

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

JULIANA RODRIGUES HOLANDA

MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: ESTUDO DE
CASO NO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FORTALEZA

2013

JULIANA RODRIGUES HOLANDA

MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: ESTUDO DE CASO
NO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Ceará como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Sueli Maria de Araújo
Cavalcante, Doutora.

FORTALEZA
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo

-
- H669m Holanda, Juliana Rodrigues.
Mapeamento e avaliação de competências técnicas: estudo de caso no Departamento de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Ceará / Juliana Rodrigues Holanda. – 2013.
80 f. : il. color.; enc.
- Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Curso de Bacharelado em Administração, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof^a. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante
1. Competências técnicas 2. Desenvolvimento econômico 3. Departamento de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Ceará I. Título.

JULIANA RODRIGUES HOLANDA

MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: ESTUDO DE CASO
NO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Márcia Nogueira Brandão
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ms. Nancy Fernandes Matias
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo mapear as competências técnicas dos servidores do Departamento de Contabilidade e Finanças da Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC) para identificar o grau de desenvolvimento dos referidos servidores nas suas respectivas funções, conforme metodologia de mapeamento e avaliação de competências técnicas desenvolvido por Leme (2005). Quanto à sua natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada; quanto à abordagem do problema como qualitativa; quanto aos objetivos como descritivo e quanto aos procedimentos técnicos como estudo de caso. Encontra-se estruturado em cinco capítulos iniciados por elementos que contemplam a relevância do mapeamento de competências na organização através do capítulo destinado à Introdução. Em seguida, tem-se três capítulos, assim estruturados: Competências, Gestão por Competências, Mapeamento e Avaliação das Competências Técnicas do Departamento de Contabilidade e Finanças da Pró-Reitoria de Administração da UFC: um estudo de caso. Finalmente, encontram-se as Conclusões, apontando para o alcance dos objetivos propostos no estudo e materializados por meio dos gráficos de NCTF x NCTC. Os mapas de competências técnicas, portanto, são legitimados, pois possibilitam detectar e avaliar os conhecimentos e habilidades necessárias para a realização das atividades do trabalho. A ferramenta proposta permite que a UFC identifique com clareza quais são as lacunas ou deficiências em seu quadro de servidores que possam retardar ou bloquear a obtenção dos seus macros objetivos estratégicos, bem como proporcionar subsídios na alocação e identificação de talentos.

Palavras-chave: competências técnicas, conhecimentos, habilidades, mapeamento.

ABSTRACT

This study aimed to map the technical skills of the servers in the Department of Accounting and Finance, Dean of the Federal University of Ceará (UFC) to identify the degree of development of these servers in their respective roles as mapping methodology and skills assessment techniques developed by Helm (2005). As to its nature, this research is characterized as applied, as to approach the problem as qualitative, about the objectives as descriptive as the technical procedures as a case study. It is structured in five chapters started by elements that include the relevance of mapping skills through the organization for the Introduction chapter. Then there are three chapters, well structured: Skills, Management Skills, Mapping and Assessment of Technical Skills, Department of Accounting and Finance of the Dean of Administration of the UFC: a case study. Finally, there are the conclusions, pointing to the achievement of the objectives proposed in the study and materialized through the charts NCTF x NCTC. The maps technical skills are therefore legitimated by enabling detect and assess the knowledge and skills needed to perform the work activities. The proposed tool allows UFC to identify clearly what are the gaps or deficiencies in its board of servers that can slow or block the achievement of its strategic objectives macros, as well as providing subsidies allocation and talent identification.

Keywords: technical skills, knowledge, abilities, mapping.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 COMPETÊNCIAS	10
2.1 Competências Individuais e Competências Organizacionais	16
<i>2.1.1 Competências funcionais</i>	17
<i>2.1.2 Competências essenciais</i>	19
2.2 Competência e aprendizagem organizacional	20
3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	26
3.1 Visão geral: origem e conceitos	26
3.2 Implantando a Gestão por Competência	31
<i>3.2.1 Sensibilização</i>	32
<i>3.2.2 Definição das competências organizacionais</i>	32
<i>3.2.3 Definição das competências de cada função</i>	33
<i>3.2.4 Identificação das competências dos colaboradores</i>	33
<i>3.2.4.1 Mapeamento e avaliação de competências técnicas</i>	34
<i>3.2.4.1.1 Como mapear competência técnica</i>	34
<i>3.2.4.1.2 Explicação dos níveis da escala técnica</i>	35
<i>3.2.4.1.3 Avaliação das competências de cada colaborador</i>	37
<i>3.2.5 Desenvolvimento dos colaboradores</i>	38
<i>3.2.6 Acompanhamento da evolução</i>	38
3.3 Gestão de carreiras por competências	39
3.4 Gestão do desempenho por competências	40
<i>3.4.1 Avaliação de desempenho por competência</i>	41
4 MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFC: UM ESTUDO DE CASO	43
4.1 A Pró-Reitoria de Administração da UFC (PRADM)	43

<i>4.1.2 O Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF)</i>	44
4.2 Trajetória percorrida: a metodologia da pesquisa	45
<i>4.2.1 Sujeitos participantes da pesquisa</i>	48
<i>4.2.2 Coleta de dados</i>	48
4.3 Resultados e discussões	48
5 CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICES	77

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização gera constantes mudanças nos mais diversos âmbitos. O mundo transforma-se e torna-se inevitável reaver conceitos, padrões e modelos. Em alguns aspectos, essa fragmentação do “velho” precisa ser cautelosa, caso contrário, efeitos devastadores podem ser criados, como na cultura. Em outros momentos, faz-se necessário seguir com o “novo” e abrir-se para outro olhar em consonância com as novas necessidades e perspectivas, como no plano da administração. Este, por sua vez, encontra-se diretamente vinculado às transformações que atingem, em escala mundial e com tamanha rapidez, a relação entre empregadores e empregados.

Alguns estudiosos, dentre eles Dutra (2010), ressaltam os elementos acima mencionados ao afirmar que a maneira como a gestão de pessoas é executada passa por grandes modificações em todo mundo. Essas modificações são impulsionadas pela inadequação dos modelos habituais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e perspectivas das empresas e dos indivíduos.

Conforme Ceitil (2007, p. 87), “os novos contextos organizacionais face ao processo da globalização preconizaram a procura de uma nova relação entre a empresa e as pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento”. O autor afirma, ainda, que as organizações passaram a buscar mais flexibilidade e velocidade de resposta para ocorrências internas, situações imprevistas e de maior complexidade devido aos processos de globalização, a maior complexidade das relações comerciais e das arquiteturas organizacionais.

Frente a essa necessidade, o modelo de gestão de pessoas por competências tem despertado o interesse de muitas organizações. Esse modelo propõe uma forma diferenciada de gerir seus colaboradores por estar alinhada às suas estratégias.

A Gestão por Competências pode ser feita a partir de um modelo, mapeando as competências organizacionais e profissionais de modo a identificar as competências que a organização e seus funcionários possuem e as que deverão ser desenvolvidas para que realizem os trabalhos e projetos necessários, otimizando o desempenho dos colaboradores e visando o crescimento da organização. É desenvolvido o sistema de mensuração com o objetivo de conhecer o que o funcionário possui em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes que possam ser correlacionados ao plano estratégico definido pela organização. Com

os resultados desta mensuração, são oferecidos incentivos educacionais para o desenvolvimento do conhecimento e aptidões de seus funcionários visando atender plenamente aos objetivos e missão da organização.

No contexto atual, para se obter a eficiência e a eficácia das organizações, torna-se relevante a verificação do mapeamento de competências das pessoas envolvidas, adequando, assim, o seu desempenho à organização. Esta ferramenta pode auxiliar no direcionamento dos esforços de uma forma organizada e sistemática, de maneira a alinhar objetivos organizacionais às necessidades de utilização e capacitação de mão-de-obra.

Dessa maneira, o presente trabalho tem como finalidade apresentar um estudo detalhado de aplicação no Departamento de Contabilidade e Finanças da Pró-reitoria de Administração, da Universidade Federal do Ceará, utilizando-se da metodologia de mapeamento e avaliação de competências técnicas desenvolvido por Leme (2005), demonstrando assim o grau de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos nas suas respectivas funções.

Sendo assim, este estudo encontra-se estruturado em cinco principais seções iniciadas por elementos que contemplam a relevância do mapeamento de competências na organização através deste primeiro capítulo, destinado à Introdução. Em seguida, tem-se três principais capítulos e, finalmente, um destinado à Conclusão.

O segundo capítulo, intitulado Competências, apresenta inicialmente o conceito de competência, que possui variações de acordo com a época em que é utilizada, em seguida, traz explicações a respeito das competências individuais e organizacionais e de competência e aprendizagem organizacional.

O terceiro capítulo, denominado Gestão por Competências, apresenta origem e conceitos, metodologia de implantação, gestão de carreira por competências e gestão de desempenho por competências.

O quarto capítulo, chamado Mapeamento e Avaliação da Gestão da Pró-reitoria de Administração da UFC: um estudo de caso, consta a metodologia, a aplicação da metodologia de mapeamento e avaliação de competências técnicas desenvolvido por Leme (2005), os resultados e discussões.

Finalmente, no último capítulo, denominado Conclusão, estão apresentadas as conclusões sobre o uso da metodologia de mapeamento, bem como recomendações para trabalhos futuros.

2 COMPETÊNCIAS

De acordo com Fleury e Fleury (2008), a palavra competência é comumente utilizada para indicar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto indica a negação dessa capacidade, bem como guarda um sentimento depreciativo, sinalizando, inclusive, que a pessoa encontra-se marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. Os referidos autores destacam que, no mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais atrelados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes, e outros à tarefa, aos resultados.

Dutra e Fleury (2010) ressaltam que na literatura podem ser encontrados diversos conceitos para competência. É necessário, contudo recuperar, do ponto de vista histórico, a evolução do conceito para auxiliar no seu entendimento.

No fim da Idade Média, a expressão “competência” era restrita à linguagem jurídica. Referia-se à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para realizar um dado julgamento. Posteriormente, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se sobre determinados assuntos e, mais tarde, com o advento da Administração Científica, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar um bom trabalho (CEITIL, 2007).

De acordo com Pires (2005), no início do século passado, Taylor já chamava atenção para a importância de trabalhadores eficientes nas empresas e ressaltava que a procura pelos “competentes” excedia a oferta. O autor acrescenta que as empresas, baseadas no princípio taylorista, buscavam aprimorar, em seus empregados, as habilidades indispensáveis para determinadas funções, limitando-se a questões técnicas do trabalho e à particularização do cargo.

Nessa perspectiva, Pires (2005) destaca que competência era um conjunto de conhecimentos e habilidades que capacitavam o trabalhador a desempenhar uma função. Tendo em vista esta afirmação, percebe-se que a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente.

Em 1973, ocorreu o início do movimento de competências na gestão de recursos humanos, com a publicação do artigo “*Testing for competence rather than intelligence*” de McClelland que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e

administradores nos Estados Unidos. Conforme o autor, competência é uma característica que pode ser relacionada com um desempenho superior na execução de uma tarefa ou em dada situação (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2010).

O artigo de McClelland resultou de um estudo na empresa de consultoria McBer, onde se apresentava a seguinte situação: o departamento de Estado dos E.U.A encontrava-se aflito com a seleção de diplomatas que representavam aquele país no estrangeiro. Os critérios de seleção utilizados eram testes de aptidão e de conhecimento acadêmico que não demonstravam a eficácia dos selecionados (CEITIL, 2007).

Segundo Ceitil (2007), diante desta situação, McClelland e seus colaboradores decidiram desenvolver métodos de seleção alternativos, mas para isso teriam que encontrar as características que distinguiam uma *performance* de excelência. O autor mencionado explica que, primeiramente, a equipe identificou amostras de trabalhadores com uma *performance* média. Em seguida, desenvolveu um método de entrevistas de eventos comportamentais (*behavioral event interview*) em que os entrevistados descreviam a forma como enfrentavam situações críticas de trabalho de sucesso e fracasso. Para analisar as respostas dos candidatos e identificar os aspectos que diferenciavam as *performances* de excelência das *performances* médias, os investigadores organizaram estes aspectos em pequenos conjuntos de competências e definiram quais eram os fatores determinantes para um desempenho superior na função. Esta metodologia, desenvolvida por McClelland e sua equipe, para construção do modelo de competências ficou conhecida como *Job Competence Assessment*.

Conforme Fleury e Fleury (2008), durante a década de 80, investigando os estudos anteriores sobre competências gerenciais, Richard Boyatzis concluiu que existe um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior. Os autores exprimem ainda que, sob essa perspectiva, competência é como um estoque de recursos do indivíduo. Porém, a competência individual é avaliada em relação ao conjunto de tarefas do cargo.

Boyatzis (1982 *apud* CEITIL, 2007) divide as competências em cinco categorias:

Motivação: necessidade subjacente que conduz, dirige e seleciona o comportamento do indivíduo;

Traços de caráter: forma de se comportar ou responder;

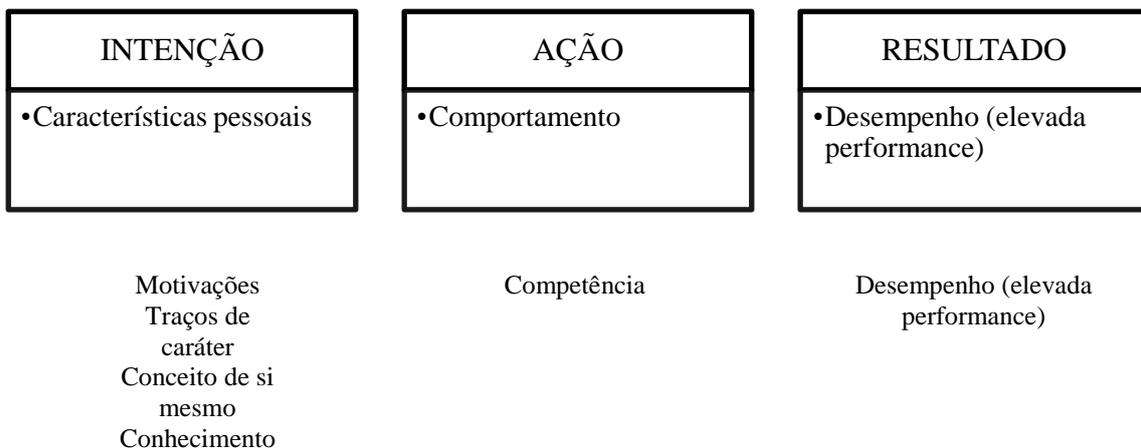
Conceito que tem de si próprio: atitudes e valores. Ideia do que fazem ou gostariam de fazer;

Conhecimentos: noções, procedimentos técnicos e experiências pessoais;

Competências comportamentais e cognitivas: podem ser mais visíveis (escuta ativa e relacionamentos interpessoais) ou menos visíveis (raciocínio dedutivo ou indutivo).

Boyatzis concluiu que para alcançar uma elevada *performance* era indispensável a reunião das citadas características, como ilustra a Figura 1:

Figura 1 – Modelo causal da competência segundo Boyatzis



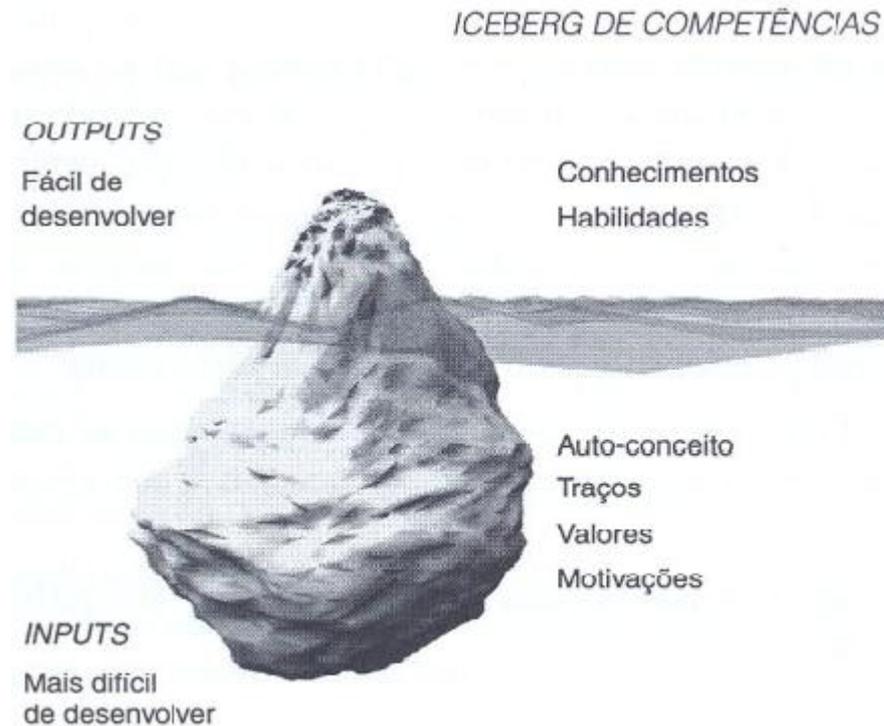
Fonte: Adaptado de Ceitil (2007)

Em 1993, Lyle Spencer Jr e Signe Spencer publicaram uma obra muito relevante sobre competências: *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nesta obra os autores descreveram duas dimensões nas competências por meio da analogia do *iceberg*:

A dimensão *performance*, ou comportamento manifesto, que corresponde a parte visível do *iceberg*, e a dimensão características das pessoas, que corresponde a parte escondida do mesmo. À parte visível, correspondem os conhecimentos aplicados e a perícia revelada nos conhecimentos técnicos. À dimensão escondida, correspondem características como autoconhecimento, as atitudes, os valores e os motivos das pessoas. Estas são consideradas as mais difíceis de desenvolver (CEITIL, 2007, p. 93).

Segundo Spencer e Spencer (1993 *apud* CEITIL, 2007, p. 94), “uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efectiva e superior *performance*, numa dada actividade ou situação”.

Figura 2 – Modelo do iceberg de competências segundo Spencer e Spencer



Fonte: Adaptado de Ceitil (2007)

Para melhor explanarem o conceito, Spencer e Spencer (1993 *apud* CEITIL, 2007) falam que: característica intrínseca, significa que a competência é uma parte profunda e estruturada da personalidade da pessoa e pode prenunciar o comportamento da mesma numa vasta variedade de situações ou atividades profissionais. A relação de causalidade significa que uma competência é causa de ou permite prenunciar o comportamento e a *performance*. Critérios de referência, significa que a competência realmente prediz quem faz alguma coisa bem ou mal feita, segundo critérios ou *standards* específicos de medida.

A abordagem das competências, exclusivamente, através da pura perspectiva dos comportamentos, tornou-se insuficiente para garantir a sua aplicação, de um modo eficaz, às organizações. Pires (2005) aponta que as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de empregados, aspectos sociais atitudinais. A atitude começou a ser vista como maior determinante da competência. Para Zarifian (1996 *apud* PIRES, 2005, p.13), por exemplo, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado]... ao exercício sistemático de um reflexividade no trabalho” (Ibid.), que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

De acordo com Pires (2005), o termo “competência” adquiriu diversas conotações. Abordagens mais modernas, entretanto, além de considerar os diversos aspectos do trabalho, associam competência ao desempenho. Desta maneira, a competência não pode ser compreendida de forma separada da ação. A competência também é destacada como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Para Pires (2005), de acordo com esta abordagem, que possui maior aceitação no meio acadêmico e empresarial, competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. As competências tornam-se visíveis com a ação das pessoas diante das situações do trabalho e servem como elo entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

De acordo com Le Boterf (2003), a competência não preexiste ao conhecimento ou à situação. Ela é praticada em um contexto específico. É ocasional. Sempre há “competência de” ou “competência para”, ou seja, toda competência é finalizada (funcional) e contextualizada. O autor exprime também que a competência não é uma constante. Ela deve transformar-se de acordo com o desenvolvimento da circunstância em que interfere. Supondo a colocação à prova da realidade, os saberes e habilidades são progressivamente aprendidos e, apenas após algum período de tempo, o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho.

Fischer, Dutra e Amorim (2009) afirmam que competência é, na verdade, praticar o que se sabe em um determinado contexto. O contexto é geralmente marcado pelas relações de trabalho, cultura de empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Nesta abordagem, portanto, só podemos falar em competência quando há competência em ação.

Desta maneira, Pires (2005) expõe que as competências contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade da pessoa, agregando, assim, valor econômico e social a indivíduos e organizações. Alguns autores descrevem as competências, utilizando referenciais de desempenho de maneira que a adoção de determinados comportamentos, no ambiente de trabalho, indica as competências que o profissional detém, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa ações para incrementar o volume de negócios • Avalia com precisão os custos e os benefícios das oportunidades negociais • Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados • Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar • Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe • Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe • Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

Fonte: Adaptado de Santos (2001 *apud* PIRES, 2005)

Pires (2005) explana, ainda, que outros autores apresentam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que percebem como necessários para que o indivíduo apresente determinado comportamento ou desempenho.

A utilização de outro critério para a definição de competência ocorre, geralmente, em razão do uso que se pretende fazer. As competências são descritas sob a forma de referenciais de desempenho quando, por exemplo, são utilizadas em instrumentos de avaliação de desempenho, possibilitando que o avaliador mensure o desempenho do avaliado, de acordo com os comportamentos que ele adota no trabalho. Quando utilizadas no estabelecimento de ações de treinamento, além dos referenciais de desempenho, é necessário descrever os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que correspondem aos conteúdos que serão ministrados, conforme descrito por Pires (2005).

Dessa maneira, conclui-se que a heterogeneidade deste conceito decorre especialmente da dinâmica e da mobilidade da ênfase em que o conceito é pensado e aplicado, como foi observado anteriormente (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2010).

2.1 Competências Individuais e Competências Organizacionais

A compreensão da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira abrange as competências organizacionais e trata da empresa em sua totalidade. A segunda abrange a competência dos indivíduos que trabalham na organização. Apesar de existir uma distinção conceitual entre as dimensões, no desempenho da prática organizacional elas estão fortemente ligadas (RUANO, 2003).

De acordo com Ruano (2003), percebe-se que estudiosos da área seguem duas abordagens sobre competências. Para alguns autores a identificação das competências inicia pela estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais. Outros autores consideram que a identificação acontece no sentido contrário. A apreciação das competências de cada profissional constituiria o portfólio de competências organizacionais e, partindo desta definição, a organização estabeleceria a sua estratégia de mercado. Nesta perspectiva, o novo conhecimento sempre começa pelo indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional. O desenvolvimento das competências individuais, contudo não implica, necessariamente, no desenvolvimento das competências organizacionais. As competências organizacionais geram valor para a organização e este mesmo entendimento deve ser sustentado para o desenvolvimento das competências individuais. São as pessoas que caracterizam as competências organizacionais e fazem sua adaptação ao contexto, quando colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da organização.

Ruano (2003) afirma que não é possível estabelecer as competências individuais sem antes refletir sobre as competências organizacionais. “Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências” (Dutra, 2001, p. 26). Para compreender o conceito de competência é necessário entender que, de um lado, tem-se a organização com seu conjunto próprio de competências e, de outro lado, tem-se as pessoas com seu conjunto de competências que, pode ou não, ser aproveitado pela empresa. O autor acrescenta que os indivíduos trabalham com um objetivo comum dentro de uma organização, ao passo que as competências individuais e organizacionais se desenvolvem. As competências individuais fornecem estruturas e padrões para os sistemas de recursos humanos, ajudam as pessoas a se alinharem com a organização e a colaborarem para uma visão compartilhada.

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2010), competência individual refere-se à competência de indivíduos cuja entrega é resultante de trabalho individual.

