo e financeiros até que todas as competências sejam mapeadas por completo.

Por essa razão, algumas organizações preferem mapear as competências mais importantes para seus resultados e em outro momento mapear as demais, como o caso das Organizações nº 1, 3, 5 e 6. Para o Entrevistado da Organização nº1 o processo feito por consultoria externa facilita o mapeamento: “mas ai nós estamos falando de consultoria, que teve uma equipe à disposição. A nossa experiência da competência técnica ela é bem menor”.

Exemplo disso é o caso das Organizações nº 2 e 4 em que todo o processo foi feito por consultoria de gestão externa, devendo os servidores da área de Gestão de Pessoas aturem assim como os demais durante o processo, sem participação ativa. Nessas organizações foram mapeados todos os tipos de competências propostos de uma só vez. Já nas organizações nº 1, 3 e 5, o processo foi realizado pela própria área de pessoas com auxílio em determinados momentos de uma equipe de mapeamento, instruída anteriormente por consultoria externa. A organização nº 6 realizaram o mapeamento por meio de uma parceria entre uma consultoria externa e a área de RH. A participação ativa no processo por parte da área de pessoal, conforme Fonseca (2011) afirma, confere maior legitimidade ao processo para os demais servidores da organização.

Nas organizações nº 1, 2, 3, 4 e 5 houve a participação de apoio externo, por meio de acordos de cooperação com universidades brasileiras, que fomentam o incentivo aos estudos e permite que estudantes da universidade realizem projetos externos, melhorando a educação. Já a organização nº 6 contratou uma consultoria privada. Deve-se ressaltar certo cuidado com a participação isolada de uma consultoria privada na organização, pois, conforme aponta a entrevistada, normalmente, há uma resistência por parte dos servidores quando dizem que é uma consultoria externa.

Destaca-se a importância de se manter uma relação próxima entre RH e consultoria externa, formalizada por meio de parcerias de processo, assim, evita-se

o insucesso do projeto. Inclusive, o entrevistado aponta que este foi um dos pontos estabelecidos em contrato com a consultoria externa e priorizados, prevendo a participação ativa do RH e a apropriação da metodologia pela área, para posterior aplicação.

Anterior a escolha pelo acordo de cooperação ou pela consultoria externa, as organizações mostraram realizar uma etapa que a literatura deste referencial não apontara. A técnica de *benchmarking* refere-se a ida de representantes do RH da organização até o mercado externo para identificar quais instituições realizaram o mapeamento, como era o modelo e com quem o mapeamento foi realizado. Dessa forma, as organizações conseguiram ter uma ideia de como gostariam que fossem o modelo implementado na organização, para em seguida contratarem a opção adequada para desenvolver o mapeamento de competências na instituição.

Com a metodologia disponível, as organizações puderam avançar e iniciar o processo de mapeamento de competências, descrito em seguida a partir dos métodos, técnicas e procedimentos de mapeamento.

### **4.3 Métodos, técnicas e procedimentos de coleta e análise**

Nesta categoria são apresentados e discutidos os métodos, técnicas e procedimentos de coleta e análise identificados nas entrevistas com as organizações, considerando os elementos em comum e as diferenças entre cada instituição. Para compreender as etapas utilizadas por cada uma, considerando o tipo de competência mapeada, foi elaborado o Quadro 7 abaixo que foi explicitado nas seções seguintes.

**Quadro 7 – Etapas do mapeamento de competências realizadas pelas organizações conforme os tipos de competências (continua)**

<b>Organizações</b>	<b>Competências mapeada</b>	<b>Etapas (ordem crescente)</b>
<b>1</b>	Técnicas	Sensibilização Repasse metodológico Análise documental Entrevista <i>E-mail</i> (validação) Grupo focal (validação)
<b>2</b>	Pessoais Gerenciais Transversais Específicas	<i>Benchmarking</i> Sensibilização Análise documental Grupo focal + questionário <i>E-mail</i> (validação) Repasse metodológico
<b>3</b>	Gerenciais	<i>Benchmarking</i> Sensibilização Repasse metodológico Análise documental Grupo focal Grupo focal (validação)
<b>4</b>	Pessoais Gerenciais Administrativas Específicas	<i>Benchmarking</i> Sensibilização Análise documental Grupo focal + questionário <i>E-mail</i> (validação) Repasse metodológico

**Quadro 7 – Etapas do mapeamento de competências realizadas pelas organizações conforme os tipos de competências (conclusão)**

Organizações	Competências mapeada	Etapas
5	Específicas	Sensibilização Repasse metodológico Análise documental Entrevista Entrevista (CHAs e validação)
	Organizacionais	<i>Benchmarking</i> Sensibilização Repasse metodológico Análise documental Entrevistas (alta gestão)
6	Gerenciais Técnicas-gerais	<i>Benchmarking</i> Sensibilização Repasse metodológico Análise documental Grupo focal Questionário por <i>e-mail</i> (validação)
	Técnicas-específicas	<i>Benchmarking</i> Sensibilização Repasse metodológico Análise documental Grupo focal

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando as organizações iniciam o mapeamento é comum que elas realizem uma etapa de sensibilização com todos os servidores, informando o que estará acontecendo nos próximos meses na organização. Essa sensibilização é importante para envolver as pessoas no processo de forma que haja uma cooperação entre as unidades e o RH, pois como o mapeamento depende da contribuição das pessoas, é necessário que haja uma difusão de conhecimento sobre o tema (FONSECA, 2011). Todas as organizações realizaram essa etapa prévia, avisando os funcionários por meio do *e-mail* institucional, *banners* e palestras. As organizações nº 2, 4 e 6

utilizaram palestras para sensibilizar as pessoas sobre o processo, contratando especialistas no assunto ou os próprios consultores externos.

#### 4.3.1 Análise documental

Após a sensibilização, o mapeamento de competências inicia-se a partir da análise documental (BRANDÃO, BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2016). É nesta fase preliminar e complementar que são coletados os dados de fonte secundária, no caso do mapeamento, referentes a estratégia organizacional. O objetivo desta etapa é identificar previamente as competências individuais e organizacionais, tornando a etapa seguinte, de coleta de dados primários, mais eficiente. Neste estudo, todas as organizações entrevistadas adotaram esse processo como uma etapa prévia à identificação das competências.

