



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

**CLÁUDIA SIMONE PEREIRA SCHWETTER SILVEIRA**

**COMPETÊNCIAS, MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E  
SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS  
EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA:  
Um estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais**

**Belo Horizonte**

**2012**

**Cláudia Simone Pereira Schwetter Silveira**

**COMPETÊNCIAS, MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E  
SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS  
EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA:  
Um estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Certificado de Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora em 21 de Março de 2012.

Área de Concentração: Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Dr. Devanir Vieira Dias

**Belo Horizonte**

**Março de 2012**



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **CLÁUDIA SIMONE PEREIRA SCHWETTER SILVEIRA**, REGISTRO N° **2010725780**. No dia 21/03/2012, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**COMPETÊNCIAS, MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: Um estudo de caso na Secretaria de Estudo da Fazenda de Minas Gerais**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor(a) Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 21/03/2012.

Prof. Devanir Vieira Dias  \_\_\_\_\_  
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho  \_\_\_\_\_

*Ao Deus por iluminar meu caminho.  
Aos meus amados pais Hélio e Almecinda.  
Ao Victor.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Devanir Vieira Dias, por todo o apoio, críticas, sugestões e incentivo durante todo o curso, tornando possível a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Hélio Pereira e Almecinda Mateus Pereira, por sua paciência, pelo seu apoio e conselhos que me muito me ajudaram no decorrer da minha vida.

Ao meu esposo, Victor, por seu amor, incentivo e companheirismo que sempre teve comigo.

Aos professores Antônio Del Maestro Filho, Francisco Vidal, Reynaldo Maia Muniz e, Ricardo Veiga, pela rica convivência, disponibilidade e ensinamentos valiosos, que muito contribuíram para a minha formação profissional.

Às funcionárias da Superintendência de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, pela paciência, gentileza e fornecimento de preciosas informações, sem as quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos funcionários e funcionárias do Cege, pela presteza e paciência no atendimento de todas as minhas necessidades durante o curso.

Aos meus amigos e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste.

A todas as pessoas que me ajudaram no decorrer do curso e que não estão nominalmente mencionadas aqui.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo,  
qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”

*Chico Xavier*

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi estudar as práticas de avaliação de competências adotadas por uma organização pública, compreendendo o nível de integração e contribuição de tais práticas para os processos de gerenciamento das pessoas, avaliando a capacidade organizacional de, efetivamente, identificar e utilizar as competências individuais em sintonia com o gerenciamento do seu quadro profissional, permitindo a real contribuição da área de recursos humanos para a melhoria da eficácia organizacional. Assim, a questão de pesquisa aqui proposta refere-se ao seguinte questionamento: qual é a relação entre o processo de mapeamento de competências adotado pela Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, sobre a sua área de gestão de pessoas e seus sub-sistemas de treinamento e desenvolvimento, planos de carreira e mobilidade interna dos profissionais (promoções, transferências, relocações, demissões), avaliação de desempenho e banco de dados funcional? O texto foi organizado de forma a, primeiramente, apresentar a introdução — contextualizando o tema —, a questão de pesquisa, a justificativa, e os objetivos do estudo. Em seguida foi apresentado o referencial teórico utilizado, abrangendo os principais autores envolvidos nos temas da competência e do mapeamento de competências e, também, os principais autores relacionados a estudos sobre a estrutura e sub-sistemas de gestão de pessoas nas organizações. Depois, foi apresentada a metodologia usada na pesquisa. No seguimento foram apresentados e analisados os dados do estudo e, finalmente, foram apresentadas as conclusões e recomendações obtidas a partir deste estudo. a organização pesquisada e a configuração da sua área de gestão de pessoas. Quanto à metodologia, o estudo aqui proposto foi baseado em procedimentos de pesquisa qualitativa, focada na análise de conteúdo e análise documental, a partir de uma abordagem descritiva de campo (VERGARA, 2004). Esta pesquisa de campo adotou uma abordagem do tipo estudo de caso e foi operacionalizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com três profissionais da área de gestão de pessoas da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais intencionalmente selecionadas. Após a análise dos dados, constatou-se que, apesar do processo de mapeamento de competências na organização pesquisada ser um processo abrangente e eficaz, e as pressões do chamado “Acordo de Resultados” se fazerem presentes nas entidades públicas estaduais, tal Acordo teve pouco impacto sobre os processos da gestão de pessoas. Da mesma forma, as informações sobre os perfis individuais identificados não são formalmente integradas aos processos e ações de recursos humanos. Dessa forma, os resultados dos níveis de competências, diagnosticadas pelo processo de mapeamento, na organização pesquisada não são integrados a rotinas formalizadas para aproveitar ou melhorar o desempenho dos indivíduos e seus níveis de contribuição às metas organizacionais.

**Palavras-Chave:** Competências, Mapeamento de Competências, Organização Pública Estadual, Gestão de Pessoas, Desempenho Organizacional.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> – Esquema lógico da pesquisa .....	13
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1</b> – Principais autores, conceitos e ênfases da noção de competência .....	17
<b>QUADRO 2</b> – Competências gerenciais atuais, segundo Ghoshal e Bartlett .....	21
<b>QUADRO 3</b> – Competências do profissional .....	22
<b>QUADRO 4</b> – Pontos fortes e fracos do mapeamento de competências .....	24
<b>QUADRO 5</b> – Recursos humanos tradicional X Gestão de pessoas por competências...	27
<b>QUADRO 6</b> – Modelo de gestão de pessoas	29

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1</b> – Níveis de escolaridade dos funcionários da SEF .....	47
<b>TABELA 2</b> – Faixas etárias dos funcionários da SEF .....	48
<b>TABELA 3</b> – Tempo de serviço dos funcionários da SEF .....	48

## **LISTA DE SIGLAS**

<b>SEF</b>	Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Minas Gerais
<b>MASP</b>	Matrícula de Servidor Público
<b>MGI</b>	Minas Gerais Participações S.A.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 O tema e sua relevância .....	11
1.2 Questão de pesquisa e justificativa .....	11
1.3 Objetivos (geral e específicos) .....	12
1.4 Organização lógica do estudo .....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Conceituando competência .....	14
2.2 As novas competências requeridas .....	20
2.3 O processo de mapeamento de competências .....	23
2.4 Estrutura e sub-sistemas de gestão de pessoas .....	28
2.5 Gestão de pessoas e a noção de competência .....	36
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	39
3.2 Universo e amostra de pesquisa .....	40
3.3 Os instrumentos de coleta de dados .....	40
3.4 O processo de coleta de dados .....	41
3.5 O tratamento dos dados .....	41
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>43</b>
4.1 Caracterização da organização pesquisada .....	43
4.1.1 “Choque de gestão” e “Acordo de resultados” na administração estadual mineira .....	45
4.2 Dados do perfil humano da organização .....	47
4.3 Dados da estrutura e processos de gestão de pessoas na SEF.....	49
4.4 Dados do processo de mapeamento de competências na SEF .....	50
4.4.1 Origem e evolução do “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” da SEF .....	50
4.4.2 O processo de “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” da SEF .....	52
4.5 Os impactos do “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” sobre os processos de gestão de pessoas da SEF .....	54
4.6 Impactos do “Acordo de Resultados” Sobre os Processos de Gestão de Pessoas da SEF.....	57
<b>5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>65</b>
Apêndice A – Roteiro de Entrevista Inicial .....	66
Apêndice B – Roteiro de Entrevista Final .....	67
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>
Anexo I – Organograma da SEF .....	69
Anexo II – Descrição das competências avaliadas pela SEF .....	70
Anexo III – Modelo de Ficha de Controle do “Banco de Potencial” da SEF .....	71
Anexo IV – Modelo de Ficha de “Mapeamento de Perfis de Competências Individuais” da SEF .....	72
Anexo V – Modelo de Ficha de “Atualização e Avaliação de Potencial” da SEF .....	73

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 O tema e sua relevância**

As mudanças no perfil das forças produtivas em função do desenvolvimento tecnológico e da dinâmica do trabalho atual passaram a requerer uma ampliação do repertório de soluções e opções dos processos gerencial e produtivo das organizações. Além do mais, o estabelecimento de padrões altamente competitivos — e sua conseqüente necessidade de inovação e capacitação contínuas — passou a exigir práticas que considerassem a ação dos indivíduos no aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Diante de um ambiente cada vez mais dinâmico e da pouca previsibilidade em relação às mudanças do mercado, as organizações se viram exigidas a gerar novos conhecimentos e a gerir as suas competências individuais e organizacionais, reconfigurando suas formas de gestão da força de trabalho e considerando a valorização do indivíduo, a sua participação nas decisões e seu comprometimento como elementos essenciais ao trabalho e à produtividade.

Evidencia-se, dessa forma, que um aspecto fundamental para o desenvolvimento das organizações competitivas refere-se à apropriação do conhecimento (saber) e a sua aplicação em ações no trabalho (saber agir). É nesse momento que o desenvolvimento de capacidades agregam valor às atividades e à organização. Nesse processo, um ponto muito importante é a capacitação da organização para converter as diversas competências individuais em práticas de trabalho, orientadas para o longo prazo e capazes de dotar a organização de pessoas qualificadas para ajudar a organização a atuar de forma eficaz (DUTRA, 2004).

Diante da necessidade crescente de controlar e aplicar os conhecimentos e competências dos indivíduos e equipes no trabalho, as empresas passaram a implantar um conjunto de princípios, práticas e processos relacionados ao desenvolvimento de metodologias de aprendizagem e educação nas organizações (ZARIFIAN, 2003).

Como conseqüência da mudança do valor relativo do conhecimento das pessoas para as organizações, o trabalho tornou-se mais intelectualizado. Em conseqüência, passou-se a exigir um perfil de profissional que disponha de novas características, como comportamento independente na solução de problemas e capacidade de trabalhar em grupo, de pensar e agir em termos de sistemas interligados, de aprender novas metodologias e novos conceitos continuamente, capacidade em atuar em cargos mais amplos e pouco delimitados, de dominar habilidades sociais e de manter um bom relacionamento interpessoal (FLEURY, 2002).

Na perspectiva aqui apresentada os empregados tornaram-se elementos essenciais no processo de elevar a capacidade competitiva das organizações e, por isso, precisam desenvolver seu repertório de conhecimentos, habilidades e competências.

Essa ênfase nos conhecimentos e competências do empregado fez com que as empresas buscassem compreender melhor como o conhecimento dos indivíduos poderia ser integrado aos saberes da empresa e como a gestão organizacional poderia estimular, gerir e utilizar as competências individuais em prol de ganhos competitivos. Nessa perspectiva a área de gestão de pessoas nas organizações ganha importância nas empresas ao se tornar a responsável por conduzir este processo.

Como salienta Dutra (2004), a gestão de pessoas nas organizações passou a receber as tarefas de identificar competências, ampliá-las e integrá-las ao sistema de recursos humanos como um todo, possibilitando o devido aproveitamento das competências individuais e a constante atualização dos processos de trabalho e de seu gerenciamento em favor da empresa.

Partindo das considerações aqui apresentadas, este trabalho de pesquisa buscou estudar as práticas de avaliação de competências adotadas por uma organização pública, compreendendo o nível de integração e contribuição de tais práticas para os processos de gerenciamento das pessoas, avaliando a capacidade organizacional de, efetivamente, identificar e utilizar as competências individuais em sintonia com o gerenciamento do seu quadro profissional, permitindo a real contribuição da área de recursos humanos para a melhoria da eficácia organizacional.

## **1.2 Questão de Pesquisa e Justificativa**

A questão de pesquisa aqui proposta refere-se ao seguinte questionamento: qual é a relação entre o processo de mapeamento de competências adotado pela Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, sobre a sua área de gestão de pessoas e seus sub-sistemas de treinamento e desenvolvimento, planos de carreira e mobilidade interna dos profissionais (promoções, transferências, relocações, demissões), avaliação de desempenho e banco de dados funcional?

Tal questão se mostra relevante na medida em que autores como Bitencourt (2005) e Dutra (2002) afirmam que, na evolução dos processos e práticas de recursos humanos, o conceito de competência surgiu como uma alternativa relevante para orientar a gestão de pessoas em direção a uma atuação estratégica e voltada para resultados organizacionais. Nesse

sentido, a gestão das competências individuais pode trazer profundas mudanças para os indivíduos e para as organizações, introduzindo novas formas de atuação da gestão de pessoas, a partir da criação de valor e desenvolvimento de vantagens competitivas.

Esta perspectiva de vinculação das competências à gestão de pessoas é apoiada por Sant'Anna (2002), que afirma que, na história das organizações, as pessoas e suas competências nunca foram tão valorizadas como atualmente.

Assim, acredita-se que esta pesquisa tem relevância para a área de Recursos Humanos por focar as mudanças que vêm ocorrendo nas práticas organizacionais atuais em relação à identificação e desenvolvimento de competências e seus impactos nas práticas de gestão de pessoas das organizações.

Além do mais este estudo apresenta relevância por focar os aspectos que condicionam a utilização das competências individuais no gerenciamento das pessoas em uma organização pública, possibilitando uma maior compreensão das variáveis e aspectos envolvidos na aplicação das competências individuais nas atividades que compõem a gestão de pessoas nesse tipo de organização, compreendendo suas implicações e limitações.

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 - Objetivo Geral

Compreender a relação entre o processo de mapeamento de competências adotado pela Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, e as práticas da sua área de gestão de pessoas e seus sub-sistemas ou processos.

#### 1.3.2 - Objetivos específicos

- Identificar as práticas do processo de mapeamento de competências adotado pela Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais;
- Identificar os processos de gestão de pessoas utilizados na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais;
- Identificar as relações entre o processo de mapeamento de competências adotado pela Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais e os seus sub-sistemas ou processos de gestão de pessoas.

## 1.4 Organização lógica do estudo

Esta pesquisa foi organizada a partir da lógica demonstrada abaixo:

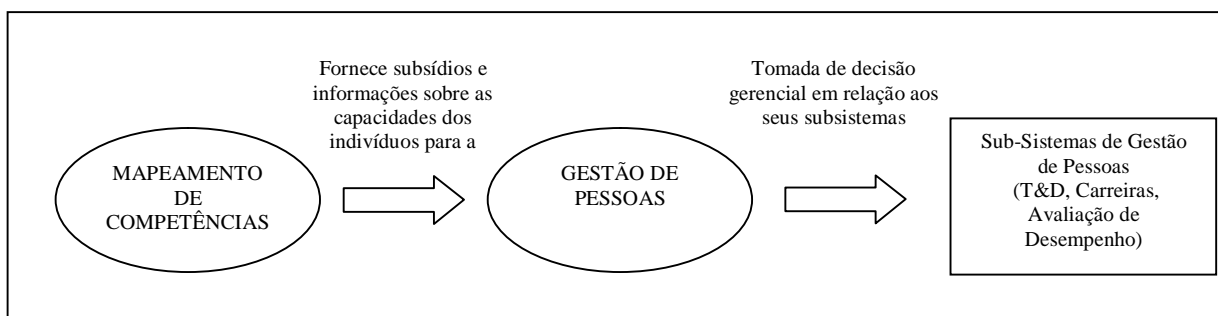


Figura 1 – Esquema lógico da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

Buscou-se neste estudo compreender as práticas de mapeamento de competências da organização selecionada, assim como a utilização das informações obtidas nessas práticas para o gerenciamento das pessoas através dos sub-sistemas de treinamento e desenvolvimento, cargos e carreiras (promoções, transferências, relocações, demissões) e avaliação de desempenho, identificando a capacidade organizacional de mapear e utilizar as competências individuais em sintonia com o gerenciamento do seu quadro profissional.

