



# **Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências**

**Luis Fernando Almeida<sup>1</sup>**

**Fabiana Catto<sup>2</sup>**

**Esdras Araújo Rosa<sup>3</sup>**

**Rita de Cássia Rigotti Vilela Monteiro<sup>4</sup>**

**Sanzara Nhiaia Jardim Costa Hassmann<sup>5</sup>**

## **Resumo**

Partindo dos conceitos que ressaltam as características da sociedade da informação, na qual o conhecimento tornou-se o patrimônio mais importante para as empresas, apresenta-se, neste trabalho, um modelo de certificação de competências organizacionais, juntamente, com o desenvolvimento do protótipo que aplica seus processos. A proposta aqui apresentada consiste em uma avaliação progressiva: individual, departamental e global, no qual irá atestar as competências existentes na organização e retratar o potencial intangível disponível na empresa, contribuindo com informações qualitativas que sinalizam o desempenho da organização avaliada. Serão abordados os conceitos

---

*Recebimento: 16/5/2014 • Aceite: 9/10/2014*

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia Mecânica, ênfase em Metodologias e Técnicas de Computação, pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Docente da Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil. E-mail: luis.almeida@unitau.br

<sup>2</sup> Acadêmico da Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil. E-mail: fabiana.catto@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmico da Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil. E-mail: esdras.page@gmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Docente da Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil. E-mail: rita\_rigotti@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Doutora em Matemática Aplicada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Docente da Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil. E-mail: sanzara@terra.com.br

dos fundamentos, processos e características que compõem o modelo, evidenciando suas premissas e contribuições.

**Palavras-chave:** Protótipo; Gestão por competência; Certificação de competência

## **CERTIFICATION OF ORGANIZATIONAL SKILLS: PROTOTYPE MODEL OF MANAGEMENT SKILLS**

### **Abstract**

Starting with the concepts that highlight the characteristics of the information society, in which knowledge has become the most important property of companies, it is presented in this paper, an organizational competence certification model, together with the development of a prototype which its processes. The proposal consists of a gradual evaluation: individual, departmental and global, which will demonstrate competencies of the organization and portray the intangible potential available on the company, contributing to qualitative information that signs the organization's performance. The fundamental concepts, processes and characteristics that make up the model will be talked about; their assumptions and contributions will be highlighted.

**Keywords:** Prototype; Competency management; Skills certification

## Introdução

As organizações atuais precisam identificar e aperfeiçoar, constantemente, as fontes de valores disponíveis em seu âmbito corporativo e mobilizá-las para a concretização de seus objetivos estratégicos. O forte impacto da mudança, o intenso movimento pela qualidade e produtividade, a globalização dos negócios e o conhecimento como o recurso mais valioso para as organizações, são comuns às tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional (CARBONE *et al.*, 2009).

Dessa forma, a gestão por competência propõe-se, fundamentalmente, em gerenciar os *gaps* entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as internas existentes na organização, contribuindo, desse modo, com a área de gestão de pessoas, que pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas para consecução dos objetivos organizacionais, entendendo-se, que a competência humana é a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional que agrega valor ao colaborador e à organização.

A abordagem da gestão por competências, foco principal deste trabalho, apresenta-se em evidência crescente nos meios acadêmicos e empresariais, no presente contexto da Sociedade da Informação (CARBONE *et al.*, 2009). Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações, tais como, lista de verificação, escolha forçada, incidentes críticos, avaliação por resultados, etc.

Desse modo, encontram-se variados modelos de gestão que orientam as ações da gestão de pessoas, como exemplo, o *Balanced Scorecard*, modelo gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), que propõe orientar o desempenho da organização e de seus funcionários em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, com o objetivo de alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais em torno dos objetivos estratégicos da organização.

O modelo de certificação de competências organizacionais trata, especialmente, de alinhar as competências (organizacionais, departamentais e individuais) com os objetivos estratégicos na perspectiva dos *stakeholders*, utilizando o método 360 graus, que

