

GESTÃO, GESTORES E COMPETÊNCIAS

Norival Carvalho Cunha¹
Marília Rezende da Silva²
Nathália Barcelos Cunha³
Thaís Naiane Barcelos Cunha⁴

RESUMO

Examinando os conceitos citados pelos autores, define-se a competência como combinações sinérgicas entre conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias ao reconhecido desempenho colaborador seu ambiente organizacional. Competência é compreendida também como um saber ou fazer qualquer coisa bem. Em termos organizacionais a gestão por competência concentra-se na análise da contribuição do indivíduo para a organização, bem como no modo dela ser concretizada, exigindo-se assim, não uma só competência, mas um conjunto que envolve tanto um saber geral, quanto um conhecimento específico. Com o estudo deste trabalho foi constatado que a gestão por competências possibilita às empresas vencerem os desafios, pois seu objetivo é tornar as pessoas mais competentes para que possam desenvolver suas funções com maior sucesso e maior eficácia e motivação, e que este modelo de gestão está alinhado com o modelo de gestão moderna, não sendo tratado apenas como um instrumento alternativo, mais sendo um diferencial estratégico para a organização. A gestão por competências, na forma como hoje é compreendida, trouxe um significativo impacto sobre o conceito de gestão estratégica.

PALAVRAS CHAVES: GESTÃO, COMPETÊNCIAS, ORGANIZAÇÃO

Abstract

Examining the concepts cited by the authors, competence is defined as synergistic combinations between knowledge, skills and attitudes, necessary for the recognized collaborative performance of its organizational environment. competence is also understood as knowing or doing something well. in organizational terms, management by competence focuses on the analysis of the individual's contribution to the organization, as well as on how it is carried out, thus requiring not only one competence, but a set that involves both general knowledge and knowledge. specific knowledge. with the study of this work it was found that competency management enables companies to overcome challenges, as its objective is to make people more competent so that they can develop their functions with greater success and

¹ - Norival Carvalho Cunha. Professor Mestre em Educação pela UNIUBE. MBA em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas pela UNITRI. Curso de Extensão: Contabilidade para não contadores pela UFU. Professor Substituto do IFTM – Campus de Patrocínio. professor_norival@yahoo.com.br – norival@iftm.edu.br

² - Marília Rezende da Silva. Graduada em Administração pela UNIFUCAMP. marilia.ferreira91@hotmail.com

³ - Nathália Barcelos Cunha. Professora Mestre em Engenharia Civil pela UFU. Pós-graduada em Engenharia de Segurança e do Trabalho pela Faculdade Pitagóras (Krodon). Graduada em Engenharia Eletricista pela UFU. Graduada em Engenharia Civil pela UNITRI. Professora Universitária pela IMEPAC-Araguari no Curso de Engenharia Civil. nathaliabcunha@gmail.com

⁴ Thaís Naiane Barcelos Cunha. Mestre em Psicologia Organizacional pela UFU. Graduada em Psicologia pela UFU. MBA Executivo em Gestão Organizacional e Desenvolvimento de Talentos Humanos pela PUC-MG. Pós-Graduação em Neuropedagogia e Gestão das Dificuldade de Aprendizagem pelo Instituto Cândido Mendes. thais_naiane@yahoo.com.br.

greater efficiency and motivation, and that this model management is aligned with the modern management model, not being treated only as an alternative instrument, but as a strategic differential for the organization. competency management, as it is understood today, has had a significant impact on the concept of strategic management.

KEY WORDS: MANAGEMENT, SKILLS, ORGANIZATION

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário em constantes mudanças, compreende-se que as preocupações com as competências surgiram em resposta a um ambiente altamente competitivo, em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às estratégias, o objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais.

Atualmente as organizações estão inseridas em um cenário cada vez mais competitivo, e a procura por mercados novos, impulsionam as empresas a atualizarem e repensarem nos modelos de gestão organizacional. Diante da crescente procura em manter o equilíbrio entre os alcances dos objetivos organizacionais e individuais, têm – se a gestão por competências. Esta visa identificar e desenvolver as competências necessárias de forma individual, coletivo e organizacional para alcance de ambos objetivos, estratégicos e organizacionais.