Assim, o texto foi organizado de forma a, primeiramente, apresentar a introdução — contextualizando o tema —, a questão de pesquisa e a justificativa, e os objetivos do estudo. Em seguida foi apresentado o referencial teórico utilizado, abrangendo os principais autores envolvidos nos temas da competência e do mapeamento de competências e, também, os principais autores relacionados a estudos sobre a estrutura e sub-sistemas de gestão de pessoas nas organizações. Depois, foi apresentada a metodologia usada na pesquisa. No seguimento foram apresentados e analisados os dados do estudo e, finalmente, foram apresentadas as conclusões e recomendações obtidas a partir deste estudo. a organização pesquisada e a configuração da sua área de gestão de pessoas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa abrangerá, por um lado, os principais autores envolvidos no tema da competência, como Bittencourt (2005), Dutra (2004), Gramigna (2004), Le Boterf (2003) e Zarifian (2003), entre outros, buscando compreender seus conceitos principais.

Por outro lado, este estudo utilizará os principais autores sobre estrutura e sub-sistemas de gestão de pessoas, tais como Chiavenato (2004), Dutra (2002), Gil (2001), Milkovich e Boudreau (2000), Ulrich (2000; 2003) e outros.

### 2.1 Conceituando competência

A idéia de competência foi abordada de diferentes maneiras por diversos autores e, por isso, não foi possível, até o momento, obter-se um conceito único ou comum aceito por todos os estudiosos do tema. Assim, serão apresentados os conceitos mais relevantes nesta área.

Segundo Fleury (2002) o conceito de competência teve sua origem em um trabalho de McClelland, produzido em 1973<sup>1</sup>, no qual o autor afirma que a competência “é uma característica subjacente a uma pessoa, casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (FLEURY, 2002: p.53).

Conforme Bittencourt e Barbosa (2004), o autor Richard Boyatzis foi quem introduziu o conceito de competências no campo gerencial. Os autores ainda argumentam que o modelo de Boyatzis verifica aspectos psicológicos relacionados a três fatores, sendo: motivação, auto-imagem e papel social e habilidades.

Com as modificações no sistema sócio-econômico da organização e do ambiente — os quais passaram a ser caracterizados pela incerteza e pela imprevisibilidade — as concepções sobre as competências mudaram de forma, tendo como objetivo os resultados e a responsabilidade, deixando em segundo plano a preocupação com a tarefa.

Como afirma Zarifian (2001: p.66):

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então à empresa, identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

---

<sup>1</sup> O trabalho de McClelland intitula-se “*Testing for competence rather than intelligence*” Fleury (2002)

Nesse sentido as competências surgem no momento que o indivíduo depara-se com uma situação inesperada imposta por um ambiente incerto. Com esse enfoque, as competências passaram a considerar a capacidade de mobilizar conhecimentos para fazer frente a um dado problema ou para utilizar tais conhecimentos em um dado contexto.

Green (1999) define competência como uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho. As competências individuais e organizacionais fazem com que todos se viam para mesma direção, e auxiliam o funcionário a ser mais efetivo ao resolver o problema das pessoas.

Sparrow e Bognanno (1994) *apud* Bitencourt e Barbosa (2004), introduzem o conceito de competência associado à estratégia, entendendo-o como um elemento para promover uma ação que permitirá atingir um resultado.

A competência, dessa forma, adquire um caráter estratégico, sendo entendida como um processo de interação entre os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências de vida que os indivíduos compartilham no ambiente organizacional. Neste sentido, Fleury (2002: p.55), utiliza uma abordagem semelhante, definindo competência como “*um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor à organização e valor social ao indivíduo*”.

Green (1999), na mesma perspectiva de Sparrow e Bognanno (1994), afirma que algumas competências, capacidades, valores e prioridades são estratégicos, estando relacionados como o ganho de vantagem competitiva no mercado. Em contraste, as habilidades individuais são utilizadas para aplicações específicas, como entrevistas, avaliação, treinamento e orientação.

No desenvolvimento da noção de competência Prahalad e Hamel (1994) introduziram o conceito de “competência essencial”, que foca o diferencial competitivo da empresa em termos de seus recursos internos. Os autores entendem competências essenciais como sendo “*um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes*” (HAMEL & PRAHALAD, 1994: p.229). Segundo os autores, para que uma competência seja específica deve atender a três requisitos: a) devem oferecer reais benefícios aos clientes; b) devem ser difíceis de imitar; e c) devem ter a capacidade de expansão para novos mercados. Dessa forma, Prahalad e Hamel (1994) redirecionaram o conceito de competência no sentido de reconsiderar as capacidades humanas como elementos estratégicos e diferenciais entre as organizações.

Adotando uma abordagem diferenciada, Le Boterf (2003) considera a competência como a associação de três eixos constituídos no próprio indivíduo: a) a sua biografia e socialização; b) a sua formação educacional; e c) a sua experiência profissional. Analisando este conceito, Fleury (2002) destaca que para Le Boterf (2003) a competência “é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações” (FLEURY, 2002: p.55).

Considerando-se a aplicação da noção de competência no campo da administração constata-se que ela ganhou real notoriedade a partir da obra de Prahalad e Hamel (1994). Esses autores podem ser identificados como alguns dos que primeiramente aplicaram a noção de competência às organizações. Eles definiram dois tipos distintos de competências: as básicas e as essenciais. As competências básicas correspondem às condições e conhecimentos primários necessários à diferenciação da empresa no mercado, enquanto que as competências essenciais (*core competencies*) são aquelas que produzem valor percebido pelo cliente, favorecendo a diferenciação entre as empresas e elevando sua capacidade de crescimento.

Ao se examinar o conceito de *core competencies* constata-se que elas são o resultado da aprendizagem coletiva da organização. Além disso, caracterizam-se por permitirem às mesmas o acesso a uma grande variedade de mercados, por serem de difícil imitação e representarem contribuição significativa para os consumidores.

Zarifian (2001) adota uma visão multidimensional da noção de competência e afirma que o atual ambiente competitivo das organizações requer o desenvolvimento de tipos diferenciados de competências, tais como: a) competências sobre processos (conhecimentos sobre o processo de trabalho); b) competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado); c) competências sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho); d) competências de serviço (saber aliar a competência técnica à capacidade de identificar os impactos de sua aplicação sobre a satisfação dos consumidores finais); e) competências sociais (saber ser).

No entanto, diversas têm sido as definições de competência. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção dessa noção com diferentes enfoques e em diferentes áreas do conhecimento (ZARIFIAN, 2001), o que a torna multifacetada e pouco consensual.

Como esforço de sistematização da noção de competência na área da Administração, Bitencourt (2005) elaborou um quadro-resumo dos principais conceitos de competência e seus diferentes enfoques, como se pode observar no Quadro 1 abaixo:



**Quadro 1 – Principais autores, conceitos e ênfases da noção de competência** (continua)

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	Formação, comportamento, resultado
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”	Aptidão, valores e formação
3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	Formação e resultado
4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.”	Estratégias, ação e resultado
5. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”	Aptidão e ação
6. Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”	Ação e resultado
7. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Resultado, formação
8. Sandberg (1996, p. 411)	‘A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos’.	Formação e interação
9. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”	Aprendizagem individual e auto-desenvolvimento
10. Le Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	Mobilização e ação
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”	Aptidão e formação
12. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.”	Formação e ação
13. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.” <sup>2</sup>	Formação e resultado
14. Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.”	Ação e resultado

**Quadro 1 – Principais autores, conceitos e ênfases da noção de competência** (conclusão)

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
15. Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> ).”	Aptidão, resultado, formação
16. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Ação e resultado
17. Fleury e Fleury (2004, p. 21)	“Competência: 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.”	Ação e resultado
18. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”	Formação, resultado, perspectiva dinâmica
19. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”	Ação e resultado
20. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Aptidão, ação, resultado
21. Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Formação e desempenho

Fonte: Bitencourt (2005, p. 21-23).

Para a própria autora, Bitencourt (2005, p. 24-25), afirma que competência refere-se ao

[...] processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Portanto, a consideração à noção de competência definida pela autora privilegia a análise de competências a partir da seleção de atributos de competência, desenvolvimento e formação, acompanhamento e avaliação.

Ao se considerar a literatura americana dedicada a este campo, observa-se que ela apresenta uma abordagem que tende a conceber a noção de competência como o conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém.

Boyatzis (1982) *apud* Sant'Anna (2002) questionou outra idéia, também corrente, de que uma gerência (ou liderança) efetiva estava diretamente relacionada à quantidade adquirida de conhecimento. Para o autor, as competências seriam características que proporcionam resultados efetivos — incluindo habilidades cognitivas ou intelectuais —, habilidades intrapessoais e habilidades interpessoais. Além do conhecimento e das competências, uma performance acima da média requer o desejo de desenvolver e usar os talentos; e esse desejo é dirigido pelos valores, crenças, motivos e características pessoais. Portanto, considera as competências como características de fundo de um indivíduo que estabelecem uma relação de causa e efeito com o seu desempenho superior no trabalho.

Na abordagem francesa, a competência envolve saber mobilizar e combinar recursos (pessoais e do meio). É, também, a faculdade de usar tais elementos de maneira pertinente, ou a capacidade de integrar saberes diversos para efetivá-los na realização de atividades.

A lógica de integração do saber, do saber-fazer e dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho. A competência profissional não está nos recursos a mobilizar (conhecimentos, capacidades etc.), mas na própria mobilização desses recursos. A passagem do saber à ação é um processo de agregação de valor (LE BOTERF, 2003). Assim, a competência está alicerçada em três eixos: formada pela pessoa (biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua competência profissional.

Le Boterf (2003) destaca que a competência não é um estado nem um conhecimento que se possui, pois a experiência cotidiana nos revela que pessoas que dispõem de conhecimentos e capacidades nem sempre sabem mobilizá-los em situações de trabalho ou momentos oportunos. Em segundo lugar, que a competência é contingencial, ou seja, exerce-se sob um contexto particular, exigindo flexibilidade e ampla capacidade de atualização. Em terceiro lugar, a competência não é apenas um construto operatório, mas também um construto social. Assim sendo, o autor reconhece que o indivíduo envolvido no processo de conhecimento ou de compreensão é guiado por sistemas de valores, de significações e por modelos que são socialmente compartilhados. Em decorrência, a competência não está dissociada das políticas e práticas organizacionais, ao que elas valorizam ou depreciam, aos circuitos de informação que geram, à concepção dos papéis ou das funções que instituem,

havendo, portanto, políticas e práticas organizacionais que podem favorecer a competência, enquanto outras podem dificultá-la ou mesmo destruí-la.

Para Zarifian (2003), as definições atuais que fundamentam o chamado *modelo da competência* caracterizam-se, ainda hoje, pela influência marcante das abordagens, típicas dos anos setenta, em torno do conceito de “qualificação do emprego”. O autor destaca, no entanto, como méritos do enfoque atual, a ênfase dada à competência do indivíduo (e não à qualificação de um emprego), manifestada e avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional).

Assim, compreende-se a competência como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem e adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas.

Segundo Bitencourt (2005), com base na análise das várias correntes de estudos sobre a questão de competências, é importante salientar que o conceito de competência está relacionado aos seguintes aspectos: 1) desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); 2) capacitação (aptidão); 3) práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, o que a difere do conceito de potencial (ação); 4) articulação de recursos (mobilização); 5) busca de melhores desempenhos (resultados); 6) questionamento constante (perspectiva dinâmica); 7) processo de aprendizagem individual, cuja maior responsabilidade deve ser atribuída ao próprio indivíduo (auto-desenvolvimento); 8) relacionamento com outras pessoas (interação).

Em conclusão, observa-se que a noção de competência pode ser compreendida como a resultante da combinação de múltiplos saberes — saber-fazer, saber-agir, saber-ser — capazes de propiciarem respostas adequadas, por parte dos indivíduos, aos desafios advindos dos processos de reestruturação produtiva, mudanças e melhorias de processos de trabalho.

## **2.2 As novas competências requeridas**

As transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, em conseqüência de fatores como o aprimoramento da tecnologia, a derrubada de fronteiras e o entrelaçamento de mercados, decorrentes, notadamente, dos processos de globalização, têm resultado na demanda por um *novo* profissional, o qual disponha de competências mais abrangentes que as requeridas nas etapas anteriores do desenvolvimento do capitalismo.

Uma questão-chave que emerge, ao se abordar as competências requeridas na organização, refere-se à capacidade da empresa em identificar quais competências são necessárias para dar sustentação estratégica organizacional. Nesse sentido, Dutra (2002), salienta a necessidade de estruturação de um inventário atualizado das competências de que uma dada organização dispõe, de modo que se tenha um banco de dados ou um quadro detalhado do conjunto de competências individuais necessárias e à mão. Para a autora, a organização que melhor conhece quais competências individuais devem ser reunidas e harmonizadas para constituir suas próprias competências encontra-se mais apta a atrair e reter as pessoas adequadas às suas necessidades.

Observa-se que capacidades como a manipulação mental de modelos, a compreensão de tendências e o domínio de processos globais de aquisição de competências de longo prazo são cada vez mais enfatizados. Concomitantemente, valoriza-se a capacidade de comunicação verbal, oral e visual, assim como a capacidade de captar rapidamente as conexões entre conhecimento, configuração de situações interativas e processos.

Ghoshal e Bartlett (2000) em uma abordagem gerencial, identificam três grandes categorias de competências comumente requeridas: características de personalidade (atitudes, traços e valores intrínsecos ao caráter e personalidade do indivíduo), atributos de conhecimento (conhecimentos, experiência e discernimento, adquiridos por treinamento e desenvolvimento da carreira) e habilidades especializadas (ligadas aos requisitos específicos do trabalho). No Quadro 2, são apresentadas as competências identificadas por esses autores para os diversos níveis gerenciais.