A escolha da amostra de documentos é a primeira etapa desta fase. A amostra deve considerar os documentos relevantes à cada organização, por isso, não é possível estimar com exatidão a quantidade e quais documentos especificadamente devem ser coletados e analisados. Porém, os autores (BRANDÃO, BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2016; CARVALHO, 2009) sugerem documentos, como: o mapa estratégico, estatuto, portarias, decretos, ofícios, relatórios, boletins, cadeia de valor, etc. A fim de ilustrar os documentos analisados pelas organizações foi elaborado o Quadro 8.

**Quadro 8 – Documentos analisados pelas organizações pesquisadas  
(continua)**

	Organizações					
	1	2	3	4	5	6
<b>Planejamento</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Regimento Interno</b>	x	x		x		x
<b>Fluxogramas</b>	x				x	
<b>Documentos legais</b>	x	x		x		x
<b>Estrutura organizacional</b>		x	x			
<b>Pesquisa de clima</b>			x			x

**Quadro 8 – Documentos analisados pelas organizações pesquisadas  
(conclusão)**

	Organizações					
	1	2	3	4	5	6
<b>Descrição de Cargos</b>			X			
<b>Material de Cursos</b>			X			

Fonte: Elaborado pela autora.

O planejamento estratégico foi o único escolhido por todas as organizações para ser analisado, isso se justifica, pois, o documento apresenta perspectivas estratégicas de médio-longo prazo, que especifica as diretrizes de atuação da organização por meio de marcos institucionais do órgão - missão, visão e valores e objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos são os principais insumos para a identificação das competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2016).

No Quadro 8 também é possível analisar que as Organizações nº 1 e 5, que realizaram o mapeamento de competências por macroprocessos, utilizaram documentos que retratavam seus processos, como a cadeia de valor e fluxogramas.

No caso da Organização nº 1, como a escolha dos dois processos mais relevantes para a consecução dos objetivos estratégicos, que teriam suas competências mapeadas, era feita por indicação da área, a escolha pelos documentos se dava conforme os processos que eram escolhidos.

Como dito anteriormente, a falta de um mapeamento de processos não deve ser considerado impedimento para a realização do mapeamento de competências, podendo ser feito a partir da consideração dos processo mais importantes e descrevendo somente os mesmos, como ocorreu na organização nº1.

Nas Organizações nº 2, 3 e 4 houve a análise da estrutura organizacional, pois, nas organizações nº 2 e 4 o mapeamento foi feito por área, portanto, compreender as unidades existentes e seus respectivos objetivos era importante na hora de identificar as competências.

A Organização nº 3 possui uma estrutura descentralizada, que propicia uma cultura muito próxima entre os servidores, sendo este aspecto um elemento-chave. A estrutura horizontalizada favorece a implementação de modelos de gestão (COELHO; FUERTH, 2009 apud COSTA; ALMEIDA, 2013), como a gestão por competências, desta forma, apesar de nem todas as organizações deste estudo

terem analisado a estrutura organizacional, é aconselhável observar o organograma da organização para monitorar eventuais barreiras de implementação que possam surgir.

Após a coleta dos documentos, ocorre a análise de dados. Espera-se que ao fim da análise documental, as competências tenham sido descritas previamente para serem confirmadas ou alteradas na etapa seguinte que, normalmente, consiste na aplicação de outra técnica de coleta, visto que é comum o papel complementar da análise documental (CARVALHO et al., 2009). Neste sentido, todas as organizações realizaram a análise documental, que muitas vezes é confundida com a análise de conteúdo, por operar de forma semelhante ao interpretar o conteúdo, seguido de uma definição de categorias de análise e identificação dos indicadores textuais para que sejam feitas deduções sobre as competências individuais e organizacionais.

Nas Organizações nº 1 e 5, a análise documental foi feita por uma equipe própria de mapeamento e junto ao servidores do RH com auxílio da metodologia repassada pela consultoria externa. Desta forma, a Organização nº 5, que chamou de análise de conteúdo, conseguiu realizar um detalhamento sofisticado, com técnicas explícitas de análise de dados. Essa análise, atrelada a um levantamento de opinião posterior, permitiu uma revisão das competências institucionais, passando de doze competências para seis, chegando bem próximo do conceito de competências essenciais conceituadas por Prahalad e Hamel (1990) como aquelas diferenciadoras que conferem vantagem competitiva a organização.

No caso da Organização nº 5, a análise de conteúdo também serviu de insumo para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturado. Nesta preparação, o mapeador deveria relacionar os processos atuais do órgão com as competências específicas com seus respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes já descritos e disponíveis no órgão. Os resultados desta etapa foram submetidos a apreciação dos conhecedores dos processos analisados na etapa seguinte com entrevistas em profundidade.

Porém, mesmo a Organização nº 1 tendo auxílio externo na coleta e análise de dados, eles afirmam que devido ao pouco tempo hábil e a quantidade de pessoal disponível para o mapeamento, essa análise não foi tão detalhada quanto a da Organização nº 5, sendo feito de forma mais informal, sem tantas técnicas de análise.

É importante ressaltar que independente dos fatores que possam alterar uma análise de conteúdo, como no caso das Organizações nº 1 e 5, por se tratar de uma técnica de tratamento qualitativo, a mesma poderá sempre contar com resultados diferentes entre si, devendo o mapeador se valer das melhores e mais corretas técnicas de análise para garantir um trabalho bem feito.