O gerenciamento por competência é o modelo de gestão que permite aos gestores terem uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para o exercício da função, ou seja, as competências de que uma função precisa; que competências o colaborador possui e, posteriormente, fazer a junção das informações quanto às competências exigidas pela função com competências do colaborador, para traçar um plano de desenvolvimento específico, gerenciando os conhecimentos de forma eficiente e eficaz.

Segundo o autor Chiavenato (2006), a gestão por competências é considerada, um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Através da gestão por competência, tem-se um aspecto muito importante, o mapeamento destas, os métodos e técnicas que as empresas devem utilizar para obter sucesso, alinhados com o diferencial estratégico.

Segundo Carbone et al. (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui como a segunda etapa do processo. O mapeamento objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências organizacionais e individuais necessárias à obtenção dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005).

Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003). Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa, como, por exemplo, observação, grupos focais e questionários estruturados com escalas de avaliação, como sugerem Guimarães et al. (2001) e Santos (2001).

Antes de discutir cada um dos métodos e técnicas aplicados ao mapeamento de competências, é importante verificar certos aspectos metodológicos que devem ser considerados para a descrição de competências. O mais indicado segundo Carbone et al. (2005), é descrever competências individuais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho.

Diante desta perspectiva, conclui-se que os métodos e técnicas de mapeamento de competências são elencados, como pontos principais na gestão por competências, sendo de extrema importância para orientar e segmentar o colaborador para o planejamento de carreira e o desenvolvimento afim de proporcionar melhorias e alcance de metas da organização.

Carbone et al. (2005) ressaltam que uma das vantagens da observação, no mapeamento de competências, refere-se à possibilidade de verificar detalhes do desempenho de pessoas e grupos, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos pesquisados, caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Gestão por competências

Competências são os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que tornam uma pessoa apta a exercer um determinado cargo ou papel dentro de uma organização, de modo a gerar uma vantagem competitiva para o negócio. Não existe uma única forma de responder o que são competências. Diversos autores falam desse assunto e propõem variações dessa definição, mas, em essência, é mais ou menos isso que todos defendem.

Nem sempre os colaboradores chegam às organizações com todas as competências necessárias para desempenhar sua função. Por isso, muitas vezes as empresas precisam criar mecanismos para treinar, capacitar e desenvolver nesses colaboradores as competências que eles precisam no dia a dia. Cada organização valorizará competências diferentes, geralmente aquelas que tiverem mais importância para o negócio.

2.1.1 Conceitos de competências

Para Chiavenato (2006), compreende-se que a gestão por competências é considerada um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis dos colaboradores que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, assim identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

A gestão por competência pode ser compreendida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos colaboradores, procurando o alcance dos objetivos da organização. Competência compreende-se como um saber ou desenvolver qualquer atividade bem. Para a organização a Gestão por competência concentra-se na análise da contribuição do indivíduo para a organização, bem como no modo dela ser concretizada, exigindo-se assim, não uma só competência, mas um conjunto que envolve tanto um saber geral, quanto um conhecimento específico para o exercício da atividade.

Neste sentido, a concepção da competência para o colaborador, trata-se de um elemento, é focalizado na habilidade, atitude e conhecimento do indivíduo para atuar de modo pró ativo em determinado segmento.

Verifica-se que a literatura é bastante ampla no que diz respeito a estudos e discussões sobre gestão por competência e seu mapeamento, estas indicam que a competência em si não é somente um conjunto de qualificações que um indivíduo detém, mas também o resultado ou efeito de tais qualificações aplicadas ao ambiente de trabalho.

Para Dutra *et alli* (1998) tratam a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, isto é, pelo desempenho obtido através do conjunto de qualidades que lhe é inerente.

