

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESA DE ENGENHARIA DE SUPERFÍCIE¹

DIAS, Rosangela Pereira²
FCACSL
rosapdias@yahoo.com.br

SANTOS, Mauro J. Mestrinel³
FMPFM
profmaurojonathan@bol.com.br

RESUMO

O presente artigo tem como finalidade apresentar um estudo de aplicação da metodologia Inventário Comportamental de Leme (2005) utilizado por empresa de engenharia de superfície na implantação de gestão por competências de seu setor administrativo. Foi possível também, através desse método, realizar o mapeamento, mensuração e avaliação das competências comportamentais do respectivo setor. O estudo, de caráter exploratório e descritivo utiliza entrevistas semi-estruturadas para coleta de indicadores de competências organizacionais. Constatou-se que o mapeamento de competências é uma das ferramentas possíveis de aplicação às empresas que visam evitar a subjetividade ao aplicá-la. Concluiu-se que o Inventário Comportamental é uma metodologia eficaz e que pode ser aplicada por um recurso da própria empresa. Os resultados das entrevistas

¹ Esse artigo foi apresentado como trabalho de conclusão do curso de MBA em recursos humanos, em julho de 2009.

² Aluna.

³ Orientador.

apontaram indícios de que há existência de gaps de competências que devem ser trabalhados de forma prioritária num plano de treinamento específico para uma colaboradora.

PALAVRAS-CHAVE: *gestão por competências; mapeamento de competências; inventário comportamental; avaliação com foco em competências; gap.*

INTRODUÇÃO

Percebe-se que os novos tempos têm forçado as organizações a buscarem novas tecnologias, novos métodos de melhoria de suas atividades, com o intuito de reagirem de modo rápido aos problemas e às oportunidades desse concorrido e globalizado ambiente empresarial moderno.

Outro fator de destaque nesse novo cenário é o fator humano. Ele é tido como vantagem competitiva por ser capaz de transformar e gerar resultados agregando valor econômico e social às empresas (REIS, 2003). Isso só acontece quando o colaborador de fato entrega todas às suas competências às organizações e quando às empresas sabem aproveitar de forma eficaz essas competências.

Frente a essa necessidade, o modelo de gestão de pessoas por competências tem atraído a atenção de muitas empresas que querem garantir sua competitividade no mercado. Esse modelo propõe às organizações uma forma diferenciada de gerir seus colaboradores por estar alinhada às suas estratégias. Esse gerenciamento pode ser feito por meio de várias ferramentas como o mapeamento de competências, que têm por objetivo a otimização do desempenho dos colaboradores. O mapeamento pode ser aplicado utilizando diferentes técnicas como as de Leme (2005), Rabaglio (2006), Gramigna (2007), Dutra (2008) entre outras.

O presente estudo de caso tem como finalidade apresentar detalhadamente a implantação do projeto piloto de gestão por competências, realizado no setor administrativo de empresa de engenharia de superfície identificada como Beta (nome fictício), utilizando a metodologia inventário comportamental desenvolvido por Leme (2005). O inventário comportamental permitiu realizar o mapeamento das competências comportamentais organizacionais (setor administrativo); mapear as competências da função de assistente de Rh; avaliar o nível de competências da colaboradora

Roseana Pires - assistente de Rh (nome fictício) através da avaliação 90°, e apresentar os possíveis *gaps* ou lacunas indicativas de necessidade de treinamento para que se possa traçar um plano de desenvolvimento específico para a colaboradora. É relatado inicialmente uma breve revisão de literatura, em seguida apresenta-se o caso da empresa objeto deste estudo, seus resultados e discussões.

2. COMPETÊNCIAS E GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O assunto competência e gestão por competências tem sido objeto de muita discussão nos últimos tempos. Para melhor entendimento são apresentadas algumas dessas discussões e esclarecimentos a respeito desses temas.

2.1 COMPETÊNCIA

O termo competência está presente no ambiente organizacional desde o início da década de 70 (FLEURY; FLEURY, 2004). Zarifian (2001, p. 68) *apud* Giacobbo *et al* (2005, p. 1129) já aborda a competência individual como sendo “o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante das situações profissionais com as quais depara”.

Reis (2003, p. 9) diz que “o termo competência está associado ao termo competição, sendo a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto”.

Fleury e Fleury (2004, p. 30) defende a competência como algo mais complexo, “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Parry (1996) menciona que o indivíduo possui uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes e que seu aprimoramento e desenvolvimento acontece através de treinamentos.

Assim, Parry (1996) *apud* Fleury (2001, p.19) define o termo competências:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e desenvolvida por meio de treinamento.

Dutra (2001) defende o conceito de entrega do indivíduo no ambiente de trabalho, e quais competências que de fato beneficiam a organização. Segundo o autor, o conceito de competências compreende tanto o indivíduo como a organização que possui conjunto próprio de competências e estão diretamente ligadas ao seu patrimônio de conhecimentos. Como competências individuais (pessoas) elas podem ou não estar sendo aproveitadas pela empresa.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O modelo de gestão por competências apresenta vários benefícios às empresas que o adotam, como ganho de produtividade, qualidade, competitividade, melhor interação com os colaboradores, entre outros. O modelo é um “processo que conduz os colaboradores a atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais” (LEME, 2005, p. 1). Ele também pode ser definido como “a forma eficaz de gestão das pessoas. As competências da empresa definem como deve ser o comportamento do mercado, e esse comportamento aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas” (RABAGLIO, 2001, p. 8).