#### 4.3.2 Técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados primários

Após a análise de dados, é recomendado realizar uma coleta de dados primários, a partir de uma técnica de levantamento de opinião, para cotejar os resultados obtidos na análise documental, conforme sugerem Bruno-Faria e Brandão (2003). Todas as organizações deste estudo avançaram neste sentido, confirmando a afirmação de Carvalho et al., 2009, de que a análise documental não é uma técnica única, devendo ser complementada por outras, como grupo focal, entrevista em profundidade e questionários, que são as mais comuns. Neste sentido, foi elaborado o Quadro 9 abaixo:

**Quadro 9 – Técnicas de coleta de dados primários adotados pelas organizações pesquisadas de acordo com o tipo de competências (continua)**

<b>Organizações</b>	<b>Competências mapeada</b>	<b>Coleta de dados (ordem crescente)</b>
<b>1</b>	Técnicas	Entrevista Grupo focal (validação)
<b>2</b>	Pessoais Gerenciais Transversais Específicas	Grupo focal + questionário
<b>3</b>	Gerenciais	Grupo focal Grupo focal (validação)
<b>4</b>	Pessoais Gerenciais Administrativas Específicas	Grupo focal + questionário

**Quadro 9 – Técnicas de coleta de dados primários adotados pelas organizações pesquisadas de acordo com o tipo de competências (conclusão)**

Organizações	Competências mapeada	Coleta de dados (ordem crescente)
5	Institucionais	Entrevista (alta gestão) Questionário
	Gerenciais	Entrevista Questionário (validação)

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 9 indica a utilização de outras técnicas de coleta pelas organizações. Em seguida, serão apresentadas as informações referente a utilização dessas técnicas de coleta, seguida por seus procedimentos, instrumentos e análise de dados.

#### 4.3.2.1 Grupo focal

Essa subcategoria concentra os resultados referente a utilização do grupo focal como técnica de coleta de dados e a análise utilizada para esses dados. As Organizações nº 1, 2, 3, 4 e 6 utilizaram a técnica de grupos focais ou oficinas de mapeamento em algum momento do mapeamento de competências. O grupo focal é uma técnica de coleta de dados que permite identificar e registrar percepções diferentes ao mesmo tempo, pois este processo estimula a participação de todos os participantes e também permite a influência das respostas uns aos outros (CARBONE et al., 2016; CARVALHO et al., 2009).

Essa técnica também é indicada quando os responsáveis pelo mapeamento não possuem tempo para entrevistas individuais (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Quando essa técnica é utilizada para a realização do mapeamento de competências, o moderador apresenta ao grupo tópicos ou um roteiro pré-estabelecido, assim como ocorre na entrevista individual. O Quadro 10 abaixo indica a utilização do grupo focal como técnica de coleta no mapeamento de competências e os procedimentos, a amostra, a análise de dados e a etapa em que o grupo focal foi adotado.

**Quadro 10 – Mapeamento de competências por grupo focal**

<b>Organizações</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Amostra</b>	<b>Técnicas de Análise de Dados</b>	<b>Etapas</b>
<b>1</b>	Validação semântica	Servidores com representação sócio demográfica	Análise de conteúdo	Após todas as etapas de coleta para validação final
	Validação por juízes	Servidores técnicos		
<b>2</b>	Discussão da lista de todas as competências obtida na etapa anterior	Servidores técnicos Servidores com função gerencial	Análise de conteúdo	Após análise documental
<b>3</b>	Identificação das competências gerenciais	Servidores com função gerencial	Análise de conteúdo	Após análise documental
	Validação Discussão e identificação das importâncias	Servidores com função gerencial	Análise de conteúdo	Validação final
<b>4</b>	Discussão da lista de todas as competências obtida na etapa anterior	Servidores técnicos Servidores com função gerencial	Análise de conteúdo	Após análise documental
<b>6</b>	Identificação das competências gerenciais e técnicas-gerais	Servidores técnicos Servidores com função gerencial	Análise de conteúdo	Após análise documental
	Identificação das competências técnicas-específicas	Servidores técnicos	Análise de conteúdo	Após análise documental

Fonte: Elaborado pela própria autora.

A Organização nº 1 utilizou grupo focal na última etapa do processo de mapeamento para validar as competências técnicas anteriormente identificadas, pois, segundo o entrevistado, a organização não possuía tempo hábil para a

realização e análise de entrevistas individuais. A validação utilizando grupos focais foi feita por meio de dois tipos de análises: por juízes e semântica. A análise por juízes buscou averiguar as competências de acordo com a adequação do emprego dos verbos, dos objetos de ação e critérios de desempenho, sendo a amostra constituída por especialistas nos mesmos objetos contidos nos descritores de competência. Já a análise semântica buscou verificar se a descrição adotava parâmetros linguísticos claros e compatíveis. A amostra desta forma deve buscar representar as características sócio-demográficas presentes nos processos organizacionais, sendo realizada pelo órgão na própria área de RH, pois, conforme o entrevistado, era uma área heterogênea que representava as diferenças do órgão.

Após essa etapa de validação, os dados foram tabulados pelos servidores do RH e as competências foram apresentadas em uma lista final no questionário de avaliação via *intranet*.

As Organizações nº 2 e 4 utilizaram a chamada “Oficina de Mapeamento”, representados por grupos focais, com todas as unidades da organização. Nessas oficinas foram apresentados dois materiais: uma lista que continha as competências identificadas previamente a partir da análise documental; e um questionário, chamado por eles de formulário, para a descrição de novas competências. As competências apresentadas eram tanto as gerais, transversais a todos os servidores de todas as unidades, quanto as competências específicas de cada unidade, porém, sem a divisão em tipologias, para que não houvesse confusão da parte dos participantes por se tratar de uma lista provisória de competências, sofreria lapidações posteriormente por parte da consultoria.

Cada grupo focal foi realizado por área com participação voluntária e orientado por um mapeador da equipe de mapeamento da consultoria. A amostra por adesão, constituída por três a seis servidores, variava em quantidade e características, sendo que, às vezes, o gestor de uma área participava e em outras iam somente servidores técnicos, conforme aponta o entrevistado da Organização nº 2. A adesão por parte da gerência era maior quando havia maior credibilidade do gestor pelo projeto.

“Tinha área que estavam o chefe, gerente e o coordenador, tinha área que estava só os técnicos, então era bem misturado, por ser por adesão, sem obrigatoriedade de participar, às vezes as pessoas não tinham disponibilidade de participar, interesse de participar às vezes não tinha. Algumas áreas o coordenador entendia mais a importância do trabalho e

solicitava que as pessoas participassem, foi bem variável, não teve um padrão de dois técnicos dois gerentes, não” (Analista-administrativo, Organização nº 2).

Carbone et al. (2016) sugerem a participação de seis a doze pessoas em grupos focais, porém, deve-se ressaltar que a quantidade de participantes não deve ser um fator determinante para escolha ou não do grupo focal, principalmente, na administração pública, em que as áreas tendem a ser constituídas por um pequeno grupo de pessoas. Entretanto, no caso das competências gerenciais, esse tipo de amostragem pode ser comprometido caso não haja *quórum* suficiente de gerentes, pois as competências gerenciais são debatidas nos mesmos grupos focais, se há a ausência do gestor de uma unidade, o processo pode ficar comprometido e não gerar os resultados esperados. Desta forma, é importante considerar a obrigatoriedade de pelo menos a participação de um gestor da área.