De acordo com Philippe Zarifian (2001), define que ela é de iniciativa e responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais ao qual se defronta. Para o autor, ter competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas a partir de uma postura reflexiva.

Segundo Rezende (2000) “competência é a resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos”. Observa-se que nesta concepção o autor reforça que aspectos tais como aptidões, atitudes e vontade, quando aliados aos conhecimentos possibilitam alcançar competência. O autor ressalta também um aspecto um pouco relevante, que apesar de não propor um modelo já acabado, aponta para uma classificação que embora ainda incompleta destaca as competências empresariais e organizacionais como aquelas que são aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial, sendo que, destaca-se com relevância para esse estudo duas subdivisões: as Core Competences que são as competências essenciais comuns a todas as áreas ou um conjunto delas; e as competências requeridas pelos cargos, apontadas como sendo aquelas competências gerais e específicas necessárias a qualquer um que ocupe um cargo específico em uma organização, subdivididas em atributos como: aptidões, habilidades, qualificações.

Desta forma, a competência deve contribuir para os resultados da organização, pois com a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, valores – componentes da competência – a organização obterá resultados satisfatórios. Portanto, é resultante da aplicação de conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento com comportamentos, que engloba habilidades, interesses e vontade. (RESENDE, 2000).

Para Fialho et al (2006) a “Competência pode ser definida como uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e avaliados. É um conjunto de conhecimentos a respeito de um determinado tema”.

Pode-se, então, definir competência a partir da junção de concepções que esta, então, é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente organizacional.

Ainda, inserido nesse contexto, pode-se citar uma outra abordagem para definir competência, segundo Oliveira; Santos e Lourenção, (2008). “A árvore de competência” que defini-se da seguinte forma, a copa corresponde às habilidades, capacidade e técnica em relação à realidade para resolver problemas e obter resultados positivos; o tronco e os galhos correspondem ao conhecimento, ou seja referem-se ao conjunto de informações que a pessoa armazena e utiliza, quando necessário, e a raiz corresponde às atitudes, que por sua vez significa o conjunto de valores, crenças e princípios que são formados no decorrer da vida.

2.2 Dimensões de competência

Observa-se que neste sentido, têm-se as dimensões da competência, ou seja, a composição, os elementos que constituem.

Segundo Rabaglio (2001), define significados para a junção das iniciais destes elementos, assim como segue:

Quadro 1 – Dimensões das competências

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiência e prática do saber.	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: (Adaptado Rabaglio, 2001)

Para Rabaglio (2001) competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) define-se: conhecimentos são as informações necessárias para a realização de alguma tarefa. Eles podem ser adquiridos pela experiência profissional, pela educação formal ou por treinamento no trabalho. É o saber acumulado do indivíduo. As habilidades referem-se à proficiência na utilização de ferramentas e equipamentos de trabalho traduzem-se na aplicação produtiva do conhecimento. Normalmente são comprovados por meio de provas e certificados. Atitudes: referem-se á forma como o indivíduo atua diante das circunstâncias, sua conduta em relação ao trabalho, às situações e às pessoas.

Compreende-se que conhecimento pode ser definido também como algo que indica a competência, e contribui para lidar com relação entre fortaleza e flexibilidade, quanto mais se adquiri conhecimento, mais é colocado na bagagem do saber, e possibilita a se tornar forte e ao mesmo tempo flexível, sendo possível encarar as mudanças repentinas que acontecem. Quando este conhecimento é usado de forma correta e adequada, tem-se as habilidades, no qual estas habilidades devem ser demonstradas na pratica, através de ações, no intuito de produzir benefícios, no qual esta inserido.

Já atitude, está relacionada com a forma, que o profissional irá aplicar o conhecimento, e transformá-los em ação, a atitude determina a forma de comportamento, compreendida como motivadora da ação. As atitudes determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.

