**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**

**COMPETENCE-BASED MANAGEMENT: TECHNIQUES AND INSTRUMENTS FOR COMPETENCY MAPPING**

Luciana de Freitas Mourão[[1]](#footnote-1)

**RESUMO**

A gestão por competências tem sido indicada como uma alternativa aos modelos gerenciais convencionalmente empregados nas práticas organizacionais. Seu objetivo é direcionar esforços no planejamento, identificação, aprimoramento e avaliação das competências necessárias, em todos os níveis institucionais, para o alcance de seus objetivos. Um ponto crucial neste processo é o mapeamento de competências. Este artigo propõe a introdução de técnicas, métodos e ferramentas empregadas no mapeamento de competências em ambientes organizacionais, tanto públicos quanto privados. Para tanto, foi realizada uma revisão na literatura que aborda o conceito de competência, o processo de mapeamento e a gestão orientada por competências, discutindo-se seus fundamentos e aplicações. Por fim, são analisadas as consequências desse modelo de gestão no setor público e sugeridas orientações práticas.

**Palavras-chave:** gestão por competências; mapeamento de competências; modelos de gestão

**ABSTRACT**

Competency management has been indicated as an alternative to the management models conventionally used in organizational practices. Its objective is to direct efforts towards planning, identifying, improving and evaluating the necessary skills, at all institutional levels, to achieve its objectives. A crucial point in this process is skills mapping. This article proposes the introduction of techniques, methods and tools used in mapping competencies in organizational environments, both public and private. To this end, a literature review was carried out that addresses the concept of competence, the mapping process and competence-oriented management, discussing its foundations and applications. Finally, the consequences of this management model in the public sector are analyzed and practical guidelines are suggested.

**Keywords:** competency-based management; skills mapping; management models

1. **INTRODUÇÃO**

A gestão com foco em competências surge como um paradigma de gestão diferente dos métodos convencionais adotados pelas empresas. Partindo da premissa de que a excelência no desempenho individual e organizacional está atrelada à maestria de determinadas aptidões, esse modelo visa principalmente administrar a diferença ou deficiência de habilidades, ou seja, minimizar ao máximo a disparidade entre as habilidades requeridas para alcançar os objetivos da empresa e as já presentes dentro dela.

A minimização ou erradicação de possíveis deficiências de habilidades depende da identificação das habilidades essenciais para alcançar a estratégia da empresa. Para realizar o mapeamento, as organizações podem fazer uso de várias abordagens e ferramentas de pesquisa social que ajudam a fazer um diagnóstico completo. O mapeamento não revela apenas as lacunas de habilidades, mas também facilita o planejamento de ações como recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional.

O objetivo deste artigo é explorar as abordagens, ferramentas e estratégias viáveis para o mapeamento de competências, tanto em ambientes públicos quanto privados. Para tal, é realizada uma revisão da literatura que abarca o conceito de habilidade, o processo de mapeamento delas e a aplicação da gestão com foco nesse aspecto, discutindo suas bases e aplicações. Por fim, são destacadas as implicações específicas para o setor público e sugeridas orientações práticas decorrentes desse enfoque na gestão por competência.

1. **O CONCEITO DE COMPETÊNCIA**

O termo competência adotado nos diversos modelos de gestão, resultaram na sua inserção nos ambientes organizacionais e, consequentemente, adquiriu múltiplas interpretações, como mencionado por McLagan (1997). Não se busca aqui uma análise exaustiva das diversas correntes teóricas e abordagens conceituais, pois esse tema já foi amplamente abordado por vários autores, incluindo Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2001).

Nesse contexto, para os propósitos deste artigo, as competências humanas ou profissionais são conceituadas como sinergias entre conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciadas pelo desempenho profissional em contextos específicos ou em estratégias organizacionais particulares (CARBONE et al., 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2005). A expressão dessas competências ocorre quando os indivíduos enfrentam situações profissionais (ZARIFIAN, 1999) e servem como ligação entre os comportamentos individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Por essa ótica, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente laboral resulta em um desempenho profissional. Esse desempenho, por sua vez, reflete-se nos comportamentos que o indivíduo demonstra no trabalho e nas consequências decorrentes desses comportamentos, traduzidas em termos de conquistas e resultados (GIlBERT, 1978). O desempenho pessoal, portanto, constitui uma manifestação de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Por essa razão, alguns autores, a exemplo de Santos (2001) e Whiddett e Hollyforde (1999), delineiam as competências humanas por meio de comportamentos observáveis no ambiente de trabalho.