Ao final dessas oficinas, com auxílio do mapeador, era esperado que todas as competências estivessem identificadas, descritas e com o grau de importância de cada uma indicado. Os dados coletados durante o grupo focal eram analisados, por meio de análise de conteúdo pela equipe de mapeamento da consultoria e realizados os ajustes finais, considerando as contribuições do grupo focal e as anotações nos formulários. Após essa análise, era gerada uma lista final de competências, posteriormente, submetida por *e-mail* aos mesmos participantes do grupo focal, para uma etapa de validação.

A Organização nº 3 utilizou somente grupos focais. Isso se deve, em tese, pela característica da competência mapeada – gerencial – e devido a quantidade de pessoas na organização que exercem cargo de liderança. Considerando os coordenadores e diretores, existiam um total de 70 possíveis participantes, o que não permitia realizar mais de 70 entrevistas individuais, mas que forneceram uma quantidade ideal para grupos focais. Nesta organização, existiram dois momentos de grupo focal: um primeiro para identificação das competências, segundo modelo de Quinn; e um segundo, para validação das competências e definição das importâncias de cada uma.

A amostra deste primeiro momento foi constituída pela participação de oito a doze componentes, os quais foram submetidos à apresentação de um “cardápio” de competências, produzido previamente com base na análise documental. O moderador, além de apresentar essa lista de competências prévias, também

informava sobre os conceitos trabalhados no modelo de Quinn e definia que as competências deveriam ser identificadas conforme os eixos do modelo.

Definidas as competências, os resultados eram analisado pela área de RH por meio de análise de conteúdo, auxiliada pelo consultor externo. Após essa etapa, os resultados foram submetidos a uma validação em um segundo momento de grupo focal. Por fim, foram definidas seis competências, distribuídas nos eixos considerados mais importantes no segundo momento de grupo focal.

A Organização nº 6, por ter mapeado suas competências em momentos distintos utilizou dois momentos de grupo focal: um primeiro para mapear as competências organizacionais e gerenciais, e em outro, para mapear as competências técnicas gerais e específicas. Além disso, atualmente, todo ano as competências gerencias e técnicas específicas são revisadas por meio de grupo focal.

Os grupos focais realizados para o mapeamento das competências gerenciais e técnicas gerais foi feito pela equipe de mapeamento da consultoria externa; já as técnicas específicas são identificadas por meio de grupo focal anual realizado pelo RH de cada órgão, após um repasse metodológico da consultoria para o RH da sede em Brasília. A sede orienta o RH das superintendências acerca do processo e atualmente o *know how* já está bem difundida nas outras regiões. Após a coleta de dados de cada estado, os mesmos são enviados para o RH da sede em Brasília para que sejam feitas as adequações e mudanças necessárias.

#### 4.3.2.2 Entrevistas em profundidade

Esta subcategoria organiza os resultados das organizações sobre a técnica de coleta de entrevista em profundidade. As Organizações nº 1, 5 e 6 realizaram a coleta de dados por meio de entrevista em profundidade, para quando se deseja obter informações de forma direta. A entrevista acontece por meio de uma conversa com um propósito definido, neste caso, centrado na identificação das competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2016; CARVALHO et al., 2009). Esta técnica é bastante utilizada no mapeamento de competências para cotejar informações obtidas na análise documental (BRANDÃO;

BAHRY, 2005). Quanto ao tipo, o mais comum são as entrevistas estruturadas e semiestruturadas, as quais permitem explorar o discurso do entrevistado, além da semiestruturada permitir uma conversa informal (CARVALHO et al., 2009).

Para melhor compreensão da adoção das entrevistas em profundidade como técnica de coleta no mapeamento de competências, foi elaborado o Quadro 8, que concentra as principais informações referente a essa etapa, seguida pela explicação do Quadro 11.

**Quadro 11 – Mapeamento de competências por entrevistas em profundidade  
(continua)**

<b>Organizações</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Amostra</b>	<b>Técnicas de Análise de Dados</b>	<b>Etapas</b>
<b>1</b>	Discussão da lista de competências obtidas na etapa anterior	Roteiro semiestruturado	Servidores técnicos, especialistas nos processos	Análise de conteúdo	Após análise documental
<b>5</b>	Discussão da lista de competências organizacionais	Roteiro semiestruturado	Servidores da alta gestão	Análise de conteúdo	Após análise documental
	Discussão da lista de competências gerenciais	Roteiro semiestruturado	Servidores com função gerencial	Análise de conteúdo	Após análise documental
	Discussão da lista de competências específicas Verificação e identificação dos CHAs de competência específica	Roteiro semiestruturado	Servidores técnicos, especialistas nos processos	Análise de conteúdo	Após análise documental

**Quadro 11 – Mapeamento de competências por entrevistas em profundidade  
(conclusão)**

<b>Organizações</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Amostra</b>	<b>Técnicas de Análise de Dados</b>	<b>Etapas</b>
<b>6</b>	Discussão da lista de competências organizacionais	Roteiro semiestruturado	Servidores da alta gestão	Análise de conteúdo	Após o grupo focal
	Discussão da lista de competências gerenciais	Roteiro semiestruturado	Servidores com função gerencial	Análise de conteúdo	Após o grupo focal

Fonte: Elaborado pela autora.

A Organização nº 1, após a análise documental, apresentou uma lista de competências prévias para cada processo que foi mapeado pela equipe de mapeamento, após análise dos dados e a descrição das competências pelos servidores da área de capacitação do RH. Com essa lista, cada participante da equipe de mapeamento, incluindo pessoas do RH, ficou responsável por realizar entrevistas com as pessoas responsáveis pelos respectivos processos organizacionais, de forma a cotejar as informações obtidas previamente.

Neste caso, a amostra foi de dois estágios: um para definição das unidades organizacionais e outra de indivíduos. As unidades organizacionais, podendo incluir unidades informais, como comitês e grupos de trabalho, são aquelas participantes dos processos escolhidos. Já a seleção dos indivíduos se baseou no conhecimento e experiência dos servidores com a atuação da unidade, normalmente, representado pelo gestor da área.

