

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: NOVAS DIREÇÕES PARA A PRÁTICA EM ORGANIZAÇÕES**Autoria:** Antonio Isidro da Silva Filho**RESUMO**

A construção do conceito de competência parece ser um esforço acadêmico em processo de acomodação na perspectiva da gestão de pessoas. Por outro lado, percebe-se que a prática da identificação ou do mapeamento de competências em contextos organizacionais revela-se um tanto heterogênea, principalmente, em relação aos métodos e técnicas de coleta e análise de dados, algo que pode ser reconhecido como útil ao se considerar a diversidade de percepções, ocupações e atuações profissionais presentes em organizações. Entretanto, há limitações quanto a pesquisas sobre passos ou etapas operacionais de realização do mapeamento que resultem no alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais, principal lacuna do mapeamento de competências e da gestão por competências. O mapeamento de competências objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. Alguns estudos realizados no Brasil, entre 1999 e 2010, mostram que o mapeamento de competências tem sido aplicado apenas para identificar competências, em geral individuais, relevantes para organizações. A identificação de lacunas de competências ainda figura-se uma agenda de pesquisa a ser cumprida em pesquisas científicas no país. O uso de métodos e técnicas quantitativos e qualitativos pesquisa no mapeamento de competências tendem a seguir uma lógica de adequação e rigor, considerando as características do contexto e do público-alvo das pesquisas. Entretanto, percebe-se a pouca profundidade de estudos em termos de discussões sobre a estruturação dos passos de mapeamento e a devida articulação entre as competências em diferentes níveis organizacionais. O presente ensaio tem por objetivo propor reflexões e novas direções para o alinhamento das competências (individuais e organizacionais) a partir de um modelo teórico para a prática do mapeamento de competências em organizações. Para alcançar esse objetivo, o ensaio apresenta uma revisão da literatura sobre mapeamento de competências e aponta as principais bases teóricas de sustentação da prática do mapeamento em organizações. Em seguida, discute-se as noções de modelagem de competência e análise do trabalho como elementos importantes para o alinhamento entre as competências individuais e organizacionais, bem como apresenta-se uma proposta de modelo teórico que considere o mapeamento de competências um processo que integra as perspectivas estratégica e operacional das organizações, com vistas à subsidiar uma prática da gestão por competência mais sinérgica em termos da convergência entre os diferentes níveis organizacionais. Ao final do ensaio, apresenta-se as considerações finais, recomendações práticas e propõe-se uma agenda de pesquisa futuras para a produção de conhecimento cumulativo no campo da gestão por competência.

INTRODUÇÃO

O constante interesse de acadêmicos e práticos sobre o tema competência revela o debate sobre as retóricas e realidades de práticas organizacionais orientadas às pessoas. Algumas dissonâncias entre o discurso estratégico e as ações de gestão de pessoas, apontadas por Lacombe e Toneli (2001), mostram que há grande diversidade de compreensão e heterogeneidade de práticas relacionadas ao tema. Sob esse aspecto, o hiato entre o discurso e a prática da gestão de pessoas revela-se na relação de correspondência entre as competências individuais e organizacionais que, por vezes, tende a ser frágil (ZARIFIAN, 2003). A gestão por competência, entendida como modelo gerencial, procura gerenciar o *gap* ou lacuna de competências objetivando mitigar a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Entende-se, portanto, a gestão por competência como uma alternativa de superação da dissonância entre o discurso estratégico e a *práxis* da gestão de pessoas.

Em estudos organizacionais, a noção de competência apresenta duas perspectivas conceituais que marcam referenciais teóricos e metodológicos de pesquisa. A perspectiva estratégica enfatiza a competência como elemento de sustentação de vantagem competitiva em nível organizacional ou da firma, pressupondo os recursos internos de organizações como alicerces de mudança e inovação (ARGOTE; 2005; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; PRAHALAD; HAMEL, 1995). Nesses termos, competência assume uma dimensão mais ampla de rotinas ou capacidades organizacionais orientadas às demandas e oportunidades do ambiente externo. Por outro lado, na perspectiva da gestão de pessoas, a competência assume uma posição mais conhecida e difundida nas práticas instrumentais como seleção, treinamento, avaliação e remuneração (DIAS et al, 2008), evidenciando uma transição de nível de análise de organizacional para individual. No nível individual, a competência apresenta-se tanto sob o enfoque do desempenho contextualizado, mobilização de recursos e entrega (DUTRA, 2008), quanto sob o prisma dos CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes), conforme destacam Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001).