Vale destacar, também, que alguns autores vinculam o conceito de competência não apenas a indivíduos, mas também a equipes de trabalho e até mesmo a organizações. Para Le Boterf (1999), por exemplo, em cada equipe de trabalho se evidencia uma competência coletiva, resultante das interações sociais estabelecidas no grupo e da sinergia de competências individuais de seus membros. Já Prahalad e Hamel (1990) ampliam o conceito ao âmbito organizacional, tratando a competência como um atributo da própria organização. Nesse sentido, é possível categorizar as competências como humanas ou profissionais (aquelas associadas a indivíduos ou pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à totalidade da organização ou a uma de suas unidades produtivas).

1. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A abordagem de gestão por competências visa direcionar esforços para o planejamento, aquisição, desenvolvimento e avaliação, abrangendo os diversos níveis da organização - individual, grupal e organizacional - em busca das competências essenciais para atingir seus objetivos, conforme esclarecem Brandão e Guimarães (2001). A Figura 1 ilustra as principais etapas ou fases desse processo.

**FIGURA 1.** Elaboração de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas



Fonte: Revista do Serviço Público, volume 56 número 2, novembro/2022, p.163

Trata-se de um processo ininterrupto, tem seu início com a formulação da estratégia organizacional, momento em que são delineadas a missão, visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização. Subsequentemente, são estabelecidos indicadores de desempenho e metas, alinhados aos objetivos estratégicos previamente definidos.

Conforme apontado por Carbone e outros (2005), uma vez delineada a estratégia, torna-se possível a execução da segunda fase desse processo que é o mapeamento de competências. O mapeamento visa identificar lacunas ou discrepâncias nas competências, ou seja, a diferença entre as habilidades necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já existentes na organização, conforme será explorado no próximo tópico.

É crucial destacar que, na inexistência de iniciativas voltadas para a aquisição ou aprimoramento de competências por parte da organização, esse *gap* tende a expandir-se. Isso ocorre devido à crescente complexidade do ambiente em que as organizações operam e estão inseridas, demandando constantemente novas habilidades. Até mesmo as competências internas, já presentes na organização, podem tornar-se ultrapassadas ao longo do tempo. Portanto, é essencial realizar o mapeamento de forma regular e planejar a aquisição e o desenvolvimento de competências.

De acordo com as observações de Brandão e Guimarães (2001), a aquisição refere-se à seleção de competências externas e à sua incorporação ao ambiente organizacional. Essa integração pode ocorrer no âmbito individual por meio de práticas de recrutamento e seleção de pessoal, e no nível organizacional, mediante alianças ou parcerias estratégicas.

O desenvolvimento, por sua vez, refere-se à melhoria das competências internas existentes na organização. Esse processo ocorre no âmbito individual por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, através de investimentos em pesquisa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Portanto, a aprendizagem é o meio pelo qual as competências profissionais são desenvolvidas, enquanto o desempenho no trabalho é uma demonstração da competência da pessoa, ou seja, a expressão do conhecimento adquirido (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Na fase de acompanhamento e avaliação, procede-se à supervisão da implementação de planos operacionais e de gestão, assim como dos indicadores de desempenho associados, com o intuito de identificar e corrigir potenciais desvios. Ao término do ciclo, os resultados obtidos são apurados e comparados com as expectativas iniciais.

Por fim, na etapa de retribuição, a organização tem a possibilidade de reconhecer, premiar e remunerar de forma particular os indivíduos, as equipes de trabalho e as unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, servindo como incentivo para manter comportamentos desejáveis e corrigir eventuais desvios.