Como o objetivo das entrevistas era cotejar as informações já obtidas, os entrevistados eram questionados se havia uma representatividade do que era desempenhado pela sua unidade na descrição daquelas competências, além de indicar possíveis melhorias e novas competências que poderiam ser mapeadas por meio de um roteiro semiestruturado, orientado por questões norteadoras, como:

“Que conhecimentos e habilidades são necessários para o bom desempenho do processo de trabalho?; pode fornecer exemplos de

servidores que desempenham bem suas atividades em relação ao processo de trabalho?”

Após esta etapa da coleta, houve a realização da análise de conteúdo por parte da área de RH, pois a equipe de mapeamento somente dominava o assunto técnico dos processos, enquanto o RH conhecia a metodologia de descrição das competências. Logo após essa análise e descrição, os resultados foram submetidos a avaliação pelo dirigente máximo da área do processo mapeado, de forma que ele avaliasse se a sua área estava sendo representada. Além disso, havia uma questão política, indicada pelos fatores políticos em Fonseca (2013), para garantir legitimidade ao processo. Por mais que o dirigente não tecesse muitos comentários sobre o processo, essa validação cancelava uma ação da área de recursos humanos, comumente, invalidada pelas demais pessoas. Após essa validação, as competências descritas eram então encaminhadas para uma validação final, descrita acima, nos grupos focais.

As Organizações nº 5 e 6 utilizaram entrevistas em profundidade para validar ou alterar os dados referentes à análise documental a fim de identificar as competências organizacionais e as individuais. As entrevistas permitem um processo de análise muito rico e traz muitas informações, conforme aponta o coordenador da Organização nº 5.

Um detalhe importante com relação a essas duas organizações é o fato das duas terem utilizado entrevistas em profundidade somente com a alta gestão para identificação das competências institucionais. A justificativa para escolha desse público está no intuito de aproximar as ações do RH a cúpula decisória da organização, conferindo maior legitimidade ao processo e à área de RH.

A Organização nº 5, além de utilizar entrevistas para as competências organizacionais, também fez uso desta técnica para as específicas e gerenciais. As competências foram divididas em duas fases: a Fase A mapeou e/ou revisou as competências específicas; e a Fase B mapeou e/ou revisou as competências gerenciais.

Na Fase A, foram entrevistados entre três a seis especialistas qualificados em cada processo de trabalho que integra a cadeia de valor da organização. Escolhidos os participantes, eles foram divididos em dois grupos: o primeiro buscava identificar e/ou revisar as competências específicas, enquanto, o segundo, definia e/ou revisava os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos a cada

competência identificada. As informações da análise documental foram utilizadas na elaboração do roteiro semiestruturado de entrevista. O roteiro foi estruturado em questões fechadas – estruturadas – e abertas – de livre resposta. Os dados referentes às questões abertas foram submetidos à análise de conteúdo, enquanto as respostas das questões fechadas sofreram análise da taxa de validade, que consiste no cálculo da média de resposta obtida em cada descritor de competência em que médias superiores ou iguais a sete foram consideradas competências relevantes e inferiores de menor relevância. Esse número, porém, não é um corte definitivo, devendo ser manipulado conforme as necessidades da organização.

Na Fase B, foram entrevistados os servidores que possuíam função gerencial. A amostra foi dividida em três grupos conforme a atuação da organização a partir da estrutura organizacional órgão. As entrevistas ocorriam com roteiro semiestruturado com questões abertas que buscavam especificar as competências gerenciais. Ao final das entrevistas, restavam três listas de competências gerenciais submetidas posteriormente a um questionário de validação.

A Organização nº 6 também utilizou entrevistas para identificação das competências gerenciais e das específicas gerais. Nas gerenciais, as entrevistas foram realizadas com os cargos de presidente até os chefes de equipes com roteiro semiestruturado. Nas técnicas gerais, necessárias a todos os servidores de qualquer unidade, o processo foi o mesmo, porém, a amostra incluía qualquer servidor, sem interessar a unidade. Após a coleta de dados, foi feita uma análise de conteúdo, resultando em uma lista de competências para posterior validação por questionário.

#### 4.3.2.3 Questionário

Essa subcategoria reúne os relatos e as análises sobre a coleta por meio de questionário e a análise de dados dessa técnica. O questionário é uma técnica de coleta composta por uma série de perguntas, estruturadas ou não, utilizada pela Organizações nº 2, 4, 5 e 6. Contrariando a suposição de Brandão e Bahry (2005), essa técnica não se apresentou como a mais comum neste estudo, podendo indicar uma preferência da administração pública por técnicas mais flexíveis, como entrevistas e o grupos focais. Porém, conforme esses mesmos autores, o

questionário normalmente não é aplicado de forma isolada, mas sim, como resultado da aplicação de outras técnicas anteriores, como ocorreu em todas as organizações que utilizaram questionário. Conforme é possível observar no Quadro 12 abaixo que reúne as principais informações sobre a coleta por meio de questionário.

**Quadro 12 – Mapeamento de competências por questionário (continua)**

<b>Organizações</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Amostra</b>	<b>Técnicas de Análise de Dados</b>	<b>Etapas</b>
<b>2</b>	Inclusão de possíveis novas competências não contempladas pela lista	Formulário aberto e fechado	Servidores técnicos Servidores com função gerencial	Análise de conteúdo	Ao final do grupo focal
	Definição da importância	Formulário fechado	Servidores técnicos Servidores com função gerencial	Estatística descritiva	Ao final do grupo focal
<b>4</b>	Inclusão de possíveis novas competências não contempladas pela lista	Formulário aberto e fechado	Servidores técnicos Servidores com função gerencial	Análise de conteúdo	Ao final do grupo focal
	Definição da importância	Formulário fechado	Servidores técnicos Servidores com função gerencial	Estatística descritiva	Ao final do grupo focal
<b>5</b>	Validação das competências gerenciais	Formulário fechado	Servidores com função gerencial	Estatística descritiva	Após a entrevista
	Validação das competências institucionais	Formulário fechado	Servidores da alta gestão	Estatística descritiva	Após a entrevista

**Quadro 12 – Mapeamento de competências por questionário (conclusão)**

Organizações	Procedimentos	Instrumentos	Amostra	Técnicas de Análise de Dados	Etapas
6	Inclusão de possíveis novas competências não contempladas na lista	Formulário aberto enviado via <i>email</i>	Servidores de toda a organização	Análise de conteúdo	Validação final

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas organizações nº 2 e 4, foi apresentado um formulário aberto durante o grupo focal como opção para as pessoas incluírem competências não identificadas anteriormente; e ao final, um questionário estruturado solicitava que os participantes identificassem a importância das competências mapeadas durante o grupo focal com relação aos resultados da unidade, devendo cada competência assumir uma importância exclusiva, para posterior cálculo da lacuna de competência na etapa de diagnóstico de competências.