Leme (2005) defende que uma empresa só consegue aplicar um modelo de gestão por competências se ela tiver definido sua Missão, Visão e Valores, o autor também relata que é necessário o envolvimento de toda a empresa para se fazer a implantação da gestão por competências. Ela precisa ser compartilhada por todos os colaboradores, partindo da direção da empresa. Essa implantação pode ser feita em todas as funções da organização com poucos recursos financeiros, independente de seu tamanho ou número de colaboradores.

Gramigna (2007, p. 43) define gestão por competências como sendo “um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

Apontar-se-ão, a seguir, algumas metodologias para mapeamento de competências.

2.3 INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (LEME, 2005)

O inventário comportamental para mapeamento de competências (LEME, 2005) é uma das formas de implantação da gestão por

competências, propondo maior agilidade no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores (resultado do processo) comparado aos processos tradicionais. O autor afirma ser uma metodologia participativa porque são os próprios funcionários que identificam os indicadores de competência apontando os comportamentos reais e os ideais para a organização. Segundo Leme (2006) essa metodologia permite a implantação do processo de gestão de pessoas com foco em competências, englobando: a) mapeamento das competências comportamentais da organização; b) mapeamento das competências comportamentais de cada função; c) avaliação de competências comportamentais; e d) Plano de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

2.4 METODOLOGIA PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (RABAGLIO, 2006)

A metodologia de Rabaglio (2006) propõe a construção do mapeamento de competências através do perfil de competências (PC) do cargo ou função, trabalho criterioso que envolve o profissional da área de seleção e o requisitante da vaga. A identificação dos indicadores de competências, neste caso, é feita através da descrição de cargo e demais informações específicas dele e não através de comportamentos observados pelos colaboradores. A partir desse trabalho são extraídas as competências desejáveis para a eficácia do colaborador. A mensuração do nível de competências necessário para a função é determinada por consenso do comitê da empresa com a ajuda de um consultor após analisar as atribuições do cargo. Nesse método os membros definem de comum acordo o grau ideal de cada competência para cada função utilizando uma escala de 1 a 5 pontos.

2.5 COMPARATIVO DE MODELOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Existem vários modelos de mapeamento de competências disponíveis na literatura. Alguns mais simples outros mais complexos, com maior ou menor grau de mensuração. A preocupação, porém, parece ser o grau de subjetividade envolvido no desenvolvimento de indicadores de competência. O **Quadro 1** apresenta um comparativo entre alguns modelos estudados para melhor entendimento.

QUADRO 1 – Comparativo de modelos de mapeamento de competências

COMPARATIVO DE MODELOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	
AUTOR	CONCEPÇÃO DE MODELO DE COMPETÊNCIAS
Leme (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Não separa o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Utiliza o conjunto CH (conhecimento + habilidade) como competências técnicas e o A (atitude) como competências comportamentais; - O mapeamento das competências organizacionais de cada função e avaliação dos colaboradores é feito através de indicadores de competência (comportamentos observáveis) de qualquer colaborador da empresa (do faxineiro ao diretor); - Utiliza recursos da própria empresa (equipe Rh e gestores) para implantação de gestão por competências na empresa; - Utiliza processo de determinação matemática para medir o nível de competência de cada função;
Rabaglio (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - As competências organizacionais são definidas através da missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidades entre outros documentos da empresa; - Os indicadores de competências são extraídos dos cargos/funções e as competências técnicas e comportamentais são extraídas desses indicadores; - A mensuração do nível de competências necessária para a função é determinada por consenso do comitê da empresa com a ajuda de consultor, após analisar as atribuições do cargo utilizando uma escala de 1 a 5 pontos;
Gramigna (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Faz desdobramento das competências em atitudes, conhecimentos e habilidades segundo orientações taxonômicas (descreve níveis de proficiência em desempenho – mínimo e máximo); - O mapeamento e definição dos perfis de competências são realizados por consultoria externa, com gerentes e cada grupo de função; - Atribui-se pesos aos perfis de competências definidos de acordo com a exigência de cada unidade de negócios;

COMPARATIVO DE MODELOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	
AUTOR	CONCEPÇÃO DE MODELO DE COMPETÊNCIAS
Dutra (2008)	<ul style="list-style-type: none">- Utiliza os conceitos de competência, complexidade e espaço organizacional para concepção e a implementação de sistemas de gestão de pessoas;- É necessária a participação de um consultor externo para aplicação da metodologia;

Fonte: Dias e Santos (2009)

3. METODOLOGIA

A elaboração deste trabalho teve como base o modelo de Leme (2005) para mapeamento de competências. Foi adotado um projeto piloto de gestão por competências no setor administrativo da empresa Beta para o mapeamento e avaliação das competências comportamentais desse setor. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas junto a seis pessoas-chave do setor administrativo para coleta dos indicadores de competências: auxiliar administrativo, auxiliar contábil/fiscal, analista contábil, analista de qualidade organizacional e gerente administrativa. A equipe foi escolhida por conveniência.

No tocante à implantação de gestão por competências, seis etapas foram trabalhadas com os colaboradores-chave do setor administrativo: a) sensibilização; b) definição das competências organizacionais; c) definição das competências de cada função; d) identificação das competências dos colaboradores; e) desenvolvimento dos colaboradores; e f) acompanhamento da evolução/gestão por competências.

O inventário comportamental do setor administrativo foi separado em duas partes: I) identificação das competências organizacionais (setor administrativo) e II) identificação das competências da função da assistente de Rh.

Para realização da parte I foram seguidas cinco etapas: a) amostra de rede de relacionamento (definida no início do projeto - colaboradores-chave setor administrativo); b) coleta de indicadores; c) consolidação dos indicadores; d) associação das competências aos indicadores; e) validação.