2.3 Gestão por Competência para as Organizações

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002) cita algumas:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;

- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas;

Desta forma torna evidente, segundo Soares e Andrade (2002) a vantagem para a organização da gestão por competências, a melhor definição das competências imprescindíveis para competir no mercado altamente competitivo, já que a organização precisa ter competência para executar da melhor maneira possível aquilo que seus clientes necessitam, com o mapeamento das competências organizacionais e individuais necessários para a superação dos desafios estratégicos. Esta gestão oferece também a organização a vantagem que, todas as áreas da organização desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos, que possibilitem a vantagem competitiva e estratégica, que por consequência terá sucesso.

2.3.1 Competências essenciais para a organização

Prahalad e Hamel (2005, p.252) salientam que tão importante quanto saber o que é uma competência essencial é saber o que não é uma competência essencial. Portanto, antes de tudo, uma competência essencial não é um “ativo”, no sentido contábil da palavra, pois ao contrário dos ativos físicos, as competências não sofrem “desgaste”, embora uma competência essencial possa perder seu valor com o tempo, em geral quanto mais a competência é usada mais aprimorada e mais valiosa ela se torna.

Deste modo, a competência essencial é de uma forma básica, uma fonte de vantagem competitiva. Segundo Prahalad e Hamel (2005) argumentam que as competências essenciais precisam ser o principal assunto da estratégia corporativa. Assim, é necessário entender que o objetivo final do desenvolvimento de competências essenciais é aumentar a capacidade de agir das organizações, ou seja, de atingir os seus objetivos institucionais.

Dutra (2002) explica que as competências essenciais para a organização, são as entregas esperadas dos colaboradores que asseguram a continuidade e o crescimento da empresa ou do negócio são chamadas de competências essenciais. As competências essenciais

são identificadas com base em diferentes processos, estes fazem parte da compressão dos objetivos organizacionais e negociais da organização.

Os processos para identificação podem ser classificados da seguinte forma, em função da referencial utilizada:

- **Competências organizacionais ou do negócio:** Estas são assinaladas com base nos aspectos diferenciais e dos pontos fortes da organização, podem ser caracterizadas as competências essenciais.
- **Processos críticos para a organização ou do negócio:** A caracterização de quais são os processos críticos para a organização ajuda na identificação de competências essenciais para a manutenção ou desenvolvimento desses processos.
- **Grupos profissionais ou carreiras profissionais:** Uma forma comum para identificação das competências essenciais é a caracterização dos diferentes grupos profissionais necessários para a organização e o processo crescimento profissional de cada grupo.

Dentro deste contexto, segundo Dutra (2002, pp 87-89) diz que ao utilizar a estas combinações, para que haja maior precisão em relação a caracterização a competências essenciais, são necessários analisar alguns pontos importantes.

- As competências devem ser observáveis para que possam se acompanhadas. É comum encontrar descrições extremamente genéricas e vagas das competências desejadas, ou descrições efetuadas com base em comportamento desejáveis cuja observação é difícil e dá margem e interpretações ambíguas. As descrições devem retratar as entregas esperadas das pessoas, de forma que possam ser observadas tanto pela própria pessoa como pelas pessoas responsáveis por acompanhar e dar feedback. É necessário notar que qualquer descrição terá caráter subjetivo, porém essa subjetividade poderá ser minimizada com base na clareza com que definimos a expectativa da organização ou do negócio em relação a pessoa;
- A quantidade de competências, definidas para o acompanhamento, não deve ser grande, pois isso dificultará o acompanhamento, além de representar falta de estímulo aos responsáveis pelo feedback. A quantidade recomendada é de 7 a 12 competências para caracterizar as expectativas da organização;

- As competências devem ser graduadas em termos de complexidade da entrega. Essa graduação permite melhor acompanhamento da evolução da pessoa em relação a sua entrega, para a organização. Como o desenvolvimento da pessoa é observado com base no nível da complexidade de suas atribuições e responsabilidades, a medida que gradua-se as competências em relação a complexidade da entrega esperada, tem-se uma escala mais adequada para acompanharmos a evolução da pessoa.