Na Organização nº 5, o questionário foi utilizado para validação das competências gerenciais e institucionais. Esse processo foi feito de acordo com a relevância do descritor da competência para o papel do gestor com relação aos processos atuais da organização, variando em uma escala de 0 a 10, em que médias iguais ou superiores a 7 indicavam importância para o processo de trabalho, devendo ser mantida, médias inferiores a 7, representavam baixa relevância, devendo excluir aquele descritor do rol de competências.

Na Organização nº 6, os questionários foram disponibilizados na *intranet* para inclusão de possíveis novas competências. Essa foi uma forma encontrada pela organização de dar oportunidade para aqueles que não haviam participado das entrevistas e grupos focais. Os questionários eram apresentados junto com a lista de competências finais e foram abertos para toda a organização tanto na etapa das competências organizacionais, como nas individuais – gerenciais, técnicas específicas e técnicas gerais.

Apresentado e analisado os dados referentes as entrevistas, em seguida foram apresentados as principais conclusões desta pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este estudo buscou caracterizar o planejamento e a execução do mapeamento de competências a partir dos métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa adotados pelas organizações públicas federais regidas pelo Decreto nº 5.707/06 que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal por meio da Gestão por Competências. Estudos, como o da autora Camões (2013), mostram que o processo de implementação da Gestão por Competência na Administração Pública ainda está em fase inicial. Também é sabido que a falta de uma metodologia de GPC, específica para o setor público, intensifica as dificuldades de implementação (FONSECA, 2011).

Neste sentido, considera-se que o presente trabalho conseguiu atender ao objetivo principal de caracterizar o planejamento e a execução do mapeamento de competências a partir do que está sendo aplicado atualmente pelas organizações públicas federais da administração direta e indireta. Para isso, foram feitas entrevistas semiestruturadas em seis organizações, abarcando os três tipos de organização possíveis: administração direta, fundacional e autárquica. Os participantes do estudo foram sete servidores diretamente envolvidos no processo de mapeamento de competências. Ao fim da coleta, foi feita uma análise de conteúdo, segundo Bardin (2009), com categorias pré e pós-definidas. Assim, foi possível realizar algumas conclusões.

Concluiu-se que o planejamento estratégico é visto como um facilitador da gestão por competências nas organizações, pois isso confere maior legitimidade ao mapear competências a partir das diretrizes estratégicas e impede retrabalhos, conforme as prescrições da literatura. Porém, a discussão sobre o planejamento ser ou não condição para planejamento e execução do mapeamento de competências, porém, a rigor, não é preciso um planejamento estratégico. Para Fonseca (2013), tal documento constitui mais uma prescrição teórica do que prática. Além disso, o fato de algumas organizações não mapearem competências organizacionais não deve ser considerado um impedimento para o mapeamento de quaisquer outras competências individuais.

Com relação aos conceitos adotados nas organizações foi possível perceber uma predominância pela definição da abordagem integradora em que competências

são definidas como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes requisitadas aos servidores para o alcance dos objetivos esperados. Este conceito converge com o que está descrito em linhas gerais no Decreto, no Guia de Capacitação elaborado pelo MPOG e com o que autores afirmam ser o conceito mais disseminado no Brasil, indicando uma conformidade entre o que está sendo praticado e as orientações científicas e legais.

Referente aos tipos de competências, todas as organizações mapearam competências gerenciais. A razão para isso envolve diversos aspectos, como a necessidade de desenvolver tanto o lado interpessoal do gestor, quanto o seu papel técnico na organização; a abrangência e a complexidade do tema liderança, tanto na administração pública, quanto na privada, entre outras razões que tornam o mapeamento dessas competências mais urgente. As competências técnicas foram tipificadas de forma diferente, porém, todas contemplavam o mesmo conceito.

Neste sentido, essa suposta variação nas tipologias reflete na carência por métodos e técnicas mapeamento, o que pode ter relação direta com o próprio conceito da abordagem integradora adotado e o próprio modelo de gestão por competências. Fato é que tanto o conceito de competências e as tipificações adotados possuem uma natureza vaga que dificulta uma prescrição com métodos e técnicas precisas. Se houve uma orientação clara, então haveria somente as competências técnicas, representando a parte de conhecimento e habilidade e as competências comportamentais com relação às atitudes. O restante significaria apenas uma variação dessa aplicação em razão de funções (gerência e servidores), escopo (áreas ou processos), etc.

Também foi possível perceber que o mapeamento de todos os tipos de competências de uma só vez ainda é algo complexo para as organizações, o que sugere que as organizações devem primar por aquelas competências que consigam tornar o alcance de seus objetivos mais rápido e eficiente.

Este estudo também identificou que diretrizes estratégicas, mais especificadamente o planejamento estratégico, é o documento mais referenciado para tradução das competências, sendo utilizado por todas as organizações. Além desse documento, os demais foram e devem ser distinguidos a partir da forma com que a competência foi mapeada. Caso tenha sido descritos com base nos processos organizacionais, as instituições tendem a adotar outros documentos que detalham suas atividades, como fluxograma e cadeia de valor. O mapeamento feito por áreas,

entretanto, irá demandar outros documentos, principalmente, a estrutura organizacional.

Percebe-se que o fato das competências serem identificadas por área ou por processo não influencia a técnica de coleta, porém, o tipo de competência pode demandar técnicas diferentes e, algumas vezes, complementares entre si. A maioria das organizações utilizou mais de uma técnicas de coleta para identificação das competências organizacionais ou individuais, como a OCDE (2010) já apontava.