Conforme Fleury (1995 *apud* Dutra, 2010, p. 24), na abordagem das competências organizacionais, Prahalad e Hamel (2005) comparam as competências às raízes de uma árvore, que proporcionam alimento, sustentação e estabilidade à organização. As competências impulsionam e fortalecem as organizações, na medida em que se aprendem novas maneiras para seu emprego ou utilização mais apropriada.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990 *apud* PIRES, 2005, p. 19), competências organizacionais são “um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização”.

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2010), competência organizacional refere-se às competências que dizem respeito à estratégia da empresa e são evidentemente também competências coletivas, na perspectiva de Hamel e Prahalad (2005), Fleury e Fleury (2000, 2004) e Ruas (2005).

Destaca-se, portanto, o fato de que há uma relação íntima entre competência individual e competência organizacional, uma vez que as organizações não existem sem a *expertise* das pessoas e as pessoas, por sua vez, sem a das organizações. (RUANO, 2003)

2.1.1 Competências funcionais

Definem-se competências funcionais como “o conjunto de conhecimentos e habilidades que permita aos funcionários desenvolver suas funções alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização” (ROCHA-PINTO *et al.*, 2004, p. 54).

Segundo Trassati e Costa (2005), estas competências permitirão a construção de uma linguagem que garanta aos funcionários o entendimento de seu papel na organização e, ainda, que permita o reposicionamento da empresa por meio da mudança de parâmetros de desempenho dos indivíduos e do conjunto de pessoas.

Chiavenato (2008) explica que competências funcionais são competências que cada unidade organizacional, divisão ou departamento precisa construir e possuir para servir de base às competências essenciais da organização. Deste modo, cada uma das diferentes áreas da organização – marketing, produção/operações, finanças, recursos humanos, tecnologia – deve construir competências próprias de sua especialização.

As competências funcionais abrangem competências específicas ou técnicas e competências de gestão. Estas podem ser definidas como segue (SENAI, 2012):

- Competências específicas - englobam as competências técnicas, as quais permitem operar eficientemente objetos e variáveis que interferem diretamente na criação do produto. Implicam o domínio de conteúdos no âmbito do trabalho e de conhecimentos e habilidades pertinentes;
- Competências de gestão - compõem-se de competências organizativas, sociais e metodológicas:
 - Competências organizativas: permitem coordenar as diversas atividades de trabalho, participar na organização do ambiente e administrar racional e conjuntamente os aspectos técnicos, sociais e económicos implicados, bem como utilizar de forma adequada e segura os recursos materiais e humanos colocados à disposição;
 - Competências sociais: permitem responder as relações e procedimentos estabelecidos na organização do trabalho e integrar-se com eficácia, em nível horizontal ou vertical, cooperando com outras pessoas de forma comunicativa e construtiva;
 - Competências metodológicas: permitem à pessoa responder a situações novas e imprevistas que se apresentam no trabalho, com relação a procedimentos, sequências, equipamentos, produtos e serviços, a encontrar soluções apropriadas e a tomar decisões de forma autónoma.

Conforme Ruas, Antonello e Boff (2005), as competências funcionais são competências associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização, como:

- conceber e produzir produtos e serviços adequados às condições do mercado;
- garantir a comercialização de produtos e serviços no médio prazo;
- obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos produtos e serviços;
- gerir a manutenção e a logística dentro e fora da organização;
- gerir os recursos tangíveis e intangíveis.

Os autores citados anteriormente explicam ainda que as competências funcionais são atribuições mais específicas e associadas a responsabilidades funcionais, apesar de poderem ser relacionadas com toda a organização. Por exemplo, a competência organizacional de uma empresa financeira “*orientar investimentos de porte médio/pequeno sob forma de consultoria*

cliente” depende de uma competência funcional associada à gestão da informação, que seria “capacidade de viabilizar o acesso rápido e confiável dos funcionários da empresa às informações do mercado financeiro”.

2.1.2 Competências essenciais

Segundo Souza (2003, p. 118), “uma competência essencial à organização compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores, difíceis de serem imitados pela concorrência...”.

De acordo com Guimarães e Medeiros (2003 *apud* SOUZA, 2003, p. 77):

As organizações podem ter uma variedade de capacidades e competências, mas poucas são as competências que podem ser consideradas essenciais. E vale a pena ressaltar, que embora muitas organizações tenham competências, nem todas têm competências essenciais. Se as competências não produzem bens ou serviços, percebidos pelos clientes como sendo de valor superior, não podem ser consideradas como essenciais. Da mesma maneira, se elas são de fácil imitação, ou localizadas em algumas poucas pessoas, não podem ser consideradas essenciais.

Chiavenato (2008) acrescenta que competências essenciais são competências distintas que todas as organizações necessitam construir e possuir para conservar sua vantagem competitiva sobre as demais.

Rumelt (1994, *apud* SOUZA, 2003) aborda algumas características das competências essenciais das organizações:

- Abrangência corporativa: competências essenciais fornecem sustentação a produtos ou negócios da corporação. Não são propriedades de uma área ou indivíduo.
- Estabilidade no tempo: produtos são a expressão momentânea das competências essenciais da organização.
- Aprendizagem ao fazer: competências são adquiridas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia-a-dia.
- Locus competitivo: a competição de produto-mercado é meramente a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências. A competição atual se dá em torno de competências e não de produtos e serviços.

Hamel e Prahalad (2005 *apud* RUANO, 2003, p. 22) versam o conceito de competências essenciais ou *core competences* sob a perspectiva corporativa:

As competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Elas são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado.

Outra definição para competências essenciais é apresentada por Takahashi e Takahashi (2007, p.119), na qual “competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia. Representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades da empresa, tanto em nível pessoal como em nível organizacional”.

Ruano (2003) explica que as competências essenciais podem ser diagnosticadas resumidamente em duas etapas. Inicialmente é feita a análise das competências empresarias que são aquelas já instaladas ou que necessitam ser adquiridas para o aumento e consolidação da capacidade de competir da organização no setor onde está inserida. Em seguida, das competências humanas que são aquelas que precisam ser adquiridas e desenvolvidas no campo individual para o sucesso das organizações em seus objetivos estratégicos.

Conforme Zanta e Urbina (2008) são exemplos de competências essenciais em uma organização:

- Excelência no desenvolvimento de produtos inovadores:
- Excelência no domínio de tecnologias avançadas (miniaturização, nanotecnologia, biotecnologia:
- Excelência em produtos com design moderno (moda, jóias).

Conforme Dutra (2010), as competências essenciais satisfazem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. A organização identifica as competências essenciais e as competências necessárias a cada função - as competências organizacionais - ao definir sua estratégia competitiva. Assim, embora a organização possua várias competências organizacionais, em diversas áreas, dessas, somente algumas, diferenciam e garantem vantagem competitiva diante das demais organizações, ou seja, apenas algumas são competências essenciais.

2.2 Competência e aprendizagem organizacional

A aprendizagem acompanha o homem durante toda sua vida e é explorando esta capacidade que as pessoas buscam o conhecimento. Esta capacidade pode ser inata ou desenvolvida, pois “em qualquer disciplina – de tocar piano à engenharia elétrica -, há pessoas

que nascem com um “dom”, mas todos podem ter proficiência através da prática” (SENGE, 2009, p.37).

O homem desenvolve-se e exterioriza todas suas potencialidades interiores, através da educação, além do que tem oportunidade de revelar seu talento criador e explorador de potencialidades inatas ou adquiridas num constante processo educacional que pode ser apresentado de maneira “institucionalizada e exercido não só de modo organizado e sistêmico, [...] como pode ser desenvolvido de modo difuso, desorganizado e assistemático, como no lar e nos grupos sociais a que o indivíduo é pertencente” (CHIAVENATO, 2003, p.28).

De acordo com Fleury e Fleury (2008), a aprendizagem é um processo neural complexo que provoca a construção de memórias. Nossa identidade é constituída pelo conjunto de coisas de que nos lembramos. Os autores expõem também que o indivíduo é exatamente e apenas aquilo de que se lembra.

Aprende-se lendo, ouvindo, errando, praticando, vivenciando a situação, observando os outros. As maneiras de aprender são inúmeras e cada pessoa se vê única nesse processo. Sobre o conceito de aprendizagem destaca-se:

[...] um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudança de comportamento. Pode-se dizer ainda que aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou à outras causas como doença, mutações genéticas etc (BORDENAVE, 1992 *apud* BOOG, 1995, p. 239)

Cada espécie utiliza mais determinado tipo de percepção para aprender. O ser humano é predominantemente visual e verbal. A memória visual do homem é maior que a auditiva e a memória verbal-visual é maior que a oral. Através da aprendizagem verbal-visual, é possível reter uma quantidade maior de informações do que por meio da comunicação oral (FLEURY; FLEURY, 2008).

O aprendizado e a formação de memórias são regulados pelas emoções e afetos. Aquilo que despertou sentimentos positivos é melhor lembrado do que aquilo que despertou sentimentos negativos. As emoções contribuem fortemente para a motivação e o aprendizado (FLEURY; FLEURY, 2008).

De acordo com Fleury e Fleury (2008, p. 38), “aprendizagem pode ser então pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa”.

Os autores explicam que os psicólogos ressaltam a diferença do processo de aprendizagem que ocorre dentro do organismo da pessoa que aprende, das respostas emitidas por essa pessoa, as quais podem ser observáveis e mensuráveis. Os principais modelos de aprendizagem são sustentados por duas vertentes teóricas: o modelo behaviorista e o modelo cognitivista.

- Modelo behaviorista: foca o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e repostas, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar esse processo passível de observação, mensuração e réplica científica;
- Modelo cognitivista: modelo mais abrangente do que o behaviorista, explica melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas; procura utilizar tanto dados objetivos, comportamentais, como dados subjetivos, considerando crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Conforme Fleury e Fleury (2008), as discussões sobre aprendizagem em organizações baseiam-se na perspectiva cognitivista, destacando, entretanto, as mudanças comportamentais observáveis. Como as pessoas aprendem e desenvolvem as competências necessárias à organização e a seu projeto profissional?

Le Boterf (1994, *apud* FLEURY e FLEURY, 2008) sugere o seguinte quadro sobre o processo de desenvolvimento de competências (ver Quadro 2):

Quadro 2 - Processo de desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2008)

Percebe-se, deste modo, a reunião de circunstâncias de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Essa transformação só acontece em um contexto profissional específico, já que a realização da competência deverá agregar valor ao indivíduo e à organização (FLEURY; FLEURY, 2008).

Fleury e Fleury (2008) fazem uma distinção entre os vários níveis em que a aprendizagem pode ocorrer:

- **Nível do indivíduo:** o processo de aprendizagem acontece inicialmente por nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos;
- **Nível do grupo:** a aprendizagem pode ser um processo social e coletivo; para compreendê-lo, é necessário observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir-se em orientações para ações; a vontade de pertencer ao grupo pode ser um elemento motivacional ao processo de aprendizagem;
- **Nível da organização:** o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação compartilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso em diferentes elementos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Fleury e Fleury (2008) destacam, ainda, que os conceitos de aprendizagem organizacional elaborados por estudiosos, em épocas distintas, atentam para os múltiplos aspectos do processo:

- Aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros (Argyris, 1977);
- Aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão (Fiol e Lyles, 1985);
- Organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights* (Garvin, 1993);
- Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro (Senge, 1990).

Dentre os estudos que abordam o assunto, o conceito sugerido por Garvin (1993 *apud* DUTRA; FLEURY e RUAS, 2010, p. 176) destaca-se com a seguinte definição: “Uma organização que aprende é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*.”

Segundo Malanovicz (2008), aprendizagem organizacional é um processo de assimilação de novos conhecimentos na esfera individual, grupal e organizacional, incluindo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – alicerçados em uma dinâmica de ação e reflexão sobre as situações problemas e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Conforme Alperstedt (2001), são formas de aprendizagem organizacional: a introdução de novas tecnologias ou qualquer outro elemento que aponte a necessidade de mudança estrutural ou processual; a análise de desempenho que aprecia o comportamento de determinados índices para que possam manter ou corrigir; a contratação, pois a empresa precisa agregar na sua estrutura e processos o potencial representado pelo contratado; a busca de parceiros e redes de alianças para que possam cooperar com fins estratégicos; e um dos principais métodos de aprendizagem que é o treinamento e desenvolvimento de funcionários no nível individual como de grupo.

Apesar da simplicidade do conceito, sua operacionalização no cotidiano organizacional é complicado. Garvin (1993, *apud* DUTRA, FLEURY e RUAS, 2010) propõe, para o desenvolvimento de uma dinâmica permanente de aprendizagem e mudança, a sistematização de algumas atividades que promovem a prática da aprendizagem. São elas: resolução de problemas, experimentação, experiências passadas, circulação de conhecimentos e experiências realizadas por outros.

Para Davenport e Prusak (2002), os valores e crenças impactam fortemente no conhecimento organizacional, porque influenciam a visão, os pensamentos e os atos das pessoas, logo, o poder de organização, seleção, aprendizado e julgamento do conhecimento, decorrem de valores e crenças, tanto quanto a informação decorre da lógica.

As organizações possuem sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para enfrentar os problemas internos e externos. Estas rotinas são incorporadas, de modo explícito ou inconsciente, na memória organizacional. A alteração em processos, estruturas ou comportamentos não seria o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade deste conhecimento ser recuperado pelos membros da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Além disso, o processo de aprendizagem organizacional abrange, não apenas, a elaboração de novos mapas cognitivos que permitam compreender o que acontece no ambiente externo e interno da organização, como também a definição de novos comportamentos que confirmam a efetividade do aprendizado (FLEURY; FLEURY, 2001).

Após a explanação sobre o tema Competências, é apresentado no próximo capítulo, Gestão por Competências, origem e conceitos, metodologia de implantação, gestão de carreira por competências e gestão de desempenho por competências.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências, segundo Ceitil (2007), é ainda desconhecida pela maior parte das pessoas. Os conceitos existentes não compartilham da mesma definição e operacionalidade e nem todos associam os pontos referentes às características de uma competência.

O modelo de gestão por competências apresenta vários benefícios às empresas que o adotam, como ganho de produtividade, qualidade, competitividade, melhor interação com os colaboradores, entre outros.

De acordo com Leme (2003, p. 1), “o conhecimento, as habilidades e as atitudes da força de trabalho distinguem as empresas vencedoras das empresas mal sucedidas”. Em busca de excelência, as empresas precisam ter conhecimento sobre o quanto os colaboradores estão preparados para apoiar a organização. A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Segundo Prahalad e Hamel (2005, p. 253), “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências”. Para que se alcance o sucesso, essas competências precisam ser geridas com bastante cuidado, buscando sempre o melhor das pessoas para o melhor das organizações.

3.1 Visão Geral: origem e conceitos

A maneira como a gestão de pessoas é executada, de acordo com Dutra (2010), passa por grandes modificações em todo mundo. Essas modificações são impulsionadas pela inadequação dos modelos habituais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e perspectivas das empresas e dos indivíduos. Os modelos de gestão tradicionais tem sua origem na administração científica, na procura da pessoa certa para o lugar certo, e o relacionamento entre pessoas e organização está baseado no controle.

Dutra (2010) afirma, ainda, que as organizações passaram a buscar mais flexibilidade e velocidade de resposta para ocorrências internas, situações imprevistas e de maior complexidade devido aos processos de globalização, a maior complexidade das relações comerciais e das arquiteturas organizacionais.

Conforme Ceitil (2007, p. 87), “os novos contextos organizacionais face ao processo da globalização preconizaram a procura de uma nova relação entre a empresa e as pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento”.

Diante disso, Dutra (2010) comenta que as organizações passaram a necessitar de pessoas com perfil diferente do que era exigido anteriormente, ou seja, ao invés de obediência e submissão buscava pessoas mais autônomas e com mais iniciativa. Pode-se dizer que o grande desafio da gestão de pessoas é criar e sustentar o comprometimento das pessoas, já que, à medida que o processo decisório é mais descentralizado, fica mais sensível no âmbito do comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias organizacionais.

As empresas começam agora a criar estruturas organizacionais que conciliem a excelência funcional e que desenvolvam nos colaboradores comportamentos de excelência necessários à eficiência. As pessoas deixam de ser entidades passivas e passam a ter autonomia para gerir o seu próprio trabalho. Consequentemente passa a exigir-se mais e melhor dos colaboradores (CEITIL, 2007, p. 87).

O ajustamento ótimo entre pessoas e organizações é difícil no contexto atual de rápida mudança e evolução em que os empregos se tornam mais complexos e as exigências cada vez maiores. A identificação das competências decisivas para o sucesso é mais difícil quando a função é mais complexa (CEITIL, 2007).

Ceitil (2007) explica que a empresa precisa enfrentar os padrões globais de competitividade e para isso é necessário que haja, por parte dos colaboradores, não apenas a execução das tarefas relacionadas com a função, mas também um outro nível de entrega de valores. O autor acrescenta que, dentro desse cenário, o papel dos indivíduos ganha destaque por serem eles próprios responsáveis pela mudança de sua postura face ao trabalho. As pessoas são, portanto, o foco estratégico das empresas, pois elas são a base do diferencial competitivo que as sustentará numa posição privilegiada.

Deste modo, os indivíduos sentem-se mais motivados, por conta do seu comprometimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Os colaboradores passam a participar da organização como membros que contribuem, criam iniciativas, assumem novas responsabilidades, desenvolvem novos conhecimentos técnicos, de gestão, comportamentais entre outros, os quais chamamos de competências (CEITIL, 2007). O autor destaca que, a gestão por competência aparece como uma tendência de criar nova realidade organizacional frente às exigências da globalização, como foi descrito anteriormente.

Gramigna (2002, p. 43) define gestão por competências como sendo “um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

De acordo com Ceitil (2007, p. 110), temos:

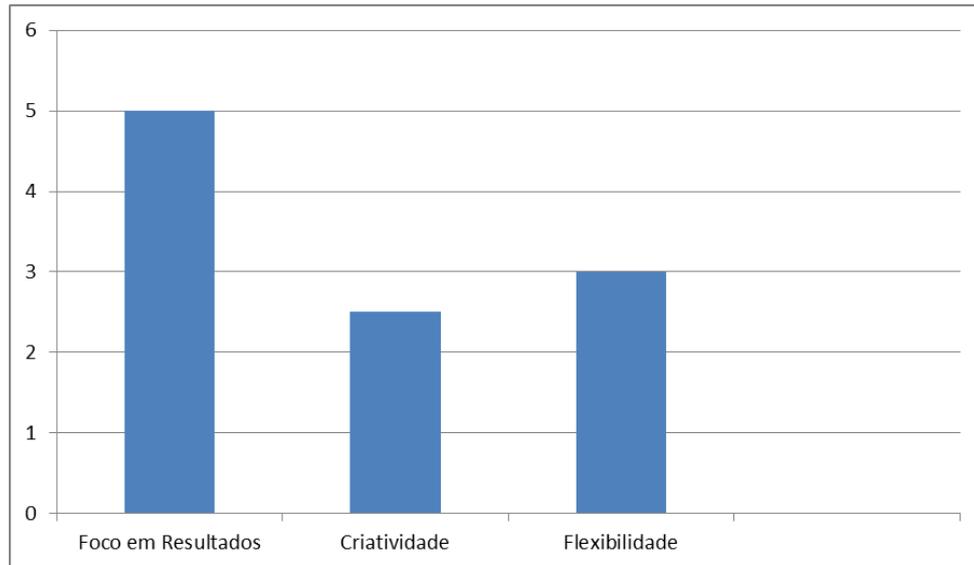
A gestão por competências, muito mais do que uma forma de gerir, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e objetivos.

Para Leme (2005, p. 1), “gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”.

Dessa maneira, para que a organização tenha um modelo de gestão por competências é necessário possuir, clara e definida, a sua visão, ou seja, onde ela almeja estar daqui alguns anos. A visão da empresa, deste modo, é uma das premissas da gestão por competências (LEME, 2005).

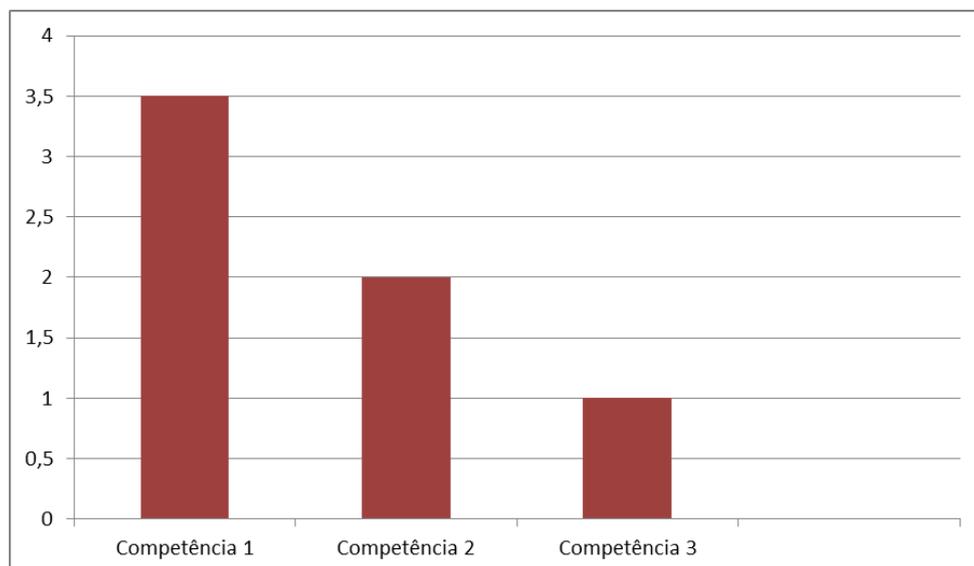
Carbone, Brandão e Leite (2005, *apud* BRANDÃO *et al.*, 2008) comentam que a identificação das competências indispensáveis para o alcance dos objetivos da organização é um dos passos mais importantes desse processo. Primeiramente, realiza-se uma pesquisa documental, que compreende a análise de conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e demais informações sobre a estratégia da organização. Em seguida, realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização para fazer uma comparação desses dados com a análise documental. Outros métodos e técnicas de pesquisa podem ser utilizados, como a observação, grupos focais e questionários.

De acordo com Leme (2005), a gestão por competências é: identificar as competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; e fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores, identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. O autor explica que, primeiramente, é necessário conhecer quais as exigências da função que podem ser: técnicas ou comportamentais (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Competências da Função X

Fonte: Leme (2005)

Após apurar o que precisamos para a função, é preciso saber o que o colaborador, que exerce a função, tem a oferecer nessas competências (Gráfico 2). Colocando essas informações lado a lado, é possível visualizar a comparação do Ideal X Real, ou seja, Função X Colaborador (LEME, 2005).

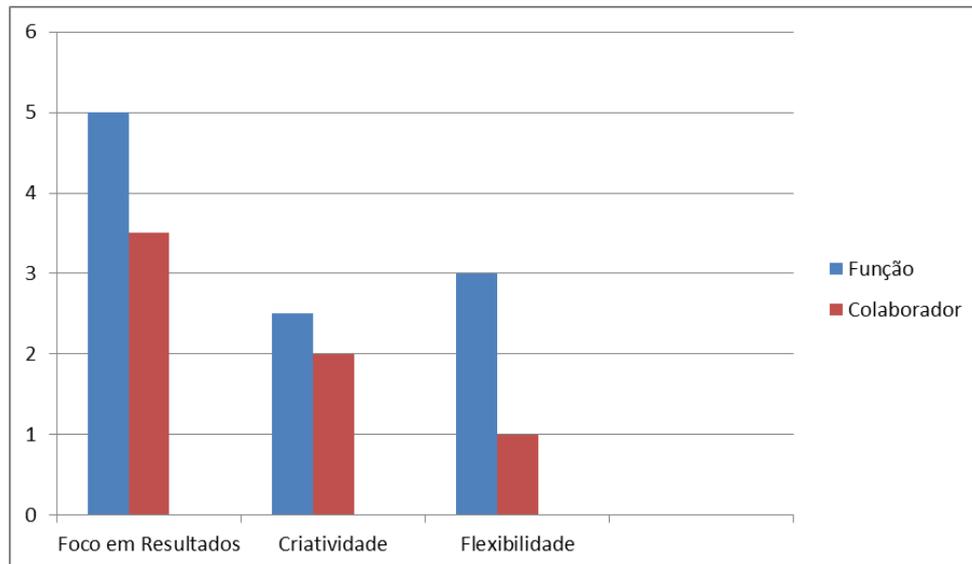
Gráfico 2 – Competências do Colaborador

Fonte: Leme (2010)

Leme (2005) explana que, geralmente, as competências do colaborador e as competências as quais a função exige não estão no mesmo nível. Assim, o gráfico Gap da Função X Colaborador (Gráfico 3), pode apresentar uma distância entre os dois pontos que é

chamada de *gap*, ou seja, o colaborador pode estar acima ou abaixo da função, sendo mais comum este último.