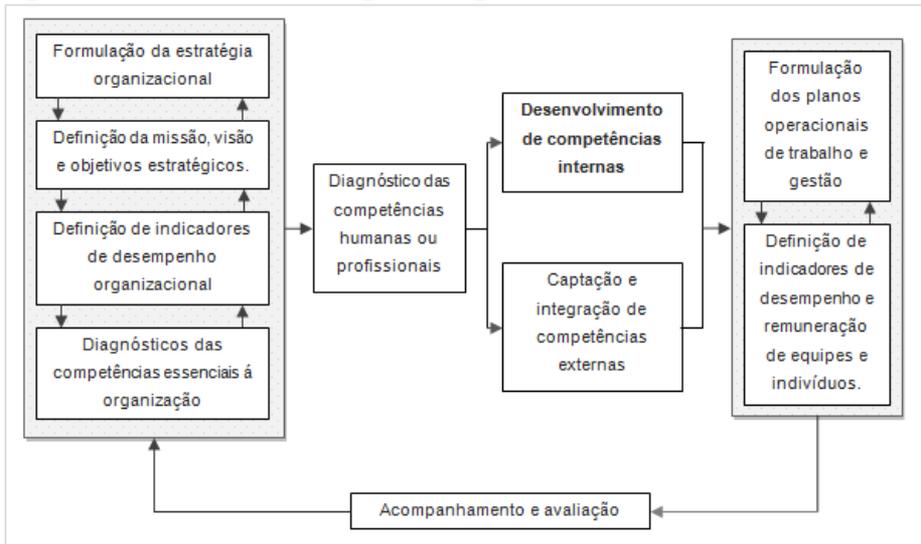
fornece resultados fiéis sobre o desempenho dos colaboradores, na medida em que é menos tendencioso (o colaborador é avaliado por mais de uma pessoa), e o processo tem o objetivo de identificar de um modo amplo e justo, as competências desempenhadas, adquiridas e as que precisam ser desenvolvidas.

Engajado nessas perspectivas, o presente artigo, propõe um modelo de certificação, que, por meio do mapeamento das competências corporativas, departamentais e individuais, identifica as superações e os *gaps*. A proposta consiste em uma avaliação progressiva: individual, departamental e global, sendo assim possível, atestar as competências existentes na organização e retratar o potencial intangível disponível na empresa, contribuindo com informações qualitativas que sinalizam o desempenho da organização.

## Gestão por competências

Ao abordar o conceito de competência no âmbito empresarial, tratando-se da capacidade organizacional e as estratégias de negócios, Ansoff e McDonnell (1983) afirmam que “a competência é o resultado da interação e da complementação das habilidades e conhecimentos das pessoas e grupos da organização”. Hanashiro *et al.* (2007) descrevem a competência organizacional como mais que um simples somatório das competências de indivíduos, pois, no processo de interação entre pessoas e grupos, ocorre sinergia e potencialização de recursos, capacidades e qualificações, resultando então na competência coletiva, a qual conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico.

Carbone *et al.* (2009) retrata que, de um modo geral, a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. A Figura 1 ilustra, em síntese, as principais etapas do modelo de gestão por competências.

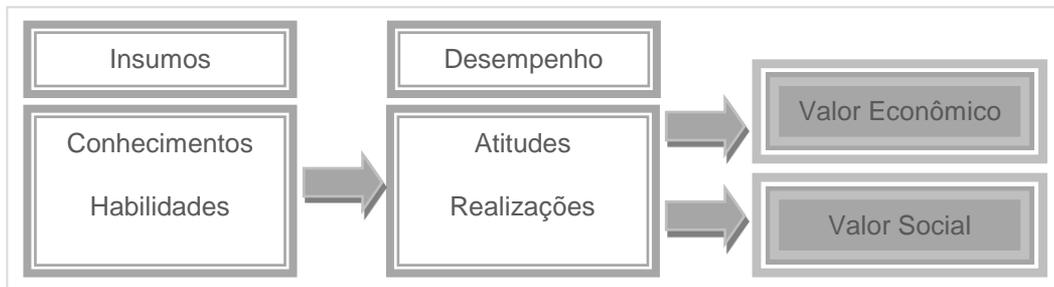
**Figura 1: Modelo de Gestão por Competências (Carbone *et al.*, 2009)**

## Competências Humanas

Fleury e Fleury (2004) definem a competência individual ou humana como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nesta perspectiva, Carbone *et al.* (2009) ressaltam que as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização. Assim, agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

A Figura 2 ilustra, em síntese, a competência como fonte de valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. Observa-se que a competência resulta da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes, insumos que são compreendidos como dimensões das competências, e o desempenho expresso do colaborador que gera resultados no trabalho (CARBONE *et al.*, 2009).

**Figura 2:** Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização (CARBONE *et al.*, 2009).



### Competências Organizacionais

A competência organizacional, segundo Hanashiro (2007), é o resultado da integração dos recursos, habilidades e processos organizacionais, que interagem com as estratégias e com a cultura organizacional, contribuindo de forma importante para a geração de valores e formação de vantagem competitiva sustentável às organizações. Carbone *et al.* (2009) classificam as competências organizacionais como básicas e essenciais. O autor faz referência às competências organizacionais básicas como atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não a difere da concorrência. Prahalad e Hamel (1990) definem as competências organizacionais essenciais como atributos da organização, que proporcionam sua vantagem competitiva e geram valor particular, percebido pelo cliente e difíceis de ser imitados pela concorrência.

Para Dutra (2001), o alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais ocorre no processo de troca entre a empresa e os colaboradores, enriquecendo as competências de ambas. O processo de mapeamento de competências pode ser subsidiado com a identificação das competências necessárias, organizacionais e humanas, para consecução dos objetivos da organização. Esse procedimento pode ser realizado por meio de técnicas de pesquisa de modo que as principais são: documental, entrevista, observação e questionários estruturados com escalas de avaliação.