**Quadro 2 - Competências gerenciais atuais, segundo Ghoshal e Bartlett** (continua)

Nível	Tarefa	Atitudes / Traços	Conhecimento	Habilidades
<b>OPERACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cria e busca oportunidades</li> <li>▪ Atrai e usa habilidades e recursos escassos</li> <li>▪ Administra o desenvolvimento contínuo do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientação para resultados</li> <li>▪ Criativo e intuitivo</li> <li>▪ Persuasivo, atraente</li> <li>▪ Competitivo, persistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento operacional detalhado</li> <li>▪ Conhecimento técnico dos competidores e clientes</li> <li>▪ Conhecimento dos recursos internos e externos</li> <li>▪ Compreensão das operações do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco nas oportunidades</li> <li>▪ Habilidade para reconhecer potencial e obter comprometimento</li> <li>▪ Habilidade para motivar e impulsionar pessoas</li> <li>▪ Habilidade para sustentar a energia da organização em torno de objetivos diferentes</li> </ul>

**Quadro 2 - Competências gerenciais atuais, segundo Ghoshal e Bartlett**

(conclusão)

Nível	Tarefa	Atitudes / Traços	Conhecimento	Habilidades
<b>INTERMEDIÁRIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisiona, desenvolve e apóia pessoas e iniciativas</li> <li>▪ Liga conhecimentos dispersos, habilidades e práticas</li> <li>▪ Administra pressões de curto e longo prazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientação para pessoas</li> <li>▪ Apoiativo, paciente</li> <li>▪ Integrador, flexível</li> <li>▪ Perceptivo, exigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampla experiência organizacional</li> <li>▪ Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las</li> <li>▪ Compreensão da dinâmica interpessoal</li> <li>▪ Compreensão das relações de meios e fins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolve pessoas e relações</li> <li>▪ Habilidade para delegar, desenvolver e dar poder</li> <li>▪ Habilidade para desenvolver relações e equipes</li> <li>▪ Habilidade para reconciliar diferenças</li> </ul>
<b>DIREÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desafia pressupostos e expande oportunidades e padrões de desempenho</li> <li>▪ Constrói um contexto de cooperação e confiança</li> <li>▪ Cria senso de missão e ambição corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visionário voltado para a instituição</li> <li>▪ Amplia os desafios</li> <li>▪ Mente aberta, justa</li> <li>▪ Perspicaz, inspirador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compreensão da organização e seu contexto</li> <li>▪ Grande compreensão dos negócios e operações</li> <li>▪ Entende a organização como sistema de estruturas, processos e cultura</li> <li>▪ Amplo conhecimento de organizações, indústrias e sociedades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equilibra o alinhamento e o desafio</li> <li>▪ Habilidade para criar ambiente de trabalho motivador</li> <li>▪ Habilidade para inspirar confiança e crença na instituição</li> <li>▪ Habilidade para combinar discernimento conceitual com desafios motivacionais</li> </ul>

Fonte: Ghoshal & Bartlett (2000, p. 213).

Os autores Fleury e Fleury (2004, p. 21), ao definirem a competência 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”, caracterizam cada um dos verbos expressos nesse conceito, conforme o Quadro 3.

**Quadro 3 - Competências do profissional**

(continua)

TIPO DE COMPETÊNCIA	CARACTERÍSTICA
<b>Saber agir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber o que e por que faz</li> <li>▪ Saber julgar, escolher decidir</li> </ul>
<b>Saber mobilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais. criando sinergia entre eles</li> </ul>
<b>Saber comunicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros</li> </ul>

### Quadro 3 - Competências do profissional

(conclusão)

TIPO DE COMPETÊNCIA	CARACTERÍSTICA
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trabalhar o conhecimento e a experiência</li><li>▪ Rever modelos mentais</li><li>▪ Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros</li></ul>
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização</li></ul>
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido</li></ul>
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas</li></ul>

Fonte: Fleury & Fleury (2004, p. 22).

Fleury e Fleury (2004), ao investigarem as relações entre estratégia e competências na indústria brasileira, salientam que, passando do nível mais estratégico de formação de competências organizacionais, para o nível da formação das competências do indivíduo, três blocos de competências podem ser identificados: a) competências de negócio, ou seja, competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Exemplos: conhecimento do negócio, orientação para o cliente; b) competências técnico-profissionais, quer dizer, competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças; c) competências sociais, relacionadas com a capacidade de interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, etc.

### 2.3 O Processo de Mapeamento de Competências

Avaliar de forma sistemática as competências da empresa pode gerar informações fundamentais às decisões estratégicas da mesma, ou seja, evidencia a capacidade da organização de se adaptar às exigências do ambiente externo na busca pela vantagem competitiva. No entanto, mesmo que haja consenso sobre a importância das competências para a construção desta vantagem competitiva, observa-se que identificar e avaliar as potencialidades de suas competências ainda é um grande desafio para as organizações, encontrando grandes dificuldades práticas nesta atividade (RUAS, 2005).

Para Ruas (2005) mapear competências é uma tarefa muito complexa, já que lida com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas (conhecimentos coletivos explícitos e tácitos, práticas de trabalho, culturas de grupos, entre outros).

Segundo Rossato (2002) no mapeamento de competências devem ser avaliadas as competências existentes na empresa e as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios. A autora também afirma que o mapeamento de competências permite, além de outras coisas, alocar adequadamente os funcionários na empresa, identificar potencialidades e carências de competências do trabalhador e, ainda, selecionar e desenvolver competências necessárias ao desempenho estratégico da organização.

Rossato (2002) afirma que, por meio do mapeamento de competências, é possível à organização verificar alguns pontos positivos e negativos, conforme visto no Quadro 4, abaixo:

**Quadro 4 - Pontos fortes e fracos do mapeamento de competências**

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Obtém-se um perfil de um indivíduo com pontos fortes e fracos que se compensam	A dificuldade e complexidade em analisar competências emocionais por envolverem fatores subjetivos
Identifica as necessidades de treinamento	O empenho do funcionário relaciona-se ao seu grau de participação
Auxilia a empresa no planejamento, seleção e desenvolvimento das competências essenciais	O comprometimento individual de cada funcionário com a melhoria de suas competências.
Estimula a integração, interação, inovação e a criatividade individual	A dificuldade dos gerentes em entender o conceito de competência.
Permite o compartilhamento do conhecimento	A possibilidade de a organização usar o mapeamento para culpar outras partes e não para atuar de forma construtiva
Descobrem-se as competências essenciais, as importantes e as desejáveis e as não aplicáveis a cada processo do negócio.	
Permite a implantação de um plano de metas, reconhecimento e recompensa.	

Fonte: adaptado de Rossato (2002)

De forma geral, pode-se dizer que o mapeamento de competências tem como propósito realizar um diagnóstico acurado das competências relevantes à organização.

Seguindo uma perspectiva semelhante à de Rossato (2002), os autores Carbone, Brandão e Leite (2005, p.55) afirmam que “o mapeamento possibilita identificar a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização”.

Segundo Rocha-Pinto *et al.* (2004) para se realizar o mapeamento de competências, o mesmo deve compreender e participar das seguintes etapas: a) descrever as atividades diárias e eventuais a serem executadas; b) definir os desafios, oportunidades e ameaças inerentes à



função (incluindo recursos materiais e tecnológicos); c) identificar e analisar a qualificação necessária (conjunto de competências), ou seja, as competências específicas à função (conjunto de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o desempenho funcional – pré-requisitos e conhecimentos específicos, técnicos) que as atividades exigem e exigirão no futuro; d) mapear a matriz de competências.

Em uma perspectiva mais estratégica, a autora Rabaglio (2004) salienta que mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o alcance das estratégias da empresa.

Para Rabaglio (2004) o mapeamento de competências deve ser feito a partir dos seguintes passos:

1º Passo – Pesquisa dos Indicadores de Competência - para se alcançar as competências técnicas e comportamentais, o caminho a ser tomado dá-se pelos indicadores de competências. Portanto, precisa-se de todas as informações a respeito do cargo a ser mapeado para chegar à conclusão de quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis para o sucesso.

2º Passo – Agrupamento de Competências Comportamentais - busca-se nesse passo uma forma de organização para trabalhar com essas competências comportamentais, colocando-as em pequenos grupos, permitindo criar ferramentas de avaliação para observá-las.

3º Passo – Definição das Competências Técnicas e Comportamentais - neste passo, o modelo de mapeamento compreende os conhecimentos e habilidades, os quais são as competências técnicas do cargo. Enquanto as atitudes são as competências comportamentais. Durante esse evento faz-se a definição das competências.

Com o término do 3º passo, têm-se o perfil de competências técnicas e comportamentais do cargo. O autor citado acima destaca ainda a necessidade de mensurar a competência através de uma escala de importância, a qual é dividida em cinco níveis, variando do inaceitável, insatisfatório, médio, bom até ao excelente. Sendo atribuído uma nota de 1 a 5 respectivamente para cada nível.

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), para que processo de mapeamento de competências ocorra, este faz uso das principais técnicas de pesquisa e procedimentos, tais como: a) análise documental (que inclui a análise de conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização); b)

entrevista (é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização); c) observação direta (é uma técnica optativa que consiste no exame detalhado das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes); d) aplicação de questionário (é a técnica mais usada para realizar o mapeamento de competências relevantes a determinado contexto ou estratégia organizacional); e) definir uma escala de avaliação (consiste em uma escala para os respondentes de questionários avaliarem o grau de importância das competências).

Independente da técnica utilizada no mapeamento, Carbone, Brandão e Leite (2005) salientam a necessidade de se ter cuidados metodológicos na descrição das competências, já que tais descrições representam um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação.

Para Brandão e Bahry (2005, p. 181), o mapeamento de competências “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”. Esses autores ressaltam que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, a lacuna tende a crescer, dificultando as respostas organizacionais frente à ambientes turbulentos, instáveis e complexos. Assim, a realização periódica do mapeamento de competências é de fundamental importância para o planejamento e execução de ações de captação e desenvolvimento.

Segundo Brandão e Bahry (2005) a captação refere-se à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional por meio de ações de recrutamento e seleção de pessoas (competências individuais) e de parcerias ou alianças estratégicas (competências organizacionais). O desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências disponíveis na organização e ocorre por meio da aprendizagem (nível individual) e de investimentos em pesquisa (nível organizacional). O acompanhamento e avaliação referem-se ao monitoramento da execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, à apuração dos resultados alcançados e à comparação com os resultados esperados. A retribuição refere-se às ações de valorização das pessoas, de forma diferenciada, para que haja estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO & BAHRY, 2005).

Percebe-se que a proposta de Brandão e Bahry (2005) sobre o encadeamento das etapas da gestão por competência deixa claro que o mapeamento de competências é o elo entre as perspectivas de práticas de gestão de pessoas e da estratégia organizacional.

Cabe notar, entretanto, que o estudo de Brandão e Bahry (2005) mostrou que o mapeamento de competências tem sido aplicado apenas para identificar competências, em geral, individuais, supostamente relevantes para a eficácia das organizações, sem a preocupação em identificar lacunas de competências, ou em ser realizada a adequada integração entre as competências e as estratégias e os diferentes níveis organizacionais.

Além do mais, Brandão e Bahry (2005) afirmam que a literatura brasileira sobre competências pouco tem se aprofundado acerca do mapeamento de competências, em termos de discussões sobre a estruturação dos passos de mapeamento e a devida articulação entre as competências em diferentes níveis organizacionais.

Reyes *et al.* (2005) salientam que as dificuldades de implantar o mapeamento de competências são rapidamente compensadas pelas diversas vantagens que ele traz, como por exemplo: uniformizar e agilizar as avaliações de desempenho, analisar graficamente e detalhar as avaliações no sistema, fornecer amplo material e roteiro para o feedback, fundamentar a programação de treinamentos, disponibilizar informações, entre outros.

Dessa forma, a amplitude de pontos positivos deve ser focada com atenção a ponto de fundamentar as mudanças e melhorias propostas no modelo de mapeamento de competências, a fim de garantir a eficácia do processo.

Reyes *et al.* (2005) apresentam, ainda, uma comparação entre o que chamam de setor de Recursos Humanos Tradicional e o de Gestão de Pessoas por Competências, apresentando as duas versões:

**Quadro 5 - Recursos humanos tradicional X Gestão de pessoas por competências**

<b>Recursos humanos tradicional</b>	<b>Gestão de pessoas por competências</b>
Recrutamento baseado nos conhecimentos, formação e experiência.	Avaliação do candidato tendo como base as competências essenciais para o cargo (conhecimentos, habilidades e comportamento).
Levantamento das necessidades de treinamento baseado na descrição da função de forma genérica.	Elaboração do processo de treinamento baseado na lacuna existente entre a competência atual do colaborador e a desejada à função.
Avaliação com foco no tempo e experiência e ausência de critérios uniformes.	Avaliação com foco no desenvolvimento de competências com participação de Recursos Humanos e clientes internos.
Sucessão baseada no conhecimento da área em questão.	Plano de sucessão para toda a empresa baseado em critérios uniformes, atrelados às competências técnicas e comportamentais, bem como ao desenvolvimento individual.

Fonte: adaptado de Reyes *et al.* (2005)

O autor Silva Filho (2011) após analisar vários estudos que abordaram o mapeamento de competências nas empresas no Brasil, afirma que tais estudos relatam que a realização do mapeamento de competências é considerado e tratado aqui no país, apenas como um mero aporte instrumental para se identificar competências, com foco na identificação de conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características individuais relevantes, não sendo, entretanto, utilizado de forma integrada com estratégias, com metas de negócio, ou mesmo como suporte à tomada de decisões nas organizações.

Na visão de Silva Filho (2011) que buscou tecer reflexões para o alinhamento das competências (individuais e organizacionais), a partir de um modelo teórico para a prática do mapeamento de competências em organizações, alguns pontos críticos em relação ao tema merecem, futuramente, ser mais bem discutidos: a) a própria definição de competência; b) a utilização das competências mapeadas; c) as técnicas de descrição de competência; d) a relação das competências mapeadas com a estratégia organizacional.

#### **2.4 Estrutura e sub-sistemas de gestão de pessoas**

Na visão de Chiavenato (2004) a estrutura da gestão de pessoas nas organizações é composta por seis processos básicos:

1. Processos de Agregar Pessoas: são utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de Aplicar Pessoas: são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de Recompensar Pessoas: são utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processos de Desenvolver Pessoas: são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

5. Processos de Manter Pessoas: são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de Monitorar Pessoas: são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Segundo Dutra (2002) a estrutura de gestão de pessoas pode ser organizada em um modelo que pode ser descrito no Quadro 6:

**Quadro 6 – Modelo de gestão de pessoas**

(continua)

<b>Componentes do modelo</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Papel das pessoas</b> as pessoas devem buscar a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ consciência de si mesmo;</li> <li>▪ auto-conhecimento;</li> <li>▪ conhecimento das suas oportunidades de crescimento.</li> </ul>
<p><b>Papel das empresas</b> as empresas devem criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comprometimento da empresa com as pessoas;</li> <li>▪ respeito à individualidade;</li> <li>▪ estímulo e suporte à cidadania organizacional;</li> <li>▪ contínuo desenvolvimento;</li> <li>▪ satisfação das necessidades das pessoas;</li> <li>▪ proposta transparente de intenções.</li> </ul>
<p><b>Processos de gestão de pessoas</b> São interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos, envolvendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Movimentação</i> (oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independentemente de seu vínculo empregatício);</li> <li>▪ <i>Desenvolvimento</i> (estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização);</li> <li>▪ <i>Valorização</i> (estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa).</li> </ul>	<p><i>Movimentação:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ captação;</li> <li>▪ internalização;</li> <li>▪ transferências;</li> <li>▪ promoções;</li> <li>▪ expatriação;</li> <li>▪ recolocação.</li> </ul>
	<p><i>Desenvolvimento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ capacitação;</li> <li>▪ carreira;</li> <li>▪ desempenho.</li> </ul>
	<p><i>Valorização:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ remuneração;</li> <li>▪ premiação;</li> <li>▪ serviços e facilidades.</li> </ul>

## Quadro 6 – Modelo de gestão de pessoas

(conclusão)

<b>Bases estruturais</b> (conjunto de políticas e práticas estabelecidos entre a empresa e as pessoas na organização que orientam o comportamento das mesmas)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a empresa</li><li>▪ práticas e dinâmicas interpessoais e intergrupais</li><li>▪ compromissos ligados à preservação biopsicossocial (integridade da pessoa)</li><li>▪ práticas de saúde, segurança e ergonomia;</li><li>▪ compromissos da própria pessoa ou desta com o ambiente onde se insere</li><li>▪ práticas de qualidade de vida,</li><li>▪ políticas de ambiente</li><li>▪ práticas de participação nos processos decisórios.</li></ul>
<b>Processos de apoio</b> (interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ fluxo de informações (formais e informais);</li><li>▪ canais e veículos de comunicação;</li><li>▪ relações sindicais;</li><li>▪ relações com a comunidade.</li></ul>

Fonte: Dutra (2002, p. 47-52)

O modelo de gestão de pessoas proposto por Dutra (2002) está fundamentado em três princípios fundamentais:

- desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. Estaremos entendendo aqui como desenvolvimento o processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidades cada vez mais complexas e demandantes;
- satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. Cabe enfatizar que estão incluídas aqui todas as pessoas que tenham relação de trabalho com a organização, independentemente de seu vínculo empregatício. Somente desse modo a gestão de pessoas fará sentido para a organização e para as pessoas;
- consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Finalmente, Dutra (2002) identifica um ponto crítico da gestão de pessoas: a forma pela qual as pessoas são referenciadas, analisadas, diferenciadas e reconhecidas está assentada em bases que são alteradas em função das pressões recebidas pela organização, tanto do ambiente interno quanto do externo. A instabilidade dessas bases faz com que as pessoas

tenham dificuldade de localizar-se na empresa, de avaliar com clareza suas perspectivas e de estabelecer um projeto profissional alinhado com as expectativas e as necessidades da empresa. De outro lado, a própria empresa tem dificuldade de deixar clara sua expectativa em relação às pessoas.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) a estrutura geral da gestão de recursos humanos é composta pelos seguintes sub-sistemas: a) Planejamento; b) Recrutamento; c) Seleção de pessoal; d) Plano de cargo; e) Treinamento/Desenvolvimento; f) Avaliação; g) Comunicações; h) Remuneração; i) Benefícios; j) Relações de trabalho.