É de extrema importância ressaltar que, as teorias que afetam o assunto, competências essenciais, verifica-se que estas foram desenvolvidas para a aplicação em ambiente organizacional, rumo a competição e alcance de resultados, no qual estão inseridas em cenário moderno, onde a missão e os objetivos sempre caminham para a maximização dos resultados financeiros, pois a sobrevivência estão ligadas ao seu desempenho, forçando o desenvolvimento em tecnologias, aperfeiçoamento de gestão, assim, trazendo contribuições importantes para administração contemporânea nesse ambiente altamente competitivo.

2.4 Competências individuais

Diante das teorias estudadas, observa-se uma correlação existe entre as competências organizacionais e competências individuais. É importante evidenciar que a junção entre essas competências, do nível organizacional para o individual, o processo de mapeamento ocorre de forma inversa, primeiramente verifica-se as competências importantes para a organização, observa-se as competências coletivas, e por fim as individuais.

Dutra (2001) faz a seguinte reflexão que organizações e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências, pois as pessoas passam a desenvolver sua capacidade, agregando valor e transferindo conhecimento para a empresa. O autor ainda complementa este conceito ao definir a noção de entrega; ou seja, a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, seu comprometimento considerando as necessidades da organização.

Fleury e Fleury (2001) definem competências individuais como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Já visão mais ampla de Perrenoud (2001) compreende-se que “competência individual não reside nos recursos (saberes, conhecimento, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos”, o autor menciona também que ela pode ser compreendida como,

Capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura (PERRENOUD 2001, p. 188).

Conclui-se então que através das definições propostas pelos autores acima, que a competência individual, refere-se ser de grande importante, pode ser sintetizada, como as características observáveis, capaz de propor um desempenho efetivo no ambiente de trabalho, no qual vão demonstrar habilidades e ações específicas em momentos apropriados.

3 METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), *metodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Minayo (2007, p. 44) define metodologia de forma abrangente,

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Compreende-se que para segundo Gil (2007) pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

O presente trabalho desenvolve-se através da elaboração de pesquisa explicativa e pesquisa bibliográfica. O objetivo da pesquisa pressupõe o levantamento de dados importantes para o conhecimento de cada situação, assim, analisa - se os resultados e constata-se a melhor opção.

A pesquisa bibliográfica tem com sua fonte livros e periódicos científicos, devendo compreender o universo de trabalho teórico.

Para Fonseca (2002, p.32)

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Segundo Gil (2002) observa-se que principal diferencial de utilizar da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Já a pesquisa explicativa, este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, segundo Gil (2007). Ou seja, esta pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos.

Para Gil (2007), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

Na visão de Andrade (2002) a pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar, classificar, e interpretar os fenômenos, procura identificar fatores determinantes. Esta tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão das coisas.

Essas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

4 METODOS E TECNICAS PARA MAPEAMENTO DAS COMPETENCIAS.

Diante dos conceitos de competência, de sua importância e vantagem competitiva, passe então para a fase de extrema importância tanto para o colaborador, tanto para a organização, tem-se então os métodos e técnicas que vão auxiliar no mapeamento das competências. O mapeamento objetiva evidenciar o lado das competências, no qual são necessárias para alcançar os objetivos organizacionais, e o comportamento desempenhado pelo colaborador, indicando o que ele é capaz de fazer analisando quais as competências são importantes para a organização, levando em conta sua missão, visão e valores, e as competências individuais.

Para Carbone (2006) este processo de mapeamento é fundamental, pois é o momento também de reflexão e formulação da estratégia da organização, sendo assim possível definir indicadores de desempenho e metas assim indentificando-às competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Segundo Carbone et al. (2005) ressalta que uns dos métodos e técnicas usadas para mapear as competências, trata-se da observação, verifica-se que uma das vantagens da observação, no mapeamento de competências, refere-se à possibilidade de verificar detalhes

do desempenho dos colaboradores e grupos, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos entrevistadores, caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários.

A utilização de entrevista, pois através desta é possível comparar a percepção dos entrevistados em relação aos dados encontrados com a análise documental, propões-se a utilização de questões, como, por exemplo: Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de quê? Como você reconhece um desempenho competente?