## **Certificação de competências organizacionais**

A certificação de competências constitui um processo de avaliação de competências humanas, por meio do qual as organizações buscam reconhecer até que ponto pessoas ou equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A certificação compõe o processo de avaliação de competências humanas, no qual as organizações buscam reconhecer e atestar até que ponto os colaboradores ou as equipes de trabalho demonstram determinadas competências profissionais.

Depresbiteris (2001) ressalta que a avaliação permite a verificação das competências adquiridas durante o processo de aprendizagem, evidenciando a capacidade do indivíduo de mobilizar e articular, com autonomia, postura crítica e ética, seus recursos subjetivos, bem como os atributos constituídos ao longo do processo de ensino-aprendizagem: conhecimentos, habilidades, qualidades pessoais e valores. O autor enfatiza que medir significa atribuir um número a um evento, fenômeno ou objeto, de acordo com uma regra logicamente aceitável. Santos (2001) destaca que falar em medida, não significa referir-se apenas a registros de valores numéricos, mas, também, à medidas de qualidade que podem ser obtidas pela composição de escalas de alcance.

## **Gestão de Pessoas por Competências**

Gestão de Pessoas é a ação de congregar, integrar, estimular, ajudar as pessoas a encontrarem o que gostam de fazer e a fazerem aflorar o que têm de melhor (PASCHOAL, 2006). A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual, que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação (CHIAVENATO, 2008).

Os objetivos da Gestão de Pessoas devem conter alguns itens conforme definido por Chiavenato (2008): ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização, pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento social responsável; e construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Dutra (2004) explica que o processo de seleção e admissão de pessoas, de acordo com a visão da organização, tem como referência básica as competências que a organização espera que as pessoas manifestem no trabalho.

## **Gestão e Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho pode ser compreendida como um processo cogitado para ajudar os colaboradores a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho (SNELL; BOHLANDER, 2009). A gestão do desempenho humano pode ser analisada por meio de três dimensões: expectativa, recursos e motivação. Estas três dimensões podem ser explicadas através dos verbos: saber, poder e querer, sucessivamente. O saber esta relacionado com o conhecimento que a pessoa possui sobre o seu desempenho no cargo ou na função e o conhecimento das expectativas que os dirigentes têm de seu desempenho. O poder refere-se às condições e aos recursos que a pessoa reúne para desempenhar e conduzir seu trabalho. O querer trata-se da predisposição, motivação e interesse da pessoa perante as atividades que tem sob sua responsabilidade (HANASHIRO *et al.*, 2007).

O relacionamento dessas dimensões permite o entendimento da situação em que o desempenho de um colaborador pode estar enquadrado e que cada situação requer um tipo de atitude para lidar com o funcionário e avaliar seu desempenho, ajudando a compreender o papel, a potencialidade e a motivação de cada uma das pessoas nas atividades desempenhadas, e o resultado dessas observações auxilia no planejamento das ações a serem adotadas com a pessoa, visando seu desenvolvimento na empresa. A avaliação de desempenho pode ser considerada uma das ferramentas de gestão que mais contribui para o gerenciamento dos colaboradores no âmbito organizacional. Lucena (1992) expõe que através dessa avaliação, pode-se verificar o real desempenho do colaborador em seu ambiente de trabalho. A Tabela 1 sintetiza o contexto das dimensões relacionadas aos verbos “saber”, “poder” e “querer”.

**Tabela 1:** Relação dos verbos com as dimensões – competências versus motivação

Expectativas/Saber	Recursos/Poder	Motivação/Querer
A pessoa sabe o que é esperado como resultado do seu trabalho? Como está se saindo em suas atividades?	O “poder” está relacionado à habilidade, competência, autonomia e conhecimento? A pessoa tem o “poder”, condições de realizar a atividade que lhe foi atribuída?	A pessoa quer realizar as atividades que lhe foram atribuídas? A pessoa está motivada para desempenhar essas atividades?

### Modelo de certificação de competências organizacionais

Visto que na Sociedade da Informação, de acordo com Carbone *et al.* (2009), as empresas passaram a atuar em um mercado globalizado, competitivo, em que a comunicação expõe a qualidade e a deficiência dos produtos e serviços vendidos, inovar significa sobreviver. O conhecimento tornou-se, portanto, um patrimônio muito valioso para as empresas, e este não está sendo devidamente mensurado. Nessa conjuntura, Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o valor de mercado de uma empresa é a soma do capital financeiro com o capital intelectual. Portanto, para o sucesso de uma empresa, não basta apenas ter boa sede, computadores novos, sistemas de comunicação, mas é fundamental ter clientes fiéis e satisfeitos, ou, pelo menos, a capacidade de conquistá-los. Para isso, é preciso ter competência para administrar a grande rede de colaboradores, clientes, fornecedores, prestadores de serviço e demais agentes que a compõem.