O setor público prefere técnicas flexíveis e mais abertas, como grupo focal e entrevistas, como sugerido por Carvalho et al. (2009). Essa tendência pode estar atrelada ao fato da inexistência de um instrumento específico adequado ao setor, demandando que haja uma construção mais personalizada e rica em informações em cada organização. O questionário apareceu como validação das competências mapeadas anteriormente, principalmente, por meio do levantamento de importância.

A técnica de grupo focal é a técnica com mais aceitação na administração pública, sendo a mais adotada para identificação das competências individuais pelas organizações deste estudo. Entretanto, para as competências institucionais as entrevistas em profundidade com servidores da alta gestão foram mais visadas. Tal fato pode estar ligado a necessidade do RH se aproximar da cúpula decisória e de conferir ao RH mais espaço e autonomia para trabalhar na organização. Desta forma, sugere-se que no caso das competências institucionais as organizações tentem adotar esse procedimento para conferir mais legitimidade ao processo nas instituições, principalmente, naquelas com estrutura verticalizada que pode haver o insucesso da gestão por competências em face a estrutura.

É imprescindível a participação dos gerentes na amostra de participantes da coleta de dados das competências gerenciais, principalmente, quando as competências são descritas por área, pois caso não haja a participação do gestor daquela área pode haver uma falta de representatividade do trabalho desempenhado por aquele profissional, prejudicando a ele e ao processo, e conseqüentemente, a organização. Enquanto, quando é por processo, um gestor pode indiciar o mesmo processo que os dois desenvolvem. Com relação a análise dos dados, como houve a predominância de técnicas qualitativas, sugere-se a utilização da análise de conteúdo, mesmo que isso seja feito de forma simplificada como em algumas organizações deste estudo.

Com relação as limitações dessa pesquisa, reconhece-se a amostra por acessibilidade e intencional, tornando-a específica e restrita. Desta forma, sugere-se que os estudos futuros que estejam buscando identificar um padrão metodológico de mapeamento de competências passível de replicação nas demais organizações, busquem uma amostra mais representativa que a apresentada neste estudo, para que possam ser construídas orientações mais abrangentes acerca de um modelo aplicável as organizações públicas.

Além disso, sugere-se uma variação nos métodos e técnicas de coleta e análise, os quais permitam que sejam coletados outros aspectos além dos coletados com a entrevista em profundidade. Além disso, as demais pesquisas devem, se possível, estender o objeto de estudo para a caracterização da etapa de diagnóstico de lacunas de competências realizados nas organizações públicas. Para fins práticos, sugere-se também, a identificação do grau de efetividade de cada técnica de coleta de dados no mapeamento de competências.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, p. 7-19, 2008.

ÁVILA, M. Gestão de pessoas por competências : uma experiência inovadora no setor público. 2005. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Fundação Getúlio Vargas. In: BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56 (2): 179-194 abr./jun. 2005.

AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. 2008. São Paulo. **Anais...** Trabalhos Orais. São Paulo: nov./2008, p. 10-14.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: a experiência de três empresas australianas. *Revista de Administração Eletrônica*, v. 44, n. 1, 2004.

BOYATZIS, R. E. The competent management: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982. In: MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implementação. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-98, 2008.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56 (2): 179-194 abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 8,n.3, p. 32-49. 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão por Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v.41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2002.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.35, n.6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. Decreto no 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre a política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?data=24/02/2006&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=240>>. Acesso em: 30 de novembro de 2015.

BRASIL. Guia da Gestão da Capacitação por Competências. Brasília, DF. Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/arquivo.2013-01-07.0167156876>>. Acesso em: 25 de novembro de 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, a. 49, v. 1, p. 41, 1998.

BRITO, L. M. P.; LEONE, N. M. C. G. P. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. *Revista de Ciências da Administração*, v.14, n. 32, p. 50-64, abr, 2012.

\_\_\_\_\_. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

CAMÕES, M. R. S; MENSES, P. P. M. Análise dos instrumentos governamentais utilizados na implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, 2013.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CARVALHO, A. I. et al. **Escola de Governo e Gestão por Competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CASTRO, P. M. R. de; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.

COELHO, M. P. C.; FUERTH, L. R. A influência da gestão por competência no

desenvolvimento profissional. **Revista cadernos de administração**, v. 1, n. 03, 2009. In: COSTA, T. D.; ALMEIDA, J. C. J. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: Congresso de Gestão Pública, 6., 2013, Brasília.

COSTA, F. L. da. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. 2008.

COSTA, T. D.; ALMEIDA, J. C. J. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: Congresso de Gestão Pública, 6., 2013, Brasília.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.; Gestão por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 18, n. 2, 2007.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Trad: Magda Lopes; Rev: Dirceu da Silva – Porto Alegre: Penso, 256 p., 2013.

FONSECA, D. A. da. Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal, 2013. 340 f. Dissertação (Mestrado de Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13968/1/2013\\_DiogoRibeiroFonseca.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13968/1/2013_DiogoRibeiroFonseca.pdf)>. Acesso em: 06 de maio de 2016.

FONSECA, D. R. **Análise da implantação da gestão por competências em Agências Reguladoras Federais**. Brasília, 2011. Originalmente apresentado com trabalho de conclusão de bacharelado, Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, p. 61, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUIMARÃES, T. A. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência.

**Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v.34, n.3, p.125-40, maio/jun.2000.

GUIMARÃES, T.A. et al. Forecasting core competencies in a R&D environment. **R&D Management**, Oxford, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. 2000.

HORTON, S. Introduction – the competency movement: its origin and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), p. 306-318.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

IENAGA, C. H. Competence Based Management: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998. In: BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. *Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 56 (2): 179-194 abr./jun. 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; Creating the office of strategy management. *Havard Bussiness Review*, 83 (10), p. 72-81, 2005.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. **M. Balassiano, & IS Costa, Gestão de Carreiras dilemas e perspectivas**, p. 109-131, 2006.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n. 1, Mar. 2008.

LE BOTERF, G. De la compétence. **Essai sur un attracteur étrange**, 1994.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Londres: Macmillan, 1995.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, Edição Especial, p.121-144, 2003.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for" intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MCLAGAN, P. Competencies: the nest generation. *Training & Development*, v. 51, n. 5, p. 40, May 1997. In: AMARAL, R. M. et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, p. 7-19, 2008.