No contexto da gestão por competências, conforme representado na Figura 1, a fase de mapeamento de competências assume um papel crucial, pois dela derivam iniciativas relacionadas à aquisição e desenvolvimento de competências, avaliação e recompensa. Dada a importância dessa etapa e a escassez de literatura que a explore de maneira aprofundada, a discussão mais detalhada sobre o mapeamento de competências será abordada no próximo tópico.

1. **O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Conforme delineado, o mapeamento de competências tem como finalidade identificar a lacuna entre as competências necessárias para alcançar a estratégia corporativa e aquelas já presentes na organização (IENAGA, 1998). O ponto de partida desse procedimento envolve a identificação das competências necessárias, tanto organizacionais quanto profissionais, para atingir os objetivos da organização. Para tanto, geralmente, esse processo inicia-se com uma pesquisa documental que compreende a análise da missão, visão de futuro, objetivos e outros documentos relacionados à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005). Em seguida, realiza-se a coleta de dados junto a indivíduos-chave na organização, permitindo a comparação desses dados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003). Além disso, outras técnicas e métodos de pesquisa, como grupos focais, observação e questionários estruturados com escalas de avaliação, podem ser empregados, conforme sugestões de Guimarães e outros (2001) e Santos (2001).

Antes de explorar cada um dos métodos e técnicas utilizados no mapeamento de competências, é fundamental considerar alguns cuidados metodológicos ao descrever competências. De acordo com Carbone e outros (2005), a abordagem mais apropriada é apresentar as competências profissionais por meio de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos objetivos que possam ser observados no ambiente laboral. Uma descrição clara é fundamental, pois, na ausência dela, as pessoas tendem a interpretar cada competência de acordo com suas próprias percepções (CARBONE et al., 2005).

Portanto, a descrição de uma competência deve refletir um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que se espera que o profissional seja capaz de realizar.

A descrição desse comportamento deve envolver a utilização de um verbo e um objetivo de ação. Sempre que possível e apropriado, pode-se adicionar uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Além disso, pode-se incluir um critério que estabeleça um padrão de qualidade considerado satisfatório, conforme ilustrado nos exemplos apresentados no Quadro 1 abaixo.

**Quadro 1 - Exemplos de condições e critérios associados a competências.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Comportamento (Verbo + Objeto da ação)** | **Critério** | **Condição** |
| Realizar análises financeiras | Com objetividade | Aplicando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos |
| Atender aos cidadãos (usuários do serviço público) | Com cordialidade e presteza | Considerando as suas expectativas e necessidades |

https//:doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8728 |

Ao descrever competências, é aconselhável evitar:

a) elaborar descrições excessivamente longas e empregar termos técnicos que dificultem a compreensão;

b) incluir ambiguidades, como no caso de "adota modelos de gestão bem-sucedidos em outras organizações". Nessa situação, não fica claro se a pessoa deve "adotar, na própria organização em que trabalha, modelos de gestão que foram bem-sucedidos em outras organizações", ou se deve "adotar, em outras organizações, os modelos de gestão bem-sucedidos". Essa redação é ambígua, permitindo interpretações divergentes;

c) apresentar irrelevâncias e obviedades, como por exemplo, "conduz reuniões que são agendadas". Nesse contexto, seria suficiente dizer: "conduz reuniões";

d) introduzir duplicidades, como em "soluciona problemas de forma criativa e inovadora"; e

f) utilizar verbos que não expressem uma ação tangível, ou seja, que não representem comportamentos observáveis no ambiente de trabalho, como, por exemplo, apreciar, saber, pensar e acreditar, entre outros.

Para descrever corretamente competências, Bruno-Faria e Brandão (2003) propõem:

a) empregar verbos que expressem comportamentos observáveis no ambiente de trabalho, como, por exemplo, organizar, analisar, comunicar, formular e avaliar;

b) submeter as descrições à análise crítica de indivíduos-chave na organização, a fim de identificar prováveis inadequações e inconsistências; e

c) realizar a validação semântica das competências mencionadas, assegurando que todos os colaboradores compreendam o comportamento descrito.