A gestão de recursos humanos deve ajudar a mesclar vários aspectos do gerenciamento das pessoas na organização visando vencer desafios competitivos, obtendo o máximo dos funcionários e propiciando um ambiente de trabalho que atenda às necessidades deles de curto e longo prazos.

Com relação aos desafios competitivos que a atual gestão de Recursos Humanos enfrenta os autores mencionam: 1) tornar-se global; 2) adotar nova tecnologia; 3) gerenciar mudanças; 4) desenvolver capital humano; 5) reagir ao mercado; 6) conter custos.

Quanto às preocupações quanto aos funcionários e seu ambiente de trabalho, os autores identificam alguns aspectos com os quais a gestão de recursos humanos deve lidar: a) diversidade da formação; b) distribuição de idade; c) questões relativas a sexo; d) níveis educacionais; e) direitos dos funcionários; f) questões de privacidade; g) atitudes no trabalho; h) preocupações com familiares.

Na visão de Dessler (2003) a administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação. O treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Entre essas práticas e políticas estão: 1) conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário); 2) prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos; 3) selecionar candidatos; 4) orientar e treinar novos funcionários; 5) gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários); 6) oferecer incentivos e benefícios; 7) avaliar o desempenho; 8) comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando); 9) treinar e desenvolver; 10) construir o comprometimento do funcionário.

Além do mais, envolve os aspectos que o gerente precisa saber sobre oportunidades iguais e ações afirmativas, saúde e segurança do funcionário e queixas e relações trabalhistas.

Segundo Dessler (2003) em nenhum momento da nossa história a administração de

recursos humanos foi tão relevante quanto é hoje, pois no mercado globalizado e intensamente competitivo de hoje, manter uma vantagem competitiva significa ter uma força de trabalho altamente comprometida e competente.

O fato de os funcionários serem hoje fundamentais na busca de vantagem competitiva levou à criação da administração estratégica de recursos humanos. Ela tem sido definida como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade (DESSLER, 2003). Em outras palavras, ela é o modelo de atividades de recursos humanos desenvolvidas com a intenção de permitir que a organização alcance suas metas. RH estratégico significa admitir a função de RH como uma parceira estratégica na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessas estratégias por meio de uma série de atividades consistentes de RH realizadas integradamente, como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração de pessoal.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) “por administração de recursos humanos (Administração de RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”. Esse conceito salienta a idéia dos autores de que a administração de RH requer que as decisões estejam integradas, ou seja, façam parte de um todo. Decisões em diferentes aspectos de RH precisam ser consistentes entre si.

Percebe-se que, além de estarem integradas entre si, as decisões também precisam de consistência interna, fazendo com que os programas de RH alcancem mais possibilidades de atingir os objetivos de toda a organização. Nesse sentido, Milkovich e Boudreau (2000) apresentam uma abordagem diagnóstica de gestão de recursos humanos que oferece um esquema para as decisões de RH e sobre quais fatores afetam essas decisões — tanto as causas como as conseqüências. A concepção de Administração de RH dos autores inclui quatro fases: (1) diagnóstico das condições dos recursos humanos; (2) fixação dos objetivos baseados nesse diagnóstico; (3) escolha de um curso de ação entre vários para o atingimento dos objetivos; e (4) avaliação dos resultados. A avaliação dos resultados fornece um controle sobre o sucesso das ações que estão sendo realizadas. As ações da administração de RH levam a novas condições nessa área. Tais ações podem ser mantidas ou revisadas, dependendo dessas novas condições. Assim, o modelo prevê um contínuo aprendizado, flexibilidade e *feedback*. Enquanto o modelo separa o processo de administração de RH em fases distintas,



na realidade este é constante e as ações estão inter-relacionadas. Como em qualquer outro cenário do comportamento humano, aqui cada ação afeta todas as demais.

Observa-se que o modelo de administração de RH de Milkovich e Boudreau (2000) começa examinando as condições da empresa. As condições de interesse particular para a administração de RH encontram-se em três amplas categorias: o ambiente externo — que influencia e impõe limites às decisões na área de recursos humanos, tais como a pressão da competição, o desenvolvimento tecnológico e as políticas governamentais —, o ambiente organizacional — que envolvem as estratégias, e objetivos da empresa, sua situação financeira, seu nível de domínio tecnológico, sua cultura, etc. — e a situação dos empregados — em termos de suas diferentes habilidades, experiências, necessidades, atitudes e motivação que requerem considerações diferenciadas na hora de se estabelecer objetivos e decidir sobre as atividades de RH.

Em seguida, as atividades de planejamento de RH concentram-se na fixação de objetivos. O planejamento envolve o estabelecimento de como uma organização pode mudar de um cenário existente de RH para outro desejado, ou seja, como preencher as lacunas em sua eficácia e justiça.

A partir do planejamento das ações de RH, as atividades da administração de RH são desenhadas em resposta à fixação dos objetivos e gerenciadas para sua obtenção. Nesse sentido os autores identificam quatro grandes categorias de atividades de RH: *staffing* (recrutamento e seleção), desenvolvimento, recompensa e relações trabalhistas. A natureza de cada uma delas varia com o passar do tempo e são diferentes para cada empresa, dependendo de suas condições organizacionais e externas, assim como de seus objetivos planejados.

Essas, portanto, são as quatro maiores atividades de recursos humanos listadas na abordagem diagnóstica de Milkovich e Boudreau (2000): adequação de funções, desenvolvimento, remuneração e relações com empregados e sindicatos. Como essas atividades devem ser planejadas e executadas vai depender das duas fases prévias do modelo: as condições dos recursos humanos da empresa e os objetivos que foram estabelecidos para eles. As decisões aí tomadas formam a estratégia de RH da organização. Os resultados dessas atividades devem então ser avaliados como parte do processo de monitoramento das condições da empresa.

Na perspectiva de Decenzo e Robbins (2001) a administração de RH na atualidade deve equilibrar duas responsabilidades principais: a de ser um parceiro estratégico nos negócios e um representante dos empregados. Nesse sentido, torna-se evidente que a

administração de RH tem um papel significativo na organização atual. Deve ter um pensamento voltado para o futuro. Não deve apenas reagir ao que a “administração” determina. Em vez disso, deve ser proativo em ajudar a administração com as pessoas que compõem a organização. Afinal, os empregados de uma organização podem ajudá-la ganhando e mantendo uma vantagem competitiva. Atrair e manter esses empregados exige que a administração de RH tenha as políticas e as práticas que esses empregados desejam. Ser um parceiro estratégico também envolve apoiar a estratégia da empresa. Isso significa analisar projetos organizacionais, a cultura e os sistemas de desempenho e recomendar e implementar mudanças quando necessário.

Decenzo e Robbins (2001) em termos mais específicos da administração de RH propõem um sistema que consiste em quatro funções básicas: (1) preenchimento de cargos, (2) treinamento e desenvolvimento, (3) motivação e (4) manutenção. Assim, a administração de RH é constituída por quatro atividades: (1) recrutar empregados, (2) prepará-los, (3) estimulá-los e (4) mantê-los na organização. Segundo os autores, apesar das diferentes configurações, em geral encontram-se, num típico departamento de RH, quatro áreas distintas: (1) contratação, (2) treinamento e desenvolvimento, (3) remuneração/benefícios e (4) relações com os empregados. Quase sempre se reportando a um vice-presidente de recursos humanos, os gerentes dessas quatro áreas têm responsabilidades específicas.

Cabe ressaltar que a área de treinamento e o desenvolvimento também podem incluir atividades de desenvolvimento de carreira e aconselhamento do empregado para fazer melhores opções na carreira, para atingir os objetivos desejados.

Portanto, os diferentes autores da área de recursos humanos consideram, dentro de um certo consenso, os componentes constituintes da estrutura de gestão de pessoas:

- a) Posicionamento: Selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências.
- b) Manutenção de pessoal: aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, saúde e de prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos funcionários;
- c) Relações no trabalho: relações com empregados, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos.
- d) Treinamento e desenvolvimento: treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos.

- e) Remuneração: pesquisas salariais, planos de incentivos, participação nos lucros, aquisições de ações, enriquecimento de cargos e salários.
- f) Comunicações internas: revista interna (*house organ*), manual de empregados, controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima organizacional.
- g) Organização: desenho da estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, redução de conflitos e superação de resistências às mudanças organizacionais.
- h) Administração: alternativas de modelos gerenciais e assistência à mudança.
- i) Políticas e planejamento de pessoal: definição de objetivos organizacionais, políticas e estratégias; identificar, traduzir e cumprir políticas de Recursos Humanos; planejamento de Recursos Humanos.
- j) Auditoria e pesquisa: relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos e benefícios.

Desta forma, os profissionais de recursos humanos têm como atribuições básicas administrar o pessoal e o plano de cargos e salários, promover ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal, efetuar processos de recrutamento e de seleção, gerar planos de benefícios e promover ações de qualidade de vida e assistência aos empregados, administrar relações de trabalho e coordenar sistemas de avaliação de desempenho e, desenvolver atividades comunicativas.

Em conclusão pode-se afirmar que os diferentes autores consideram um ponto em comum essencial: todos esses processos de RH devem estar intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para se obter a melhor compatibilização entre si. Trata-se, pois, de uma consideração de estrutura de RH baseada na dinâmica sistêmica entre os processos ou sub-sistemas de gestão de pessoas.

Tal consideração salienta a necessidade de identificação, disponibilização e utilização das informações dos perfis e competências dos funcionários, advindas de processos como o treinamento e desenvolvimento e a avaliação de desempenho e mapeamento de competências, como insumos ou entradas para todas as demais funções ou sub-sistemas da administração de

recursos humanos, possibilitando a geração de informações para orientar a tomada de decisão gerencial e o crescimento das pessoas no trabalho.

## **2.5 Gestão de pessoas e a noção de competência**

A gestão de pessoas vem passando por amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial — centrados em cargos — vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vêm passando as organizações, especialmente aquelas inseridas em setores de vanguarda.

Nesse sentido, como afirmam autores como Bohlander, Snell e Sherman (2003), Chiavenato (2004), Dutra (2001) e Milkovich e Boudreau (2000), a noção de competência passa a ser utilizada como novo referencial para as práticas de gestão de pessoas em função de suas possibilidades de: a) oferecer instrumentos que facilitem a orientação dos subordinados quanto às possibilidades de desenvolvimento na organização; b) incentivar a busca contínua por capacitação por parte dos funcionários e a sua aplicação no contexto organizacional; c) estabelecer critérios para as diferenciações salariais, em alinhamento com os níveis remuneratórios praticados pelo mercado; d) possibilitar uma integração das diversas práticas e sub-sistemas de recursos humanos da organização, de forma que apontasse para uma mesma direção e se apresentasse como flexível, assimilando rapidamente mudanças organizacionais e ambientais.

Assim, a adoção de sistemas de gestão de pessoas calcados na noção de competência propiciam, por exemplo, a adoção de formas inovadoras de gestão do desempenho capazes de gerar resultados mais coerentes aos esforços individuais.

Dutra (2001), uma vez mais, acentua as potencialidades do conceito de competência, em permitir uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações *vis-à-vis* às dos indivíduos, propiciando uma série de ganhos, quer para as primeiras, na forma de maior simplicidade, flexibilidade e transparência na gestão de pessoas; otimização de recursos e da massa salarial; direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional; maior capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos; flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia e maior equilíbrio entre remuneração e agregação de valor; quer para as pessoas, ao propiciar horizontes profissionais claros, com critérios de acesso definidos; remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o

mercado; estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação; condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Já Hipólito (2001), analisando os sistemas tradicionais de remuneração, centrados no cargo, constata algumas inconsistências e afirma que essas inconsistências têm suscitado a busca de técnicas alternativas de recompensa, mais alinhadas às atuais demandas organizacionais, destacando-se a expansão das práticas que privilegiam uma parcela variável — e não fixa — de pagamento e a utilização do conceito de competências para fins de remuneração.

Em relação à adoção do conceito de competência para fins de remuneração, pesquisas realizadas por Hipólito (2000) apontam como ganhos, derivados de sua aplicação:

1. o alinhamento com as diretrizes e os valores estratégicos da organização, garantindo consistência à prática remuneratória e ao equilíbrio na relação entre salários e contribuição do profissional, aspecto fundamental à manutenção da capacidade de sobrevivência das organizações;
2. a sinalização para o que se espera dos profissionais, reforçando o discurso da empresa de forma condizente com as ações no campo da gestão de pessoas;
3. durabilidade, na medida em que as diferenciações salariais passam a ser apoiadas por diretrizes de longo prazo (níveis de complexidade e competências), em vez de apoiadas por atividades que se tornam rapidamente obsoletas;
4. flexibilidade para incorporar aperfeiçoamentos e revisões;
5. estímulo à capacitação, uma vez que o aumento da competência em estoque possibilita reconhecimento salarial dentro dos limites estabelecidos pelo nível de complexidade em que o profissional está atualmente e também se traduz em condição necessária para o acesso a níveis mais altos de complexidade (e, portanto, mais bem remunerados);
6. possibilidade de descentralização das decisões salariais, subsidiando os gestores com instrumentos que garantam uniformidade no uso do referencial e na maneira de recompensar as pessoas;
7. baixa pressão sobre a estrutura de salários quando da implementação, bem menor do que a usualmente observada em outras experiências de implementação de sistemas de remuneração;
8. emergência de um sentimento de justiça, pois diferencia os salários a partir de critérios alinhados às percepções individuais de equidade.