Gráfico 3 – Gap Função x Colaborador



Fonte: Leme (2005)

Conforme Ceitil (2007), a gestão por competências destaca a competência, desde a seleção dos colaboradores, até o planejamento da estratégia organizacional, gerando mais produtividade, um ambiente participativo e motivador, mais comprometimento, além da diferenciação em nível de mercado. O autor explica que a utilização da gestão por competências promove a integração da gestão de recursos humanos que poderá gerir por competências, baseando-se na definição das competências chave, cada subsistema, como por exemplo:

- Recrutamento e seleção;
- Formação e desenvolvimento;
- Sistema de remuneração e compensação;
- Planos de carreira;
- Avaliação de desempenho e avaliação de potencial;
- Análise e descrição das funções;
- Saúde no trabalho.

Em suma, a gestão por competências permite trabalhar esta área de gestão de maneira mais eficiente e eficaz na fase de planejamento de recursos humanos, na fase de implementação dos planos ou na fase de avaliação de recursos obtidos (CEITIL, 2007).

Brandão e Guimarães (2001 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2008) esclarecem que a gestão por competências figura como opção aos padrões gerenciais tradicionalmente usados pelas organizações. Propõem-se a nortear esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Conforme esses autores, a gestão por competências é um processo contínuo, que tem como fase inicial a formulação da estratégia organizacional. Por conseguinte, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos determinar indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para consolidar o desempenho esperado.

Em seguida, através de ferramentas de gestão do desempenho e outras ferramentas gerenciais, a organização identifica o seu *gap* de competências. Feito essa análise, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que precisa, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas. Por fim, há uma fase de avaliação em que os resultados obtidos são conferidos com os que eram almejados, gerando dados para retroalimentar o processo (BRANDÃO *et al.*, 2008).

3.2 Implantando a Gestão por Competências

De acordo com Leme (2010), implantar a gestão por competências é um processo participativo que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção e que deve ser levado a todas as funções da empresa. O autor explica que algumas empresas implantam a gestão por competências em apenas determinadas funções, normalmente do nível de gerência para cima ou, às vezes, em apenas um setor da empresa, como o de marketing ou de vendas. Isso acontece devido à falta de preparo dos profissionais ligados ao projeto.

Conforme Ruano (2003, p. 33), para obter êxito é necessário considerar os desafios do desenvolvimento e instalação do processo. Ela afirma que “o desafio da competência requer a consideração de como obter participação, desenvolver medidas confiáveis e válidas, gerenciar *feedback* negativo, assegurar relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir despesas”. A autora cita, ainda, três fatores importantes para a implantação da gestão por competências: a participação, que cria oportunidade das pessoas se comprometerem para utilizar o sistema quando ele funcionar; a medição, que confirma a validade das ações; e a tecnologia, pois a tecnologia da informação é fundamental no processo de alinhamento da estratégia de RH à estratégia corporativa.

Segundo Leme (2005), a gestão por competência pode ser implantada em toda a organização, independente de tamanho ou do número de colaboradores e, também, com recursos financeiros acessíveis. A implantação da gestão acontece em seis passos: sensibilização; definição das competências organizacionais; definição das competências de cada função; identificação das competências dos colaboradores; desenvolvimento dos colaboradores e acompanhamento da evolução.

3.2.1 Sensibilização

Esta etapa é o início de todo o processo e caso não seja bem-sucedida, certamente o projeto não será concluído. As razões da necessidade da implantação da gestão por competências devem ser apresentadas de forma clara à toda organização, conforme explica Leme (2005, p. 27):

Falar o que é competência, para que implementá-la, qual o objetivo da implantação, o que conquistaremos (note que mencionei “conquistaremos” e não o que a empresa irá conquistar, pois é necessário o envolvimento de todos no processo). Para isso, use recursos visuais, palestras, cartazes, faça uso do *endomarketing* (que é o marketing interno, dentro da organização). Aqui, você precisa motivar as pessoas, fazer com que elas comprem a ideia. Elas precisam sentir que é um recurso de desenvolvimento das pessoas e que irão participar da construção.

3.2.2 Definição das competências organizacionais

Segundo Carbone (2006), esta etapa é essencial para o processo de implantação da gestão por competências. É o período da reflexão e formulação da estratégia da organização, para que seja possível determinar indicadores de desempenho, metas e, deste modo, determinar as competências necessárias para o alcance do desempenho almejado.

Normalmente, definem-se as competências de que a empresa precisa analisando a missão, visão, valores e estratégia (MVVE) da empresa em conjunto com os erros e acertos que a empresa teve nos últimos anos. Esse formato demanda grande experiência do condutor do projeto que, geralmente, é uma consultoria externa. Logo, requer investimentos altos. Porém, diversos autores, passam algumas dicas de como extrair essas competências que, basicamente, resumem-se em reuniões com direção e gerência e o consenso pelas competências ali definidas (LEME, 2005).

3.2.3 Definição das competências de cada função

De acordo com Rabaglio (2005), a identificação das competências é feita através de indicadores de competências. Os indicadores são informações sobre a função que indicam os conhecimentos, habilidades e atitudes (Quadro 3) indispensáveis para o sucesso.

Quadro 3 – CHA de competências

C	H	A
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber fazer	Querer fazer
O que sabemos, mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre.	As características pessoais que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Fonte: Rabaglio (2005)

Nesta etapa, é determinado o perfil ideal da função. De acordo com Leme (2005, p. 28), temos que: “estabelecidas as competências organizacionais, deve-se analisar a descrição das funções e determinar quais das competências organizacionais são necessárias para cada função e em qual intensidade, ou seja, quanto”.

Novamente, a etapa requer grande experiência do condutor do projeto, já que, através dos mesmos recursos de reuniões apresentadas anteriormente, serão definidas as competências das funções (LEME, 2005).

3.2.4 Identificação das competências dos colaboradores

Para identificar as competências dos colaboradores, deve-se utilizar o método de avaliação com foco em competências. Segundo Leme (2005, p. 29):

Tradicionalmente, ela é elaborada analisando o MVVE da empresa e as competências organizacionais. A partir daí, cria-se um questionário de avaliação que será respondido pelo próprio colaborador, seu superior e seus clientes e fornecedores internos. As pessoas que irão responder a esse questionário determinam o tipo de avaliação.

Portanto, nesta fase identificam-se quais as competências dos colaboradores para conhecer o que eles têm a oferecer e quais as competências precisam ser aperfeiçoadas, ou seja, o *gap* do colaborador.

3.2.4.1 Mapeamento e avaliação de competências técnicas

Por fim, é realizado o mapeamento das competências, sendo necessário identificar o *gap* do colaborador, através da comparação das competências as quais a função exige e as que ele possui. De acordo com Carbone (2006, p. 55):

O mapeamento tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Carbone (2006) menciona que no processo de mapeamento, a identificação das competências humanas ou organizacionais necessárias para o alcance dos objetivos da organização, na maioria das vezes, é feita através de análise documental, coleta de dados com pessoas-chave da organização, observações, grupos focais e questionários estruturados. O referido autor recomenda que o mapeamento seja feito periodicamente, pois dependendo das ações de captação e desenvolvimento por parte da empresa, o *gap* poderá sofrer alteração ao longo do tempo, devendo por este motivo ser acompanhado.

Conforme Leme (2005, p. 15), “a forma mais simples de explicar o que são competências técnicas: são todas as palavras-chave que são procuradas nos currículos dos candidatos quando for aberta uma vaga da função em questão”. Inglês, desenho técnico são exemplos de competências técnicas, pois são conhecimentos e habilidades que o colaborador precisa ter para realizar a função.

3.2.4.1.1 Como mapear competência técnica

Segundo Leme (2005), para mapear as competências técnicas deve-se:

- Fazer leitura das descrições das funções atualizadas;
- Entrevistar o superior imediato da função e os colaboradores que executam a função;
- Aplicar formulários para coleta de dados.

O mais usual é utilizar a leitura das descrições atualizadas da função para mapear as competências técnicas. A entrevista é usada para algumas funções estratégicas ou para apurar questões que não ficaram claras por outros métodos. Caso a empresa não possua a descrição das funções atualizadas, poderá utilizar os formulários para coleta de dados (LEME, 2005).

Passo a passo de um processo de mapeamento de competências técnicas (LEME, 2005)

- A. Definir uma tabela para mensurar as competências técnicas, que será utilizada para as funções e para a avaliação das competências técnicas dos colaboradores. Proposta no Quadro 4.

Quadro 4 – Mensuração de competências técnicas

0	Não tem conhecimento
1	Tem conhecimento
2	Tem conhecimento e habilidade em nível básico
3	Tem conhecimento e habilidade em nível intermediário
4	Tem conhecimento e habilidade em nível avançado
5	É multiplicador

Fonte: Leme (2005)

3.2.4.1.2 Explicação dos níveis da escala técnica

0 – Não tem conhecimento

Indica que o colaborador não possui a competência sequer em nível de conhecimento. Não é utilizado pela função, já que se a função não necessitar de certa competência técnica ela não será citada.

1 – Tem conhecimento

Indica que a função requer do colaborador, no mínimo, o conhecimento sobre uma competência técnica sem exigir dele a habilidade. Esse caso é muito comum, por exemplo, quando o colaborador faz carreira na empresa e sai de uma função operacional para uma função gerencial, ou seja, deixa de ter a habilidade, porém ainda possui o conhecimento.

2 - Tem conhecimento e habilidade em nível básico

3 - Tem conhecimento e habilidade em nível intermediário

4 - Tem conhecimento e habilidade em nível avançado

As etapas 2, 3 e 4 são autoexplicativas.

5 – É multiplicador

Este nível indica a necessidade de ser uma agente multiplicador da competência técnica em questão.

B. Identificar as competências técnicas necessárias para a função, de acordo com a descrição da função e com as orientações anteriores, e colocá-las em um lista.

C. Confirmar com o superior imediato da função se a interpretação das competências técnicas da lista está correta. Neste momento, é aconselhável entregar a descrição da função ao superior imediato para que ele tenha uma referência. É necessário que o superior imediato classifique cada competência técnica de acordo com a tabela do primeiro passo, bem como o nível ideal das competências para o desempenho das funções.

A lista com as considerações do superior imediato, que é chamada de NCTF – nível de competência técnica da função, representa as competências técnicas necessárias para a função e seus respectivos níveis. Segue exemplo, utilizando uma função operacional e considerando a leitura das descrições atualizadas (ver Quadro 5):

Quadro 5 – Classificação das competências técnicas

Função: Soldador de Produção

Para a função acima, foram identificadas as seguintes Competências Técnicas. Por favor, classifique o nível necessário para cada uma de acordo com a tabela a seguir.

Se necessário exclua ou inclua competências que não foram destacadas.

Nível	Descrição
0	Não ter conhecimento
1	Ter conhecimento
2	Ter conhecimento e prática nível básico
3	Ter conhecimento e prática nível intermediário
4	Ter conhecimento e prática nível avançado
5	Ser multiplicador

Competência Técnica	Nível Necessário para a Função
Solda MIG	
Solda TIG	
Solda Eletrodo	
Desenho Técnico	
Ponte Rolante	
Símbolos de Solda	

Fonte: Leme (2005)

3.2.4.1.3 Avaliação das competências de cada colaborador

Na avaliação das competências de cada colaborador é gerada uma lista com as competências mapeadas da função para cada colaborador que será entregue para o avaliador. Segue exemplo (Quadro 6):

Quadro 6 – Avaliação das competências

Avaliado: José Ribeiro Função: Soldador de Produção Avaliador: Carlos Nunes Para cada item em destaque, classifique o nível de conhecimento e prática do avaliado.						
	Não tem conhecimento	Tem conhecimento	Tem conhecimento e prática em nível básico	Tem conhecimento e prática em nível intermediário	Tem conhecimento e prática em nível avançado	É multiplicador
Solda MIG						
Solda TIG						
Solda eletrodo						
Desenho técnico						
Ponte rolante						
Símbolos de solda						

Fonte: Leme (2010)

A aplicação da auto-avaliação neste procedimento contribui para a transparência e a redução da subjetividade do processo de avaliação. No caso de divergências nas avaliações é ideal levar o caso para uma avaliação conjunta, ou seja, avaliado e avaliador devem entrar em um consenso do nível a ser creditado ao colaborador.

O nível de competência técnica creditado ao colaborador é chamado nível de competência técnica do colaborador (NCTC). A comparação entre o NCTF e o NCTC revela as necessidades de treinamento, o *gap* do colaborador, argumentos para o feedback e plano de ação. Segue exemplo dessa comparação no Quadro 7:

Quadro 7 – Visualização das necessidades de treinamento do colaborador

Avaliado: José Ribeiro Função: Soldador de Produção			
	NCTF	NCTC	Visualização do <i>gap</i>
Solda MIG	4	5	↑
Solda TIG	4	5	↑
Solda eletrodo	3	2	↓
Desenho técnico	2	5	↑
Ponte rolante	3	4	↑
Símbolos de solda	4	4	–

Legenda:

0 – Não tem conhecimento
 1 – Tem conhecimento
 2 – Tem conhecimento e prática básico
 3 – Tem conhecimento e prática intermediário
 4 – Tem conhecimento e prática avançado
 5 – É multiplicador

Fonte: Leme (2005)

3.2.5 Desenvolvimento dos colaboradores

De acordo com Brandão e Guimarães (2001 *apud* CARBONE, 2006), o desenvolvimento é o aperfeiçoamento das competências internas disponíveis na organização que ocorre através da aprendizagem (no nível individual) e por meio de investimentos em pesquisas (no nível organizacional). É através da aprendizagem que são desenvolvidas as competências individuais do colaborador e a manifestação dessas competências, ou seja, daquilo que se aprendeu, é revelada pelo seu desempenho no trabalho.

Após a identificação das carências de cada colaborador, é preciso treiná-los e desenvolvê-los. O treinamento é mais focado e objetivo, pois se baseia nas competências necessárias (LEME, 2005).

3.2.6 Acompanhamento da evolução

Esta etapa refere-se ao acompanhamento e avaliação e, segundo Carbone (2006, p. 54), “funciona como mecanismo de *feedback*, ou retroalimentação, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados”. O referido autor explica que, através do acompanhamento da evolução, é possível

averiguar se as ações promovidas pela organização foram eficazes, ou seja, se provocou o desenvolvimento das competências desejadas.

As etapas de sensibilização, definição das competências organizacionais, definição das competências de cada função e identificação das competências dos colaboradores são utilizadas por muitas empresas. Somente algumas seguem para a etapa de desenvolvimento de colaboradores. A gestão por competências, efetivamente, é também mensurar a evolução de cada colaborador e de todo trabalho, como Leme (2005, p. 29) afirma:

Assim, consegue-se extrair o grande benefício do que é gestão por competências na sua essência: poder identificar os talentos para novos projetos ou tarefas, analisar equipes, motivar os colaboradores utilizando os que possuem mais competências para participarem da evolução dos colaboradores que estão se desenvolvendo, reaproveitar os talentos de sua empresa em novos desafios ou funções, novos cargos e até mesmo em remuneração, benefícios ou plano de carreira.

3.3 Gestão de carreiras por competências

De acordo com Dutra (2010), a carreira não é um caminho rígido e sim uma série de posições e trabalhos que se realiza, articulada de maneira a conciliar o desenvolvimento dos indivíduos com o desenvolvimento da organização.

Para Chiavenato (2008), carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por um indivíduo ao longo de sua vida profissional. A carreira implica desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos.

As carreiras, geralmente, concentram-se em certas áreas de atuação e conhecimento de maneira natural e devem seguir a mesma lógica no futuro. Dutra (2010) aponta três momentos da carreira:

- O início: a entrada na carreira é clara para a empresa e para as pessoas. Geralmente é possível definir precisamente quais são os requisitos e as condições de acesso à carreira;
- O crescimento: o início do processo de crescimento das pessoas na carreira é, em geral, bem monitorado pelas organizações. As empresas mais bem estruturadas conseguem estabelecer todo o caminho de crescimento em determinada carreira.
- O final: normalmente as organizações e as pessoas não tem clareza sobre o fim da carreira. É comum funcionários sem expectativas de desenvolvimento, pois já estão no teto de suas carreiras, há muitos anos, e impedindo a ascensão de outros que vêm

crecendo. Com a transparência a respeito do final da carreira, o indivíduo pode preparar-se para uma carreira distinta com o apoio da empresa.

Dutra (2010) estabelece três grupos de carreiras:

- Carreiras operacionais: ligadas às atividades-fim da empresa. Geralmente encerram-se em si mesmas, sendo importante que a organização defina critérios de mobilidade para outras carreiras ou para o mercado.
- Carreiras profissionais: ligadas às atividades específicas. Geralmente exigem formação técnica ou superior. Essas carreiras são definidas por processos fundamentais, tais como administração, tecnologia e comercialização.
- Carreiras gerenciais: ligadas às atividades de gestão da empresa. Normalmente pessoas das carreiras profissionais que, ao longo do processo de crescimento, demonstraram vocação e competência para gerenciar.

Dutra (2010) explica que as carreiras podem ser caracterizadas como um eixo, ou seja, um conjunto de orientações que servem de norte para conciliar as perspectivas individuais com as necessidades da organização e/ou da comunidade. A empresa precisa determinar as principais competências de cada eixo de uma carreira. Cada eixo terá um conjunto de competências, mas o ideal é verificar as principais entregas de cada um. Desta maneira, será possível acompanhar o desenvolvimento da pessoa na carreira.

De acordo com a Equipe de Pesquisa Salarial do site Catho Online, a gestão de carreiras é a gestão de planos e perspectivas particulares frente aos planos e demandas organizacionais. As pessoas possuem competências, habilidades, expectativas e interesses de desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto a organização necessita de pessoas com competências, habilidades e conhecimentos específicos que permitam o alcance de seus objetivos. Desta maneira, os profissionais devem planejar e buscar o preparo necessário para seu desenvolvimento profissional, enquanto a organização deve procurar profissionais com perfil necessário para o alcance dos resultados previstos.

3.4 Gestão do desempenho por competências

Conforme Rabaglio (2005), as organizações sofreram várias formas de pressão do ambiente para que oferecessem melhor qualidade e preço. Surgiu, assim, a necessidade de se buscar meios para maximizar o desempenho dos profissionais. Dentre as soluções encontradas, duas destacaram-se:

- a) Melhorar a utilização do potencial humano, o que significa identificar e desenvolver competências e habilidades.
- b) Melhorar a eficácia (competência) organizacional e de gestão dos recursos utilizados.

A gestão de desempenho por competências permite a identificação do potencial e do estágio atual de desenvolvimento dos funcionários e, conseqüentemente, estimula a busca pela excelência (GRAMIGNA, 2002).

De acordo com Lana e Ferreira (2007), estabelecer um sistema eficaz de gestão do desempenho é um desafio para muitas organizações, principalmente, quando não há clareza sobre os objetivos do processo. Os autores explicam que a gestão por competências evidencia as necessidades na gestão de pessoas, as quais derivam das estratégias organizacionais. Sua implantação estimula o surgimento de um novo pensamento na organização, trazendo clareza sobre a necessidade de que o desempenho dos funcionários seja constantemente avaliado e redirecionado.

3.4.1 Avaliação de desempenho por competência

De acordo com Rabaglio (2005, p. 2), “a avaliação de desempenho está muito relacionada à observação e ao acompanhamento do comportamento humano e está relacionada muito mais a uma questão de atitude do que de técnica”. O processo de avaliação de desempenho humano nas organizações, portanto, implica menos a criação de um instrumental técnico aprimorado e mais o desenvolvimento de um ambiente em que as pessoas relacionem-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

A avaliação de desempenho humano é um instrumento de estimativa do potencial humano da organização e tem o objetivo específico de reforçar os pontos fortes de cada pessoa e identificar os *gaps* para que sejam desenvolvidos e superados. Constitui-se, portanto, numa ferramenta de desenvolvimento de pessoas e que pode trazer grandes benefícios para as organizações (RABAGLIO, 2005).

Diversas ferramentas e modelos de avaliação podem ser empregados na avaliação com foco em competências, desde que cada grupo tenha determinado seu perfil de competências, e a ferramenta de avaliação seja utilizada para identificar as competências do perfil que o avaliado possui e aquelas que devem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas (RABAGLIO, 2005). A autora explica que a descrição de cargos e o perfil de competências técnicas e comportamentais atualizados são a orientação para que os funcionários possam planejar seu

desenvolvimento e os ajustes necessários ao seu perfil. Quanto a avaliação de desempenho com foco em competências, permite que seja feito um plano de ação em busca do perfil e desempenho compatível com a expectativa do cargo na medida em que dá clareza e objetividade ao desempenho real e ao desempenho esperado.

É fundamental para o sucesso da avaliação de desempenho por competências que o avaliado tenha capacidade de identificar suas competências, considerando suas necessidades profissionais. Tendo consciência sobre as necessidades do cargo ocupado e as competências que possui, o indivíduo poderá avaliar-se com mais facilidade e aceitar *feedbacks* de outras pessoas (GRAMIGNA, 2002).

A utilização de indicadores direcionados, somente, para o ajustamento do comportamento dos funcionários aos padrões estabelecidos é uma deficiência frequente na avaliação de desempenho. Fatores como pontualidade e assiduidade, por exemplo, revelam apenas a disciplina do avaliado, mas pouco acrescentam à averiguação do desempenho efetivamente alcançado. Indicadores que representem a contribuição oferecida ao alcance dos objetivos da organização devem, portanto, ser priorizados (LANA; FERREIRA, 2007).

Após a explanação sobre o tema Gestão por Competências, é apresentado no próximo capítulo, Mapeamento e Avaliação da Gestão da Pró-reitoria de Administração da UFC: um estudo de caso, a metodologia, a aplicação da metodologia de mapeamento e avaliação de competências técnicas desenvolvido por Leme (2005), resultados e discussões.