A empresa precisa identificar a sua base de competências, podendo, assim, administrar com excelência. É preciso, também, ter a capacidade de mobilizar e desenvolver o seu potencial intangível para a realização de sua estratégia corporativa. E promover, por fim, o compartilhamento das competências entre os funcionários.

Engajado nessas perspectivas, o modelo de certificação, proposto nesse presente trabalho, tem o objetivo de atestar as competências existentes no âmbito corporativo. E representar, pelo gráfico de *gaps*, os resultados da mensuração das competências alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, retratando o potencial intangível disponível na empresa, direcionando as ações

diretamente ao gerenciamento dos *gaps*, ou seja, as discrepâncias entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as internas existentes na organização. O modelo permite que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, contribuindo, desta forma, com o planejamento das ações dos subsistemas de gestão de pessoas e proporcionando oportunidades de crescimento no contexto organizacional, agregando valores ao colaborador e à empresa.

O modelo de certificação de competências organizacionais proposto nesse trabalho é composto pela avaliação de desempenho baseado na vertente desenvolvimento aprendizagem, com a utilização do método 360 graus e fundamentado no modelo de gestão por competências. Este é aplicado por meio de processos contínuos, que se iniciam com a identificação da estratégia organizacional, como apresentado na Figura 3, realizada através da técnica de pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e de outros documentos relativos à estratégia corporativa.

**Figura 3:** Processos do modelo de certificação organizacional



Após a definição da estratégia organizacional é possível, então, diagnosticar as competências essenciais para concretização da estratégia corporativa, e desta forma, atribuir graus de importância a cada departamento, cargo e competência, de acordo com a escala Likert (LIKERT, 1932) de avaliação adaptada. Aplica-se então a

avaliação 360 graus, obtendo a potencialidade de cada colaborador na opinião de todos que formam sua rede de contato no âmbito organizacional e, por fim, efetua-se o mapeamento das competências (organizacionais, departamentais e humanas), diagnosticando a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as internas existentes na organização. Para o modelo proposto de avaliação: em sua tela principal (Figura 4) é disponibilizado o acesso a todos os recursos disponíveis: cadastros, escalas, estratégia corporativa, avaliação, mapeamento de competências.

**Figura 4:** Tela principal do protótipo



Dentre as opções da guia de cadastro deste protótipo destacam-se: Cadastro de Cargos, Cadastro de Colaboradores e Cadastro de Competências, apresentadas, respectivamente, nas Figuras 5, 6 e 7. Estes cadastros permitem a correspondência dos colaboradores em seus respectivos departamentos e a definição das competências a serem analisadas, possibilitando o mapeamento departamental e organizacional.

**Figura 5: Trabalhando com Cargos**

*Certificação de Competências Organizacionais*

Cadastros Escalas Estratégia Corporativa Avaliação Mapeamento de Competências

**Trabalhando com Cargos**

	DESCRIÇÃO	DEPARTAMENTO
	Agentes, Assistentes e Auxiliares administrativos	Compras
	Analista de Sistemas	Tecnologia da Informação
	Auxiliar Administrativo	Compras
	Auxiliar de Contabilidade	Financeiro
	Compradores	Compras
	Diretores de RH e Relações do Trabalho	Recursos Humanos
	Engenheiros Civis e Afins	Logística

**Figura 6: Trabalhando com Colaboradores**

*Certificação de Competências Organizacionais*

Cadastros Escalas Estratégia Corporativa Avaliação Mapeamento de Competências

**Trabalhando com Colaboradores**

	COLABORADOR	RE	DEPARTAMENTO	CARGO
	Aparecida Vieira de Andrade	81060	Vendas	Gerente de Comunicação
	Carolina Soares	985430	Vendas	Operadores de Comercio em Lojas e Mercados
	Esdras de Araujo rosa	804315	Tecnologia da Informação	Gerente de TI
	Fabiana Catto	803976	Tecnologia da Informação	Analista de Sistemas
	João Antonio Almeida	345678	Logística	Técnico Planejamento
	Michele Patricia Barbosa	120286	Financeiro	Gerente Financeiro
	Rafael Augusto Santos	98734	Vendas	Relações Públicas
	Ursula Victoria Andrade de Moraes	111297	Logística	Gerente de Operações

©2011 Certificação de Competências Organizacionais - Todos os direitos reservados

**Figura 7: Cadastro de Competências**

A imagem mostra a interface de usuário de um sistema web para o cadastro de competências. O título principal é "Certificação de Competências Organizacionais". Abaixo dele, há uma barra de navegação com os seguintes itens: "Cadastros", "Escalas", "Estratégia Corporativa", "Avaliação" e "Mapeamento de Competências". O formulário principal, intitulado "Competências", possui os seguintes campos de entrada:

- Descrição: um campo de texto único.
- Saber: um campo de texto com uma barra decorativa no canto inferior direito.
- Poder: um campo de texto com uma barra decorativa no canto inferior direito.
- Querer: um campo de texto com uma barra decorativa no canto inferior direito.