Portanto, a atual gestão de pessoas passa a considerar e a se relacionar de forma mais aproximada com as competências individuais, entendendo-as como insumos para todas as funções ou sub-sistemas da área de gestão de pessoas, permitindo a geração de informações para orientar a tomada de decisão gerencial e o crescimento das pessoas no trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Lakatos e Marconi (2007) a metodologia de pesquisa pode ser orientada segundo um caráter qualitativo ou quantitativo. Enquanto a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, buscando amostras reduzidas, analisando os dados em seu conteúdo psicossocial e utilizando instrumentos de coleta pouco estruturados, a metodologia quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados e requer amplas amostras, sem, no entanto, aprofundar em sua investigação.

Na metodologia qualitativa na medida em que os dados são coletados, são também interpretados, o que pode levar à necessidade de novos levantamentos (LAKATOS & MARCONI, 2007).

Partindo de uma perspectiva qualitativa, Vergara (2004) afirma que a pesquisa qualitativa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Na visão da mesma autora, a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorreu ou ocorre um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Lakatos e Marconi (2007) consideram que o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é mais limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado. Dessa forma, para as autoras, a metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com o estudo de caso.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O estudo aqui proposto foi baseado em procedimentos de pesquisa qualitativa, focada na análise de conteúdo e análise documental, a partir de uma abordagem descritiva de campo (VERGARA, 2004).

Esta pesquisa de campo adotou uma abordagem do tipo estudo de caso e foi operacionalizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com três profissionais da área de gestão de pessoas da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais.

### **3.2 Universo e amostra de pesquisa**

A Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais foi intencionalmente selecionada em função de sua reconhecida capacidade de gestão de pessoas entre as organizações públicas similares, assim como, em função de sua longa experiência em avaliação de competências profissionais.

Cabe salientar também, que essa organização foi selecionada em função da riqueza e facilidade de obtenção de dados para fundamentar esta pesquisa.

Nesta organização foram selecionados três profissionais da área de recursos humanos, (analistas) a partir de uma amostra intencional, sendo escolhidos em função da acessibilidade para obtenção dos dados, assim como, em função destes sujeitos apresentarem atuação direta em atividades de mapeamento de competências na organização pesquisada, atuando em cargos de analistas de RH.

### **3.3 Os instrumentos de coleta de dados**

Utilizou-se, como instrumentos de coleta de dados, dois roteiros de entrevista semi-estruturadas, com questões semi-abertas, que foram aplicados em entrevistas individuais, abrangendo aspectos relativos às práticas de mapeamento de competências adotadas na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, assim como, aspectos relativos ao relacionamento de tais práticas com os processos de gestão de pessoas da organização, tais como, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, planos de carreira.

O primeiro roteiro de entrevista envolveu questões relacionadas a: 1) dados gerais sobre a organização (nome, localização, ramo de atividades/serviços, dados históricos da organização, estrutura organizacional e estrutura geral da área de recursos humanos); 2) perfil humano da organização (número de funcionários, escolaridades, faixas etárias, sexos dos funcionários e tempo médio de serviço na organização); 3) dados gerais sobre o chamado “Banco de Potencial” (caracterização do antigo processo de mapeamento de competências utilizado).

O segundo roteiro de entrevista envolveu questões que identificavam a relação do atual processo de mapeamento de competências, chamado “Mapeamento de Perfil de Competências dos Servidores Fazendários”, com as demais ações de recursos humanos na



SEF (treinamento, promoções e carreiras, relocações e transferências, avaliação de desempenho).

Tais entrevistas foram realizadas em duas fases distintas. Cabe notar que a segunda fase serviu não só para fornecer informações sobre o atual processo de mapeamento de competências adotado pela organização, assim como, serviu para sanear dúvidas e confirmar dados obtidos na primeira fase de entrevistas.

### **3.4 O processo de coleta de dados**

Foram utilizadas, para a coleta de dados primários, entrevistas individuais com as três analistas de RH da organização, responsáveis pelo processo de mapeamento de competências.

Para a obtenção de dados secundários, foram utilizadas informações obtidas por meio de pesquisa documental de materiais disponibilizados no *website* oficial da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais e materiais impressos fornecidos pelas entrevistadas.

### **3.5 O tratamento dos dados**

Nesta pesquisa foram utilizados procedimentos de pesquisa qualitativa, transcrevendo-se e registrando-se as opiniões e percepções gravadas dos respondentes na forma de texto, utilizando-se um programa editor de textos (Microsoft Word).

A partir dos registros em texto das entrevistas, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, buscando-se identificar e explicitar as opiniões e as percepções dos respondentes, assim como, buscando-se categorizá-las e agrupá-las em categorias de análise distintas para, então, fazer deduções para explicar a relação proposta na questão de pesquisa.

Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Assim, a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicações diferentes, sendo que na primeira, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, enquanto na segunda é a presença ou a ausência de uma dada característica de

conteúdo ou de um conjunto de características em um determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 2011).

O método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso (BARDIN, 2011).

Com relação aos dados do perfil geral dos respondentes utilizou-se estatística descritiva para apresentar tais dados e caracterizar a amostra de pesquisa.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1 Caracterização da Organização Pesquisada**

A Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) é uma organização pública, de âmbito estadual, que tem por finalidade planejar, coordenar, executar e avaliar a política tributária e fiscal, bem como gerir os recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos da administração pública estadual, responsabilizando-se pelo seu provimento, controle e administração (MINAS GERAIS, 2011).

A superintendência central da SEF situa-se atualmente na Cidade Administrativa, no município de Vespasiano. Antes disso, funcionava na Rua da Bahia, nº 1816, Bairro Funcionários, em Belo Horizonte. Além desta, há mais nove superintendências regionais e várias unidades e postos de fiscalização espalhados por todo o Estado de Minas Gerais.

A SEF teve sua origem mais remota com a publicação da Lei n.º 6, de outubro de 1891, a qual criou a Secretaria dos Negócios das Finanças, que teve como primeiras funções a arrecadação, a fiscalização, a contabilidade e a estruturação da receita e da despesa do Estado de Minas Gerais, assim como, os movimentos de fundo e operações de crédito. Posteriormente esta secretaria passou a se chamar Secretaria de Finanças e finalmente, a partir de fevereiro de 1963, quando ficaram assentadas as bases da nova estrutura fazendária, a Secretaria de Finanças passou a ser denominada Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais. De lá para cá, vem atuando sob esta denominação.

A SEF tem como missão institucional “prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade mineira” (MINAS GERAIS, 2011).

A visão da SEF envolve ser reconhecida como instituição de excelência no cumprimento da sua missão:

- por possuir um fisco reconhecido como justo, eficaz e com ações transparentes;
- por contar com um quadro de funcionários qualificados, motivados e comprometidos com o seu trabalho;
- por responder às mudanças agindo com flexibilidade diante da variação dos cenários político, econômico e social;
- por alcançar o equilíbrio estrutural das contas públicas;

- por contribuir para a transformação de Minas Gerais no melhor Estado para viver, trabalhar e investir (MINAS GERAIS, 2011).

Com relação à estrutura organizacional da SEF, podem ser discriminadas as seguintes instâncias, áreas e superintendências:

1. Gabinete - GAB
2. Assessoria Econômica - AE
3. Auditoria Setorial - AS
4. Assessoria Jurídica - AJUR
5. Assessoria de Comunicação Social - ACS
6. Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças - SPGF
7. Superintendência de Tecnologia da Informação - STI:
8. Superintendência de Recursos Humanos - SRH
9. Subsecretaria da Receita Estadual - SRE

*Unidades centralizadas:*

- A. Superintendência de Fiscalização - SUFIS
- B. Superintendência de Tributação - SUTRI
- C. Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais - SAIF

*Unidades descentralizadas:*

- D. Superintendências Regionais da Fazenda - SRF
10. Subsecretaria do Tesouro Estadual - STE
- A. Superintendência Central de Administração Financeira - SCAF
- B. Superintendência Central de Operações Oficiais de Crédito - SCOC
- C. Superintendência Central de Contadoria Geral - SCCG

Além da estrutura acima mencionada, a SEF apresenta, ainda, uma composição complementar composta por duas entidades de apoio: o Conselho de Contribuintes do Estado de Minas Gerais e a Minas Gerais Participações S.A (MGI).

O Conselho de Contribuintes do Estado de Minas Gerais foi criado em 8 de janeiro de 1946, pelo Decreto-lei 1618, e é um órgão colegiado de formação paritária, que reúne representantes da Fazenda Pública Estadual e de Entidades de Classe de Contribuintes (FIEMG, FECOMÉRCIO, FAEMG, FEDERAMINAS E FETCEMG), tendo por objetivo a revisão do lançamento fiscal, nos casos e prazos previstos na lei.

No decorrer dos anos apresentou estruturas diferentes, compondo-se, na forma atual, de Conselho Pleno, Câmara Especial e Câmaras de Julgamento.

A Minas Gerais Participações S. A., ou simplesmente MGI, é uma sociedade anônima, criada em 19 de agosto de 1976, controlada diretamente pelo Estado de Minas Gerais (acionista majoritário), vinculada à Secretaria do Estado da Fazenda de Minas Gerais, nos termos do disposto artigo 28 - inciso VII - alínea "b", da Lei Delegada nº 112 - de 25.01.2007 e integrante da administração pública indireta como previsto nas disposições contidas no inciso V do parágrafo 1º do artigo 14 da Constituição do Estado de Minas Gerais e que possui o objetivo de atuar em conjunto com a Administração Pública de Minas Gerais na solução de problemas que envolvem o desenvolvimento das atividades econômicas, bem como a solução de questões estruturais.

Os objetivos da MGI envolvem:

- I. participar na formação acionária de empresas situadas no território mineiro, em fase de instalação, modernização ou expansão, que apresentem índices técnicos e econômico-financeiros satisfatórios, bem como participar de projetos de desenvolvimento regional de interesse público que, elaborados em conjunto com a Administração Pública do Estado de Minas Gerais, tenham por objetivo o desenvolvimento das atividades econômicas nos setores agrícola, industrial, comercial e de serviços no Estado de Minas Gerais;
- II. promover associações de empresas, mesmo que delas não participe acionariamente, a fim de ampliar o parque industrial e agro-industrial mineiro;
- III. prestar apoio técnico e de gestão administrativa na política de privatização do Estado, nos termos da legislação em vigor;
- IV. assessorar os dirigentes da Secretaria de Estado da Fazenda e colaborar com o Sistema Estadual de Finanças nos assuntos relacionados com a participação acionária do Estado.

#### 4.1.1 “Choque de Gestão” e “Acordo de Resultados” na administração estadual mineira

Um dos grandes desafios da administração pública na atualidade é estabelecer uma nova estrutura gerencial, menos voltada para processos burocráticos e mais focada em

resultados. Esse novo modelo de gestão pública é inspirado nas práticas do setor privado, mas precisa ser amplamente adaptado considerando que se trata de culturas e práticas muito diferentes (BERGUE, 2007).

Planejar e efetivar esse novo modelo de administração no setor público, conhecido como “administração pública gerencial”, é um grande desafio por se tratar de uma realidade tradicionalmente rígida guiada por princípios da administração mecanicista com processos marcados pela inflexibilidade, dadas as limitações impostas pelas diretrizes legais, além de questões culturais e políticas bastante específicas. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO – SEPLAG, 2007)

No Estado de Minas Gerais essa proposta de mudança na gestão pública fica visível no planejamento do governo que busca estratégias diferenciais para o exercício de suas metas, como é caso da reforma conhecida como Choque de Gestão e do chamado Acordo de Resultados, que buscam uma forma de garantir maior eficiência e eficácia nas ações do governo, levando em consideração os servidores públicos e buscando resultados significativos para a população. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO – SEPLAG, 2007; 2011)

Por meio do Acordo de Resultados, são pactuados compromissos de entrega de serviços entre os órgãos e entidades do poder executivo estadual e seus superiores hierárquicos. As equipes dos órgãos que assinaram o Acordo de Resultados podem receber um prêmio por produtividade, que não envolve uma complementação salarial, mas sim uma forma de incentivar, por mérito e valorizando os melhores desempenhos, os servidores que se comprometeram e perseguirem os resultados satisfatórios nas metas pactuadas (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO – SEPLAG, 2011).

Essa nova forma de pensar a administração pública interfere na gestão de pessoas que estão diretamente envolvidas e que são peças fundamentais para que esse novo modelo possa se efetivar. Assim, a mudança da administração pública tradicional para a gerencial em Minas Gerais, envolve também um novo conceito na formulação de metas e recompensas que são estabelecidos de forma integrada com uma proposta de mudança de cultura no setor público.

Dessa forma, a partir de um contexto de reestruturação da gestão pública estadual, percebe-se que a noção de competências e o processo de mapeamento de competências se tornam aspectos relevantes e instrumentais para auxiliar o desenvolvimento da eficácia do serviço público estadual, oferecendo uma alternativa gerencial sintonizada com as necessidades de mudança cultural da gestão pública e com o alcance de resultados.

## 4.2 Dados do Perfil Humano da Organização

A Secretaria de Estado da Fazenda é constituída por um total de 4.385 funcionários. Destes, observa-se a predominância do sexo masculino, com 2587 profissionais, ou 59% do total de funcionários, seguido do sexo feminino, com 1798 profissionais, ou 41,0% do total de funcionários atuais na organização.

Em termos do nível de escolaridade, constata-se que a educação predominante (77,62%) é o superior completo, principalmente em áreas como Administração, Ciências Contábeis, Economia, Direito, Engenharias, Informática e Psicologia, dentre outras formações menos representativas. Em seguida vêm os profissionais pós-graduados, como se pode observar na Tabela 1. Pode-se constatar que, em sua maioria, são profissionais com boa formação profissional.

**Tabela 1. Níveis de escolaridade dos funcionários da SEF**

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
1º grau	39	0,7%
2º grau incompleto	23	0,4%
2º grau completo	665	12,2%
Superior completo	3403	60,4%
Pós-graduação	1264	23,2%
Mestrado	55	1%
Doutorado	3	0,06%
<b>TOTAL</b>	<b>5452</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: levantamento realizado junto à SEF

\* Alguns níveis de escolaridade estão superpostos e, além do mais, há alguns funcionários que se aposentaram recentemente e, por isso, os dados não foram atualizados em 2011, fazendo com que o número total de funcionários exceda o número oficial e atual de servidores na SEF.

Com relação às idades dos profissionais da SEF, a faixa etária predominante dos funcionários está entre os 38 aos 47 anos de idade, seguida da faixa dos 48 aos 57 anos de idade, como se pode observar na Tabela 2.

Esses dados indicam a predominância de profissionais com idades mais avançadas na organização.

**Tabela 2. Faixas etárias dos funcionários da SEF**

Ano de Nascimento	Nº de servidores	%
Até 1950	274	6,1%
De 1951 a 1960	1759	39,4%
De 1961 a 1970	1873	42%
De 1971 a 1980	425	9,5%
De 1981 a 1990	131	2,9%
Após 1991	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4462</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: levantamento realizado junto à SEF

\* Alguns dados sobre o número de servidores da SEF que se aposentaram recentemente ainda não foram atualizados em 2011, fazendo com que o número total de funcionários exceda o número oficial e atual de servidores na SEF.