4 MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFC: UM ESTUDO DE CASO.

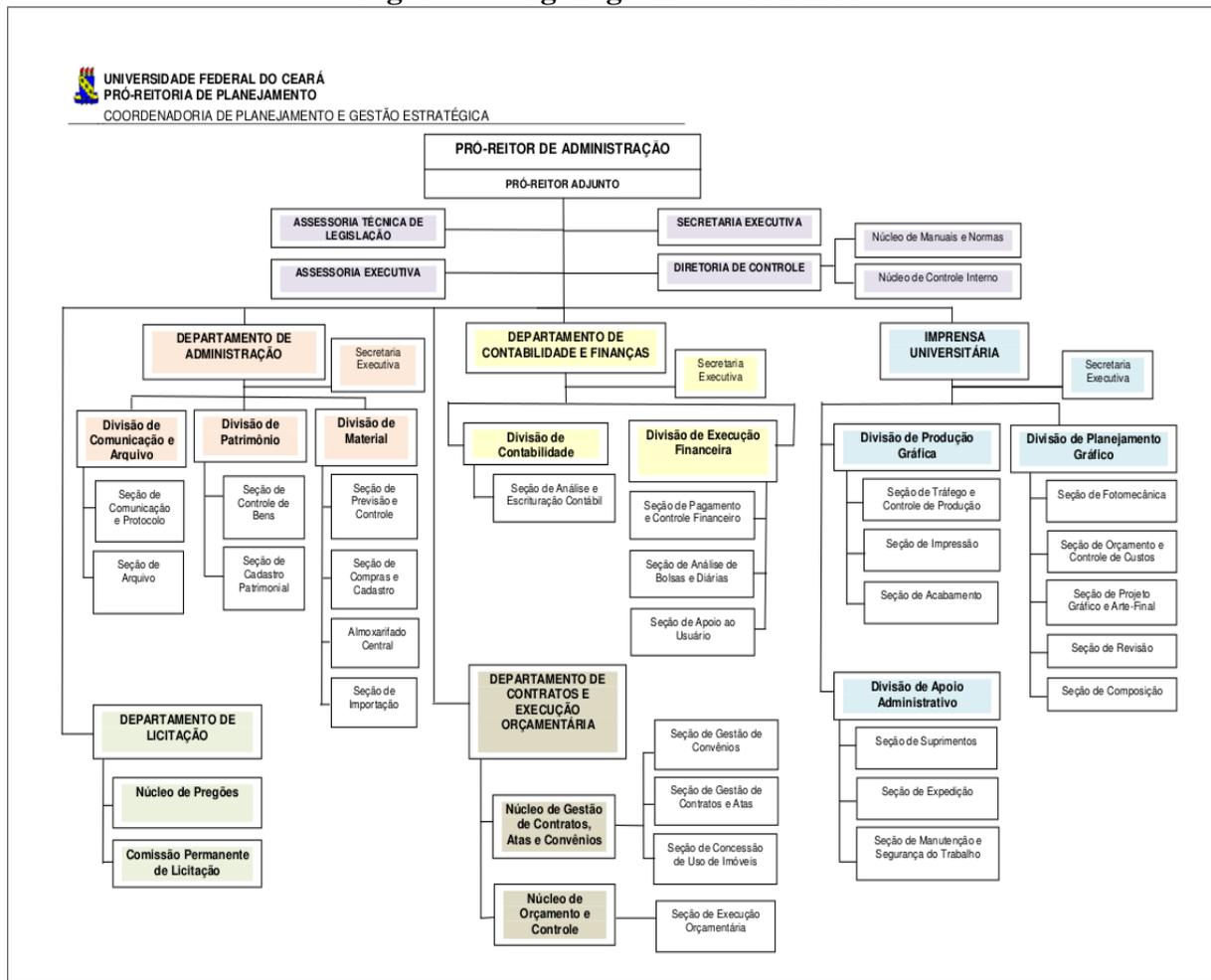
Após o estudo teórico, será exposto, a seguir, um estudo de caso no Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) da Pró-Reitoria de Administração da UFC com a metodologia, a aplicação da metodologia de mapeamento e avaliação de competências técnicas desenvolvido por Leme (2005), os resultados e discussões.

4.1 A Pró-Reitoria de Administração da UFC

O estudo desenvolveu-se no Departamento de Contabilidade e Finanças da Pró-Reitoria de Administração da UFC, localizado na Avenida da Universidade, nº 2853 – Benfica, na cidade de Fortaleza, capital do Estado. A Universidade é composta de seis campi, denominados Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus do Porangabussu, todos localizados no município de Fortaleza, além do Campus de Sobral, Campus do Cariri e Campus de Quixadá.

A Pró-Reitoria de Administração (PRADM) dispõe de 117 servidores técnico-administrativos e é composta pela Pró-Reitoria, Assessoria Técnica de Legislação, Assessoria Executiva, Diretoria de Controle, Secretaria Executiva, Departamento de Administração, Departamento de Licitação, Departamento de Contabilidade e Finanças, Departamento de Contratos e Execução Orçamentária e Imprensa Universitária. A Figura 3 (ver Anexo) apresenta o organograma da Pró-Reitoria de Administração, onde se encontra o Departamento de Contabilidade e Finanças, local da aplicação do estudo de caso.

Figura 3 - Organograma da PRADM



Fonte: www.pradm.ufc.br/2013

À Pró-Reitoria de Administração compete prover continuamente, com eficiência, eficácia e efetividade, os meios necessários à manutenção e crescimento da capacidade de gestão das atividades-fim da UFC. Possui como visão o desenvolvimento de ações administrativas voltadas para atender as demandas e expectativas da Instituição para a plena satisfação das necessidades da comunidade universitária. Tem como valores: trabalhar com competência, seriedade e responsabilidade, em obediência irrestrita aos princípios da legalidade, da ética e da excelência, atuando com foco na valorização das pessoas e transparência na gestão dos recursos públicos.

4.1.2 O Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF)

Ao Departamento de Contabilidade de Finanças cabe, através de suas divisões e seções, organizar, controlar e executar as atividades referentes à administração financeira e contábil da UFC.

O DCF dispõe de 16 servidores técnico-administrativos e é composto pela Divisão de Execução Financeira e pela Divisão de Contabilidade. A Divisão de Execução Financeira está dividida em três seções: Seção de Pagamento e Controle Financeiro, Seção de Análise de Bolsas e Diárias e Seção de Apoio ao Usuário. A Divisão de Contabilidade, por sua vez, possui uma seção: Seção de Análise e Escrituração Contábil.

4.2 Trajetória percorrida: a metodologia da pesquisa

A experiência de estágio na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), em 2011, na Seção de Avaliação de Desempenho por Competência do setor de Gerência de Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social (GDHUS), representou o despertar para a pesquisa desenvolvida. Naquele momento, a Companhia almejava uma mudança no processo de avaliação de desempenho por competências, pois o mesmo modelo já estava sendo utilizado, há vários anos, dando sinais de seu desgaste.

Os funcionários, anualmente, respondiam aos questionários, avaliando seus superiores, subordinados e pares. Era perceptível o desinteresse e a frustração, neste processo, na medida em que as pessoas protelavam o cumprimento desta exigência ou optavam por não participarem, mesmo sabendo que poderiam prejudicar-se no Plano de Cargas e Carreiras. Além disso, muitos demonstravam responder, somente, para cumprir a solicitação feita. Tal fato era percebido, devido à prevalência de notas iguais em todas as competências avaliadas. É válido informar que alguns demonstravam insatisfação e lamentavam-se por terem que realizar a avaliação junto à Gerência.

Dessa maneira, tornava-se necessário uma mudança imediata, passando-se, no primeiro momento, a identificar problemas no processo. Nesta fase, o estágio na CAGECE foi interrompido e uma nova experiência em outra instituição iniciou-se: Associação dos Servidores da Polícia Federal do Estado do Ceará (ASPOFECE). Desta vez, como auxiliar administrativo no setor financeiro.

Nove meses depois, ao assumir o cargo de assistente em administração no Departamento de Contabilidade e Finanças, junto à Divisão de Execução Financeira da Universidade Federal do Ceará e vendo-se na iminência da elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharel em Administração, elegeu-se, prontamente, aquela temática que tanto havia despertado interesse, porém havia sido interrompido o aprofundamento em seu estudo associado com a prática profissional: Gestão por Competências.

Inicialmente, foram investigadas as abordagens mais difundidas, no que tange à Competências e à Gestão por Competências, buscando nos estudiosos que as exploram a compreensão dos conceitos fundamentais e sua aplicabilidade.

Para atingir o objetivo de mapear as competências técnicas, elencou-se três momentos para tal finalidade. Primeiramente, realizou-se um estudo bibliográfico, bem como um estudo complementado por conteúdos publicados em endereços eletrônicos voltados para o conhecimento das competências técnicas necessárias para o desempenho no departamento. Em seguida, baseando-se nas informações obtidas, elaborou-se dois questionários de múltipla escolha respondidos pelos servidores que possuem cargos de chefia no DCF.

O formulário Nível de Competências Técnicas da Função (ver Apêndice A) apresentou um rol de competências técnicas, baseado no estudo supracitado, onde cada chefe indicou as competências necessárias para o desempenho das funções dos seus subordinados e o nível de competência também necessário para o desempenho destes. No segundo formulário, Nível de Competências Técnicas do Colaborador (ver Apêndice B), o chefe classificou o nível de conhecimento e prática de cada subordinado nas competências destacadas no primeiro questionário. Finalmente, de posse dos dois formulários, elaborou-se um gráfico para cada subordinado, contemplando o nível de competência ideal *versus* o nível de competência real. Dessa maneira, foi possível visualizar as lacunas existentes no desempenho dos servidores do Departamento.

Utilizando-se dos estudos realizados por Silva e Menezes (2001), referentes às classificações das pesquisas, pode-se afirmar que este trabalho é caracterizado quanto à sua natureza, como aplicada; quanto à abordagem do problema, como qualitativa; quanto aos objetivos, como exploratório-descritivo e quanto aos procedimentos técnicos, como estudo de caso.

Os autores supracitados informam que a pesquisa aplicada pretende gerar conhecimentos para a aplicação prática conduzida à solução de problemas específicos. Dessa maneira, na medida em que este estudo consiste no mapeamento de competências técnicas dos servidores técnico-administrativos de uma unidade administrativa da UFC, as informações geradas, através da pesquisa, servirão como ferramenta no levantamento das necessidades de treinamento e capacitação.

Quanto ao objetivo desta pesquisa, definiu-se que este estudo é de cunho qualitativo em virtude de buscar a compreensão de fenômenos de natureza subjetiva, conforme revela Dyniewicz (2007).

De acordo com Minayo, 1992, p.10, temos:

A metodologia qualitativa é aquela que encorpora a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais. O estudo qualitativo pretende aprender a totalidade coletada visando, em última instância, atingir o conhecimento de um fenômeno histórico que é significativo em sua singularidade.

Valendo-se dos conhecimentos de Santos (2007), pode-se afirmar que do ponto de vista de seus objetivos, este estudo apresenta características de pesquisa descritiva. Descrever um fato/fenômeno/processo é interesse de quem já teve uma primeira aproximação, ou seja, já fez uma pesquisa exploratória. Pesquisa descritiva, portanto, é um levantamento das características conhecidas que compõem o fato/fenômeno/processo. É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/processo selecionado.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Para justificar a referida classificação, segue considerações de alguns autores.

Primeiramente, Silva & Menezes (2001, p. 21) afirmaram que estudo de caso é aquele “que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Em seguida, Santos (2007, p. 33) revela que “estudar um caso é selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos. O objeto do estudo de caso pode ser qualquer fato/fenômeno/ processo individual, ou um de seus aspectos”.

Dessa maneira, o estudo a ser realizado, como já fora mencionado, caracteriza-se como estudo de caso, pois permite a proximidade entre o pesquisador e o fato a ser pesquisado, além de permitir um aprofundamento do conteúdo apontado na pesquisa e investigar o fato dentro de um contexto real.

A seguir, a definição de outros elementos relevantes para a compreensão e análise da pesquisa: sujeitos participantes da pesquisa e coleta de dados.

4.2.1 Sujeitos participantes da pesquisa

Os sujeitos participantes da pesquisa constituem-se de 5 servidores técnico-administrativos com cargos de chefia e lotados no Departamento de Contabilidade e Finanças da UFC. Ao serem comunicados sobre o objetivo deste estudo e convidados para contribuir, através do preenchimento dos formulários apresentados, todos concordaram em participar abertamente, ou seja, sem preservarem suas identidades.

4.2.2 Coleta de dados

Procedimentos de coleta são os métodos práticos empregados para colher as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/processo. A coleta de dados de cada pesquisa, conforme Santos (2007), terá peculiaridades adequadas àquilo que se quer descobrir.

Neste estudo, optou-se primeiramente pelo uso da análise de documentos, especificamente, a descrição das atividades de cada seção ou divisão do DCF para identificar as competências técnicas que poderiam ser necessárias para o desempenho das funções dentro do departamento.

Mediante a análise dessas atividades, foi desenvolvido o primeiro formulário que continha todas as competências técnicas necessárias para o desempenho das funções dentro do DCF. O entrevistado escolheu até cinco competências técnicas principais para o desempenho das funções de seus subordinados, bem como o nível necessário.

No segundo formulário, o entrevistado indicou qual o nível de competência de cada um de seus subordinados nas competências técnicas escolhidas anteriormente como principais. Doze servidores foram avaliados por seus superiores através do segundo formulário.

As implicações dos procedimentos supracitados resultaram no contexto informado a seguir.

4.3 Resultados e discussões

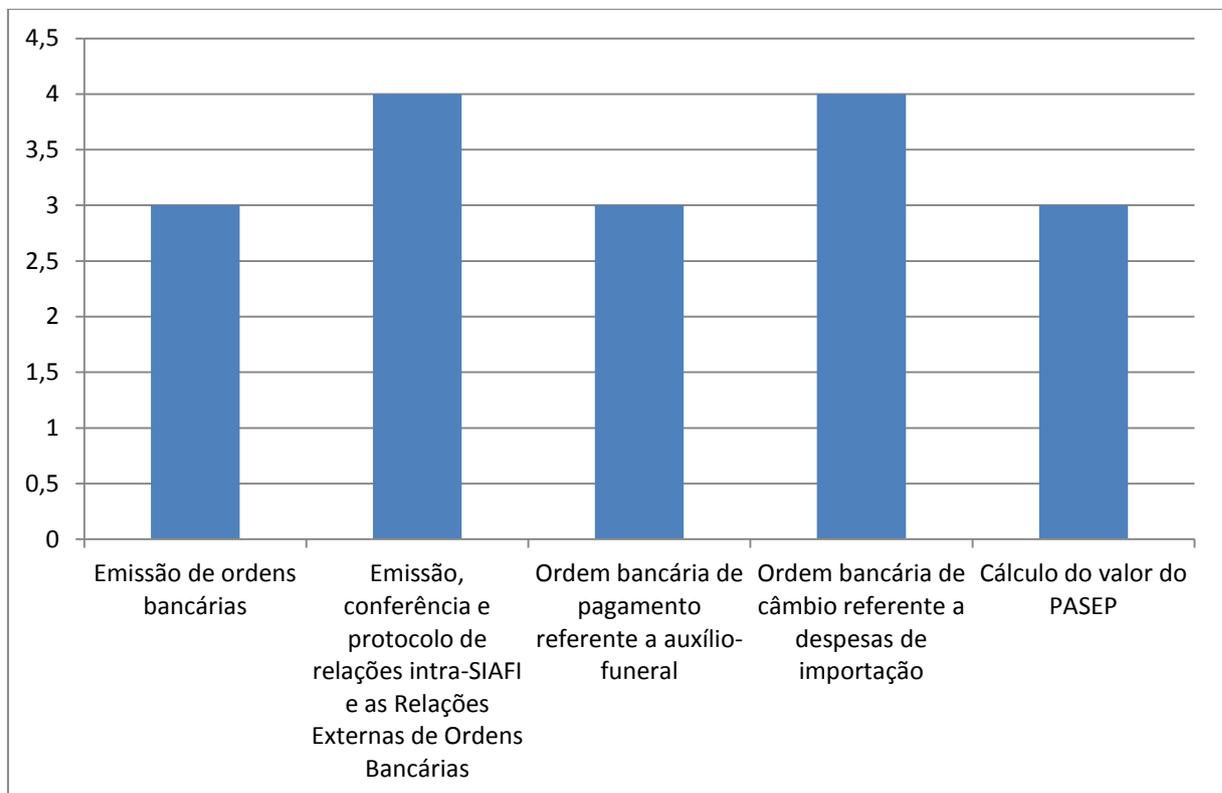
Para alcançar o objetivo de mapear as competências dos servidores técnico-administrativos do Departamento de Contabilidade e Finanças e identificar o grau de

desenvolvimento dos mesmos em suas respectivas funções, participaram da pesquisa, como já foi mencionado, 5 servidores.

Nesta fase, os respondentes analisaram, dentre 44 competências técnicas, quais eram as mais importantes para o exercício das funções de seus subordinados. Feito isso, marcaram qual o nível de competência necessária.

O Gráfico 4 apresenta as competências técnicas e o nível em que são necessárias para o exercício da função Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira de acordo com o entrevistado 1: conhecimento e prática em nível intermediário de emissão de ordens bancárias; conhecimento e prática em nível avançado de emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; conhecimento e prática em nível intermediário de ordem bancária de pagamento referente a auxílio-funeral; conhecimento e prática em nível avançado de ordem bancária de câmbio referente a despesas de importação; e conhecimento e prática em nível intermediário de cálculo do valor do PASEP.

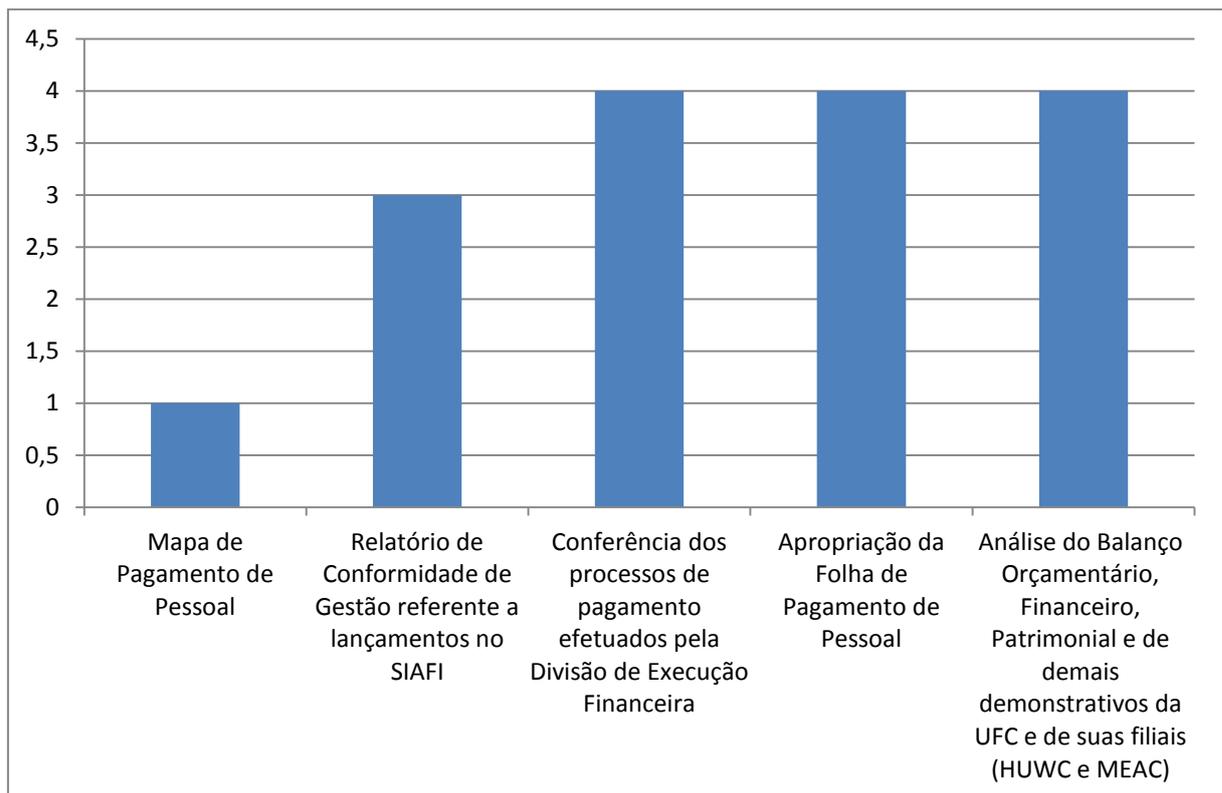
Gráfico 4 – Nível de Competências Técnicas para Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira



Fonte: elaborado pelo autor/2013

O Gráfico 5 apresenta as competências técnicas e o nível em que são necessárias para o exercício da função Chefe da Seção de Análise e Escrituração Contábil de acordo com o entrevistado 2: conhecimento de mapa de pagamento de pessoal; conhecimento e prática em nível intermediário de relatórios de conformidade de gestão referente a lançamentos no SIAFI; conhecimento e prática em nível avançado de conferência dos processos de pagamento efetuados pela Divisão de Execução Financeira; conhecimento e prática em nível avançado de apropriação da folha de pagamento de pessoal; e conhecimento e prática em nível avançado de análise do balanço orçamentário, financeiro, patrimonial e de demais demonstrativos da UFC e de suas filiais Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) e Maternidade Escola Assis Chateaubriand (MEAC).

Gráfico 5 - Nível de Competências Técnicas para Chefe da Seção de Análise e Escrituração Contábil



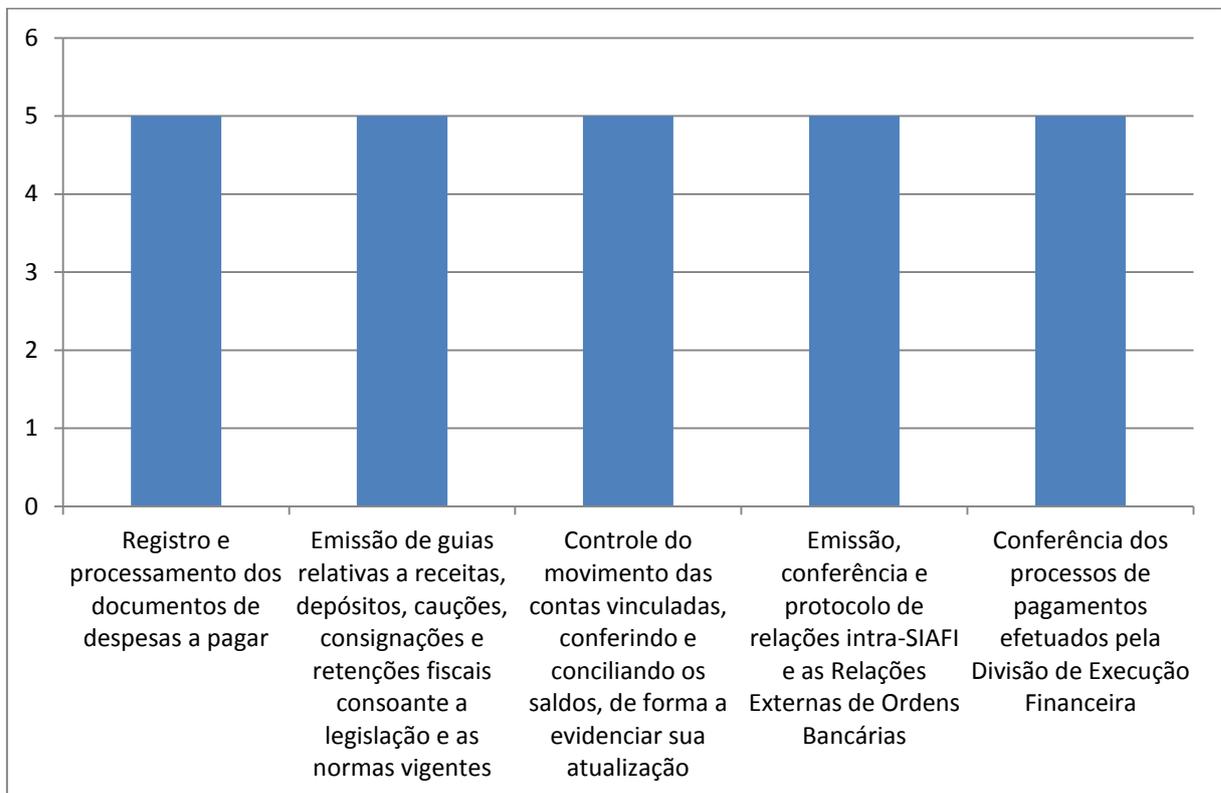
Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 3 considerou necessário para o desempenho da função Chefe da Divisão de Execução Financeira, conforme Gráfico 6, ser agente multiplicador de:

- Registro e processamento dos documentos de despesas a pagar;

- Emissão de guias relativas a receitas, depósitos, cauções, consignações, e retenções fiscais consoante a legislação e as normas vigentes;
- Controle do movimento das contas vinculadas, conferindo e conciliando os saldos, de forma a evidenciar sua atualização;
- Emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias;
- Conferência dos processos de pagamentos efetuados pela Divisão de Execução Financeira.