A parte II consiste na identificação de quais e quanto das competências organizacionais são necessárias para a função de assistente de Rh. Para isso a gerente do setor administrativo recebeu uma lista com a relação de trinta e oito indicadores apurados (planilha de mapeamento de comportamentos). Depois de preenchida a planilha, iniciou-se o processo de determinação matemática do nível de competências da função (NCf) utilizando-se uma escala Likert de seis pontos. No final foi aplicada a avaliação com foco em competências do tipo superior imediato ou 90°, com o propósito de identificar quais competências possui a colaboradora Roseana Pires (assistente de Rh) e o quanto. Após o preenchimento foi possível fazer a mensuração do nível de competências da colaboradora (NCC) e também a mensuração do nível de competências da colaboradora em relação à função (NCCf), e em relação à organização (NCCo). Fazendo o cruzamento das informações das avaliações pôde-se visualizar os *gaps* da colaboradora e traçar um plano de treinamento e desenvolvimento específico para ela voltado ao setor administrativo.

Os resultados obtidos nas entrevistas foram analisados de forma qualitativa por meio de interpretação dos dados.

3.1 A EMPRESA BETA

A empresa objeto deste estudo está presente no mercado há 28 anos e localiza-se no interior de São Paulo. Presta serviços na área de engenharia de superfície e suas principais atuações estão no ramo de recuperação de peças e proteção anticorrosiva oferecendo soluções em todos os segmentos industriais. Possui uma tecnologia de ponta e um corpo de colaboradores altamente qualificados.

3.2 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA BETA

Seis etapas foram trabalhadas com os colaboradores do setor administrativo para a implantação parcial do projeto piloto de gestão por competências na empresa Beta, que são descritas a seguir:

a) sensibilização: foram apresentados os motivos da necessidade da implantação parcial do projeto piloto de gestão por competências a todos os colaboradores do setor administrativo utilizando uma linguagem simples. A pessoa responsável pela condução do projeto explicou o que é

- competência, para que implantá-la, qual o objetivo da implantação e o que eles conquistarão com esse trabalho;
- b) definição das competências organizacionais: foram definidas nessa etapa as competências de que a organização precisa para trabalhar alinhada com sua missão, visão, valores e estratégia (MVVE);
 - c) definição das competências de cada função: analisou-se a descrição da função de assistente de Rh e determinou-se quais das competências organizacionais são necessárias para essa função e em qual intensidade (o quanto). Nesse momento determinou-se o perfil ideal da função de assistente de Rh;
 - d) identificação das competências dos colaboradores: foram identificadas as competências da colaboradora para saber o que ela já tem a oferecer e quais são as competências que precisam ser melhoradas. É necessário identificar o *gap* da colaboradora. Foi adotado o método da avaliação com foco em competências (superior imediato) para realizar esse processo. O método em questão foi elaborado analisando o MVVE da empresa e as competências organizacionais. Depois, criou-se um questionário estruturado com questões abertas de avaliação para que a superior imediata respondesse;
 - e) desenvolvimento dos colaboradores: depois de identificados os pontos de melhoria da colaboradora, foi treinada e desenvolvida. Esse treinamento foi específico e focado à sua função, baseado nas competências necessárias. O treinamento e desenvolvimento devem ser realizados apenas quando este trabalho for estendido para os demais setores da empresa a fim de diminuir a subjetividade do processo;
 - f) acompanhamento da evolução/gestão por competências: importante processo que permite a visualização da evolução dos colaboradores e que todo o trabalho realizado seja mensurado.

3.3 CONSTRUÇÃO DO INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL NA EMPRESA BETA

O inventário comportamental “é uma lista de indicadores de Competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada ao seu MVVE, ou seja, à sua Missão, Visão, Valores e Estratégia” (LEME, 2005, p. 45). Segundo o autor, o inventário deve ser separado em duas partes:

- Parte I - identificação das competências organizacionais;
- Parte II - identificação das competências de cada função.

3.3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Nesta parte do processo foram identificados os indicadores de competências da organização com visão micro-orientada no setor administrativo. Todos os indicadores representam 100% (cem por cento) do que a organização precisa em nível de competências. Foram identificadas oito competências com seus respectivos indicadores: a) administração de conflitos (2); b) trabalho em equipe (2); c) comunicação (3); d) tomada de decisão (3); e) organização e planejamento (6); f) foco em resultado (7); g) relacionamento interpessoal (7); h) liderança (8). A **Tabela 1** demonstra de forma detalhada todas as competências apuradas e seus respectivos indicadores.

Tabela 1 – Lista de indicadores organizacionais setor administrativo

Competências	Qte. Indicadores	Lista de Indicadores
Tomada de Decisão	1	Ser seguro em suas convicções (ser firme ponto vista)
	2	Assumir mais desafios
	3	Possuir coragem para ousar
Organização e Planejamento	1	Solucionar os problemas com agilidade
	2	Ser prático na realização do trabalho (organizar melhor as tarefas)
	3	Realizar as tarefas de forma inteligente (organizada)
	4	Planejar despesas, gastos e investimentos ao depto.
	5	Administrar de forma eficaz o tempo
	6	Ter ritmo de trabalho constante
Comunicação	1	Explicar as tarefas de forma detalhada aos colegas
	2	Dar feedback de forma adequada aos colegas de trabalho
	3	Ser claro e objetivo em expor suas idéias
Liderança	1	Estimular as pessoas para executar as tarefas
	2	Dar oportunidades de crescimento para as pessoas
	3	Saber falar com as pessoas
	4	Estimular as pessoas a pensarem de forma positiva
	5	Saber ouvir as pessoas
	6	Possuir interesse em aprender coisas novas
	7	Saber coordenar trabalhos
	8	Saber coordenar pessoas