A partir dessas considerações sobre a descrição de competências, é possível explorar as principais técnicas de pesquisa e procedimentos utilizados para identificar competências relevantes para obtenção dos objetivos da organização. Conforme mencionado, geralmente, a primeira etapa consiste na análise dos documentos que integram o planejamento estratégico da organização. Essa avaliação de conteúdo da estratégia organizacional tem como objetivo descrever objetivamente o conteúdo das mensagens, identificar categorias e indicadores que possibilitem inferências sobre as competências relevantes para alcançar os objetivos organizacionais, conforme sugerido por Guimarães e outros (2001).

Ao acompanhar o mapeamento de competências em um órgão do setor público, Bruno-Faria e Brandão (2003) realizaram uma análise minuciosa do conteúdo de documentos que compunham sua estratégia, divulgados em portarias e decretos governamentais. O órgão era uma secretaria de Estado encarregada da gestão de funções administrativas em uma unidade da Federação. Suas responsabilidades incluíam a elaboração, o planejamento, a capacitação e a gestão de servidores públicos para vários órgãos do governo. Nessa secretaria, a visão de futuro expressava a situação futura almejada por ela para um período de aproximadamente três anos (amplitude temporal), e continha, entre outras, as seguintes referências (GDF, 2001, p. 14):

Recursos físicos, materiais, tecnológicos e financeiros adequados para o desempenho das atividades da secretaria;

Agentes públicos capacitados, motivados e comprometidos com a excelência dos serviços prestados à sociedade.

Em outras palavras, ao término desse período, a secretaria almejava ter à sua disposição todos os recursos necessários para desempenhar suas funções, além de fornecer ao Estado servidores públicos qualificados, motivados e comprometidos com a qualidade dos serviços prestados à população. Nesse contexto, foi realizada uma análise e interpretação dessa visão de futuro, juntamente com outros documentos disponíveis na secretaria. Observou-se que, se o desenvolvimento dos servidores ficasse restrito a ações tradicionais de capacitação, sujeitas a limitações orçamentárias, seria difícil para a secretaria concretizar sua visão de futuro. Para obter os recursos necessários e fomentar a capacitação dos servidores, tornava-se imprescindível não apenas estabelecer parcerias com o setor empresarial e com a sociedade civil organizada, mas também incentivar o autodesenvolvimento e a profissionalização dos colaboradores. Conclui-se, assim, que, para alcançar a visão de futuro desejada, alguns servidores dessa secretaria deveriam possuir, entre outras, as seguintes competências profissionais:

⁕ estabelecer alianças com o setor empresarial e sociedade civil, buscando adquirir os recursos indispensáveis para atingir os objetivos da secretaria; e

⁕ elaborar e executar estratégias de comunicação interna (*endomarketing*) para promover o autodesenvolvimento e a profissionalização dos funcionários públicos.Parte superior do formulário

A entrevista representa outra abordagem de pesquisa amplamente empregada no mapeamento de competências. Frequentemente é utilizada para confrontar a percepção dos entrevistados com os dados obtidos na análise documental, com o intuito de identificar as competências relevantes para a organização, como exemplificado no mapeamento conduzido por Brandão e outros (2002) em uma instituição pública.

Nesse cenário, o entrevistador seleciona os indivíduos que serão entrevistados entre aqueles que possuem um conhecimento mais aprofundado da organização. Em seguida, elabora um roteiro de perguntas e marca as entrevistas. No início da coleta de dados, o entrevistador deve apresentar ao entrevistado os objetivos do trabalho e ressaltar a importância de sua colaboração, ao mesmo tempo garantindo o anonimato para todas as declarações. Além disso, é importante valorizar a participação do entrevistado, estabelecendo uma relação de empatia, conforme preconizado por Lodi (1991).

Para estruturar o *script* da entrevista, Carbone e outros (2005) propõem a inclusão de perguntas como, por exemplo: Quais competências profissionais você considera essenciais para alcançar os objetivos da organização? Em que áreas os colaboradores precisam ser proficientes para a organização atingir sua estratégia? Como você avalia um desempenho competente?