Gráfico 6 - Nível de Competências Técnicas para Chefe da Divisão de Execução Financeira



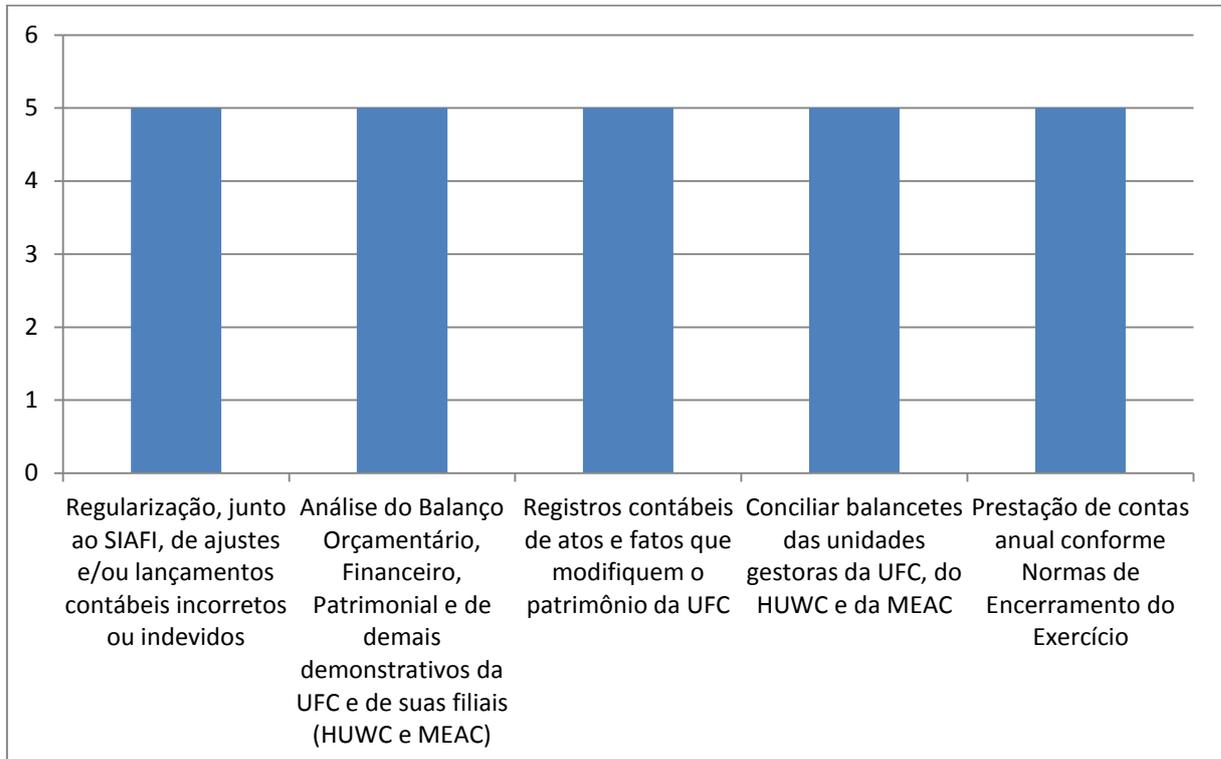
Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 3 considerou necessário para o desempenho da função Chefe da Divisão de Contabilidade, conforme Gráfico 7, ser agente multiplicador de:

- Regularização, junto ao SIAFI, de ajustes e/ou lançamentos contábeis incorretos ou indevidos;
- Análise do balanço orçamentário, financeiro, patrimonial e de demais demonstrativos da UFC e de suas filiais (HUWC e MEAC);

- Registros contábeis de atos e fatos que modifiquem o patrimônio da UFC;
- Conciliação de balancetes das unidades gestoras da UFC, do HUWC e da MEAC;
- Prestação de contas anual conforme Normas de Encerramento do Exercício.

Gráfico 7 - Nível de Competências Técnicas para Chefe da Divisão de Contabilidade

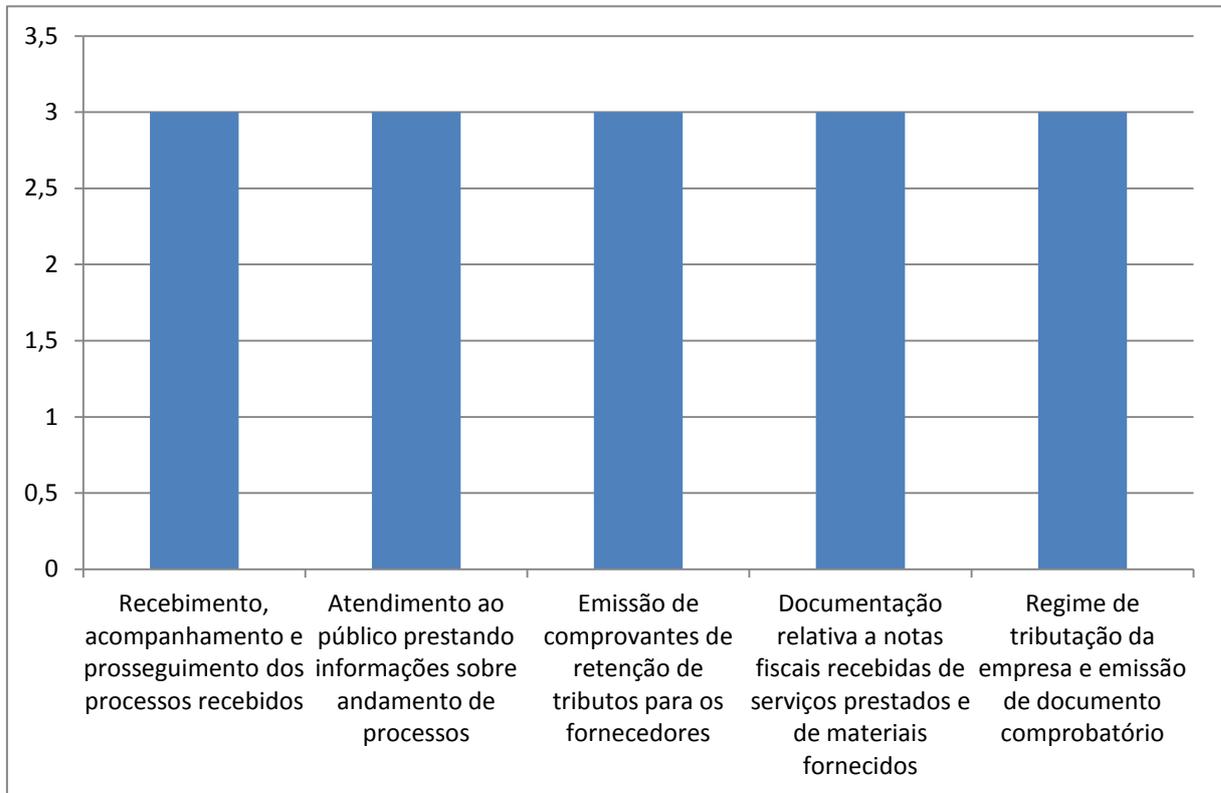


Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 4 considerou necessário para o desempenho da função Responsável pela Seção de Apoio ao Usuário, conforme Gráfico 8, ter conhecimento e prática em nível intermediário de:

- Recebimento, acompanhamento e prosseguimento dos processos recebidos;
- Atendimento ao público prestando informações sobre andamento de processos;
- Emissão de comprovantes de retenção de tributos para os fornecedores;
- Documentação relativa a notas fiscais recebidas de serviços prestados e de materiais fornecidos;
- Regime de tributação da empresa e emissão de documento comprobatório.

Gráfico 8 - Nível de Competências Técnicas para Responsável pela Seção de Apoio ao Usuário

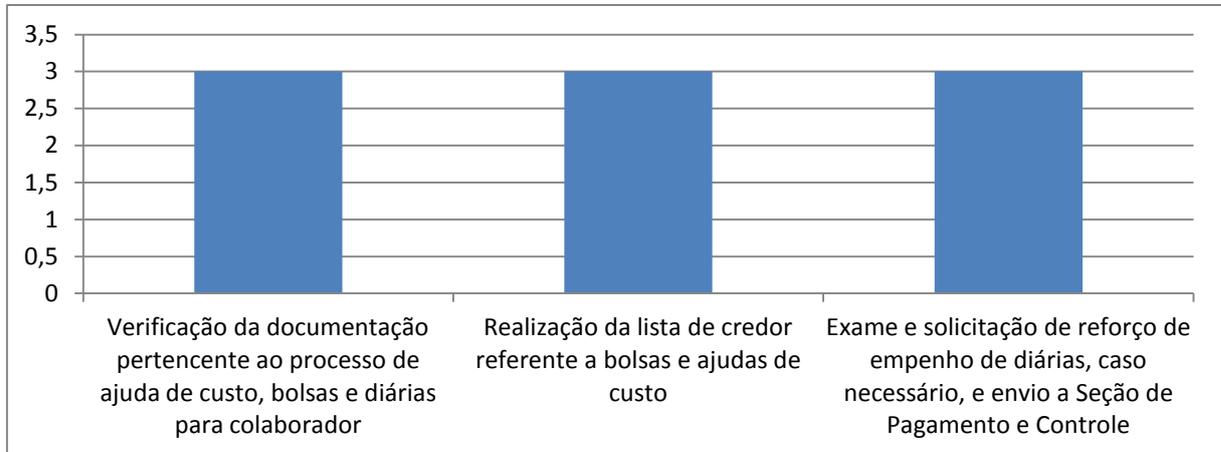


Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 4 considerou necessário para o desempenho da função Responsável pela Seção de Análise de Bolsas e Diárias, conforme Gráfico 9, possuir conhecimento e prática em nível intermediário de:

- Verificação da documentação pertencente ao processo de ajuda de custo, bolsas e diárias para colaborador;
- Realização da lista de credor referente a bolsas e ajudas de custo;
- Exame e solicitação de reforço de empenho de diárias, caso necessário, e envio a Seção de Pagamento e Controle.

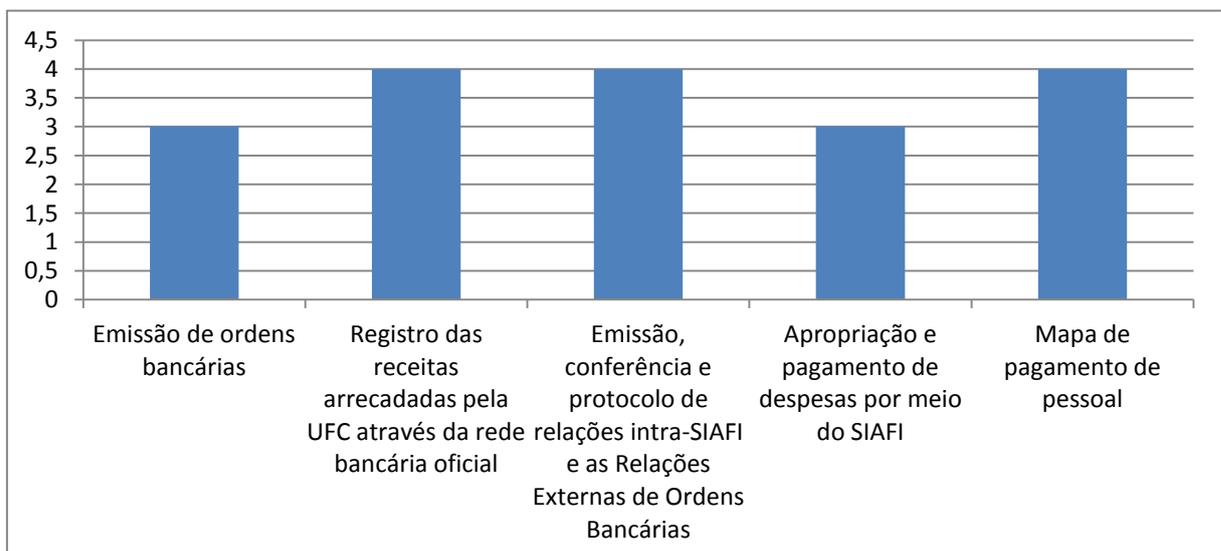
Gráfico 9 - Nível de Competências Técnicas para Responsável pela Seção de Análise de Bolsas e Diárias



Fonte: elaborado pelo autor/2013

O Gráfico 10 apresenta as competências técnicas e o nível em que são necessárias para o exercício da função Chefe da Seção de Pagamento e Controle Interno de acordo com o entrevistado 4: conhecimento e prática em nível intermediário de emissão de ordem bancária; conhecimento e prática em nível avançado de registro das receitas arrecadas pela UFC através da rede bancária; conhecimento e prática em nível avançado de emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; conhecimento e prática em nível intermediário de apropriação e pagamento de despesas por meio do SIAFI; conhecimento e prática em nível avançado do mapa de pagamento de pessoal.

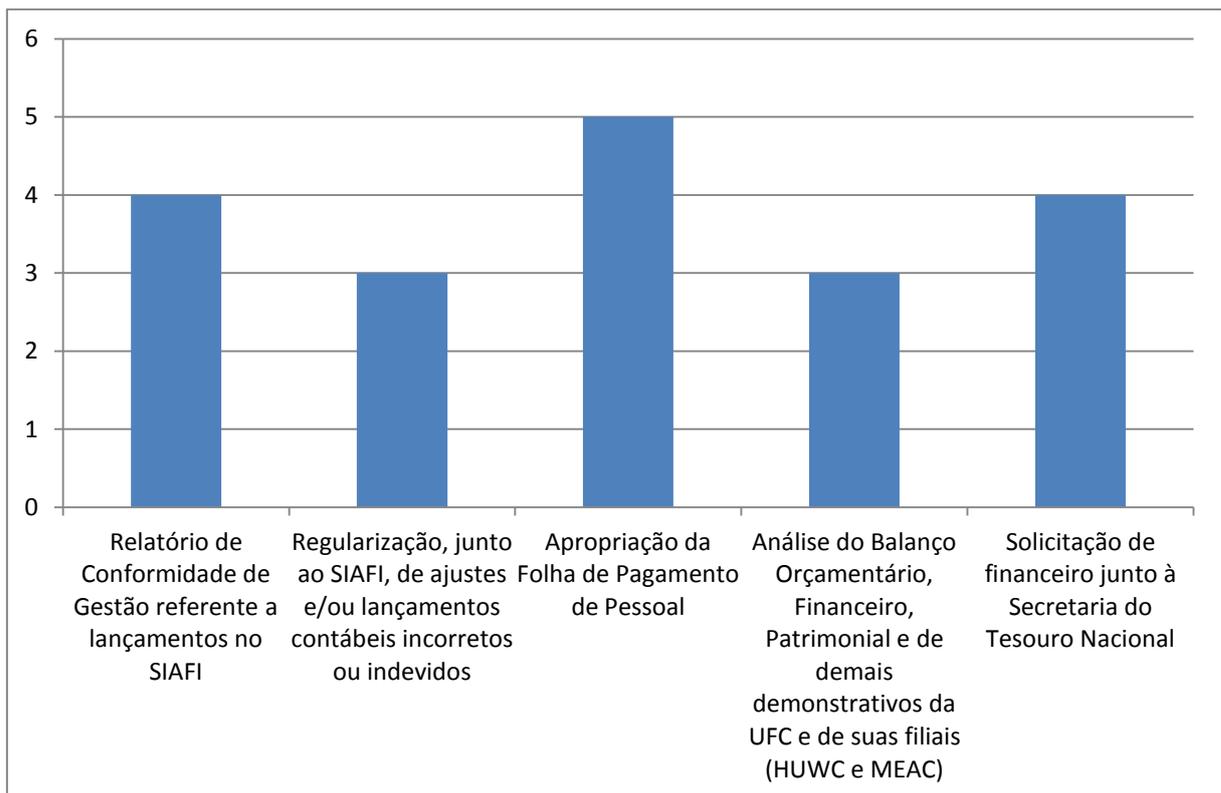
Gráfico 10 - Nível de Competências Técnicas para Chefe da Seção de Pagamento e Controle Interno



Fonte: elaborado pelo autor/2013

O Gráfico 11 apresenta as competências técnicas e o nível em que são necessárias para o exercício da função Assistente em Administração da Seção de Análise e Escrituração Contábil de acordo com o entrevistado 5: conhecimento e prática em nível avançado do Relatório de Conformidade de Gestão referente a lançamentos no SIAFI; conhecimento e prática em nível intermediário de regularização, junto ao SIAFI, de ajustes e/ou lançamentos contábeis incorretos ou indevidos; agente multiplicador de apropriação da folha de pagamento de pessoal; conhecimento e prática em nível intermediário de análise do balanço orçamentário, financeiro, patrimonial e de demais demonstrativos da UFC e de suas filiais (HUWC e MEAC); e conhecimento e prática em nível avançado de solicitação de financeiro junto à Secretaria do Tesouro Nacional.

Gráfico 11 - Nível de Competências Técnicas para Assistente em Administração da Seção de Análise e Escrituração Contábil

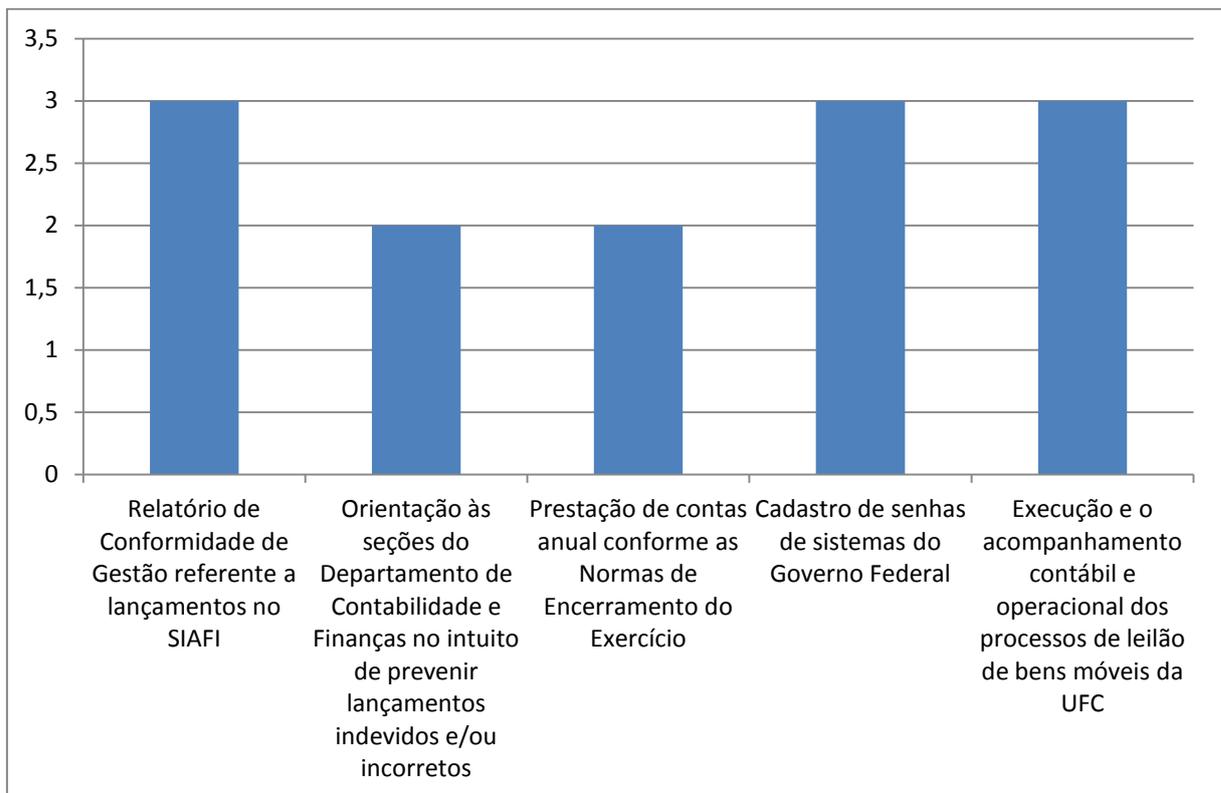


Fonte: elaborado pelo autor/2013

O Gráfico 12 apresenta as competências técnicas e o nível em que são necessárias para o exercício da função Contador da Seção de Análise e Escrituração Contábil de acordo com o entrevistado 5: conhecimento e prática em nível intermediário de relatório de conformidade de gestão referente a lançamentos no SIAFI; conhecimento e prática em nível básico de orientação às seções do Departamento de Contabilidade e Finanças no intuito de prevenir

lançamentos indevidos e/ou incorretos; conhecimento e prática em nível básico de prestação de contas anual conforme as Normas de Encerramento do Exercício; conhecimento e prática em nível intermediário do cadastro de senhas de sistemas do Governo Federal; conhecimento e prática em nível intermediário da execução e acompanhamento contábil e operacional dos processos de leilão de bens móveis da UFC.

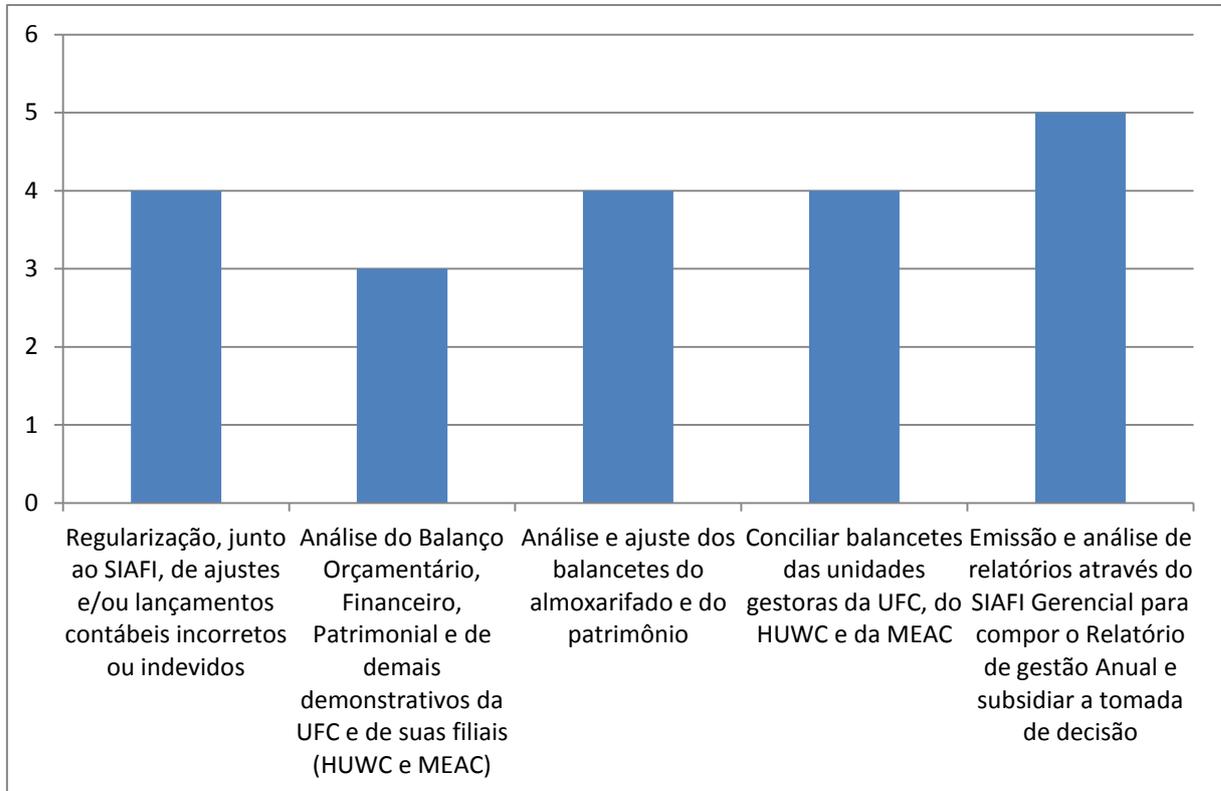
Gráfico 12 - Nível de Competências Técnicas para Contador da Seção de Análise e Escrituração Contábil



Fonte: elaborado pelo autor/2013

O Gráfico 13 apresenta as competências técnicas e o nível em que são necessárias para o exercício da função Técnico em Contabilidade da Seção de Análise e Escrituração Contábil de acordo com o entrevistado 5: conhecimento e prática em nível avançado de Regularização, junto ao SIAFI, de ajustes e/ou lançamentos contábeis incorretos ou indevidos; conhecimento e prática intermediário em Análise do Balanço Orçamentário, Financeiro, Patrimonial e de demais demonstrativos da UFC e de suas filiais (HUWC e MEAC); conhecimento e prática em nível avançado em Análise e ajuste dos balancetes do almoxarifado e do patrimônio; conhecimento e prática em nível avançado em Conciliar balancetes das unidades gestoras da UFC, do HUWC e da MEAC; agente multiplicador de Emissão e análise de relatórios através do SIAFI Gerencial para compor o Relatório de gestão Anual e subsidiar a tomada de decisão.