Em termos do tempo médio de serviço dos funcionários da SEF, observa-se a predominância do período de 7 a 17 anos de trabalho na organização, seguido do período de 18 a 27 anos de trabalho. A concentração média de tempo de trabalho está em torno de 20,5 anos de trabalho na organização.

Os dados de tempo de serviço na SEF podem ser observados na Tabela 3. Os dados sugerem uma tendência a um maior tempo de casa dos profissionais da SEF.

**Tabela 3. Tempo de serviço dos funcionários da SEF**

Ano de Entrada na SEF	Nº de Funcionários	%
Até 1950	10	0,2
De 1951 a 1960	1	0,02
De 1961 a 1970	13	0,3
De 1971 a 1980	13	0,3
De 1981 a 1990	1299	29,1
De 1991 a 2000	2182	48,9
De 2001 a 2007	783	17,6
Após 2008	160	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>4461*</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: levantamento realizado junto à SEF

\* Alguns dados sobre o número de servidores da SEF que se aposentaram recentemente ainda não foram atualizados em 2011, fazendo com que o número total de funcionários exceda o número oficial e atual de servidores na SEF.



### **4.3 Dados da Estrutura e Processos de Gestão de Pessoas na SEF**

Na SEF, os processos de gestão de pessoas são de responsabilidade da Superintendência de Recursos Humanos, ou simplesmente SRH. Este órgão tem por finalidade planejar, coordenar, avaliar e executar as atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos, observadas as diretrizes emanadas da administração superior da SEF, sendo de sua competência atuar nos seguintes aspectos:

- I - propor políticas e diretrizes relativas à administração de pessoal e ao desenvolvimento de recursos humanos;
- II - planejar e supervisionar as atividades de acompanhamento sócio-funcional e avaliação de desempenho do servidor fazendário;
- III - planejar, coordenar e avaliar programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos na área técnica, administrativa e gerencial em suas diversas modalidades;
- IV - exercer outras atividades correlatas.

Para atender às suas diretrizes, a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) está dividida em três diretorias: Diretoria de Administração de Pessoal (DAPE), Diretoria de Formação e Avaliação do Servidor Fazendário (DFASF) e Diretoria de Acompanhamento e Avaliação de Pessoal (DIAP). Entre as principais finalidades destas diretorias podem ser identificadas:

- coordenar, controlar e executar o pagamento de seus servidores ativos e inativos;
- examinar, registrar, classificar e processar dados e documentos relativos aos servidores da Secretaria, organizando e mantendo atualizado o cadastro funcional;
- analisar, processar e informar expedientes e documentos relativos à concessão de direitos, vantagens e aposentadoria de servidores da Secretaria.
- propor, coordenar e executar programas de qualificação, capacitação e desenvolvimento de recursos humanos;
- subsidiar as autoridades competentes no processo de provimento de cargos comissionados através de identificação e seleção de servidores aptos ao exercício dos cargos;
- elaborar, implementar e coordenar programas de acompanhamento e avaliação de desempenho de servidores da Secretaria.

Dessa forma, constata-se que a gestão de pessoas na SEF envolve apenas os subsistemas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho, carreiras e banco de dados funcional dos funcionários.

#### **4.4 Dados do Processo de Mapeamento de Competências na SEF**

##### 4.4.1 Origem e evolução do “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” da SEF

O mapeamento de competência na SEF começou no ano de 1990, por iniciativa da sua Superintendência de Recursos Humanos e, na época, esse mapeamento foi chamado de “Banco de Potencial”. Este processo funcionou até o ano de 2004, quando foi redesenhado e passou a se chamar “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários”.

Atualmente, a SEF divulga e comunica a todos os funcionários o que é o “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários”, como funciona e qual a sua importância para a organização. Realiza uma ação de publicidade interna, através de *folder* e correio eletrônico, para todos os funcionários, informando dos objetivos, etapas e das características do processo de mapeamento em geral. Além do mais, tal veículo de comunicação disponibiliza a todos os funcionários técnicos oportunidades de participação no “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários”, entretanto, a primeira etapa do processo, como concebido atualmente, tem como objetivo principal avaliar os funcionários que fazem parte da carreira fazendária (pessoal especializado), estendendo depois para os outros cargos administrativos e de apoio. Cabe ressaltar, entretanto, que somente o percentual de 60% dos atuais funcionários passou pelo processo de mapeamento de competências.

O antigo “Banco de Potencial” era um processo de avaliação do perfil profissional e comportamental dos funcionários que tinha como resultado final, um relatório individual de cada participante — que passava a compor um banco de dados contendo informações relativas à situação funcional, dados cadastrais, histórico funcional, dados curriculares e avaliação de potencial dos funcionários fazendários.

Os objetivos principais definidos para o “Banco de Potencial” eram:

1. Identificar servidores com potencial para ocupação de cargos comissionados e funções especiais;

2. Conhecer as competências dos funcionários fazendários;
3. Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento nas competências essenciais;
4. Fornecer subsídios para o planejamento de capacitação dos funcionários fazendários;
5. Identificar perfis para compor equipes de trabalho;
6. Auxiliar na adequação das pessoas em seus locais de trabalho e às suas funções.

Os responsáveis pela criação do “Banco de Potencial” foram profissionais que compunham a equipe da Superintendência de Recursos Humanos da SEF naquela época, principalmente, psicólogos e pedagogos de reconhecida experiência e capacitação na área de recursos humanos no Estado de Minas Gerais.

A motivação principal para a criação do “Banco de Potencial” foi a necessidade da organização em criar critérios técnicos de seleção de funcionários para ocupação de cargos em comissão, de maneira aberta e transparente, reduzindo as indicações por critérios unicamente políticos.

O “Banco de Potencial”, no decorrer de sua história na SEF, sofreu duas grandes mudanças. Inicialmente, no período de 1990 a 1995, o processo tinha duração de quatro dias e incluía como metodologia: um dia de dinâmicas de grupo, dois dias de treinamento, teste de personalidade e entrevista individual. Neste momento, tinha como objetivo central a avaliação de características de personalidade e, também de necessidades de treinamento e desenvolvimento de cada funcionário.

No período de 1996 até 1998 o “Banco de Potencial” sofreu a primeira alteração, tendo reduzido o tempo do processo para dois dias de dinâmicas de grupo, que passaram a ter enfoque apenas no perfil de personalidade do indivíduo, e não mais de identificar necessidades de treinamento. Isso ocorreu, principalmente, pela necessidade de se reduzir a permanência dos funcionários fora de suas atividades e fora de suas cidades de origem, já que o “Banco de Potencial” ocorria somente em Belo Horizonte e os funcionários atuantes nas demais unidades regionais da SEF no Estado de Minas Gerais geravam mais custos e perda de produção pela ausência prolongada fora de casa.

A segunda grande mudança ocorreu a partir do ano de 2004, quando a SEF começou a desenvolver o chamado “Programa de Gestão por Competências” exigindo um realinhamento e inovações no tradicional “Banco de Potencial”, ampliando suas funções e realinhando seus objetivos a uma configuração mais sintonizada com a perspectiva da identificação e

desenvolvimento das competências individuais dos funcionários.

A partir de 2004 o “Banco de Potencial” foi renomeado para “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” e recebeu a especificação de nove competências consideradas essenciais para o perfil do funcionário fazendário (vide detalhamento das competências no Anexo II, p. 56). São elas: a) adaptação e flexibilidade; b) comunicação e interação; c) criatividade e inovação; d) iniciativa e dinamismo; e) liderança; f) planejamento e organização; g) relacionamento interpessoal; h) trabalho em equipe; i) pesquisa e investigação.

Assim o novo “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” passou a focar a avaliação do nível de domínio ou capacitação de cada funcionário em cada uma das nove competências fundamentais.

Cabe ressaltar que outro aspecto que impulsionou a remodelagem do antigo “Banco de Potencial” para o novo “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” veio do Governo do Estado de Minas Gerais. O governo estadual implantou na década de 2000 o chamado “Planejamento Estratégico” que definiu, entre outras coisas, programas e projetos a serem cumpridos anualmente pela SEF. Assim, o planejamento anual das atividades de recursos humanos da SEF passou a ser influenciado pelo planejamento estratégico do governo estadual; o projeto de “Mapeamento de Perfil de Competência dos Servidores Fazendários” surgiu como parte deste programa.

Além do mais, todos os programas estabelecidos pelo governo passaram a ser acompanhados por meio de um plano de ação e obedecem a um “Acordo de Resultados”, que é estabelecido entre o Governo do Estado e as secretarias e organizações estaduais. Dessa forma, um acompanhamento periódico de todas as ações envolvidas nos projetos conduzidos nas secretarias de estado e organizações estaduais em Minas Gerais são realizadas periodicamente.

#### 4.4.2 O Processo de “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” da SEF

Atualmente, as atividades do “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” são conduzidas por duas psicólogas, uma pedagoga e também uma equipe contratada para esse serviço. Essa equipe recebe treinamento para conduzir as atividades do processo e, a própria vivência na Superintendência de Recursos Humanos da SEF também

passou a ser considerado um fator importante na formação da equipe de avaliação.

A metodologia utilizada atualmente no “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” envolve atividades para avaliar o nível das nove competências fundamentais dos funcionários, a partir de um seminário presencial e dinâmicas de grupo e, também, atividades para avaliar o perfil de personalidade dos funcionários, a partir da aplicação de testes de personalidade, e de um inventário auto-aplicado. Finalmente, é conduzida uma entrevista individual, para se confirmar o perfil e competências de cada funcionário e fornecer um *feedback* individual. Os dados são então colocados pelas avaliadoras em fichas de controle individual para registro do perfil de competências dos funcionários.

Todos os dados da avaliação são registrados em fichas individuais e cada ficha contém:

- Folha de rosto com nome;
- Masp (Matricula de Servidor Público);
- Exercício;
- Anotações sobre o desempenho no seminário e sobre dados relevantes da entrevista e a média ponderada por competência avaliada;
- Entrevista completa, os testes de personalidade com o laudo de perfil psicológico.

As competências individuais são avaliadas, seguindo uma escala de pontuação que vai de 1 (um) até 5 (cinco) pontos.

A avaliação feita pelo “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” é dirigida para todos os funcionários técnicos, inclusive aos ocupantes de cargos em comissão, como chefes, assessores, coordenadores, etc. que também passam pelo processo.

A SEF possui um *software* de banco de dados onde são incluídos os dados numéricos da avaliação de potencial no arquivo “Psico” e que juntamente com os arquivos “Servidores”, “Currículos”, e outros, permitem realizar pesquisas para selecionar servidores com determinado perfil. Este banco de dados é de uso exclusivo da Superintendência de Recursos Humanos. Atualmente, está sendo desenvolvido outro *software* para atender as demandas de banco de dados.

Também está em fase de implantação na Superintendência de Recursos Humanos um *software* específico de gestão por competências, no qual serão incluídos os dados numéricos obtidos do “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários”, assim

como, os dados de avaliações de desempenho, os dados funcionais e os dados curriculares dos funcionários. Este programa será disponibilizado para os gerentes, que poderão fazer consultas sobre sua equipe de trabalho.

#### **4.5 Impactos do “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” Sobre os Processos de Gestão de Pessoas da SEF**

Constata-se, a partir das entrevistas realizadas, que a avaliação dos resultados individuais dos funcionários submetidos ao “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” são utilizados para fundamentar, de forma não formalizada na instituição, outras atividades de recursos humanos, como:

- Treinamento e desenvolvimento;
- Relocações funcionais e promoções de carreira;
- Avaliação de desempenho.

O mecanismo básico para subsidiar a tomada de decisões quanto aos recursos humanos na SEF, a partir do “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” são as orientações e o *feedback* individual, a partir dos quais é oferecido ao funcionário uma oportunidade de ter conhecimento de sua avaliação, proporcionando um momento de reflexão e auto-orientação profissional e pessoal de sua situação funcional na SEF.

Para o funcionário fazendário o “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” é a oportunidade de ter suas competências avaliadas e ser visto pela organização de uma maneira singular. É também o momento de reflexão e crescimento pessoal. A partir desse momento, seu nome passa a constar no banco de dados e pode aparecer nas pesquisas solicitadas pelos gerentes.

Para a SEF os dados do “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” são dados muito importantes, pois são usados para assessorar as chefias na escolha dos funcionários competentes para ocupar determinado cargo, indicar e subsidiar outras demandas como treinamento. É, portanto, um instrumento efetivo de assessoramento gerencial.

A SEF busca avaliar as competências atuais e necessárias para atenderem a um período máximo de três anos. Necessidades futuras não são consideradas. Entretanto, a

metodologia utilizada, que inclui testes de personalidade, estabelece um prognóstico e uma projeção provável das competências e características de cada funcionário que vão além dos três anos.

O “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” cria situações de aprendizagem, tais como, exercícios, práticas e vivências que fazem parte das dinâmicas de grupo do seminário presencial. Oferece oportunidades de participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem, pois, as turmas são formadas de, no máximo, 10 (dez) participantes, com 1 (um) facilitador e 2 (dois) observadores, para facilitar as trocas e a interação entre os participantes do processo. Estimula desenvolvimento de novas atitudes no trabalho, através do “Ciclo de Aprendizagem Vivencial” — também chamado de “CAV” — que é um momento, ao final da aplicação das técnicas de dinâmica de grupo, no qual abre-se espaço para o debate e se estimula a reflexão e a crítica individual dos participantes sobre o seu próprio perfil e o dos colegas. Cria oportunidades para o funcionário avaliar sua própria aprendizagem, primeiramente no momento do “CAV” e, ao final do processo de mapeamento de competências, por meio de *feedback* individual dado pelas psicólogas que atuaram no processo, salientando os pontos positivos e os pontos a serem desenvolvidos pelo funcionário para reorientar sua atuação profissional e pessoal. Incentiva, informalmente, a educação continuada para os funcionários, ao fornecer um *feedback* que faça o funcionário refletir sobre as suas necessidades de aprendizagem atuais e futuras, tendo em vista as opções de carreira na SEF, ou mesmo, fora dela.

Constata-se que, apesar de todo o suporte de dados dos funcionários, fornecido pelo “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” aos gerentes, não há um atrelamento formal do mapeamento de competências e das informações obtidas do perfil de cada funcionário com outros subsistemas de gestão de pessoas na organização, como o subsistema de treinamento e desenvolvimento, planos de carreiras e avaliação de desempenho.

Primeiramente, não há uma formalização de procedimentos de treinamento e ações corretivas para os funcionários que receberam um *feedback* que aponta necessidades de melhoria em certas características de seu perfil ou em sua capacitação profissional. Assim, embora o “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” não tenha como meta estimular o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e nem de criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento na organização, ele pode ser utilizado para orientar a correção de problemas ou disfunções no trabalho cotidiano do funcionário, mas apenas nas circunstâncias em que alguns gerentes demandam

pareceres sobre determinado funcionário, solicitando algum tipo de orientação, ou encaminhando funcionários para que busquem *feedback*. Ou seja, a partir do processo de “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” não há o atrelamento automático dos resultados individuais do mapeamento de competências a procedimentos institucionais para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, ficando, informalmente, a cargo do próprio indivíduo ou do seu gerente imediato, a tentativa de buscar, dentro da estrutura burocrático-funcional da organização, soluções de treinamento e desenvolvimento para melhorar a sua situação. Dessa forma, o “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” serve como diagnóstico do perfil individual do funcionário, mas não tem capacidade de oferecer alternativas institucionais integradas para a tomada de decisão quanto à situação de capacitação dos indivíduos.