É aconselhável registrar os depoimentos e fazer anotações que facilitem a compreensão das respostas. Após a conclusão das entrevistas, as respostas devem ser revistas e analisadas, conforme a orientação de Richardson e outros (1999), com o objetivo de identificar e descrever, de maneira objetiva, as competências destacadas pelos entrevistados como relevantes para sucesso da organização. Durante a análise do conteúdo das entrevistas, é necessário interpretar a narrativa do entrevistado, buscando identificar aspectos subentendidos nas respostas (CARBONE et al., 2005).

Ao realizar o mapeamento de competências pertinentes aos atendentes de um renomado banco público, por exemplo, Brandão e outros (2001) elaboraram a seguinte indagação: "Quais competências você considera essenciais para que atendentes e caixas possam oferecer um serviço exemplar ao cliente?". O participante, um executivo do banco, compartilhou o seguinte testemunho:

Acho fundamental que o atendente compreenda o comportamento do consumidor. Você sabia que lá em Minas Gerais um colaborador percebeu que homens recém-divorciados têm maior propensão a adquirir planos de previdência privada para seus filhos? Isso ocorre porque eles se sentem ‘culpados’ pela falta de presença na educação das crianças e buscam alguma forma de compensação que contribua para o bem-estar futuro de seus filhos.

Após examinar o conteúdo desta e de outras respostas, os autores chegaram à descrição das competências técnicas consideradas significativas para os atendentes e caixas do banco em análise, sendo uma delas descrita como: reconhecer oportunidades de negócios com bse na compreensão do comportamento do consumidor.

Ademais, é essencial avaliar a frequência com que cada competência é citada nas entrevistas, uma vez que o número de referências associadas a um determinado item serve como indicativo de sua relevância, conforme apontado por Brandão e outros (2002).

Em muitas circunstâncias, tanto o pesquisador quanto os profissionais envolvidos no estudo podem ter restrições de tempo para entrevistas individuais. Nesse caso, uma alternativa plausível é conduzir entrevistas coletivas, também conhecidas como grupos focais. No grupo focal, a atuação do entrevistador é como moderador, fomentando e coordenando a discussão entre os participantes sobre um tema específico, com o intuito de obter os dados almejados (MATTAR, 1996).

Os grupos geralmente são compostos por 6 a 12 participantes, pois um número superior pode dificultar a manifestação de todos os membros, enquanto um número inferior pode resultar em poucas ideias ou expressões. É aconselhável, também, que os participantes compartilhem características demográficas e socioeconômicas similares, de forma a promovera identificação e integração entre eles, o que facilita a discussão, conforme preconizado por Mattar (1996).

Conforme observado por Carbone e outros (2005), assim como acontece na entrevista individual, o entrevistador deve desenvolver um roteiro de questões e estabelecer os procedimentos para o registro de dados, considerando o tamanho e a composição do grupo. A discussão realizada no grupo focal precisa ser transcrita e analisada para identificar as competências que os participantes destacaram como relevantes para a organização. Para identificar comportamentos competentes, o pesquisador também pode optar pela observação. Essa abordagem compreende uma análise minuciosa do objeto estudado, ou seja, das competências essenciais ao trabalho das pessoas.

De acordo com Viegas (1999) e Mattar (1996), a observação pode ser na forma de "participante", em que o pesquisador age como se fosse um membro integrante da equipe de trabalho, ou "não participante", quando o observador não faz parte da equipe, atuando meramente como espectador.

A despeito da técnica de observação adotada, é fundamental para o êxito do processo de coleta de dados, manter um relacionamento amigável e um clima de confiança entre o pesquisador e os membros da equipe de trabalho. Através da observação, torna-se possível identificar as competências que indivíduos e grupos demonstram no ambiente de trabalho, bem como avaliar o grau de importância dessas competências para a execução de uma atividade.

Carbone e outros (2005) enfatizam que uma das vantagens da observação no mapeamento de competências reside na capacidade de examinar os detalhes do desempenho de indivíduos e grupos, detectando dados que poderiam ser omitidos pelos pesquisados, caso a coleta fosse conduzida por meio de entrevistas ou questionários.