Competências	Qte. Indicadores	Lista de Indicadores
Foco em Resultado	1	Ser realista (analisar criteriosamente a situação)
	2	Ser dedicado no que faz
	3	Ser objetivo na solução dos problemas
	4	Ser comprometida com seu trabalho
	5	Ser responsável com seu trabalho
	6	Ser atencioso na realização das atividades
	7	Ter visão de futuro
Relac. Interpessoal	1	Ter equilíbrio emocional para relacionar-se com os colegas
	2	Ser cortês com os colegas de trabalho
	3	Ter paciência para explicar o serviço aos colegas de trabalho
	4	Ser transparente com os colegas de trabalho
	5	Tratar as pessoas sem distinção. Independente do nível hierárquico (tratar as pessoas de igual para igual)
	6	Saber lidar com os clientes / fornecedores / colegas de trabalho
	7	Ser flexível com as pessoas
Trab. Equipe	1	Atender prontamente, sempre que possível, às solicitações dos colegas
	2	Resolver problemas do mesmo departamento em equipe
Adm. Conflitos	1	Administrar comentários desnecessários
	2	Saber administrar os sentimentos pessoais no trabalho
	38	Total Geral Indicadores Organizacionais - Setor Administrativo

Fonte: Adaptação de Leme (2005)

A construção do inventário comportamental para o mapeamento de competências respeitou as cinco etapas sugeridas por Leme (2005): a) eleição das amostras de rede de relacionamento; b) coleta de indicadores; c) consolidação dos indicadores; d) associação das competências aos indicadores; e e) validação.

A primeira etapa foi realizada com o auxílio dos colaboradores-chave do setor administrativo e através dele foi possível identificar as competências da organização (setor administrativo). Cada colaborador recebeu uma folha que continha três campos para serem respondidos com as seguintes frases: Gosto / Não gosto / O ideal seria. Embaixo das respectivas colunas, foram mencionados exemplos de dois comportamentos para que os mesmos pudessem se orientar. Foi pedido aos colaboradores que pensassem em todas as pessoas com quem se relacionavam e que registrassem em sua folha todos os comportamentos de sua rede de relacionamento. A assistente de Rh explicou a atividade de forma detalhada a fim de obter as respostas de comportamentos e habilidades desejáveis para o desempenho de suas atividades, assim como os comportamentos que não deveriam se repetir (aqueles indesejáveis para o setor). Dessa forma, foram obtidos os indicadores de competências necessários para a organização com visão micro-orientada no respectivo setor concluindo a segunda etapa conforme demonstrados na **Tabela 2**.

Tabela 2 - Exemplo da atividade do Gosto/Não gosto/Ideal seria

Gosto	Não gosto	Ideal seria
Soluciona de forma rápida os problemas do cliente.	Não é cortês com os colegas de trabalho.	Fosse objetivo ao expor suas idéias.
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.	Não sabe ouvir os <i>feedbacks</i> .	Confraternizasse os resultados obtidos.
...

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 59)

Na terceira etapa todas as folhas de papel com o preenchimento da atividade Gosto/Não gosto/Ideal seria foram analisadas e consolidadas (foi escrita uma lista com os indicadores apurados eliminando as frases duplicadas e de mesmo sentido, separando mais que um indicador, escrevendo-as no infinitivo, de forma afirmativa, e no sentido ideal para organização).

A quarta etapa foi feita por meio da associação de cada indicador a uma competência conforme demonstra a **Tabela 3**.

Tabela 3 – Associação de competências

Indicador de Comportamento Apurado	Competências Associadas
Possuir coragem para ousar	Tomada de decisão
Planejar despesas, gastos e investimentos ao departamento	Organização e Planejamento
Dar <i>feedback</i> de forma adequada aos colegas de trabalho	Comunicação

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 62)

Segundo Leme (2005) cada empresa pode ter definição e entendimento diferentes para o mesmo indicador, sendo que o que diferencia esse entendimento é a cultura da empresa, sua missão, visão e valores. No **Quadro 2** são apresentados três dos seis indicadores que surgiram no mapeamento da empresa Beta e que representam a competência organização e planejamento.

Quadro 2 - Definição e indicadores da competência organização e planejamento

Organização e Planejamento: Nessa competência o colaborador deve demonstrar a capacidade para ordenar e planejar ações, o ambiente e a equipe de trabalho, priorizando sequência e forma de execução das tarefas ou ações, com a finalidade de facilitar e atingir os objetivos organizacionais.

- Solucionar os problemas com agilidade.
- Administrar de forma eficaz o tempo.
- Ter ritmo de trabalho constante.

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 66)

Foi utilizado pela assistente de Rh o recurso de planilha eletrônica (Excel) para agilizar as etapas 3 e 4, conforme sugerido por Leme (2005). Tem-se aqui um rol de competências definidas com os respectivos indicadores. As competências organizacionais foram visualizadas naturalmente pelos colaboradores do setor administrativo e não impostas pela empresa.