Na base do formulário, há dois botões: "Confirmar" e "Fechar". Na barra de rodapé, há o texto: "©2011 Certificação de Competências Organizacionais - Todos os direitos reservados".

## Identificação da estratégia organizacional

A identificação da estratégia organizacional é realizada por meio da técnica de pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos que auxiliem em sua identificação. Para as organizações que ainda não definiram a missão, visão de futuro e os objetivos institucionais, esta etapa, torna-se, então, uma oportunidade para realização da definição deles. Pode-se também, realizar-se a coleta de informações com pessoas-chave dentro da organização, geralmente especialistas ou membros da diretoria, para que tais informações sejam confrontadas com a análise documental, conforme proposto por Bruno e Brandão (2003).

## Escala Likert

Para diagnosticar as competências essenciais ao objetivo estratégico corporativo utilizou-se a escala do tipo Likert, permitindo, assim, avaliar os graus de importância dos departamentos, cargos e competências por meio da técnica de pesquisa por questionário. Como, também, fez-se uso da escala do tipo Likert, para ponderar os graus de domínio e de desempenho expressos por determinado colaborador na avaliação de desempenho 360 graus, processo que será abordado posteriormente.

A principal vantagem da escala Likert é a simplicidade de construção, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final, e ainda, a amplitude de respostas permitidas, apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação. Entretanto, por ser uma escala essencialmente ordinal, não permite dizer quanto um respondente é mais favorável a outro, nem mede o quanto de mudança ocorre na atitude, após expor os respondentes a determinados eventos (MATTAR, 2001).

A escala do tipo Likert adaptada para ponderar o grau de importância das competências, é valorada de zero a quatro, e descreve o quanto é importante a competência para a consecução do objetivo estratégico corporativo. A escala Likert adaptada para ponderar o grau de domínio do colaborador sobre a competência é valorada de zero a quatro e descreve o quanto o colaborador expressa dominar determinada competência. A escala do tipo Likert adaptada para ponderar o grau de desempenho ou de frequência expresso pelo colaborador sobre a competência, é valorada de zero a quatro e descreve o quanto é expresso o desempenho do colaborador em determinada competência. As Figuras 8, 9 e 10 apresentam os graus atribuídos, respectivamente, para cada um destes itens.

**Figura 8:** Trabalhando com Grau de Importância



	DESCRIÇÃO	VALOR
👎	Nada Importante	0
👎	Pouco Importante	1
👎	Mediamente Importante	2
👎	Muito Importante	3
👎	Totalmente Importante	4

©2011 Certificação de Competências Organizacionais - Todos os direitos reservados

**Figura 9: Trabalhando com Grau de Domínio**

Ícone	DESCRIÇÃO	VALOR
🚫	Não domina a competência	0
👉	Domina pouco a competência	1
👉	Domina mediamente a competência	2
👉	Domina muito a competência	3
👉	Domina plenamente a competência	4

©2011 Certificação de Competências Organizacionais - Todos os direitos reservados

**Figura 10: Trabalhando com Grau de Desempenho**

Ícone	DESCRIÇÃO	VALOR
🚫	Nunca	0
👉	Poucas vezes	1
👉	Algumas vezes	2
👉	Frequentemente	3
👉	Sempre	4

©2011 Certificação de Competências Organizacionais - Todos os direitos reservados

## Diagnóstico das competências essenciais

O diagnóstico das competências organizacionais é realizado por intermédio da técnica de questionário estruturado, com escala de avaliação, sendo utilizado em três níveis, no qual o respondente irá ponderar os graus de importância de cada departamento, cargo e competência. Para responder ao questionário, é aconselhável selecionar colaboradores que possuam maior conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos ou serviços, dos processos e da cultura da organização (CARBONE *et al.*, 2009).

O questionário para o nível departamental é composto pela lista de departamentos existentes na organização. No segundo nível do questionário, são listados os cargos correspondentes aos

departamentos. E, o último nível, é organizado com a lista de competências dos cargos relacionados aos departamentos, descritas de forma simples e objetiva, para que não produza distorções no seu entendimento. As competências que compõe o questionário foram retiradas do documento de Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Ela tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares.

### **Avaliação 360 graus**

Com a finalidade de atestar as competências humanas expressas pelo desempenho profissional, estimular o comprometimento dos colaboradores na organização e despertar a responsabilidade do papel que cada um desempenha na empresa, o método proposto é formado pela avaliação de desempenho baseado na vertente desenvolvimento e aprendizagem, com a utilização do método 360 graus. Trata-se de uma técnica, com grande aceitação e aplicação em diversas pesquisas (MELANCON; WILLIANS, 2006; MICHEL, 2007; MCCARTHY, 2014), segundo a qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders* (FOSTER; LAW, 2006).