Por outro lado, o questionário talvez seja a técnica mais amplamente adotada para mapear competências relevantes em uma organização. A elaboração dessa ferramenta de pesquisa frequentemente requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas previamente mencionadas (observação, análise documental e entrevista) para identificar elementos que comporão os itens do questionário, como exemplificado nos estudos realizados no banco público e na secretaria de Estado, anteriormente mencionados.

Nesse cenário, o pesquisador identifica, através da análise de documentos e/ou entrevistas, competências consideradas significativas para a organização. Em seguida, organiza e descreve essas competências, as quais comporão os itens do questionário, eliminando duplicidades, ambiguidades e irrelevâncias, conforme destacado por Brandão e outros (2001). Durante a formulação das questões, comandos e itens do instrumento, é aconselhável evitar frases longas e expressões técnicas, negativas ou extremadas, segundo sugestões de Rocha e Christensen (1997), Viegas (1999) e Richardson e colegas (1999).

A etapa seguinte envolve a definição da escala mais apropriada para que os respondentes avaliem o grau de importância das competências. De acordo com Brandão e outros (2001), uma opção é utilizar uma escala do tipo "diferencial semântico", conhecida como escala de Osgood, que emprega adjetivos de significados opostos em seus extremos. Nesse contexto, o enunciado do questionário poderia adotar o formato do Modelo 1.

**Modelo 1:** Considerando os objetivos atuais da empresa em que você trabalha, por favor, assinale um número de “um” a “seis”, na escala à direita de cada item, com o intuito de expressar a relevância que você atribui a cada uma das competências listadas a seguir. Lembre‑se: quanto mais próximo do número 1, **menor** o grau de importância da competência, e quanto mais próximo do número 6, **maior** o grau de importância.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Competências** | **Escala – Graus de Importância** | | |
| Identificar oportunidades de realizar negócios a partir do conhecimento do comportamento do consumidor. | Nem um pouco importante | ⓵⓶⓷⓸⓹⓺ | Extremamente importante |
| Comunica-se, de forma verbal e escrita, com clareza e objetividade. | Nem um pouco importante | ⓵⓶⓷⓸⓹⓺ | Extremamente importante |

**Fonte:** Brandão (1999), com adaptações.

Uma alternativa adicional para avaliar o grau de importância das competências é empregar uma escala do tipo Likert, conforme indicado por Carbone e outros (2005). Enquanto na escala de Osgood apenas os pontos extremos recebem rótulos, na escala tipo Likert todos os pontos são rotulados de forma específica, como exemplificado: 1- Nem um pouco importante; 2-Pouco importante; 3-Medianamente importante; 4-Muito importante; 5-Totalmente importante. Nesse contexto, o enunciado do questionário poderia adotar o formato do Modelo 2.Parte superior do formulário

**Modelo 2:** Considerando os objetivos atuais da empresa em que você trabalha, assinale um número de “um” a “cinco”, nos parênteses à direita dos itens, utilizando a escala abaixo como referência, com o intuito de expressar a relevância que você atribui a cada uma das competências listadas a seguir. Escala: 1 – Nem um pouco importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante.

|  |  |
| --- | --- |
| **Competências** | **Graus de importância** |
| Identificar oportunidades de realizar negócios a partir do conhecimento do comportamento do consumidor | ( ) |
| Comunica-se, de forma verbal e escrita, com clareza e objetividade | ( ) |

Após a definição da escala a ser empregada (Osgood ou Likert), é fundamental determinar o número de pontos a serem utilizados. Algumas sugestões de pesquisadores, como Rocha e Christensen (1997), indicam a aplicação de escalas com um mínimo de 4 e um máximo de 10 intervalos. Esses pesquisadores argumentam que, ao usar escalas com menos de 4 pontos, pode haver uma diferenciação insatisfatória, enquanto com mais de 10 pontos, as pessoas podem enfrentar dificuldades para responder. Se o número de intervalos for ímpar, possibilita‑se atribuir uma resposta neutra; se for par, a neutralidade não é admitida.