Gráfico 13 - Nível de Competências Técnicas para Técnico em Contabilidade da Seção de Análise e Escrituração Contábil

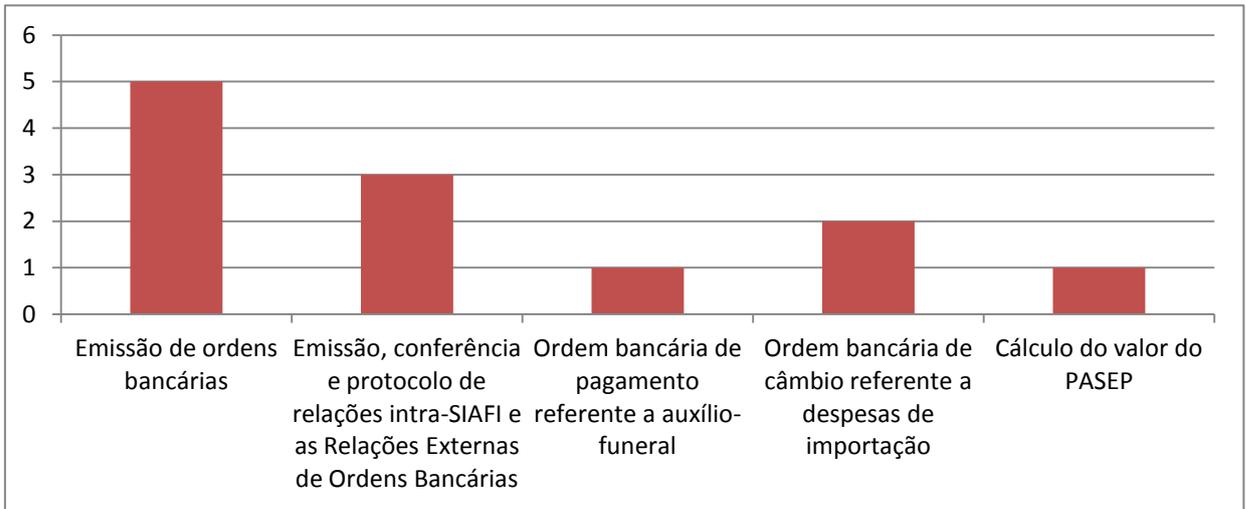


Fonte: elaborado pelo autor/2013

Após identificarem quais as competências técnicas essenciais para o desempenho das funções, os respondentes indicaram qual o nível de competência técnica que os servidores possuem.

O entrevistado 1 indentificou, conforme o Gráfico 14, os seguintes níveis de competências técnicas para o colaborador 1 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira: é multiplicador de emissão de ordens bancárias; possui conhecimento e prática em nível intermediário de emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; possui conhecimento de ordem bancária de pagamento referente a auxílio-funeral; possui conhecimento e prática em nível básico de ordem bancária de pagamento referente a despesas de importação; tem conhecimento do cálculo do valor do PASEP.

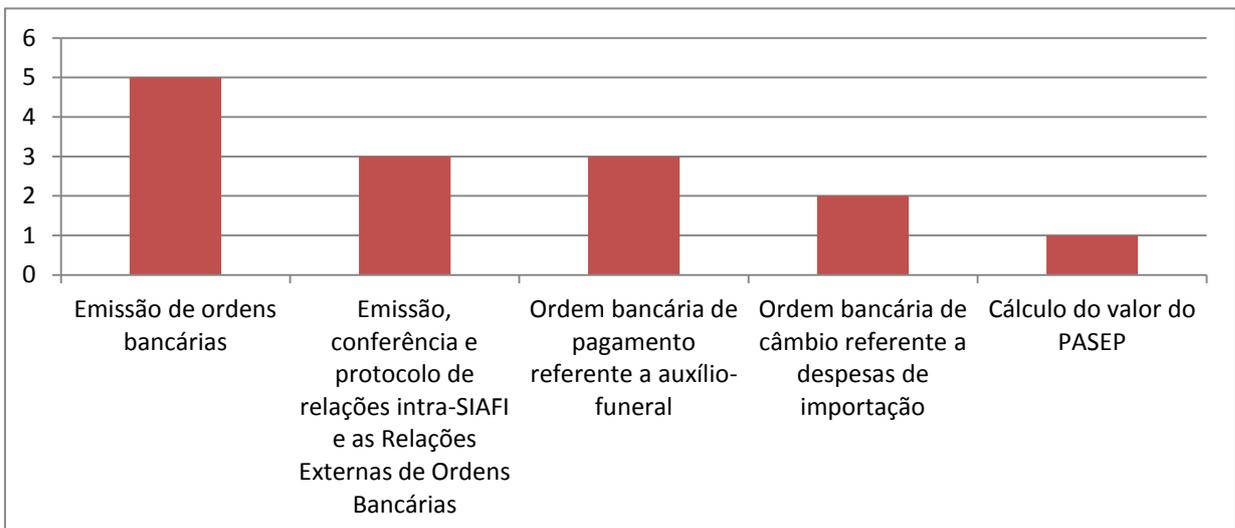
Gráfico 14 – Nível de Competências Técnicas para o Colaborador 1 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira



Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 1 indentificou, conforme o Gráfico 15, os seguintes níveis de competências técnicas para o colaborador 2 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira: é multiplicador de emissão de ordens bancárias; possui conhecimento e prática em nível intermediário de emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; possui conhecimento e prática em nível intermediário de ordem bancária de pagamento referente a auxílio-funeral; possui conhecimento e prática em nível básico de ordem bancária de pagamento referente a despesas de importação; tem conhecimento do cálculo do valor do PASEP.

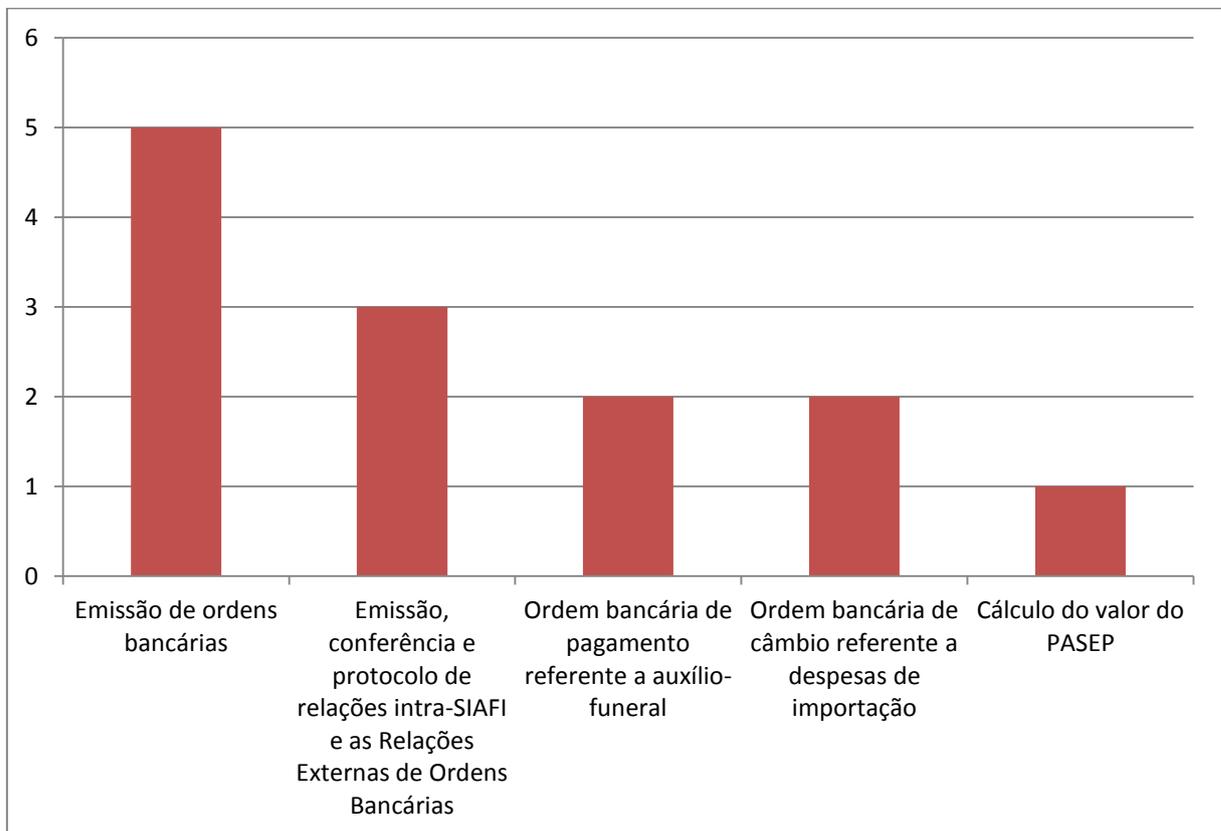
Gráfico 15 – Nível de Competências Técnicas para o Colaborador 2 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira



Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 1 indentificou, conforme o Gráfico 16, os seguintes níveis de competências técnicas para o colaborador 3 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira: é multiplicador de emissão de ordens bancárias; possui conhecimento e prática em nível intermediário de emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; possui conhecimento e prática em nível básico de ordem bancária de pagamento referente a auxílio-funeral; possui conhecimento e prática em nível básico de ordem bancária de pagamento referente a despesas de importação; tem conhecimento do cálculo do valor do PASEP.

Gráfico 16 – Nível de Competências Técnicas para o Colaborador 3 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira

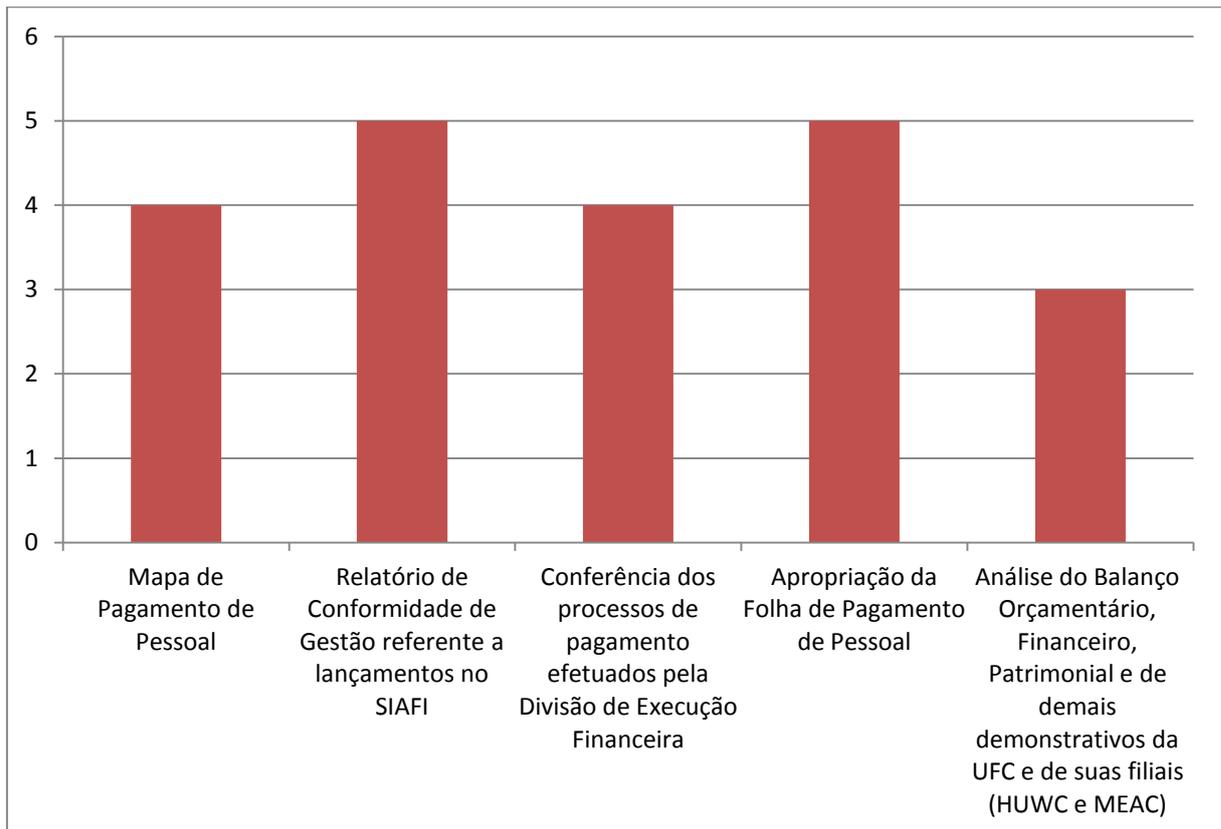


Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 2 indentificou, conforme o Gráfico 17, os seguintes níveis de competências técnicas para o colaborador Chefe da Seção e Análise e Escrituração Contábil: possui conhecimento e prática em nível avançado de mapa de pagamento de pessoal; é multiplicador de relatório de conformidade de gestão referente a lançamentos no SIAFI; possui conhecimento e prática em nível avançado de conferência dos processos de pagamento efetuados pela Divisão de Execução Financeira; é multiplicador de apropriação da folha de

pagamento de pessoal; possui conhecimento e prática em nível intermediário de análise do balanço orçamentário, financeiro, patrimonial e de demais demonstrativos da UFC e de suas filiais (HUWC e MEAC).

Gráfico 17 - Nível de Competências Técnicas para o Colaborador Chefe da Seção de Análise e Escrituração Contábil

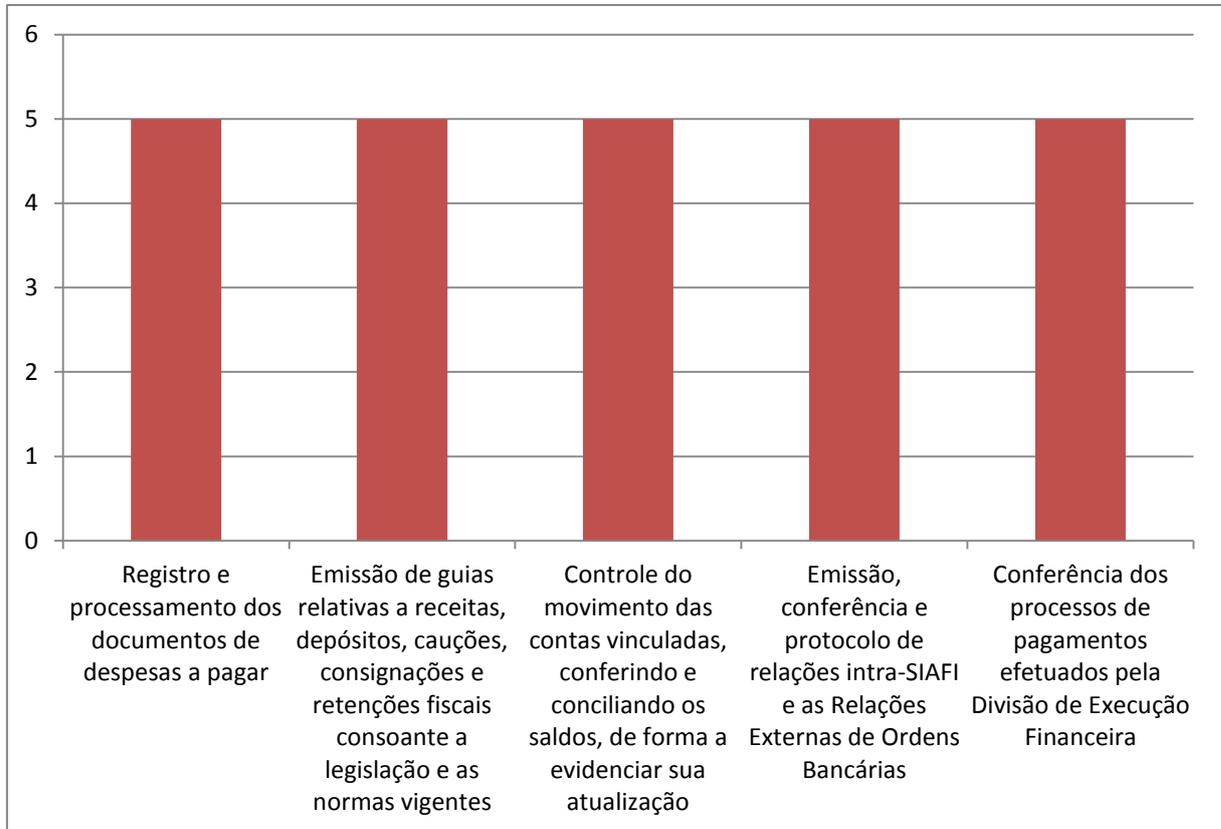


Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 3 indentificou, conforme o Gráfico 18, que o colaborador Chefe da Divisão de Execução Financeira é multiplicador de:

- Registro e processamento dos documentos de despesas a pagar;
- Emissão de guias relativas a receitas, depósitos, cauções, consignações e retenções fiscais consoante a legislação e as normas vigentes;
- Controle do movimento das contas vinculadas, conferência e conciliação dos saldos, de forma a evidenciar sua atualização;
- Emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias;
- Conferência dos processos de pagamentos efetuados pela Divisão de Execução Financeira.

Gráfico 18 - Nível de Competências Técnicas para o Colaborador Chefe da Divisão de Execução Financeira

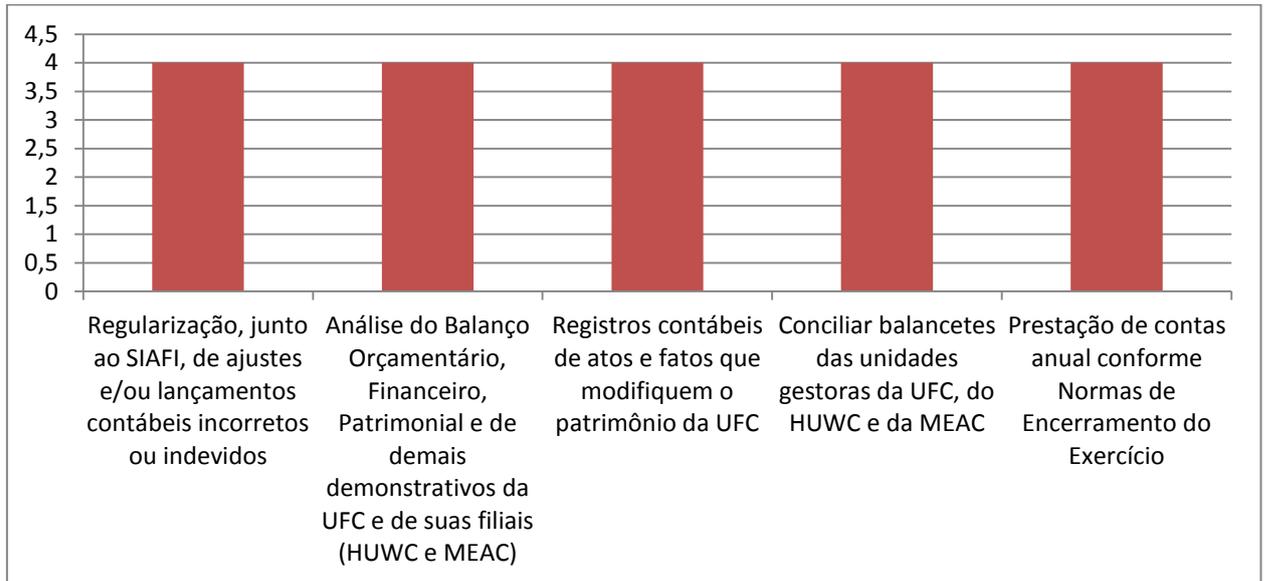


Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 3 indentificou, conforme o Gráfico 19, que o colaborador Chefe da Divisão de Contabilidade possui conhecimento e prática em nível avançado de:

- Regularização, junto ao SIAFI, de ajustes e/ou lançamentos contábeis incorretos ou indevidos;
- Análise do balanço orçamentário, financeiro, patrimonial e de demais demonstrativos da UFC e de suas filiais (HUWC e MEAC);
- Registros contábeis de atos e fatos que modifiquem o patrimônio da UFC;
- Conciliação de balancetes das unidades gestoras da UFC, do HUWC e da MEAC;
- Prestação de contas anual conforme normas de encerramento do exercício.

Gráfico 19 - Nível de Competências Técnicas para o Colaborador Chefe da Divisão de Contabilidade

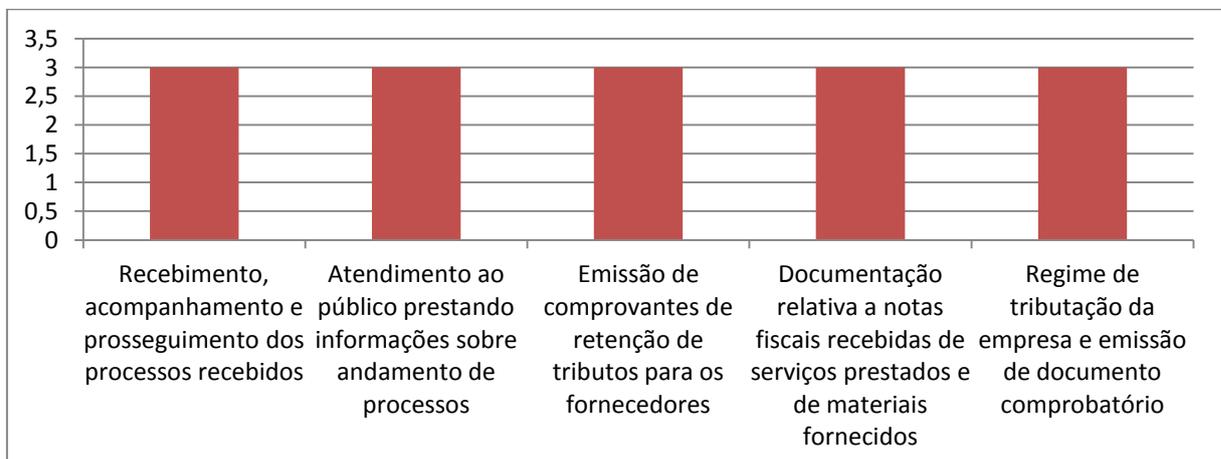


Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 4 indentificou, conforme o Gráfico 20, que o colaborador Responsável pela Seção de Apoio ao Usuário possui conhecimento e prática em nível intermediário de:

- Recebimento, acompanhamento e prosseguimento dos processos recebidos;
- Atendimento ao público prestando informações sobre andamento de processos;
- Emissão de comprovantes de retenção de tributos para os fornecedores;
- Documentação relativa a notas fiscais recebidas de serviços prestados e de materiais fornecidos;
- Regime de tributação da empresa e emissão de documento comprobatório.