A quinta e última etapa foi a validação. Esta etapa consistiu na confirmação das competências que surgiram no setor administrativo e de seus respectivos indicadores apurados nas etapas anteriores com a diretora de Rh. Para realização desta etapa foi necessária a leitura da missão, visão, valores e estratégias da empresa e também da relação completa das compe-

tências com seus respectivos indicadores. Nessa validação, a diretora de Rh constatou que os cinco indicadores que estavam na lista de indicadores para a competência organização e planejamento, assim como, os seis indicadores da competência liderança não eram suficientes, ou seja os mesmos não representavam 100% das respectivas competências. Nesse momento ela pediu para incluir mais um indicador de comportamento (ter ritmo de trabalho constante) para a competência organização e planejamento, e mais dois indicadores de comportamentos (saber coordenar trabalhos e saber coordenar pessoas), para a competência liderança. Dessa forma, a lista de indicadores passou a ter 38 e não somente 35 indicadores.

Caso a empresa estenda esse projeto aos demais setores, deverá contar com todos os membros da direção ou comitê do projeto para fazer sua validação. É importante que todos participem da validação, a fim de confirmar se todas as competências que surgiram no setor administrativo são suficientes para o cumprimento do MVVE da empresa (caso não sejam, os envolvidos deverão discutir a respeito das demais competências necessárias; uma vez inseridas no rol de competências, seus indicadores também deverão ser discutidos). Segundo Leme (2005) a falta de competências pode estar relatando que até mesmo os colaboradores que possuem cargos estratégicos e que responderam ao formulário não conseguiram visualizar a sua importância. Isso pode indicar o motivo pelo qual a organização não esteja atingindo os resultados que busca.

3.3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE CADA FUNÇÃO

Depois de identificadas as competências organizacionais (e seus indicadores) foram identificados quais e quanto dessas competências são necessárias para a função da assistente de Rh. Essa etapa do processo totalizou as competências e a quantidade de indicadores de cada uma delas, conforme ilustrado na **Tabela 4**.

Tabela 4 - Competências organizacionais

Competência	Total de Indicadores Apurados
Tomada de decisão	3
Organização e Planejamento	6
Comunicação	3
Liderança	8

Competência	Total de Indicadores Apurados
Foco em Resultado	7
Relacionamento Interpessoal	7
Trabalho em Equipe	2
Administração de Conflitos	2
Total de Indicadores	38

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 77)

Verificou-se que há oito competências com um total de 38 indicadores. Analisando a competência organização e planejamento, pode-se afirmar que os seis indicadores mapeados representam 100% dessa competência, assim como os indicadores das demais competências.

A superior do setor administrativo recebeu uma lista com todos os indicadores apurados para identificar quais das competências estabelecidas eram necessárias para a função de assistente de Rh e o quanto era preciso. A **Tabela 5** demonstra parcialmente essa apuração.

Tabela 5 - Planilha de mapeamento de comportamentos

Função: Assistente de Rh

Instruções: Analise cada comportamento e marque com um X a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho profissional que executa a função.

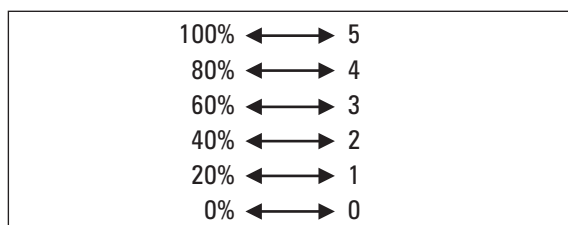
Nº	Comportamento	Muito Forte	Forte	Pouco Necessário	Não se Aplica
1	Soluciona os problemas com agilidade.		x		
2	É prático na realização do trabalho (organizar melhor as tarefas).		x		
3	Realiza as tarefas de forma inteligente (organizada).		x		
	outros.

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 78)

Após ter recebido a planilha de mapeamento de comportamentos (**Tabela 5**), a superior da função analisou cada indicador e o classificou

segundo sua intensidade ou necessidade como orienta (LEME, 2005): muito forte e forte (somente na evidência da necessidade do comportamento em questão), normal ou pouco necessário (quando não houver nenhum destaque especial) e não se aplica (quando o comportamento não for necessário para a função). Conforme sugerido por Leme (2005) foi realizada uma reunião para entrega da planilha de mapeamento de comportamentos na função. Nessa reunião foi feita a conscientização do que a superior iria fazer, a importância desta etapa, a orientação do preenchimento da planilha e o acordo da data de devolução da mesma. Foi recomendada à superior a consulta das atribuições da função de assistente de Rh para melhor identificação das competências da função. Com a planilha de mapeamento já preenchida (assistente de Rh), “deu-se início ao processo de determinação matemática do nível de competência para a função” (LEME, 2005, p. 80).

A classificação de cada indicador no cargo de assistente de Rh foi mensurada através de uma escala Likert em pontos que variam 0 a 5, onde o nível máximo – 5 – corresponde a 100% de uma determinada competência. A **Figura 1** detalha essa correlação.



Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 81)

Figura 01 - Comparação da escala de percentual com o nível de competências

Segundo Leme (2005) para saber quantos pontos vale cada indicador na escala de percentual, divide-se o nível máximo da escala do nível de competências pela quantidade de indicadores de uma determinada competência. Neste caso, aplicou-se a seguinte fórmula para saber o peso do indicador da competência organização e planejamento:

$$\text{Peso indicador} = \frac{\text{nível máximo da escala}}{\text{quantidade de indicadores da competência}} = \frac{5}{6} = 0,833$$

Como já se sabe qual é o peso de cada indicador e também como já se tem as respostas da planilha de mapeamento de comportamentos, calcula-se o nível de cada competência da função (NCF). Para medir o nível de competências da função (NCF) multiplica-se o peso do indicador pela quantidade de indicadores marcados como Forte ou Muito Forte na planilha de mapeamento de comportamentos. Neste caso aplicou-se a fórmula de Leme (2005) para medir o nível de competências da função (NCF):

$$\text{NCF} = \frac{\text{nível máximo da escala}}{\text{quantidade de indicadores de competência}} \times \text{quantidade de indicadores demarcados como Muito Forte ou Forte para a função}$$

Seis indicadores representam a competência organização e planejamento e cada indicador dessa competência vale 0,833. Cinco desses indicadores foram marcados como Forte para a função de assistente de Rh, conforme indicado na **Tabela 6**.