Outra opção é a utilização de uma escala comparativa, na qual a importância de uma competência é comparada com outra. Alternativamente, pode-se optar por uma escala de ordenação, solicitando ao participante que ordene as competências de acordo com a importância que ele atribui a cada uma, colocando a competência considerada mais importante em primeiro lugar e a menos importante em último, seguindo o exemplo do trabalho conduzido por Santos (2001). Nesse contexto, o enunciado do questionário poderia adotar o formato exemplificado no Modelo 3.

**Modelo 3:** Por favor, ordene as competências relacionadas a seguir, de 1 a 4, colocando, em primeiro lugar, a competência mais importante e, em último, a menos importante para a consecução dos objetivos organizacionais.

|  |  |
| --- | --- |
| **Competências** | **Ordem de importância** |
| Identificar oportunidades de realizar negócios a partir do conhecimento do comportamento do consumidor | ( ) |
| Executa estratégias de comunicação interna para fomentar o avanço profissional | ( ) |
| Comunica-se, de forma verbal e escrita, com clareza e objetividade | ( ) |
| Trabalha em conjunto com os colegas para alcançar os objetivos da equipe, promovendo um ambiente harmonioso | ( ) |

É importante incluir uma seção ao final do questionário destinada aos dados pessoais e profissionais do respondente. Essa seção pode abranger informações como gênero, idade, grau de escolaridade, área de formação, cargo exercido, tempo de trabalho na empresa, e outros elementos necessários, conforme o caso. Esses dados possibilitam ao pesquisador identificar, por meio de análises estatísticas, possíveis diferenças nos padrões de respostas entre diferentes grupos, como, por exemplo, se as respostas dos respondentes do sexo masculino diferem daquelas dos respondentes do sexo feminino, ou se pessoas com formação superior apresentam respostas distintas das dos respondentes sem formação superior. Exemplos dessas análises podem ser encontrados em trabalhos como os de Brandão e outros (2001) e Bruno-Faria e Brandão (2003).

Indiferentemente da escala de avaliação utilizada, é imprescindível a validação semântica do questionário antes da sua aplicação, de acordo com o que sugere Pasquali (1997), de forma a garantir a adequada compreensão, por parte dos respondentes, dos enunciados, escalas e itens do instrumento. Para essa verificação, o pesquisador pode conduzir essa análise aplicando o questionário a uma pequena amostra e, posteriormente, entrevistando os respondentes para identificar eventuais dificuldades de resposta, incorreções ou falhas no questionário; durante essa fase, ambiguidades e itens sugestivos devem ser eliminados, seguindo exemplos de procedimentos adotados por Brandão e outros (2001) e Bruno-Faria e Brandão (2003). Após os ajustes necessários, o pesquisador poderá proceder à aplicação definitiva do instrumento.

O mapeamento de competências, além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, envolve a catalogação das competências internas já presentes na organização. Isso é feito com o objetivo de analisar a diferença entre as competências necessárias e aquelas que já existem no contexto organizacional (CARBONE et al., 2005).

A catalogação das competências disponíveis na organização comumente é conduzida através de instrumentos de avaliação de desempenho, tendo em vista que a competência humana é expressa pelo desempenho das pessoas em suas atividades laborais, conforme destacado por Brandão e Guimarães (2001).

Após finalizar o mapeamento da lacuna de competências, torna-se possível planejar e executar a aquisição e/ou o desenvolvimento das competências profissionais, com o intuito de reduzir essa disparidade. Além disso, é possível reconhecer e recompensar os profissionais que desempenham de maneira exemplar as competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais, conforme exemplificado na Figura 1 anteriormente mencionada.

A seguir, são apresentadas as implicações da gestão por competências no setor público e fornecidas recomendações práticas.

1. **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na atualidade, a eficiência e eficácia das organizações parecem cada vez mais vinculadas à sua habilidade de cultivar competências e integrá-las em consonância com os objetivos organizacionais. No âmbito empresarial, esses princípios ligados à gestão por competências já se encontram amplamente difundidos e fundamentando as práticas gerenciais.