Outra comprovação da falta de integração formal do “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” com os demais subsistemas de gestão de pessoas na organização pode ser observada ao se constatar que este processo de mapeamento de competências não está formalmente vinculado ao plano de desenvolvimento de carreira dos funcionários. Novamente, de forma não formalizada e encadeada, pode ocorrer, por iniciativa do próprio funcionário, uma solicitação de *feedback* sobre opções ou orientação de possíveis trajetórias de carreira em função de seu perfil individual, ou, ainda, por iniciativa dos próprios gerentes, podem ser solicitadas informações sobre o perfil mapeado de determinados funcionários, quando precisam indicá-los para ocupar determinados cargos ou receber promoções. Como acontece em relação ao subsistema de treinamento e desenvolvimento, as informações sobre os perfis individuais identificados no “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” não são formalmente integradas às exigências ou às condições de promoção de carreira na SEF, não sendo, formalmente, utilizadas para a tomada de decisão quanto à ascensão de carreira dos funcionários.

Finalmente, o processo de “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” também não está formalmente integrado ao sistema de avaliação de desempenho dos funcionários da SEF. Da mesma forma em relação aos outros sub-sistemas de gestão de pessoas mencionados anteriormente, as informações sobre os perfis individuais identificados no “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” não são formalmente integradas aos requisitos de avaliação de desempenho. Dessa forma, os resultados dos níveis de domínio nas competências, diagnosticadas pelo processo de mapeamento, não são considerados na pontuação da avaliação do desempenho do indivíduo e



nem atrelados a metas de desempenho a serem alcançadas, não impactando na tomada de decisão gerencial quanto ao encaminhamento e orientação dos funcionários em relação ao cumprimento de metas e nível de desempenho esperado de cada um.

#### **4.6 Impactos do “Acordo de Resultados” Sobre os Processos de Gestão de Pessoas da SEF**

Com relação aos impactos do “Acordo de Resultados” sobre os processos de gestão de pessoas da SEF, os dados indicam que foram reduzidos.

Primeiramente, o “Acordo de Resultados” exigiu um direcionamento do planejamento anual das atividades de recursos humanos na SEF em conformidade com as diretrizes estratégicas da SEF, assim como exigiu a reconfiguração de práticas de recursos humanos na SEF no sentido de instaurar um maior controle em relação às atividades previstas no Acordo, seguindo as formalidades prescritas, pois agora o Acordo exigiu a atuação de auditoria interna.

Quanto ao “Mapeamento de Perfil de Competências dos Servidores Fazendários” este não sofreu alterações e ajustes em função do “Acordo de Resultados”, da mesma forma que o Acordo não trouxe mudanças na definição das competências críticas dos funcionários, priorizadas pela SEF.

Em termos das políticas e práticas de RH, o “Acordo de Resultados” não trouxe mudanças para as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal da SEF, não trouxe mudanças para o sistema de promoção e carreira dos funcionários da SEF e não trouxe mudanças para a avaliação de desempenho dos funcionários da SEF.

A única mudança trazido pelo “Acordo de Resultados” em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas, envolveu o sistema de transferências e relocação de pessoal da SEF, que foi a introdução da permissão para o agrupamento, ou desagrupamento de cargos comissionados, o que antes não era permitido.

Portanto, de forma geral, as principais conseqüências do “Acordo de Resultados” para a Superintendência de Recursos Humanos da SEF envolveram a introdução de mais controles para as atividades do setor e a necessidade de uso de indicadores de alcance de metas, definidos em função das metas propostas no Acordo.

## 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A questão central tratada nesta pesquisa envolveu estudar as práticas de avaliação de competências adotadas por uma organização pública, compreendendo o nível de integração e contribuição de tais práticas para os processos de gerenciamento das pessoas. Neste sentido, buscou-se avaliar a capacidade organizacional de, efetivamente, identificar e utilizar as competências individuais de forma alinhada e integrada com o gerenciamento do seu quadro profissional, permitindo a real contribuição da área de recursos humanos para a melhoria da eficácia organizacional.

Do ponto de vista teórico, percebeu-se que as mudanças no ambiente, tanto interno como externo, estão fazendo com que as organizações busquem desenvolver cada vez mais os seus repertórios de conhecimento e de competência de seus empregados com o intuito de criar melhorias no seu desempenho interno e, aumentar sua capacidade competitiva.

Neste cenário, a noção de competência — e suas inúmeras variações e enfoques — é apropriada pela área de gestão de pessoas e utilizada na tentativa de se obter o máximo uso dos recursos humanos da organização, a partir do alinhamento das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas (FLEURY & FLEURY, 2004). Nessa perspectiva o homem é percebido como um ser integral que acumula ao longo de sua vida habilidades, experiências, valores, conhecimentos e competências que devem ser aprimoradas e utilizadas para gerar maiores capacidades organizacionais de solucionar problemas e de adquirir maiores níveis de flexibilidade e capacidade de adaptar-se às necessidades dinâmicas do ambiente, garantindo a eficácia da capacidade gerencial da empresa.

Os diversos conceitos de competência que foram sendo desenvolvidos são introduzidos e passam a influenciar os padrões de recursos humanos, principalmente no que se refere a processos como recrutamento, seleção, treinamento, planos de carreiras e avaliação de pessoas (DUTRA, 2004). Dessa forma, a noção de competência expande-se para além do seu aspecto fundamental de desenvolvimento profissional, atuando como orientadora para a determinação de ações de gestão de pessoas.

Ao se considerar as abordagens tratadas neste trabalho, constata-se que a competência, apesar de ter inicialmente um caráter individual, vai se tornar uma capacidade organizacional, à medida que a pessoa absorve novos conhecimentos, habilidades e atitudes — que incrementarão o seu repertório de capacidades — que, gradualmente, serão atrelados e

controlados pela organização. Com isso, o conceito de competência assume um papel de instrumento da gestão organizacional, sendo utilizado através das práticas organizacionais, para aperfeiçoar o capital intelectual da empresa e facilitar a introdução e mudanças de valores, de conhecimentos, de idéias e de atitudes dos empregados, tornando-os mais capacitados para atuarem de forma eficaz em suas tarefas e cargos na organização.

Nesse sentido, o chamado “mapeamento de competências” ganha força e torna-se um instrumento valioso de gestão de pessoas na medida em que permite identificar as capacidades individuais e alinhá-las à estratégia organizacional, introduzindo critérios orientadores para direcionar as políticas e ações de recursos humanos como o treinamento e desenvolvimento, a promoção de carreiras e a avaliação de desempenho, para que apoiem as metas organizacionais.

Constata-se, entretanto, ao se considerar os autores mencionados neste trabalho, que a utilização do mapeamento de competências, para se tornar um bom instrumento de gestão e contribuição do desempenho organizacional, precisa ser integrado formalmente pela alta gerência da organização ao processo de gestão de pessoas como um todo, de cima para baixo, permitindo que todos os sub-sistemas de recursos humanos tenham acesso aos perfis individuais mapeados e disponham de procedimentos e ações definidas para aproveitar as competências específicas de cada um, ou mesmo, identificar aspectos das capacidades individuais que precisam ser melhorados ou corrigidos para que mantenham seu valor para a organização.

Do ponto de vista da pesquisa de campo realizada, pode-se caracterizá-la como uma pesquisa do tipo qualitativa, de caráter descritivo, operacionalizada por meio de um estudo de caso, a partir de entrevistas semi-estruturadas com profissionais da gerência da área de gestão de pessoas da organização pesquisada.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas pessoais, utilizando um roteiro semi-estruturado e passaram por uma análise de conteúdo, buscando-se identificar as informações pertinentes aos objetivos da pesquisa. Em seguida realizou-se uma análise documental a partir de materiais fornecidos pelos respondentes e, também, a partir de informações disponibilizadas pelo *website* da organização pesquisada. Finalmente, realizou-se uma segunda coleta de dados, buscando-se confirmar alguns dados iniciais e obter novos dados para completar as informações necessárias ao estudo.

Ao se considerar os dados coletados e analisados, pôde-se compreender os aspectos relativos às práticas de mapeamento de competências adotadas na Secretaria de Estado da

Fazenda de Minas Gerais, assim como, os aspectos relativos ao relacionamento de tais práticas com os processos de gestão de pessoas desta organização, tais como, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planos de carreira.

Observou-se que, apesar da organização possuir uma reconhecida capacidade de gestão de pessoas entre as organizações públicas similares, possuir certa experiência e tradição em avaliação de competências profissionais, e, também, estar contextualmente atrelada ao chamado “Acordo de Resultado” que define metas e objetivos de desempenho para as entidades do âmbito estadual, o seu atual processo de mapeamento de competências — chamado de “Mapeamento de Perfis de Competências dos Servidores Fazendários” — não está formalmente integrado aos sub-sistemas de recursos humanos como o treinamento e desenvolvimento, planos de carreira e avaliação de desempenho da SEF.

As principais conseqüências do “Acordo de Resultados” para a Superintendência de Recursos Humanos da SEF envolveram a introdução de mais controles para as atividades do setor e a necessidade de uso de indicadores de alcance de metas, definidos em função das metas propostas no Acordo.

Quanto ao “Mapeamento de Perfil de Competências dos Servidores Fazendários” este não sofreu alterações e ajustes em função do “Acordo de Resultados”, da mesma forma que o Acordo não trouxe mudanças na definição das competências críticas dos funcionários, priorizadas pela SEF.

Constatou-se que, apesar do processo de mapeamento de competências ser um processo abrangente e eficaz, as informações sobre os perfis individuais identificados não são formalmente integradas aos processos e ações de recursos humanos. Dessa forma, os resultados dos níveis de competências, diagnosticadas pelo processo de mapeamento, não são integrados a rotinas formalizadas para aproveitar ou melhorar o desempenho dos indivíduos e seus níveis de contribuição às metas organizacionais.

Percebeu-se que o processo de mapeamento de competências na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais visa, somente, gerar um banco de dados dos funcionários e fornecer-lhes um *feedback* individual sobre seu perfil e pontos que requerem melhorias. A partir daí não há a formalização de procedimentos ou a integração de tais informações individuais aos processos de gestão de pessoas na organização. Dessa forma, funcionários e chefes poderão ter acesso às informações dos perfis, mas isso não está envolvido formalmente na tomada de decisão gerencial quanto ao encaminhamento e orientação dos funcionários em relação às possibilidades e limites de sua contribuição para a organização, ficando a cargo dos

próprios funcionários e chefes — quando for de seu interesse — buscar caminhos possíveis dentro da estrutura formal.

A consequência direta e final desta situação é a prevalência de critérios políticos — e não de capacidade e competência — como balizadores das ações gerenciais na organização e, conseqüentemente, a limitação das possibilidades da gestão de pessoas efetivamente contribuir para o desempenho organizacional como um todo.

Os achados nesta pesquisa confirmam a opinião de autores como Brandão e Bahry (2005) e Silva Filho (2011) que afirmam que o mapeamento de competências é considerado e tratado aqui no país, apenas como um mero aporte instrumental para se identificar competências, com foco na identificação de conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características individuais relevantes, não sendo, entretanto, utilizado de forma integrada com estratégias, com metas de negócio, ou mesmo como suporte à tomada de decisões nas organizações.

Como recomendações pode-se indicar: a) a mudança nas praticas de gestão de pessoas, buscando alinhá-las entre si; b) integração do processo de mapeamento de competências e seus resultados aos demais sub-sistemas de recursos humanos da organização; c) delimitação de espaços das decisões sobre promoções de carreira e transferências de pessoal priorizando os critérios de competência e não os critérios políticos.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70/Almedina Brasil, 2011.
- BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul - RS: Educ, 2007.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo-RS: UNISINOS, 2005.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A gestão de competências. In: BITENCOURT, Cláudia Cristina (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, p.238-264, 2004.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51-65, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 51-62, 2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 2004.
- GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A. **A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2004.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MILKOVICH, George, T.; BOUDREAU, John, W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Minas Gerais. **A Secretaria**. Disponível em: < <http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REYES, Jose Antonio Aravena; BREGA, Marcos Ferreira; LINO, Newton Ricardo; AZEVEDO JUNIOR, Waldyr; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. A implementação do sistema de gestão de pessoas por competência - estudo de caso: DaimlerChrysler do Brasil. **Anais do XXV ENEGEP**, Porto Alegre, 29 de outubro a 01 de novembro de 2005.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina *et.al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROSSATO, Maria Antonieta. **Uma proposta de modelo de gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2002. (tese de doutorado).

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-55, 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica**

de profissionais da área de administração. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2002 (tese de doutorado).

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO - SEPLAG. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023**. Belo Horizonte, 2007.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO - SEPLAG. **Acordo de Resultados**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em:<[www.acordoderesultados.mg.gov.br](http://www.acordoderesultados.mg.gov.br)>. Acesso em 06\11\2011.

SILVA FILHO, Antonio Isidro da. Mapeamento de competências: novas direções para a prática em organizações. In. **Anais do XXXV Enanpad**, Rio de Janeiro: 04 a 07 de setembro de 2011.

ULRICH, Dave (org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de rh. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave. **Campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória, histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

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



## **APÊNDICES**

## **Apêndice A – Roteiro de Entrevista (A)**

### **I – Dados Gerais Sobre a Organização:**

1. Nome
2. Localização
3. Ramo de Atividades/Serviços
4. Dados Históricos da Organização (data de criação / objetivos iniciais / fases de desenvolvimento)
5. Estrutura Organizacional (organograma e setores)
6. Estrutura Geral da Área de Recursos Humanos

### **II – Perfil Humano da SEF:**

1. Número de funcionários na organização
2. Escolaridades dos funcionários
3. Idade da média dos funcionários
4. Sexo dos funcionários
5. Tempo médio de serviço na organização

### **III - Dados Gerais sobre o antigo “Banco de Potencial”**

1. O que é o “Banco de Potencial”? Quais eram os seus objetivos principais?
2. Quando foi criado e quem foram os profissionais responsáveis por sua criação?
3. Qual a motivação/interesse para a sua criação?
4. O “Banco de Potencial” sofreu alterações e ajustes no decorrer de sua existência? Qual(is) a(s) sua(s) característica(s) principal(is) hoje?
5. A SEF divulga e comunica a todos os funcionários o que é o “Banco de Potencial”, como funciona e qual a sua importância para a organização? Em caso afirmativo, como isso é feito?
6. A SEF disponibiliza a todos os funcionários oportunidades de participação no “Banco de Potencial”?
7. Atualmente, quem são os profissionais responsáveis por conduzir as atividades do “Banco de Potencial”? Eles receberam treinamento para conduzir as atividades do “Banco de Potencial”?
8. Quais os principais métodos para acompanhar e avaliar o desempenho do funcionário nas atividades de “Banco de Potencial”?
9. Como são tratados os dados e resultados individuais dos funcionários da SEF obtidos com o “Banco de Potencial” após a sua realização?
10. A avaliação dos resultados individuais dos funcionários submetidos ao “Banco de Potencial” são utilizados para fundamentar outras atividades, como, treinamento e desenvolvimento, promoções de carreira, transferências, avaliação de desempenho, etc.?
11. De forma geral, quais são as consequências administrativas do “Banco de Potencial” para o funcionário, para seu departamento e para a SEF?