A avaliação está organizada com a lista de competências relacionadas com o cargo do colaborador avaliado, descritas de forma simples e objetiva, para que não produza distorções no seu entendimento. Para cada competência são consideradas as três dimensões da avaliação de desempenho: “Saber, Poder e Querer”, conforme sintetiza a Figura 11.

**Figura 11:** Avaliação de desempenho 360 graus

GERENTE DE VENDAS								
Descrições das competências		Autoavaliação	Aval.1	Aval.2	Aval.3	Aval.4	Aval.5	Aval.6
SABER	<b>Líder Pessoas</b> Capacidade de orientar, treinar e motivar sua equipe com uso de autoridade.							
	Demonstra predisposição, motivação e interesse em desempenhar esta competência.							
QUERER PODER	O ambiente de trabalho proporciona condições para que possa desempenhar esta competência							
	<b>Demonstrar capacidade de negociação</b> Identifica oportunidades negociais							
SABER	Demonstra predisposição, motivação e interesse em desempenhar esta competência							
	O ambiente de trabalho proporciona condições para que possa desempenhar esta competência							

O avaliador, utilizando a escalado tipo Likert, atribui o grau de domínio ou desempenho a cada uma das competências listadas, considerando o grau em que o colaborador avaliado expressa tais competências. Para pontuar as competências na dimensão saber, utiliza-se a escala do tipo Likert de grau de domínio. Para as dimensões poder e querer utiliza-se a escala do tipo Likert de grau de desempenho. Ambas valoradas de zero a quatro.

O formulário de avaliação, desenvolvido no protótipo, é apresentado na Figura 12. As competências são listadas nas dimensões saber, poder e querer, sucessivamente. Para cada dimensão das competências, o avaliador irá selecionar, ao lado, o grau de domínio ou desempenho que considera apropriado para ponderar o domínio e desempenho do colaborador.

**Figura 12: Formulário de avaliação**

*Certificação de Competências Organizacionais*

Cadastros
Escalas
Estratégia Corporativa
Avaliação
Mapeamento de Competências

---

**Avaliação**

Departamento: Tecnologia da Informação  
 Colaborador: Esdras de Araujo rosa

Iniciar

**Por favor, considerando os atuais objetivos estratégicos de nossa organização, selecione um número de zero a quatro, no campo à direita de cada item, a fim de indicar o quão é o desempenho do colaborador avaliado.**

<b>Capacidade de Negociação</b>	
Identifica oportunidades negociais.	(Selecione) <input type="text"/>
Demonstra predisposição e interesse em desempenhar esta competência.	(Selecione) <input type="text"/>
O ambiente de trabalho proporciona condições para que possa desempenhar esta competência.	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: x-small;">                     4 - Domina plenamente a competência                      3 - <b>Domina muito a competência</b>                      2 - Domina mediantemente a competência                      1 - Domina pouco a competência                      0 - Não domina a competência                 </div>
<b>Capacidade de Raciocínio Analítico</b>	
Capacidade de avaliar e analisar informações.	(Selecione) <input type="text"/>
Demonstra predisposição, motivação e interesse em desempenhar esta competência.	(Selecione) <input type="text"/>
O ambiente de trabalho proporciona condições para que possa desempenhar esta competência.	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; font-size: x-small;">                     4 - Sempre                      3 - <b>Frequentemente</b>                      2 - Às vezes                      1 - Poucas vezes                      0 - Nunca                 </div>
<b>Comunicar-se</b>	
Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	(Selecione) <input type="text"/>
Demonstra predisposição, motivação e interesse em desempenhar esta competência.	(Selecione) <input type="text"/>
O ambiente de trabalho proporciona condições para que possa desempenhar esta competência.	(Selecione) <input type="text"/>
<b>Trabalhar em Equipe</b>	
Capacidade de se adaptar e conseguir trabalhar de forma eficaz nas mais distintas situações e com grupos de pessoas diferentes.	(Selecione) <input type="text"/>
Demonstra predisposição, motivação e interesse em desempenhar esta competência.	(Selecione) <input type="text"/>
O ambiente de trabalho proporciona condições para que possa desempenhar esta competência.	(Selecione) <input type="text"/>

Confirmar
Fechar

©2011 Certificação de Competências Organizacionais - Todos os direitos reservados

## Mapeamento de competências

Subsidiada pela avaliação de desempenho 360 graus, a etapa do mapeamento de competências tem a finalidade de apurar as competências existentes no âmbito corporativo e alinhá-las com estratégia organizacional, e deste modo, identificar, de um lado, a superação do desempenho esperado e, de outro, eventuais discrepâncias. Esta etapa está dividida em três processos, aplicados nos diferentes níveis corporativos: individual, departamental e organizacional.