Tabela 6 - Nível de competências da função assistente de Rh

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores marcados como Muito Forte ou Forte	NCF*
Tomada de decisão	5	3	1,667	3	5,0
Organização e Planejamento	5	6	0,833	5	4,2
Comunicação	5	3	1,667	3	5,0
Outros.

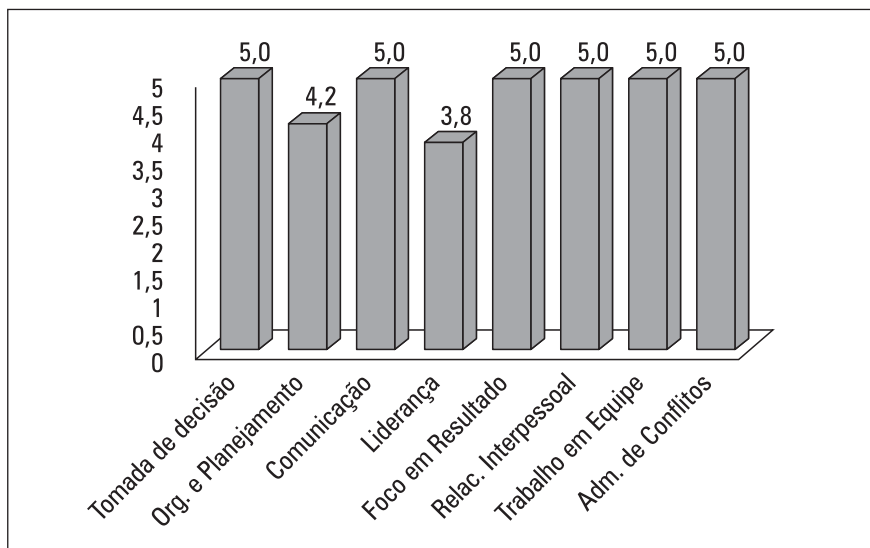
* Valores arredondados para 1 (uma) casa decimal

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p.83)

Desta forma, foi possível apontar de forma precisa e comprovada matematicamente (LEME, 2005), quais os níveis das competências organizacionais são necessárias para a função de assistente de Rh e com qual intensidade (o quanto).

Todos os resultados da operação de identificação de nível de com-

petências (setor administrativo) aplicada na função de assistente de Rh podem ser vistos na **Figura 2**.



Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 84)

Figura 2 - Nível de competências da função assistente de Rh

3.4 AVALIAÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

Esta etapa visa identificar quais competências a colaboradora possui e o quanto para que se possa visualizar o *gap* em relação à sua função. A aplicação da metodologia do inventário comportamental para mapeamento das competências apontou os indicadores de competências da organização (comportamentos observados). Esses indicadores por sua vez transformaram-se em perguntas e integraram o formulário de avaliação de competências comportamental da colaboradora Roseana Pires (assistente de Rh).

A superior imediata utilizou as seguintes opções sugeridas por Leme (2005) para identificar a frequência com que a assistente de Rh apresentou cada comportamento: a) todas às vezes; b) muitas vezes; c) com frequência; d) poucas vezes; e) raramente; e f) nunca. Foram pontuados por essa escala de 0 a 5 cada um dos indicadores de competências

que a colaboradora Roseana Pires expressou através de seus comportamentos (**Figura 3**).

100%	←→	5	Todas as vezes
80%	←→	4	Muitas vezes
60%	←→	3	Com frequência
40%	←→	2	Poucas vezes
20%	←→	1	Raramente
0%	←→	0	Nunca

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 99)

Figura 3 – Comparação da escala de percentual com o nível do indicador de competências

A gerente do setor administrativo recebeu e foi orientada a utilizar a **Figura 3** antes de responder ao formulário de avaliação comportamental da assistente de Rh. Sua utilização é indicada para que os avaliadores escolham a alternativa mais adequada e para que o nível de subjetividade da avaliação seja reduzido ao máximo.

A colaboradora foi avaliada apenas por sua superior imediata, ou seja, foi aplicada a avaliação com foco em competências do tipo 90°. Porém, Leme (2005) relata que o melhor resultado é alcançado com a aplicação da avaliação 360° (superiores, pares, clientes e fornecedores internos e inclusive o próprio avaliado), pois esse tipo de avaliação oferece um índice menor de subjetividade no processo. Segundo Leme (2005, p. 91) “a grande vantagem de se ter mais de uma fonte de avaliação é que é possível eliminar distorções ou até mesmo discriminações que uma única fonte possa gerar”.

Com os resultados da planilha de avaliação comportamental em mãos iniciou-se o cálculo do nível de competências da colaboradora (NCC). O cálculo do NCC é a média apurada pela avaliação e, neste caso, a fórmula utilizada, de acordo com Leme (2005), é a seguinte:

$$\text{NCC} = \frac{\text{soma dos pontos da avaliação}}{\text{quantidade de indicadores da competência}} = \frac{17}{6} = 2,8^*$$

* Valor arredondado para 1 (uma) casa decimal.