## **Apêndice B – Roteiro de Entrevista (B)**

### **IV - Relação do atual “Mapeamento de Perfil de Competências dos Servidores Fazendários” com as demais ações de recursos humanos na SEF**

1. Em virtude do perfil de competências mapeado em cada funcionário procedimentos e práticas de treinamento e desenvolvimento são formalmente adotadas para melhorar os pontos fracos identificados em suas competências? Em caso afirmativo, quais são estes procedimentos? Eles são formalizados para todos os funcionários?
2. Em virtude do perfil de competências mapeado em cada funcionário há um procedimento formalizado para encaminhá-los a promoções de carreira na SEF? Em caso afirmativo, quais são estes procedimentos? Eles são formalizados para todos os funcionários?
3. Em virtude do perfil de competências mapeado em cada funcionário há um procedimento formalizado para encaminhá-los a relocações e transferências funcionais de área na SEF? Em caso afirmativo, quais são estes procedimentos? Eles são formalizados para todos os funcionários?
4. Em virtude do perfil de competências mapeado em cada funcionário há um procedimento formalizado para integrar tal perfil a critérios e requisitos de avaliação de desempenho funcional na SEF? Em caso afirmativo, quais são estes procedimentos? Eles são formalizados para todos os funcionários?

### **V – Influência do “Acordo de Resultados” estabelecido pelo Governo do Estado de Minas Gerais sobre as políticas e ações da Superintendência de Recursos Humanos**

1. O “Acordo de Resultados” trouxe mudanças para o planejamento anual das atividades de recursos humanos na SEF?
2. O “Acordo de Resultados” exigiu a reconfiguração de práticas de recursos humanos na SEF? Em caso afirmativo, quais foram elas?
3. O “Mapeamento de Perfil de Competências dos Servidores Fazendários” sofreu alterações e ajustes em função do “Acordo de Resultados”? Em caso afirmativo, quais foram elas?
4. O “Acordo de Resultados” trouxe mudanças na definição das competências críticas dos funcionários, priorizadas pela SEF? Em caso afirmativo, quais foram elas?
5. O “Acordo de Resultados” trouxe mudanças para as políticas ou ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal da SEF? Em caso afirmativo, quais foram elas?
6. O “Acordo de Resultados” trouxe mudanças para o sistema de promoção e carreira dos funcionários da SEF? Em caso afirmativo, quais foram elas?
7. O “Acordo de Resultados” trouxe mudanças para o sistema de transferências e relocação de pessoal da SEF? Em caso afirmativo, quais foram elas?
8. O “Acordo de Resultados” trouxe mudanças para a avaliação de desempenho dos funcionários da SEF? Em caso afirmativo, quais foram elas?
9. De forma geral, quais são as principais conseqüências do “Acordo de Resultados” para a Superintendência de Recursos Humanos da SEF?

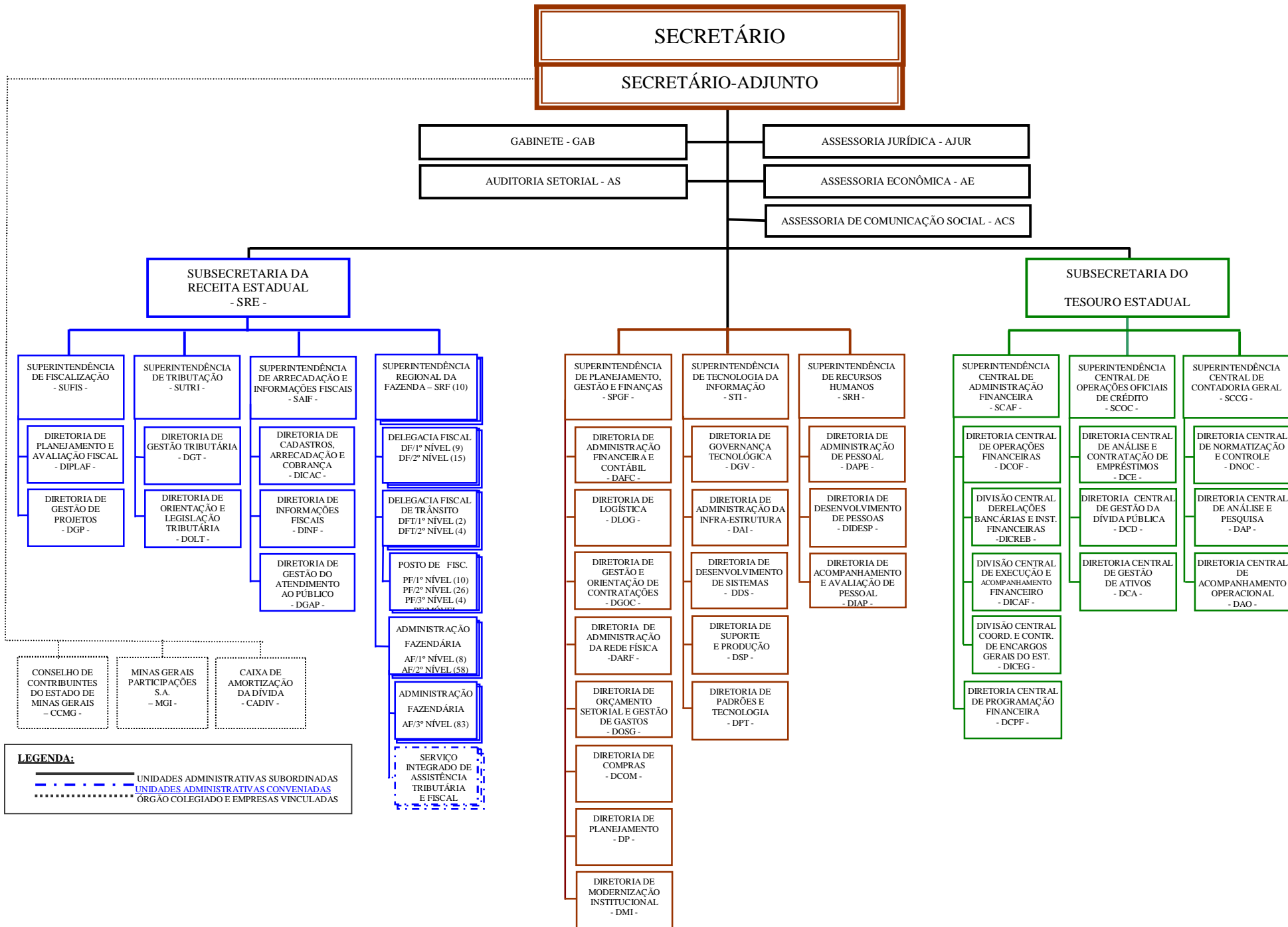
*Muito obrigada por sua participação!*

*Ela foi muito valiosa para mim!*

**Cláudia Simone Pereira Schwetter Silveira**

## **ANEXOS**

# ANEXO I - Organograma da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais



Anexo II – Descrição das Competências Avaliadas pela SEF Mapeamento de Competências

INDICADORES DE OBSERVAÇÃO DAS ATIVIDADES SITUACIONAIS				
COMPETÊNCIAS	ATTITUDES ESPERADAS	COMPETÊNCIAS	ATTITUDES ESPERADAS	
Adaptação e Flexibilidade	Mostra receptividade às proposições apresentadas	Relacionamento Interpessoal	Demonstra comportamento não combativo	
	Dispõe-se a rever e mudar de opinião quando necessário (quebrar paradigmas)		É receptivo à aproximação com as pessoas	
	Demonstra desprendimento na postura e na partilha de idéias		Reage naturalmente aos contatos	
	Respeita idéias contrárias e mostra abertura para o novo		Demonstra disponibilidade para ajudar os outros	
	Apresenta disponibilidade para mudar as referências pessoais (processos, equipes, funções)		Reage de forma educada às situações de conflito	
	Mostra flexibilidade e disponibilidade para passar de um modelo mental a outro		Nas discussões, adota postura de escuta e interesse no que os outros falam	
Comunicação e Interação	Adota postura de escuta e interesse no que os outros falam		Quando se dirige às pessoas, age com espontaneidade, empatia, bom humor	
	Busca informações, faz perguntas quando tem dúvidas		Sabe argumentar e posicionar-se de forma assertiva e sem perder o controle emocional	
	Nas discussões, esclarece seus pontos de vista quando os outros pedem		Interage bem com os grupos, ajudando a criar clima de colaboração e equilíbrio	
	Demonstra otimismo e bom humor, sem exageros		Consegue colocar-se no lugar do outro, compreendendo eventuais dificuldades (empatia)	
	Reage de forma natural a feedbacks que incluem críticas		Trabalho em Equipe	Mostra-se disponível para cooperar nos grupos
	Oferece feedback com propriedade, cortesia e respeito ao outro (mesmo quando há críticas)			Sabe expor seus pontos de vista, sem desrespeitar os dos outros
	Busca aproximação com as pessoas e é receptivo aos contatos	Respeita as diferenças individuais		
Demonstra transparência nos posicionamentos	Colabora ativamente para a integração do grupo, incentivando a participação de todos			
Criatividade e Inovação	Valoriza a comunicação, procurando expressar-se com clareza e objetividade	Busca colaboração/comprometimento do grupo em prol de objetivos comuns		
	Busca e propõe formas diferentes de trabalho	Participa ativamente dos trabalhos, mostrando disponibilidade e interesse		
	Apresenta facilidade em gerar novas idéias, ampliando o campo de visão	Colabora para a coesão do grupo		
	Sabe aproveitar, de forma criativa, as idéias dos outros	É aberto às opiniões/sugestões expressas pelo grupo		
	Atua de maneira espontânea	Acredita em comprometimento/colaboração para o andamento dos trabalhos		
	Faz uso de analogias para potencializar a criação	Compartilha informações com clareza e objetividade		
Iniciativa e Dinamismo	Mostra agilidade de raciocínio	Pesquisa e Investigação	Mostra maturidade nas idéias expostas e no comportamento	
	Mostra ter auto-estima e estar motivado(a)		Busca formas diferentes de trabalho	
	Domina o medo de errar		Demonstra ter boa visão contextual, capacidade de apreender o todo de uma situação, assim como os pequenos detalhes	
	Apresenta disponibilidade para ajudar e participar		Mostra capacidade de síntese, praticidade e objetividade	
	Mostra interesse pelo novo		Tem mobilidade para mudança, quando surge uma situação nova	
	Demonstra mobilidade para mudar quando surge uma situação nova		Demonstra flexibilidade de idéias	
Liderança	Mostra energia/disposição na realização das atividades	Planejamento e Organização	Mostra desprendimento/desapego	
	Gosta de iniciar as ações		Mostra persistência, não desanimando diante de obstáculos	
	Mostra respeito para com as pessoas		Demonstra curiosidade, senso crítico	
	Tem facilidade para convencer o grupo a seguir suas orientações		Busca informações sobre recursos disponíveis	
	Demonstra satisfação com os resultados alcançados pelo grupo			Valoriza planos e estratégias, priorizando planejamento antes da ação
	Mostra capacidade para energizar grupos e estabelecer parcerias			Divulga para o grupo a importância do planejamento
	Preocupa-se com cumprimento de metas e resultados			Estabelece prioridades, buscando separar o que é importante do que é urgente
	Incentiva o desenvolvimento das pessoas		Preocupa-se com cumprimento de metas e resultados	
Mostra imparcialidade na tomada de decisões	Busca realinhar as metas, quando necessário			
Tem facilidade em delegar tarefas	Mostra organização no desenvolvimento das atividades			
Consegue administrar conflitos, buscando o equilíbrio do grupo				
Negociação				
Visão Sistêmica				
Tomada de decisão				

Anexo III – Modelo de Ficha de Controle do “Banco de Potencial” da SEF

NOME: _____										MASP: _____		CARGO: _____		TURMA: _____		DATA: _____		SRF: _____					
ORG. DO PENSAMENTO	CONTROLE EMOCIONAL		CONTATO SOCIAL		CRIATIVIDADE		MATURID. PESSOAL INTELIGENCIA	PRODUTIVIDADE	ATITUDE		FLUENCIA VERBAL	COMPREEN. VERBAL		COMUNIC. EXPRESSÃO ESCRITA	SOCIABILIDADE	LIDERANCA	INICIAT.	ENERGIA P/TRABALHO	COOPERA.	MATURID. IDEIAS	ORGANIZAÇÃO NA EXECUÇÃO	FLEXIBIL.	
T	E	M	T	E	M	T	E	M	T	E	M	T	E	M	T	E	M	T	E	M	T	E	M

Anexo IV – Modelo de Ficha de “Mapeamento de Perfis de Competências Individuais” da SEF



T = Teste      I = Inventário (Autodiagnóstico)    M = Média Ponderada  
 S = Seminário    E = Entrevista

MAPEAMENTO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS																																							
NOME:										MASP:		CARGO:		DATA:		EXERCÍCIO:																							
Adaptação e Flexibilidade		Comunicação e Interação		Criatividade e Inovação		Iniciativa e Dinamismo		Liderança		Planejamento e Organização		Relacionamento Interpessoal		Trabalho em Equipe		Pesquisa e Investigação																							
T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M
				0,0					0,0					0,0					0,0					0,0					0,0					0,0					0,0
OBSERVAÇÕES DO SEMINÁRIO										OBSERVAÇÕES DA ENTREVISTA																													





ATUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE POTENCIAL

Inventário: IFP

FICHA DE CONTROLE INDIVIDUAL																			
NOME:					MASP:			CARGO:			DATA:			EXERCÍCIO:					

1 - MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS																																												
Adaptação e Flexibilidade				Comunicação e Interação				Criatividade e Inovação				Iniciativa e Dinamismo				Liderança				Planejamento e Organização				Relacionamento Interpessoal				Trabalho em Equipe				Pesquisa e Investigação												
T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M	T	I	S	E	M
				0,0					0,0					0,0					0,0					0,0					0,0					0,0					0,0					

2 - BANCO DE POTENCIAL (Médias dos Fatores Avalados)																																																																													
CE	MP	MI	FL	IN	X	M	FV	C	V	OP	S	S	MP	IN	EX	M	CR	I	IN	EX	FL	M	I	ET	P	M	L	CE	FL	CS	MP	MI	M	OP	MI	OE	M	S	CS	MP	IN	EX	E	M	C	S	S	FL	MP	ET	E	M	OP	IT	CR	I	ET	MI	M																		
						0,0										0,0							0,0					0,0							0,0							0,0							0,0							0,0							0,0							0,0							0,0

OBSERVAÇÕES DO BANCO DE POTENCIAL	OBSERVAÇÕES DO SEMINÁRIO	OBSERVAÇÕES DA ENTREVISTA

**Legenda Banco de Potencial:**

CE=Controle Emocional	FV=Fluência Verbal	CR=Criatividade
MP=Maturidade Pessoal	C=Cooperação	I=Iniciativa
MI=Maturidade de Idéias	CV=Compreensão Verbal	ET=Energia para o Trabalho
FL=Flexibilidade	OP=Organização do Pensamento	P=Produtividade
IN=Introversão	S=Sociabilidade	L=Liderança
EX=Extroversão	CS=Contato Social	OE=Organização na Execução
		IT=Inteligência

M = Média Aritmética (Banco Potencial)

**Legenda Mapeamento de Competências:**

T = Teste                                  I = Inventário  
S = Seminário

M = Média Ponderada (Mapeamento)