Gráfico 20 - Nível de Competências Técnicas para o Colaborador Responsável pela Seção de Apoio ao Usuário

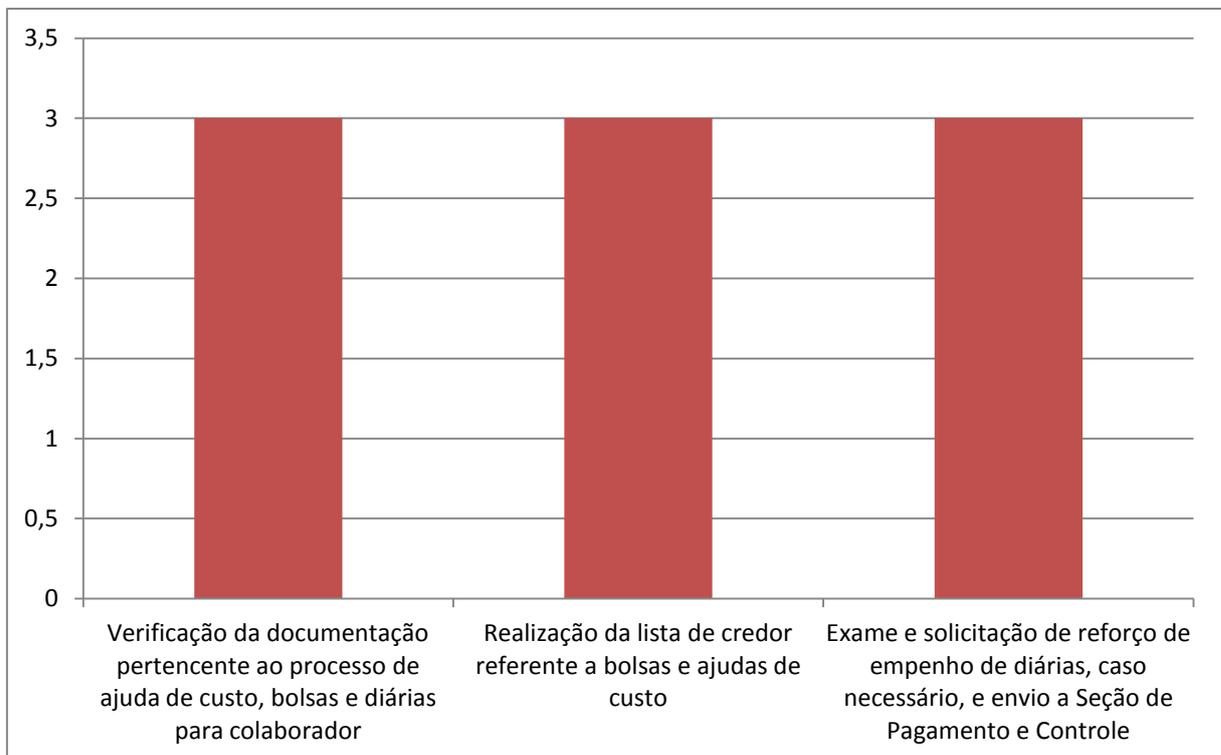


Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 4 indentificou, conforme o Gráfico 21, que o colaborador Responsável pela Seção de Análise de Bolsas e Diárias possui conhecimento e prática em nível intermediário de:

- Verificação da documentação pertencente ao processo de ajuda de custo, bolsas e diárias para colaborador;
- Realização da lista de credor referente a bolsas e ajudas de custo;
- Exame e solicitação de reforço de empenho de diárias, caso necessário, e envio à Seção de Pagamento e Controle Interno.

Gráfico 21 - Nível de Competências Técnicas para o Colaborador Responsável pela Seção de Análise de Bolsas e Diárias



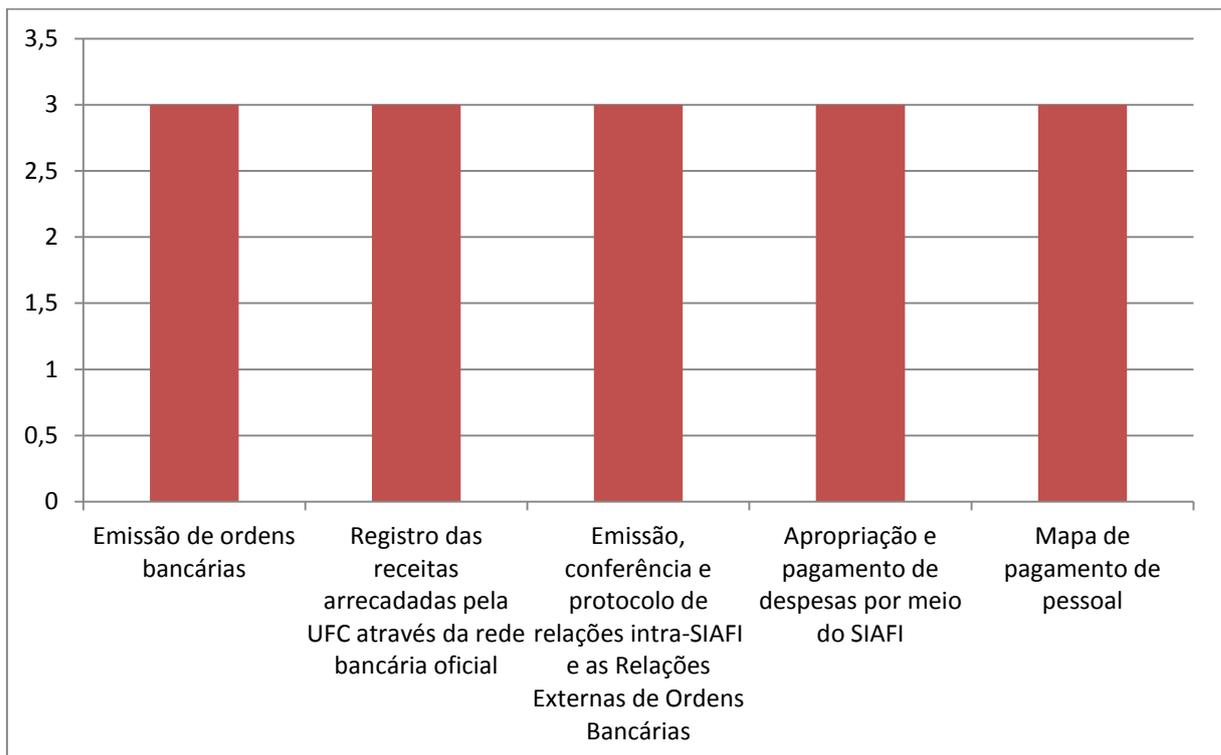
Fonte: elaborado pelo autor/2013

O entrevistado 4 indentificou, conforme o Gráfico 22, que o colaborador Chefe da Seção de Pagamento e Controle Interno possui conhecimento e prática em nível intermediário de:

- Emissão de ordens bancárias;
- Registro das receitas arrecadadas pela UFC através da rede bancária oficial;

- Emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias;
- Apropriação e pagamento de despesas por meio do SIAFI;
- Mapa de pagamento de pessoal.

Gráfico 22 - Nível de Competências Técnicas para o Colaborador Chefe da Seção de Pagamento e Controle Interno

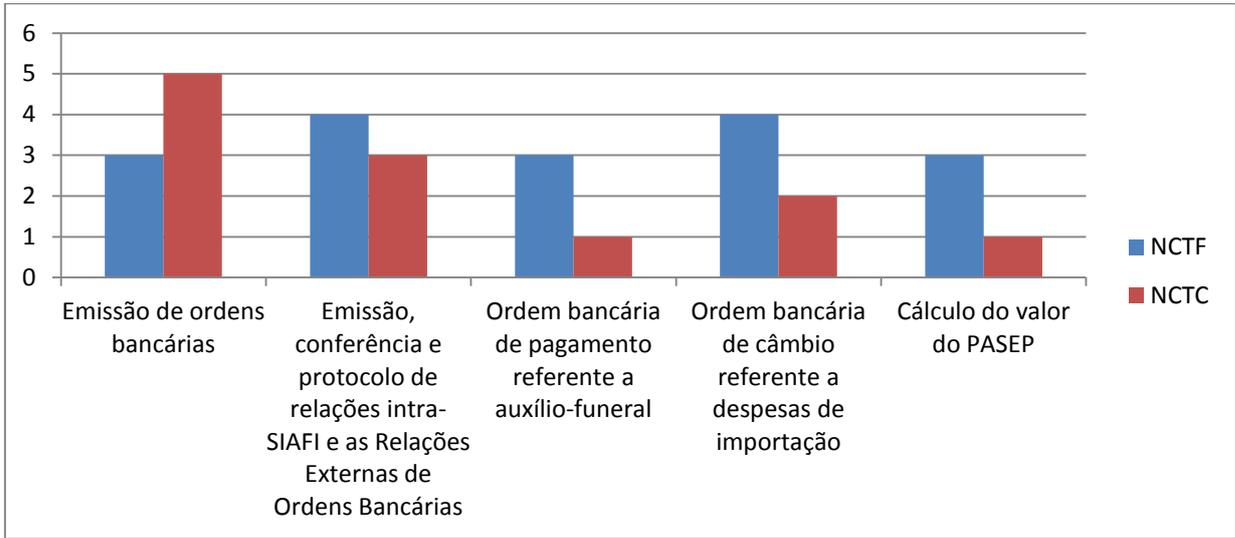


Fonte: elaborado pelo autor/2013

Colocando os níveis de competência técnica das funções (NCTF) e os níveis de competências técnicas dos colaboradores (NCTC), lado a lado, é possível visualizar a comparação do nível ideal versus nível real.

A comparação entre o NCTF e o NCTC do Colaborador 1 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira revela, conforme o Gráfico 23, que ele está acima da função na competência emissão de ordens bancárias e abaixo da função nas competências emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; ordem bancária de pagamento referente a auxílio-funeral; ordem bancária de câmbio referente a despesas de importação; cálculo do valor do PASEP.

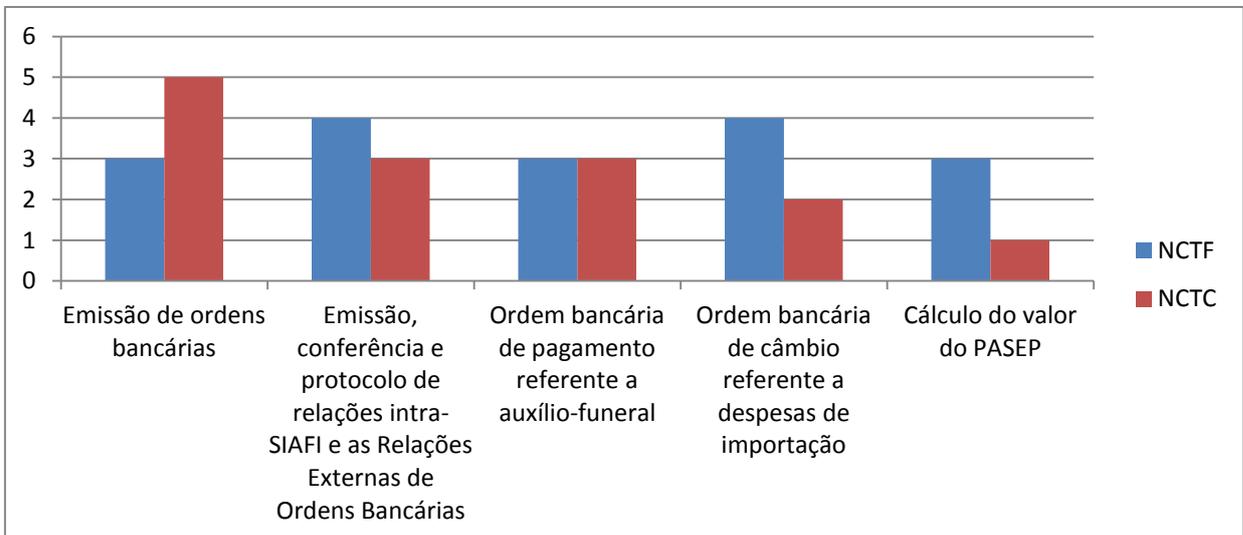
Gráfico 23 – NCTF x NCTC Colaborador 1 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira



Fonte: elaborado pelo autor/2013

A comparação entre o NCTF e o NCTC do Colaborador 2 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira revela, conforme o Gráfico 24, que ele está acima da função na competência emissão de ordens bancária; está no mesmo nível da função na competência ordem bancária de pagamento referente a auxílio-funeral; está abaixo da função nas competências emissão, conferência e protocolo e relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; ordem bancária de câmbio referente a despesas de importação; e cálculo do valor do PASEP.

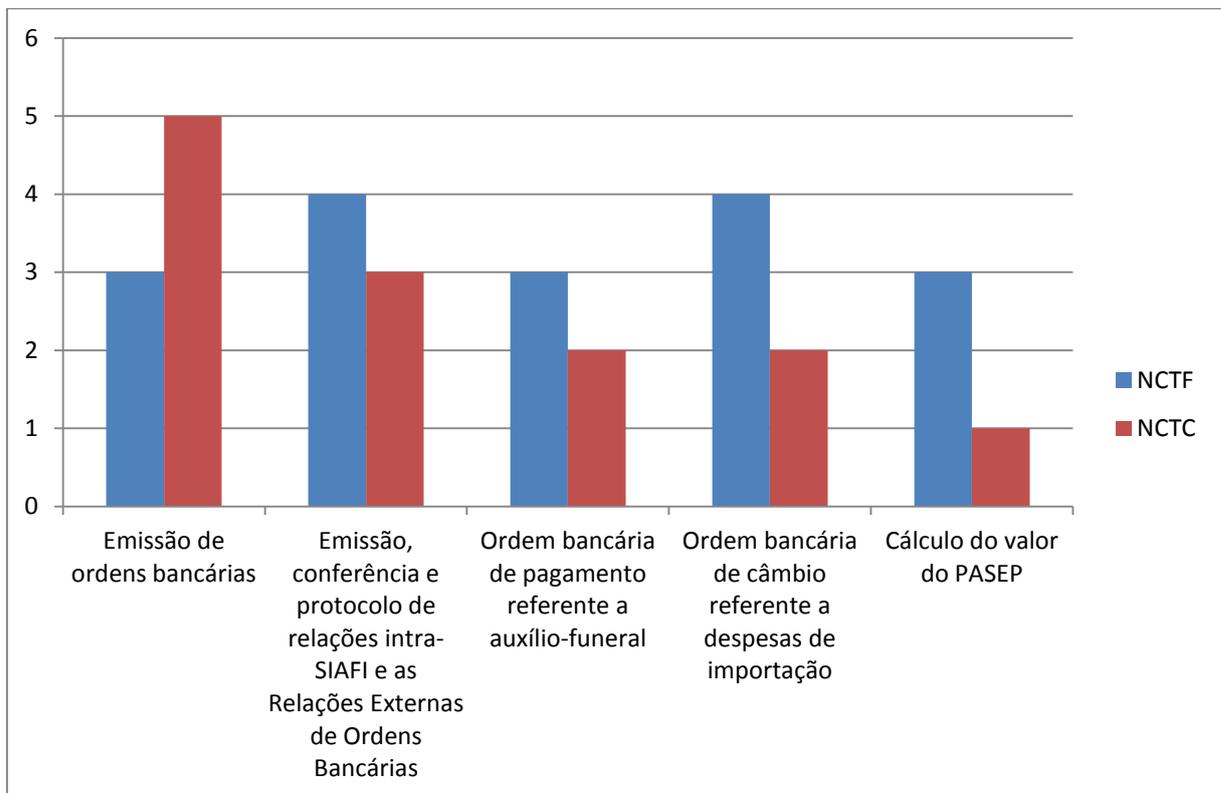
Gráfico 24 – NCTF x NCTC Colaborador 2 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira



Fonte: elaborado pelo autor/2013

A comparação entre o NCTF e o NCTC do Colaborador 3 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira revela, conforme o Gráfico 25, que ele está acima da função na competência emissão de ordens bancárias e abaixo da função nas competências emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; ordem bancária de pagamento referente a auxílio-funeral; ordem bancária de câmbio referente a despesas de importação; e cálculo do valor do PASEP.

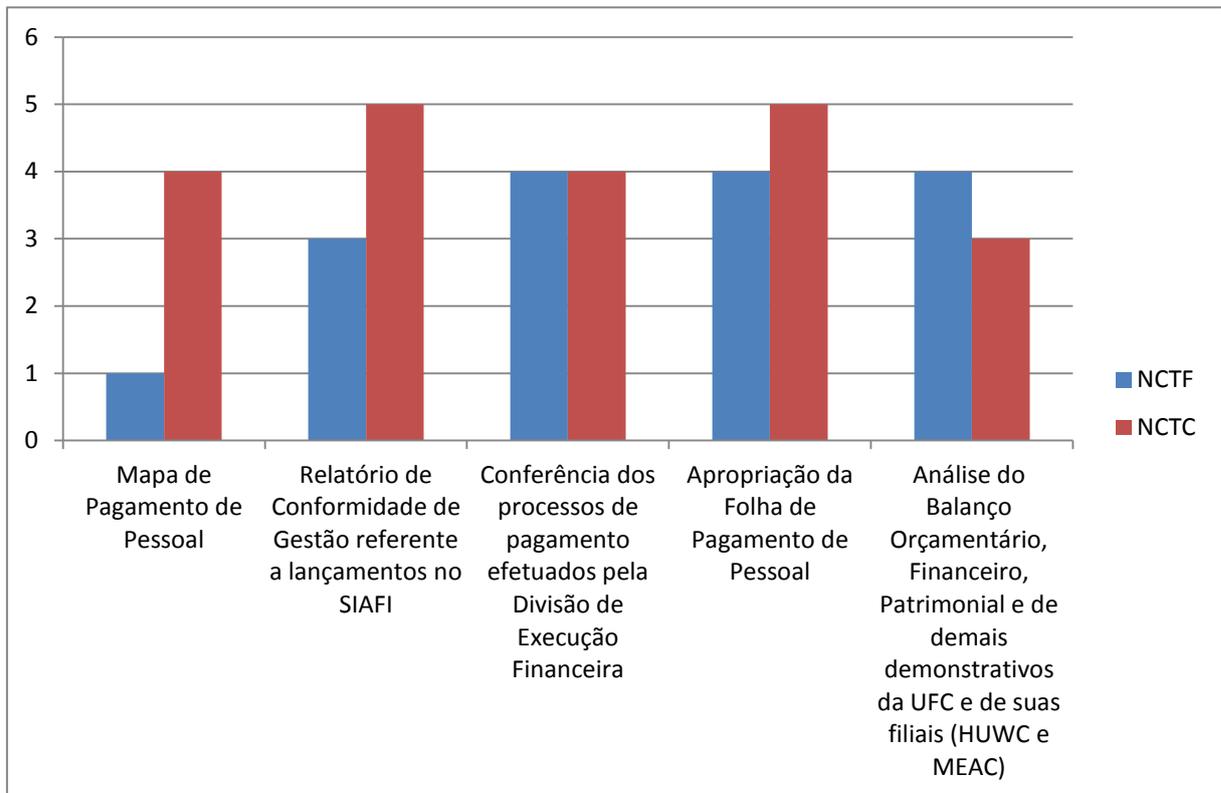
Gráfico 25 – NCTF x NCTC Colaborador 3 Assistente em Administração da Divisão de Execução Financeira



Fonte: elaborado pelo autor/2013

A comparação entre o NCTF e o NCTC do Colaborador Chefe da Seção de Análise e Escrituração Contábil revela, conforme o Gráfico 26, que ele está acima da função nas competências mapa de pagamento de pessoal; relatório de conformidade de gestão referente a lançamentos no SIAFI; e apropriação da folha de pagamento de pessoal; está no mesmo nível da função na competência conferência dos processos de pagamento efetuados pela Divisão de Execução Financeira; e está abaixo da função na competência análise do balanço orçamentário, financeiro, patrimonial e de demais demonstrativos da UFC e de suas filiais (HUWC e MEAC).

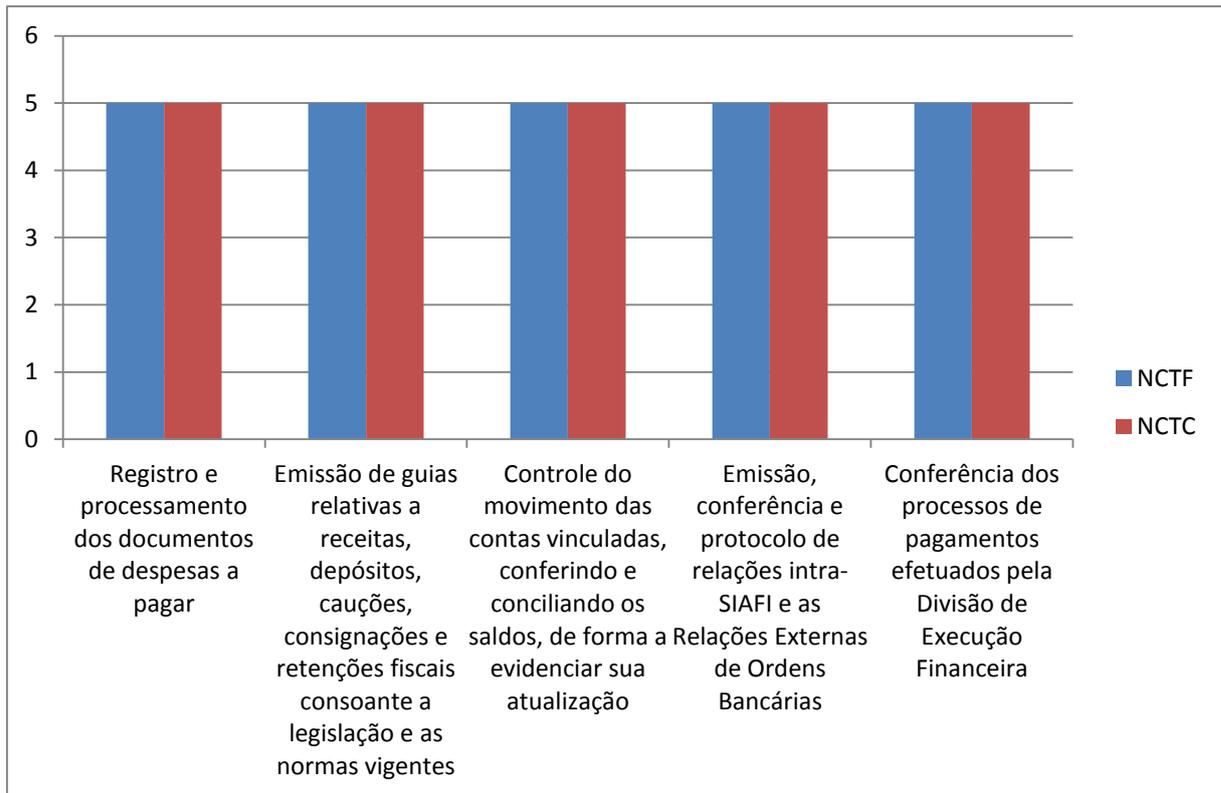
Gráfico 26 – NCTF x NCTC Colaborador Chefe da Seção de Análise e Escrituração Contábil



Fonte: elaborado pelo autor/2013

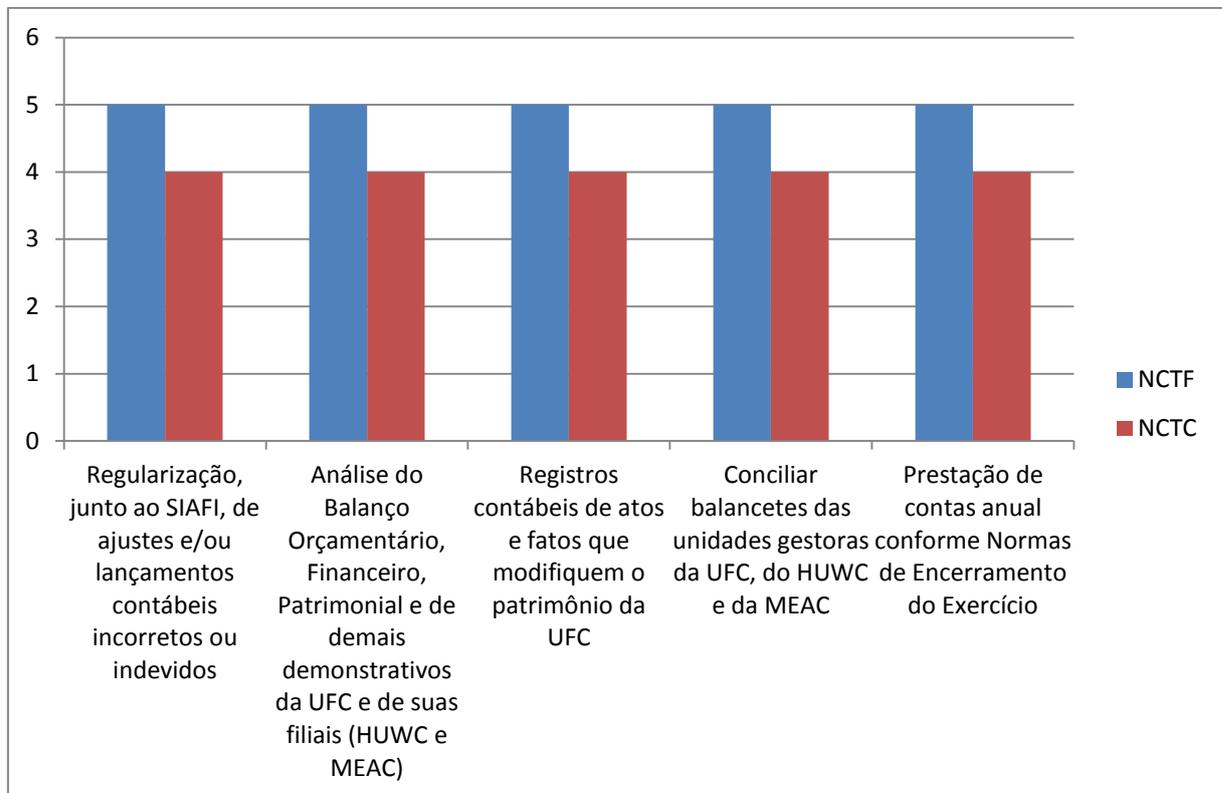
A comparação entre o NCTF e o NCTC do Colaborador Chefe da Divisão de Execução Financeira revela, conforme o Gráfico 27, que ele está no mesmo nível da função em todas as competências consideradas revelantes para seu desempenho, são elas: registro e processamento dos documentos de despesas a pagar; emissão de guias relativas a receitas, depósitos, cauções, consignações e retenções fiscais consoante a legislação e as normas vigentes; controle do movimento das contas vinculadas, conferindo e conciliando os saldos, de forma a evidenciar sua atualização; emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; conferência dos processos de pagamentos efetuados pela Divisão de Execução Financeira.