Para Brandão *et al* (2001) compreende-se que o questionário, por sua vez, é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes a um contexto organizacional. A utilização desse método geralmente requer a aplicação e junção das outras técnicas, como a análise documental, observação e entrevista, que através deste serão identificados elementos fundamentais para compor as perguntas do questionário.

O autor também explica que a próxima etapa consiste em definir a escala mais adequada para os resultados obtidos com o questionário, para que se possa avaliar o grau de importância das competências, pode-se utilizar, por exemplo, uma escala do tipo diferencial semântico, que utiliza adjetivos de significados opostos em seus extremos, por exemplo, “Nem um Pouco Importante □□□□□□□□□□Extremamente Importante”. Também pode ser usada a escala comparativa que visa comparar a importância de uma competência para a outra.

Conclui-se então a finalização dos métodos e técnicas, no qual as organizações podem desfrutar dos benefícios obtidos por meio desta gestão.

Carbone (2005) ressalta e sintetiza que além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento de competências pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Examinando os conceitos citados pelos autores, define-se a competência como combinações sinérgicas entre conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias ao reconhecido desempenho colaborador seu ambiente organizacional. Competência é compreendida também como um saber ou fazer qualquer coisa bem. Em termos

organizacionais a gestão por competência concentra-se na análise da contribuição do indivíduo para a organização, bem como no modo dela ser concretizada, exigindo-se assim, não uma só competência, mas um conjunto que envolve tanto um saber geral, quanto um conhecimento específico.

Com o estudo deste trabalho foi constatado que a gestão por competências possibilita às empresas vencerem os desafios, pois seu objetivo é tornar as pessoas mais competentes para que possam desenvolver suas funções com maior sucesso e maior eficácia e motivação, e que este modelo de gestão está alinhado com o modelo de gestão moderna, não sendo tratado apenas como um instrumento alternativo, mais sendo um diferencial estratégico para a organização. A gestão por competências, na forma como hoje é compreendida, trouxe um significativo impacto sobre o conceito de gestão estratégica.

Assim, a gestão por competência, propõe aos gestores a adotar o mapeamento de competências, utilizando-se de métodos e técnicas para mapear, e que através destes tem-se como mérito a motivação dos colaboradores, e a busca continuada pelo alcance de metas e objetivos, visto que as pessoas são peças-chaves para o crescimento organizacional.

Sob essa perspectiva, foi constatado que os métodos e técnicas de mapeamento de competências analisados, constituem elementos de grande importância na gestão por competências, sendo úteis para conduzir e estimular o colaborador a aprendizagem, a adaptação e inovação das capacidades consideradas essenciais ao desenvolvimento profissional, buscando maiores níveis de produtividade.

Conclui-se então que o tema tratado neste estudo aborda um assunto que deve merecer grande atenção pelos gestores, tendo em vista o amplo potencial que não só a gestão por competência, os métodos para o mapeamento das competências também, pois possibilitam as empresas conquistarem os desafios impostos pelo cenário competitivo que vivemos, compreende-se que seu objetivo é tornar os colaboradores competentes e desempenhando suas funções com eficácia.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduações: noções práticas**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2002.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. Revista de Administração Contemporânea.2003

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO José Antônio Monteiro, SILVA Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. Anais. Foz Iguaçu: ANPAD, 1998.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 5. ed. São Paulo : Editora Gente, 2001

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópio da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FIALHO, Francisco A. P. et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. 2002. **Gestão por Competência: Metodologia de Implantação**.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, mai/jun, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

OLIVEIRA, Márcia Regina de; SANTOS, Isabel Cristina dos; LOURENÇÃO, Paulo Tadeu de Mello. **Avaliação por competências em ambientes de alta tecnologia**. In: CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira (Org). **Gestão Integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro, 2000.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PRAHALAD, C. K, HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Isevier, 2005.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p.25-32, abr./jun., 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.