A **Tabela 7** demonstra a determinação do nível de competência da colaboradora (NCC) em relação à competência organização e planejamento:

Tabela 7 - Nível de competências da função de assistente de Rh

Opções	Todas as vezes	Muitas vezes	Com Freq.	Poucas vezes	Raramente	Nunca	Total pontos
Pontos equivalentes	5	4	3	2	1	0	
1 - Soluciona os problemas com agilidade			X				
2 - É prático (a) na realização do trabalho (organizar melhor as tarefas.)				X			
3 - Realiza as tarefas de forma inteligente (organizada)			X				
4 - Planeja despesas, gastos e investimentos ao depto				X			
5 - Administra de forma eficaz o tempo			X				
6 - Tem ritmo de trabalho		X					
Soma dos pontos obtidos por opção		4	9	4	0	0	17
NCC* = 17/6				2,8*			

* Valor arredondado para 1 (uma) casa decimal

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 100)

A soma dos pontos obtidos na avaliação foi 17. Sendo 4 pontos do sexto indicador, 9 pontos dos indicadores 1, 3 e 5, e 4 pontos dos indicadores 2 e 4. Essa fórmula foi aplicada também para cada conjunto de indicadores das outras sete competências.

Um projeto de gestão por competências pode ser conduzido e focado em dois níveis: NCCf (nível de competências do colaborador em relação à função) ou no NCCo (nível de competências do colaborador em relação à organização). A decisão de que conceito adotar (NCCf ou NCCo) deve ser tomada no começo do projeto, pois ela fará diferença no destino da organização e no plano de desenvolvimento do colaborador após sua avaliação (LEME, 2005). O **Quadro 3** demonstra essa diferença.

Quadro 3 – Nível e foco de competências da função e da organização

Nível de competências em relação à função:	Nível de competências em relação à organização:
Colaborador é avaliado somente com os indicadores de competências associados à função através da planilha de mapeamento de comportamento, onde o superior da função escolheu os indicadores de competência destacados como Muito Forte ou Forte.	Colaborador é avaliado com todos os indicadores da organização, ou seja, a planilha de avaliação possui todos os indicadores de competência convertidos em perguntas.
Foco do NCCf:	Foco do NCCo:
O pleno desenvolvimento da busca a excelência, e todos os trabalhos de treinamento e desenvolvimento são focados para diminuir e zerar os <i>gaps</i> dos colaboradores, sempre em relação à função.	O desenvolvimento do colaborador, não apenas em relação à função, visando também, ao desenvolvimento desse colaborador, inclusive, ao aproveitamento dele em outras funções dentro da empresa.

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p.101-104)

Para melhor entendimento, o estudo de caso apresentou a condução no projeto da empresa Beta nos dois níveis: nível de competências da colaboradora para função, e nível de competências da colaboradora para a organização. Segundo Leme (2005) essa escolha faz diferença para o destino da empresa e para o desenvolvimento do colaborador. A **Tabela 8** apresenta o cálculo do NCF (nível de competência para a função) e relata a diferença apontada pelo autor:

Tabela 8 – Nível de competências para a função de assistente de Rh

Competência	Nível Máximo	Qtde. de Indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores marcados como Muito Forte ou Forte	NCF*
Org. e Planejamento	5	6	0,8333	5	4,2

* Valor arredondado para 1 (uma) casa decimal

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 101)

A competência organização e planejamento possui seis indicadores e a função de assistente de Rh precisa de cinco desses indicadores, que

foram marcados como Muito Forte ou Forte pela gerente da função. Calculando o NCF (5 indicadores x 0,8333 peso indicador), a função precisa de nível 4,2 desta competência.

Na avaliação anterior calculou-se o NCC (Nível de Competências da Colaboradora) em relação à organização também chamado de NCCo (avaliação de todos os indicadores). O nível apurado neste caso foi 2,8. A fórmula de Leme (2005, p. 103) que foi utilizada nesse caso é a seguinte:

$$\text{NCCo} = \frac{\text{soma dos pontos da avaliação de todos os indicadores}}{\text{quantidade de indicadores da competência}}$$

Já para se calcular o nível da colaboradora em relação à função (NCCf) Leme (2005, p. 103) recomenda-se a utilização da seguinte fórmula:

$$\text{NCCf} = \frac{\text{soma dos pontos da avaliação de todos os indicadores necessários para a função}}{\text{quantidade de indicadores da competência}}$$

Utilizando o exemplo da **Tabela 7**, pode-se dizer que o NCCf da assistente de RH é a soma dos indicadores necessários para sua função. Neste caso, a soma totalizou 15 pontos, sendo 4 pontos do sexto indicador, 9 pontos dos indicadores 1, 3 e 5, e 2 pontos do indicador 2.

$$\text{NCCf} = \frac{15}{6} = 2,5^*$$

Os resultados revelaram que a colaboradora possui os seguintes níveis na competência organização e planejamento: 4,2 na função (NCF); 2,8 no NCCo (avaliação de todos indicadores) e 2,5 no NCCf (avaliação de todos os indicadores necessários para a função). Para a mesma competência a colaboradora obteve um *gap* de 1,4 quando avaliada no NCCf, e um *gap* de 1,7 quando avaliada no NCCo. Para apuração desses valores utili-

* Valor arredondado para uma casa decimal.

zou-se das seguintes fórmulas: (NCF-NCCo) e (NCF-NCCf) . O *gap* da colaboradora em relação à função (NCCf) é maior do que em relação à organização (NCCo). Eles poderão ser tratados com maior ou menor intensidade num plano de treinamento dependendo do foco adotado pela empresa (NCCf ou NCCo).