Gráfico 27 – NCTF x NCTC Colaborador Chefe da Divisão de Execução Financeira



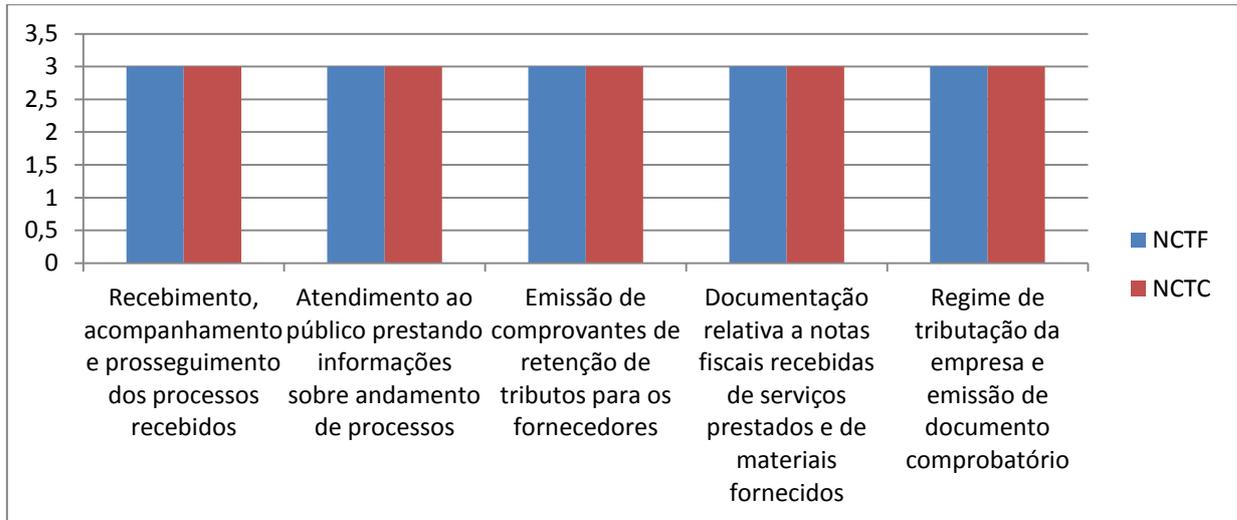
Fonte: elaborado pelo autor/2013

A comparação entre o NCTF e o NCTC do Colaborador Chefe da Divisão de Contabilidade revela, conforme o Gráfico 28, que ele está abaixo da função em todas as competências consideradas revelantes para seu desempenho, são elas: regularização, junto ao SIAFI, de ajustes e/ou lançamentos contábeis incorretos ou indevidos; análise do balanço orçamentário, financeiro, patrimonial e de demais demonstrativos da UFC e de suas filiais (HUWC e MEAC); registros contábeis de atos e fatos que modifiquem o patrimônio da UFC; conciliação de balancete das unidades gestoras da UFC, do HUWC e da MEAC; e prestação de contas anual conforme Normas de Encerramento do Exercício.

Gráfico 28 – NCTF x NCTC Colaborador Chefe da Divisão de Contabilidade

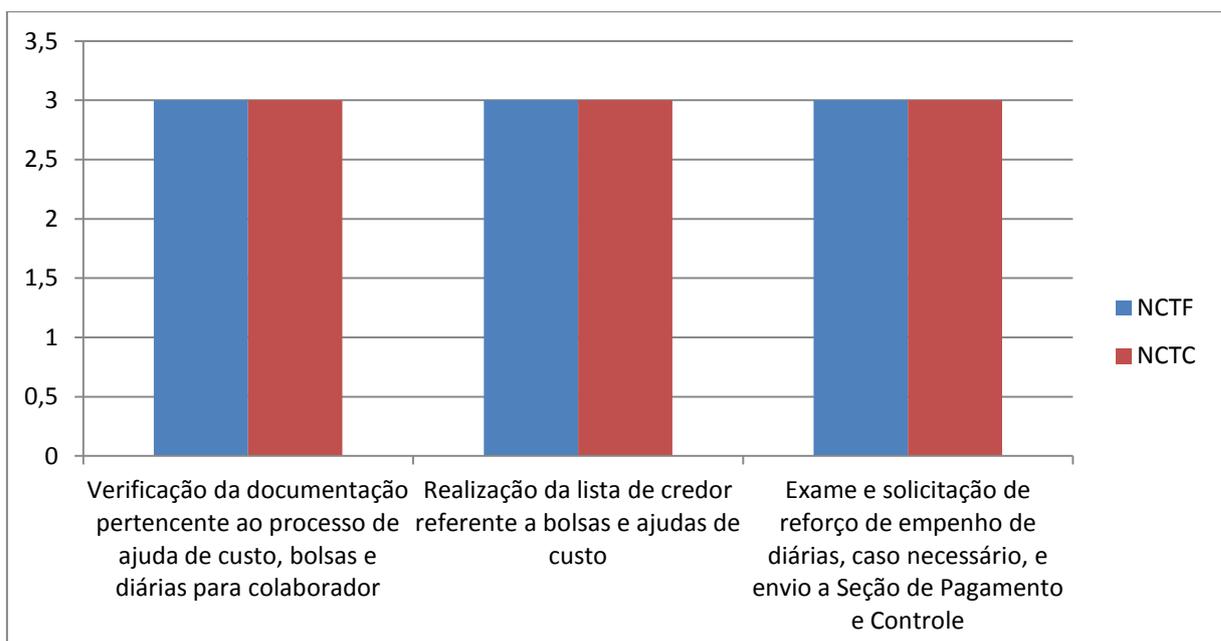
Fonte: elaborado pelo autor/2013

A comparação entre o NCTF e o NCTC do Colaborador Responsável pela Seção de Apoio ao Usuário revela, conforme o Gráfico 29, que ele está no mesmo nível da função em todas as competências consideradas revelantes para seu desempenho, são elas: recebimento, acompanhamento e prosseguimento dos processos recebidos; atendimento ao público prestando informações sobre andamento de processos; emissão de comprovantes de retenção de tributos para os fornecedores; documentação relativa a notas fiscais recebidas de serviços prestados e de materiais fornecidos; e regime de tributação da empresa e emissão de documento comprobatório.

Gráfico 29 – NCTF x NCTC Colaborador Responsável pela Seção de Apoio ao Usuário

Fonte: elaborado pelo autor

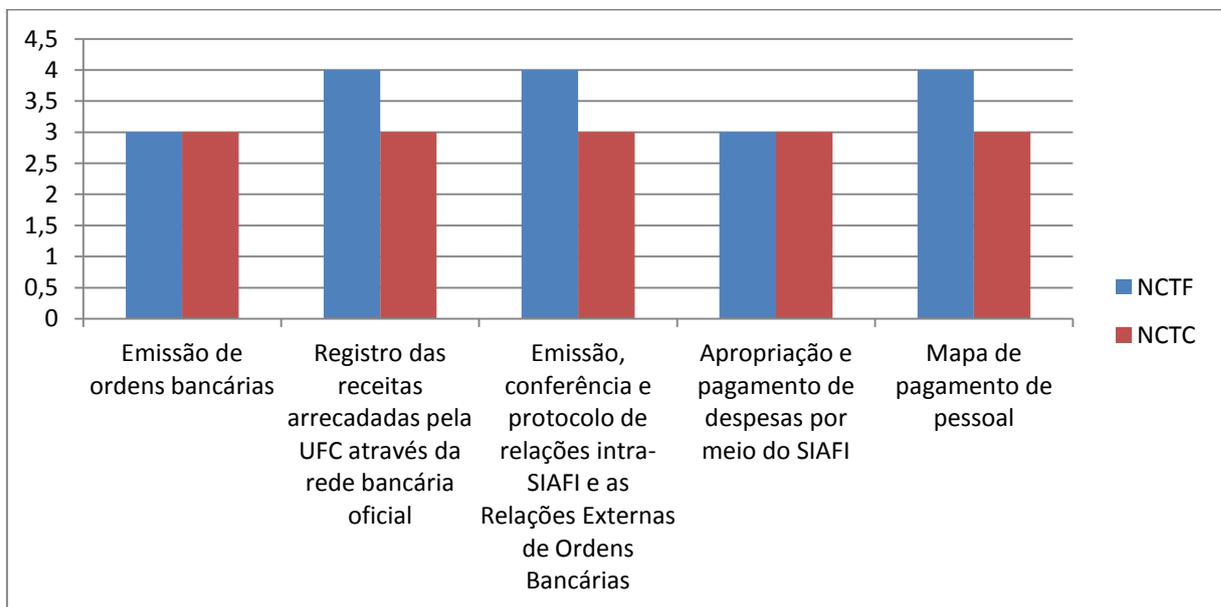
A comparação entre o NCTF e o NCTC do Colaborador Responsável pela Seção de Análise de Bolsas e Diárias revela, conforme o Gráfico 30, que ele está no mesmo nível da função em todas as competências consideradas revelantes para seu desempenho, são elas: verificação da documentação pertencente ao processo de ajuda de custo, bolsas e diárias para colaborador; realização da lista de credor referente a bolsas de ajudas de custo; e exame e solicitação de reforço de empenho de diárias, caso necessário, e envio a Seção de Pagamento e Controle.

Gráfico 30 – NCTF x NCTC Colaborador Responsável pela Seção de Análise de Bolsas e Diárias

Fonte: elaborado pelo autor/2013

A comparação entre o NCTF e o NCTC do Colaborador Chefe da Seção de Pagamento e Controle Interno revela, conforme o Gráfico 31, que ele está abaixo da função nas competências registro das receitas arrecadadas pela UFC através da rede bancária oficial; emissão, conferência e protocolo de relações intras-SIAFI e as relações externas de ordens bancárias; e mapa de pagamento de pessoal; e está no mesmo nível da função nas competências emissão de ordens bancárias; e apropriação e pagamento de despesas por meio do SIAFI.

Gráfico 31 - Nível de Competências Técnicas para Colaborador Chefe da Seção de Pagamento e Controle Interno



Fonte: elaborado pelo autor/2013

Geralmente, as competências do colaborador e as competências as quais a função exige não estão no mesmo nível. Assim, o gráfico NCTF x NCTC, pode apresentar uma distância entre os dois pontos que é chamada de *gap*, ou seja, o colaborador pode estar acima ou abaixo da função, sendo mais comum este último.

O mapeamento das competências técnicas dos servidores técnico-administrativos do DCF possibilitou a visualização dos pontos sensíveis em relação à capacitação. Foi possível visualizar também que alguns colaboradores estão no mesmo nível da função, ou seja, estão no nível ideal para o desempenho de suas funções.

No próximo capítulo encontram-se as conclusões sobre o uso da metodologia de mapeamento, bem como recomendações para trabalhos futuros.

CONCLUSÃO

No contexto atual, para se obter a eficiência e a eficácia das organizações, torna-se relevante a verificação do mapeamento de competências das pessoas envolvidas, adequando, assim, o seu desempenho à organização. Esta ferramenta pode auxiliar no direcionamento dos esforços de uma forma organizada e sistemática, de maneira a alinhar objetivos organizacionais às necessidades de utilização e capacitação de mão-de-obra.

Considerando os elementos contemplados no decorrer deste trabalho, pode-se afirmar que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado. Ao utilizar-se da metodologia de mapeamento e avaliação de competências técnicas desenvolvido por Leme (2005) viabilizou-se um estudo detalhado de aplicação no Departamento de Contabilidade e Finanças da Pró-reitoria de Administração, da Universidade Federal do Ceará, demonstrando, assim, o grau de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos nas suas respectivas funções.

O mapeamento das competências permitiu identificar 43 comparações entre o nível de competência ideal *versus* o nível de competência real. Destas, 6 apresentaram nível de competência da função acima do nível de competência do colaborador, 17 revelaram nível de competência da função igual ao nível de competência do colaborador e 20 mostraram nível de competência da função abaixo do nível de competência do colaborador.

Diante dos resultados da pesquisa, pode-se verificar que existe uma demanda para a capacitação, o que contribuirá para a melhoria do desempenho individual e, conseqüentemente, no desempenho coletivo. Este estudo possibilitou a identificação dos pontos sensíveis em relação à capacitação. Visualizou-se, também, que alguns colaboradores estão no mesmo nível da função, ou seja, estão no nível ideal para o desempenho de suas funções.

Pode-se afirmar, portanto, que o estudo desenvolvido constitui-se como importante instrumento para a Universidade, na medida em que o modelo apresentado nesta pesquisa, além de contribuir para o conhecimento do potencial humano de que se dispõe, aponta para os caminhos a serem percorridos em busca da melhoria da imagem institucional por meio do fortalecimento da eficiência, eficácia e efetividade das ações desenvolvidas em suas unidades. Atua, portanto, como relevante instrumento de gestão que auxilia na tomada de decisão.

É mister destacar a importância destes mapas de competências técnicas, pois possibilitam detectar e avaliar os conhecimentos e habilidades necessárias para a realização das atividades do trabalho. A ferramenta proposta permite que a universidade identifique com clareza quais são as lacunas ou deficiências em seu quadro de servidores, que possam retardar ou bloquear a obtenção dos macros objetivos estratégicos da organização. É possível perceber que os gráficos de competências apresentados e seus desdobramentos no plano concreto das práticas de gestão representam uma extraordinária ferramenta para a orientação dos processos de Aprendizagem Organizacional.

É de suma importância mencionar ainda que, ao longo deste estudo, observou-se que alguns aspectos permaneceram em aberto, transformando-se em sugestões para trabalhos futuros, destacando-se:

- Aplicação da auto-avaliação para os avaliados, com o intuito de se obter transparência e redução da subjetividade do processo de avaliação;
- A aplicação da pesquisa nas demais unidades da Universidade;
- Avaliar no instrumento de pesquisa, além do grau de domínio, o grau de importância da competência para o servidor.

Finalmente, espera-se que esta pesquisa contribua para o debate teórico e prático em torno do tema, colabore com o aperfeiçoamento das práticas da Gestão de Recursos Humanos da Universidade Federal do Ceará, diante da intenção de encaminhar os resultados obtidos à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), bem como à Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação inserida na PROGEP, e, ainda, estimule a realização de novos estudos voltados para a Gestão de Pessoas por Competência.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, C. (2001). **As Universidades corporativas no contexto do ensino superior**. 101 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP
- BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Rev. Adm. Pública [online]. 2008, vol.42, n.5, pp. 875-898. ISSN 0034-7612.
- CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CEITIL, Mário. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2007.
- CATHO ONLINE. **Gestão de carreiras nas organizações**. Disponível em:<http://www3.catho.com.br/salario/action//artigos/Gestao_de_carreiras_nas_organizacoes.php>. Acesso em: 04/01/2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DYNIWICZ, Ana Maria. **Metodologia da Pesquisa em Saúde para iniciantes**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2007.
- FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

LANA, M. S. ; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela . **Gestão por competências**: impactos na gestão de pessoas. Revista Estação Científica , v. 4, p. 2, 2007.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. São Paulo: Atlas, 2005.

MALANOVICZ, A.V. (2008) Aula 6 – **Aprendizagem organizacional**. Porto Alegre, 15 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/ensaios/946634>>. Acesso em: 05/12/2012.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, Rio de Janeiro: ABRASCO, 1992.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, G. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. 22 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROCHA-PINTO, S.R., *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica e recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, R; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 7 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SENAI. **Metodologia para elaboração de perfis profissionais**: com base em competências. Disponível em: <http://www.sp.senai.br/portal/meioambiente/conteudo/norteador%20pr%C3%A1tica.pdf?sec_ao_id=73?>. Acesso em: 18/12/2012.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução por Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 25.ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual., Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Gestão de organizações de aprendizagem: GOA 1: gestão contemporânea**. Brasília: SESI-DN, 2003.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Gestão da inovação de produtos: estratégias, processo, organização e conhecimento**. São Paulo: Elsevier, 2007.

TRASSATI, R.S.; COSTA, M.I. Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. 2 ed. rev. e atual. In: NERI, A. (org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, SP: PAPIRUS, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Organograma da PRADM**. Disponível em: <http://www.pradm.ufc.br/index.php?option=com_content&task=view&id=205&Itemid=73>. Acesso em: 08/01/2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <http://www.pradm.ufc.br/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1>. Acesso em: 08/01/2013.

ZANTA, K. M.; URBINA, L. M. S. **Competências: reflexões sobre tipologia e interações**. São Paulo, 20 out. 2008. Disponível em: <<http://www.bibl.ita.br/xivencita/MEC11.pdf>>. Acesso em: 05/12/2012.

APÊNCIDES

APÊNDICE A – Formulário Nível de Competência Técnica da Função

Campo 2

Campo 1	Função	Conhecimento	Conhecimento e prática em nível básico	Conhecimento e prática em nível intermediário	Conhecimento e prática em nível avançado	Multiplificador
	Emissão de ordens bancárias					
	Registro e processamento dos documentos de despesas a pagar					
	Emissão de guias relativas a receitas, depósitos, cauções, consignações e retenções fiscais consoante a legislação e as normas vigentes					
	Diligenciamento sobre a emissão de documentos destinados ao levantamento de finanças, depósitos e cauções					
	Controle do movimento das contas vinculadas, conferindo e conciliando os saldos, de forma a evidenciar sua atualização					
	Registro das receitas arrecadadas pela UFC através da rede bancária oficial					
	Efetivação dos recebimentos e dos recolhimentos, à restituição e à guarda de valores					
	Escrituração analítica de todos os atos relativos à administração financeira					
	Recebimento, acompanhamento e prosseguimento dos processos recebidos					
	Emissão, conferência e protocolo de relações intra-SIAFI e as Relações Externas de Ordens Bancárias					
	Apropriação e pagamento de despesas por meio do SIAFI					
	Mapa de pagamento de pessoal					
	Ordem bancária de pagamento referente a auxílio-funeral					

	Ordem bancária de câmbio referente a despesas de importação					
	Cálculo do valor do PASEP					
	Recolhimentos referentes à devolução de diárias, salários e cauções					
	Conferência de relações de ordens bancárias ao Banco do Brasil					
	Arquivamento e organização da documentação bancária diária					
	Recebimento da folha de pagamento de bolsas, de ajuda de custo e de diárias					
	Verificação da documentação pertencente ao processo de ajuda de custo, bolsas e diárias para colaborador					
	Realização da lista de credor referente a bolsas e ajudas de custos					
	Examine e solicitação de reforço de empenho de diárias, caso necessário, e envio à Seção de Pagamento e Controle Financeiro					
	Atendimento ao público prestando informações sobre andamento de processos					
	Emissão de comprovantes de retenção de tributos para os fornecedores					
	Documentação relativa a notas fiscais recebidas de serviços prestados e de materiais fornecidos					
	Regime de tributação da empresa e emissão documento comprobatório					
	Consulta da situação da regularidade fiscal dos fornecedores					
	Relatório de Conformidade de Gestão, referente a lançamentos no SIAFI					
	Conferência dos processos de pagamentos efetuados pela Divisão de Execução Financeira					
	Orientação às seções do Departamento de Contabilidade e Finanças no intuito de prevenir lançamentos indevidos e/ou incorretos					
	Regularização, junto ao SIAFI, de ajustes e/ou lançamentos contábeis incorretos ou indevidos					
	Apropriação da Folha de Pagamento de Pessoal					
	Pagamento de encargos sociais com base em relatórios emitidos pelo SIAPE					

	Análise do Balanço Orçamentário, Financeiro, Patrimonial e de demais demonstrativos da UFC e de suas filiais (HUWC e MEAC)					
	Solicitação de financeiro junto à Secretaria do Tesouro Nacional					
	Registros contábeis de atos e fatos que modifiquem o patrimônio da UFC					
	Análise e ajuste de balancetes do almoxarifado e do patrimônio					
	Conciliar balancetes das unidades gestoras da UFC, do HUWC e da MEAC					
	Prestação de contas anual conforme as Normas de Encerramento do Exercício					
	Consolidação das informações financeiras dos servidores e fornecedores para a Declaração de Ajuste Anual do I.R					
	Registro de lançamentos contábeis referentes à depreciação de todos os bens móveis e imóveis da UFC					
	Cadastro de senhas de sistemas do Governo Federal					
	Emissão e análise de relatórios através do SIAFI Gerencial para compor o Relatório de Gestão Anual e subsidiar a tomada de decisão					
	Execução e o acompanhamento contábil e operacional dos processos de leilão de bens móveis da UFC					
	Treinamento dos novos servidores de instituições de que a Universidade venha a se tornar tutora					

APÊNDICE B – Formulário Nível de Competência Técnica do Colaborador

Colaborador	Não tem conhecimento	Tem conhecimento	Tem conhecimento e prática em nível básico	Tem conhecimento e prática em nível básico	Tem conhecimento e prática em nível avançado	Tem conhecimento e prática em nível avançado
Competência 1						
Competência 2						
Competência 3						
Competência 4						
Competência 5						