Essa tendência tem-se evidenciado devido ao interesse em modelos de gestão que fomentem a aprendizagem, a adaptação e a inovação - habilidades consideradas fundamentais em um cenário marcado pela rápida evolução tecnológica e pela crescente demanda por níveis elevados de produtividade.

O setor público também tem buscado acompanhar essa tendência, procurando adotar a gestão por competências como uma abordagem de gestão mais flexível e empreendedora, visando aprimorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos (Guimarães, 2000).

Sob essa perspectiva, as técnicas, métodos e instrumentos de mapeamento de competências delineados neste artigo desempenham um papel central na gestão por competências, sendo úteis para orientar a direção profissional, a avaliação de desempenho, o desenvolvimento de competências e o planejamento de carreira dos servidores públicos, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

No entanto, é importante destacar que a eficácia e a aplicabilidade de certos processos relacionados à gestão por competências em organizações públicas ainda requerem debates mais aprofundados e pesquisas empíricas. Embora várias empresas públicas já adotem alguns princípios da gestão por competências, como observado no Banco do Brasil (Brandão, 2001), na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Guimarães et al., 2001), na Caixa Econômica Federal (Ribeiro, 1999), e na Agência Nacional de Energia Elétrica (Ávila, 2005), algumas questões permanecem sem resposta: Seria viável no setor público a implementação de formas de remuneração variável com base nas competências profissionais? Como realizar concursos públicos tendo como parâmetro as competências mapeadas? Quais são as repercussões da gestão por competências no processo de provimento dos cargos de confiança? Até que ponto a demonstração de competências profissionais pelos servidores públicos pode ser considerada um fator esclarecedor do desempenho organizacional? Essas e outras questões ainda carecem de uma análise mais aprofundada e ampla discussão.

Assumir um papel "qualificante" para as organizações públicas, conforme a sugestão de Zarifian (1999), implica o desafio de apoiar ativamente o desenvolvimento profissional, criar um ambiente propício à aprendizagem e proporcionar oportunidades reais de crescimento na carreira aos servidores.

Além disso, é importante ter em mente que, devido à sua natureza dinâmica, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. Portanto, é aconselhável que a organização não apenas avalie o grau de importância atual de suas competências, mas também antecipe a sua relevância futura. Essa abordagem proativa permitiria o desenvolvimento, no presente, de competências que serão essenciais no futuro.

Por fim, é aconselhável evitar a utilização de listas genéricas de competências desvinculadas do contexto ou que não estejam alinhadas com a estratégia organizacional. Cada organização possui características próprias, como estrutura e estratégia, cultura, entre outros elementos distintivos, demandando a definição de um conjunto de competências contextualizado e ajustado às suas necessidades específicas.

**REFERÊNCIAS**

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,* Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p.35-56, jul./set. 2003.

FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Foco em Competências. 1ª edição. Rio

de Janeiro. Elsevier. 2013.

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências.** In: Borges-Andrade; Abbad; Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho*. Brasília: UnB, 2005 (no prelo).

IENAGA, Celso H. ***Competence Based Management*: Seminário Executivo.** São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

Le BOTERF, Guy**. *Competénce et navigation professionnelle*.** Paris: Éditions d’Organisation, 1999. LODI, João Bosco. *A entrevista*: teoria e prática. São Paulo: Pioneira, 1991.

PASQUALI, Luiz. ***Psicometria*: teoria e aplicações.** Brasília: Ed. da Universidade de Brasília,

1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation.** *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.

Governo do Distrito Federal. Secretaria de Estado de Gestão Administrativa**. *Plano***

***Estratégico*.** Brasília, mar. 2001.

\_\_\_\_\_\_\_\_. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUA, R. DE L.; NAKATA, L. E. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas**., 2008.

1. Discente do curso pós-graduação MBA em Gestão Estratégica de Pessoas - FASUL EDUCACIONAL EAD. E-mail: lufmourao@gmail.com [↑](#footnote-ref-1)