## Mapeamento individual

O processo no nível individual irá mensurar as competências de cada colaborador, baseando-se nos resultados obtidos pela avaliação 360 graus, utilizando-se a equação (1) proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), de acordo com a qual:  $N$  representa a gap de competência;  $I$  o grau de importância de determinada competência para a consecução da estratégia corporativa; e  $D$  o grau de domínio ou desempenho do colaborador sobre essa competência, sendo que os valores de  $I$  foram definidos através da técnica de pesquisa por questionário e os valores de  $D$ , por meio da avaliação 360 graus.

$$N = I \times (4 - D) \quad (1)$$

Esta equação permite o mapeamento do *gap* de competências, como também, as superações de desempenho e, ainda, ponderar a relação entre a carência ou superação de determinada competência e a importância dela para o contexto organizacional no qual a pessoa está inserida. A Figura 13 ilustra um exemplo de visualização do resultado da mensuração dos *gaps* de competências no nível individual, representando-os pelo gráfico de *gaps* de competências.

**Figura 13:** Janela de Mapeamento de Competências Individuais



Visto que a avaliação 360 graus faz o levantamento da potencialidade de cada colaborador com base da opinião do grupo, é possível realizar uma simples média aritmética com a soma dos *gaps* encontrados em cada avaliação, para se obter, dessa forma, um único indicador que demonstre o desempenho do colaborador sobre a

competência. É importante ressaltar que na avaliação 360 graus, para cada competência avaliada, são considerados três dimensões da avaliação de desempenho: “Saber, Poder e Querer”, conforme citado anteriormente; portanto, o mapeamento de competências irá mensurar, para cada competência, três *gaps* que representam as dimensões.

## Mapeamento departamental

Para o mapeamento das competências departamentais utiliza-se a equação (2), onde  $N_j$  representa a *gap* de competência existente no departamento  $j$ ;  $I$  o grau de importância dos cargos associados ao departamento, estipulados na etapa do diagnóstico das competências essenciais; e  $\frac{1}{n} \sum_{i=0}^n D_{ij}$  é a expressão da média aritmética da soma dos valores de cada *gap* encontrado no mapeamento do nível individual, considerando somente os *gaps* das competências que receberam no diagnóstico das competências essenciais um grau considerável à estratégia corporativa, ou seja, um grau maior que dois, de acordo com a escala Likert adaptada.

$$N_j = I \times \left( \frac{1}{n} \sum_{i=0}^n D_{ij} \right) \quad (2)$$

A Figura 14 ilustra o resultado da mensuração dos *gaps* de competências no nível departamental, representando-os pelo gráfico de *gaps* de competências.

**Figura 14:** Mapeamento de Competências Departamentais



## Mapeamento organizacional

Esta etapa é subsidiada pelo mapeamento no nível departamental, como também, pelas técnicas de pesquisas. Utiliza-se, também a equação (2) para a efetivação do mapeamento de competências no nível organizacional, em que  $N$  representa o *gap* de competências existentes no âmbito corporativo;  $I$  o grau de importância dos departamentos, estipulados na etapa do diagnóstico das competências essenciais; e  $(\frac{1}{n} \sum_{i=0}^n D_i)$  é a expressão da média aritmética da soma dos valores de cada *gap* encontrado no mapeamento no nível departamental, considerando, também, somente os *gaps* das competências com o grau maior que dois, de acordo com a escala Likert adaptada. Para a apresentação dos *gaps* em porcentagem, aplicou-se a regra de três simples. A Figura 15 ilustra um gráfico de competências do mapeamento no nível organizacional.

**Figura 15:** Mapeamento de Competências Organizacionais



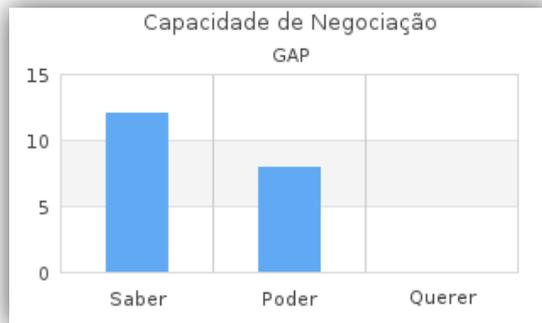
## Aplicação

Para exemplificar a interação dos *gaps* com os subsistemas da gestão pessoal, foram realizados testes com diferentes mensurações, ou seja, obtiveram-se, para cada teste, situações que enquadram os resultados dos *gaps* em diferentes grupos de tomada de decisão.