3.4.1 APURAÇÃO RESULTADOS – POSIÇÃO PARA TREINAMENTO

Os resultados finais da colaboradora Roseana Pires com relação às competências que devem ter prioridade de treinamento foram indicados na **Tabela 9**.

Tabela 9 - Comparação competências e posição para treinamento

Competência	NCF	NCCo	NCCf	Gaps identificados Organização (NCF-NCCo)	Gaps identificados Função (NCF-NCCf)
Tomada de decisão	5,0	4,3	4,3	0,7	0,7
Organização e Planejamento	4,2	2,8	2,5	1,4	1,7
Comunicação	5,0	3,3	3,3	1,7	1,7
Liderança	3,8	3,0	2,5	0,8	1,3
Foco em Resultado	5,0	4,4	4,4	0,6	0,6
Relacionamento Interpessoal	5,0	4,6	4,6	0,4	0,4
Trabalho em Equipe	5,0	4,0	4,0	1,0	1,0
Administração de Conflitos	5,0	4,5	4,5	0,5	0,5

Fonte: Adaptado de Leme (2005)

Foi possível através do mapeamento de competências identificar quais competências comportamentais devem ter prioridade de treinamento. No caso analisado com visão micro-orientada para o setor administrativo, a colaboradora apresentou maiores pontuações nas competências organização e planejamento e comunicação (seus maiores *gaps* estão nos indicadores dessas competências). É importante lembrar que é essa uma visão micro-orientada para o setor administrativo, ou seja, esses podem não ser os *gaps* do processo de gestão por competências quando for realizado em todos os setores da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia inventário comportamental para mapeamento de competências permitiu que o recurso da própria empresa fizesse o a implantação do projeto piloto de gestão por competências na empresa Beta, assim como o mapeamento das competências comportamentais da organização individual (setor administrativo), e da função de assistente de Rh. Foi possível também avaliar e mensurar o nível de competências da colaboradora em relação à organização – setor administrativo (NCCo) e em relação à sua função (NCCf) e apontar quais *gaps* devem ser trabalhados de forma prioritária nesses dois níveis num plano de treinamento e desenvolvimento, com foco em competências específico e focado para a colaboradora.

A aplicação da ferramenta no presente estudo de caso demonstrou, na prática, porque ela é a única matematicamente comprovada na literatura e porque a objetividade é uma característica marcante desse instrumento. O projeto piloto de gestão por competências teve visão micro-orientada para o setor administrativo, ou seja, o retrato da realidade da empresa em termos de comportamentos foi evidenciado de forma parcial, o que torna o processo incompleto. Houve também a evidência de subjetividade no projeto piloto, pois a visão obtida na avaliação da colaboradora foi unilateral, ou seja, somente sua superior a avaliou. O ideal seria que mais pessoas participassem da avaliação da colaboradora (pares, clientes, fornecedores, auto-avaliação), pois desta forma o índice de subjetividade do processo seria menor.

Além disso, os resultados apontaram que a colaboradora precisa ser perfeita na maioria das competências, o que significa que a colaboradora deva ser uma “super-mulher” (grifo nosso). Neste caso, sugere-se também que os condutores do projeto de gestão por competências façam uma reunião de validação com o(s) superior(es) da função quando as competências apresentarem níveis altos, como por exemplo 5,0, ou incoerências entre os níveis de competências que caminham lado a lado. Caso essa reunião não resolva o problema, recomenda-se que outras pessoas ligadas a esta função também respondam à planilha de mapeamento de comportamento, com a finalidade de se chegar ao um consenso em relação aos indicadores que são de fato necessários para a função.

Recomenda-se aos gestores e futuros gestores aplicar essa metodologia em todos os setores da empresa, envolvendo os cargos mais simples até os mais altos, pois são os colaboradores que irão apontar os comporta-

mentos reais e desejáveis para que a empresa atinja seu MVVE.

Os estudos trazem como limitação a falta de amplitude na revisão de literatura, uma vez que o trabalho de Leme (2005) e Rabaglio (2006) foram os mais estudados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIAS, R. P. ; SANTOS, M. J. M.. **Quadro 1** – Comparativo de modelos de mapeamento de competências. Tabela. 2009.

DUTRA, J.S. (Org.) *et al.*. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. 118p.

DUTRA, J. S.. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 6ª reimp. – São Paulo: Atlas, 2008, 206p.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L.. **Estratégias Empresariais e formação de Competências**: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 2004. 155p.

GRAMIGNA, M. R.. **Modelo de competências e gestão dos talentos** - 2ª ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 241.

LEME, R.. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005. 224p.

LEME, R.. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para renumeração por competências. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006. 136p.

PARRY, S.B.. **The quest for competencies**. Training, p. 48-56, julho de 1996.

RABAGLIO. M. O.. **Seleção por Competências**. 5ª ed., São Paulo: Educator, 2001. 125p.

RABAGLIO. M. O.. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Qualimark, 2006. p.103.

REIS, V.. **A entrevista de Seleção com foco em competências Comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualimark, São Paulo: ABRH-Nacional, 2003. 68p. : . – (Recursos Humanos ; 17)

ZARIFIAN, P.. **Objetivo competências**: por uma nova lógica. Tradução:

M.H.C.V.Trylinski. São Paulo: Atlas, Original francês, 2001 *apud* GIACOBBO, E. M. *et al.*. Mapeamento de Competências: O caso da Cia. Iguazu de Café Solúvel. In: **XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção**. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005, p. 1128-1135.