MONTEZANO, L. S. Diagnóstico de competências profissionais considerando

fatores que influenciam sua expressão. 2016. xvii, 196 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implementação. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011.

OCDE (2010a). Managing Competences in Government: state of the art practices and issues at stake for the future – GOV/PGC/PEM(2009). In: Annual Meeting of the Public Employment and Management Working Party. Reino Unido, dez., 2010. Disponível em <[www.oecd.org/officialdocumentsearch](http://www.oecd.org/officialdocumentsearch)>. Acesso em: 12 out. 2015.

OCDE (2010b) Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portugueses version). OECD Publishing. Disponível em <[www.oecd-livrary.org](http://www.oecd-livrary.org)>. Acesso em: 19 de out. de 2015.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman**, p. 88-115, 2005.

ORSI, A; BOSE, M. Gestão por competências: modelos e abrangências. Revista de Psicologia, Fortaleza, v. 21, n 1/2, jan/dez, 2003

PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, Minneapolis, v. 33, p. 48-54, Jun. 1996. In: MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implementação. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competências em Organizações do Governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RIBEIRO, L. M.; GUIMARÃES, T. A. Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes. **ENANPAD**, 23o, 1999.

QUINN, R. E. et al. Competências Gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 416 p.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. Revista de Administração, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SIQUEIRA, M. V. S. MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. 2009.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *Managing Learning*, p. 57, 1994.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, v. 86, n. 4, p. 1071-1088, 2008.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, v.18, n.2, p. 295-320, 1992.

ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência*. Senac, 2003

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa

À XXXXX,

Boa Tarde,

Cumprimentando-os cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir, a pesquisa que estou realizando junto aos RH's dos órgãos da administração pública federal direta, autarquias e fundações.

1) Meu nome é Mariana Lopes de Araújo, sou estudante do 7º semestre do curso de Administração da Universidade de Brasília, com matrícula 13/0014486.

2) Atualmente estou elaborando o Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para o título de bacharel de Administração cujo foco é o processo de mapeamento de competência nas organizações regidas pelo Decreto 5.707/06.

3) Este projeto está sendo realizado sob a orientação do Prof. Pedro Paulo Murce Meneses, professor adjunto do Dpto. de Administração da Universidade de Brasília/UnB e do Msc. Diogo Fonseca, doutorando de Pós-graduação em Administração, também na UnB.

4) O trabalho pretende caracterizar o processo de mapeamento de competências no processo de implementação da gestão por competência em função da edição do Decreto 5.707/06 pelo Governo Federal. O objetivo do trabalho consiste em identificar métodos, técnicas e procedimentos de mapeamento de competências nas organizações públicas federais regidas pelo Decreto.

5) Para isso, a coleta será realizada em duas etapas:

a) Uma análise documental prévia dos documentos referentes a gestão por competência, por exemplo: **normativos, portarias, planos e políticas de pessoal, planos de desenvolvimento e capacitação, relatórios demonstrando o processo de mapeamento de competências, instrumentos de coleta de dados**

**aplicados, inventários de competências mapeadas, etc.**

b) Após a análise documental, será realizada uma entrevista estruturadas individual ou coletiva com os principais envolvidos no processo de mapeamento das competências da gestão por competência. As entrevistas serão gravadas em áudio e utilizadas para fins estritamente acadêmicos.

Tanto na análise documental e na entrevista serão respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações assim como não se fazem necessárias a identificação de pessoas envolvidas. O foco deste trabalho será apenas de elaboração de um quadro geral da administração pública federal sem citar necessariamente nenhuma organização em particular. O assunto abordado somente será discutido no âmbito de grupos de estudo e da banca de análise do trabalho. De forma alguma faremos uso do material de maneira diferente do acordado.

Apresentadas as motivações dessa pesquisa, caso seja de anuência de Vsa. Sa. a contribuição para essa pesquisa, solicito-lhe, por gentileza, enviar em anexo os **documentos** referentes ao mapeamento de competências ou indicar, caso necessário, os dias e horários que melhor se adéquam aos trabalhos de seu setor, em que eu poderia coletar os documentos fisicamente.

Posteriormente, a entrevista será marcada no dia e horário previamente definidos.

Esperando ter esclarecido a contento a minha solicitação, fico no aguardo de uma resposta. Esperamos, na realidade, com este trabalho, contribuir para a construção de modelos viáveis de gestão por competências nos órgãos federais, tendo em vista o grande avanço institucional que esta prática pode acarretar para o Governo;

Caso seja necessário algum contato via telefone, fico à inteira disposição nos telefones abaixo citados.

Atenciosamente, e desde já obrigada,

Mariana Lopes de Araújo

Estudante de Administração da UnB

## Apêndice B – Roteiro de Entrevista



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Mariana Lopes de Araújo da Universidade de Brasília, matrícula 13/0014486, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses e Msc. Diogo Fonseca

As informações coletadas através deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

**A sua contribuição é de grande importância para este trabalho e recebida com muita gratidão.**

- 1) Como se iniciou o mapeamento de competências na organização?
- 2) Qual modelo de gestão por competências vocês utilizaram?
  - 2.1) Foi elaborado pela própria organização ou por outra instituição?
- 3) O que é competência individual para vocês?
  - 3.1) Como foi definido o que era competência individual no mapeamento?
  - 3.2) No caso de haver CHA's: como vocês os define?
- 4) Quais foram os tipos de competências mapeadas? Como vocês os define?
- 5) Como as competências foram descritas?
- 6) Como foram levantadas as competências individuais mapeadas?
  - 6.1) Como foi o processo de coleta de dados para mapear as competências?
  - 6.2) Houve diferença na forma de coletar os dados na hora de mapear tipos diferentes de competência? Qual foi?
- 7) O mapeamento foi realizado com qual público da empresa?

- 7.1) Como foi o processo de amostragem?
- 7.2) Por que foi definido esse público?
- 8) Quais documentos/diretrizes estratégicas foram considerados para o mapeamento?
  - 8.1) Quais outros elementos, dados ou informações de trabalho podem ter sido considerados?
  - 8.2) Houve algum procedimento de validação das competências?
- 9) Na descrição das competências foi utilizado qual procedimento de análise de dados?