Considere a Figura 16, para a exemplificação, hipotética, dos resultados do mapeamento de competências no nível individual, na qual, observa-se, com o resultado do *gap* da dimensão querer, que o colaborador apresenta expectativas em relação ao cargo e está

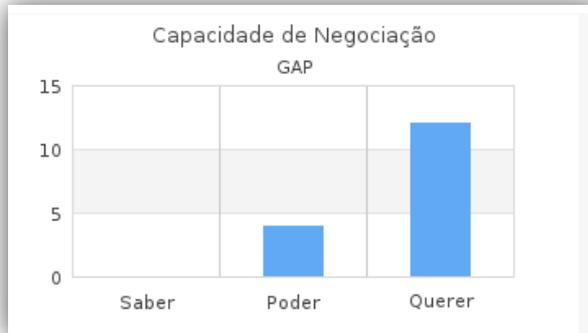
motivado, porém, o resultado do *gap* da dimensão saber, indica que o colaborador não expressa, no nível desejado pela organização, a competência na dimensão do conhecimento. O gráfico de *gaps* permite que a área de gestão de pessoas detecte qual dos subsistemas deve ser adotado, visando o desenvolvimento deste colaborador. O subsistema educação corporativa, por exemplo, promove ações de aprendizagem, consentindo, desse modo, a minimização dos *gaps* de competência deste colaborador.

**Figura 16:** Gráfico de *Gaps* - mapeamento de competências no nível individual



Avançando para o mapeamento de competências no nível departamental, mostra-se a Figura 17, na qual nota-se que o grupo apresentou o *gap* da dimensão querer insatisfatório para o nível desejado pela empresa; cabe, então à gestão de pessoas, introduzir ações que mobilizem o grupo, junto com o gestor do departamento, para minimização deste *gap*.

**Figura 17:** Gráfico de Gaps - mapeamento de competências no nível departamental



Por fim, a Figura 18 exemplifica, hipoteticamente, o resultado do mapeamento de competências no nível organizacional. Evidencia-se que a empresa, para consecução de sua estratégia corporativa, precisa definir ações para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências relevantes à sua estratégia corporativa e, conseqüentemente, a minimização dos *gaps*.

**Figura 18:** Gráfico de Gaps - mapeamento de competências no nível organizacional



Dessa forma, os subsistemas de gestão de pessoas integram-se, de forma alinhada à estratégia corporativa, com os resultados do mapeamento de competências organizacionais, visando o desenvolvimento das competências e o sucesso da organização, pois uma vez desenvolvidas, as competências passam a influenciar todo o âmbito corporativo.

## **Conclusão**

Com a premissa de certificar a organização, por meio do mapeamento das competências encontradas no âmbito organizacional, no presente contexto da Sociedade da Informação, foi constatado que um modelo de gestão eficaz, orienta a empresa e identifica os elementos que contribuem para o desenvolvimento organizacional, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável.

Contribui também com desenvolvimento dos colaboradores, pois no alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais, ocorre o processo de troca entre a empresa e os colaboradores, enriquecendo as competências de ambos.

Com a utilização da Avaliação de Desempenho, baseado na vertente desenvolvimento/aprendizagem com a aplicação do método 360 graus, foi possível avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, obtendo resultados fiéis sobre o desempenho dos colaboradores, na medida em que o método 360 graus é menos tendencioso, e com base em variadas opiniões.

Com o mapeamento das competências organizacionais, departamentais e individuais, realizado a partir das informações da avaliação de desempenho, foi possível identificar a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. Dessa forma, foi possível diagnosticar as competências organizacionais, departamentais e individuais, certificar a organização, o departamento e o colaborador e fornecer índices que retratam a empresa como um todo.

Conclui-se que a proposta deste artigo, pode contribuir tanto no desenvolvimento da organização, quanto dos colaboradores, orientando as ações da gestão de pessoas e encaminhando a organização para a conquista de uma vantagem competitiva sustentável.

## Referências

ANSOFF, H. I. ; MCDONNELL, E. ; **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação da necessidade de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, V. 12, p. 5-14, 1983.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtor? **Revista de Administração de Empresas**, 2001.

BRUNO, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos dos diagnósticos de competências em organizações. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2003.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. ; VILHENA, R. M. de P.; **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed., 2008.

DEPRESBITERIS, L. **Certificação de Competências: a Necessidade de Avançar numa Perspectiva Formativa**. 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual: Descobrir o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FOSTER, C. A.; LAW, M. R. F. How many perspectives provide a compass? Differentiating 360-degree and multi-source feedback. **International Journal of Selection and Assessment**, V. 14, p. 288-291, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes, **Archives of Psychology**, v.. 140, N. 55, 1932.

LUCENA, M. D. S.; **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MELANCON, S. C.; WILLIAMS, M. S. **Competency-Based Assessment Center Design: A Case Study**. *Advances in Developing Human Resources*, V. 8, N. 2, p. 283-314, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2001.

MCCARTHY, A. Leading During Uncertainty and Economic Turbulence: An Investigation of Leadership Strengths and Development Needs in the Senior Irish Public Sector. **Advances in Developing Human Resources**, V. 16, N.1, p. 54-73, 2014.

MICHEL A. A. Perspective on newcomers' change processes: the management of cognitive uncertainty in two investment banks. **Administrative Science Quarterly**, V. 52, N. 4, p. 507-557, 2007.

PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p.79-91, 1990.

SANTOS, N. E. P. **Avaliação e Certificação de Competências**, UFMG, 2001.

SNNEL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.