Há um esforço integrador entre as noções de desempenho e dos CHA's que o termo competência assume na perspectiva da gestão de pessoas, conforme afirmam Brandão (2007), Freitas e Brandão (2006), Carbone et al. (2005) e Brandão e Bahry (2005). Competência, na perspectiva integradora, é entendida como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. Para esses autores, a competência é revelada quando o indivíduo age diante de situações profissionais com as quais se depara (ZARIFIAN, 2001), servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1995), e agregam valor ao indivíduo e à organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

A construção do conceito de competência parece ser um esforço acadêmico em processo de acomodação na perspectiva da gestão de pessoas. Por outro lado, percebe-se que a prática da identificação ou do mapeamento de competências em contextos organizacionais revela-se um tanto heterogênea. A heterogeneidade mostra-se evidente, principalmente, em relação aos métodos e técnicas de coleta e análise de dados, algo que pode ser reconhecido como positivo ao se considerar a diversidade de percepções, ocupações e atuações profissionais presentes em organizações (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Porém, há limitações de pesquisas quanto aos passos ou etapas operacionais de realização do mapeamento que resultem no alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais,

principal lacuna do mapeamento de competências (CAMPION et al., 2011; DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006) e da gestão por competências (RUAS, 2005).

O presente ensaio tem por objetivo propor reflexões e novas direções para o alinhamento das competências (individuais e organizacionais) a partir de um modelo teórico para a prática do mapeamento de competências em organizações. O ensaio está estruturado em quatro partes. A primeira é destinada a esta introdução. A segunda parte apresenta a discussão das bases teóricas do mapeamento de competências a partir de pesquisas no campo dos estudos organizacionais e apresenta as principais lacunas existentes em relação ao alinhamento entre competências individuais e organizacionais. A terceira parte descreve a proposição de reflexões e novas direções para a prática do mapeamento de competências a partir da formulação de um modelo teórico de mapeamento que integra as perspectivas da gestão de pessoas e da estratégia presentes na literatura sobre competências nas organizações.

BASES TEÓRICAS E A PRÁTICA DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A gestão por competências abarca políticas e práticas organizacionais orientadas ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), das competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Bahry (2005) e Brandão e Guimarães (2001).

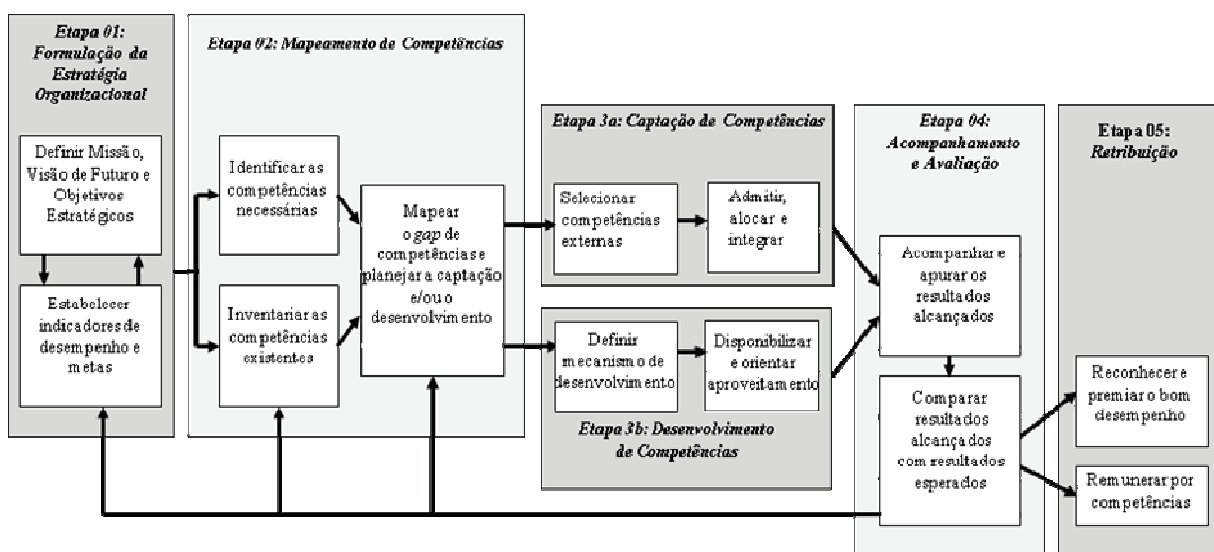


Figura 1: Modelo descritivo da gestão por competências.

Fonte: Brandão e Bahry (2005), com adaptações.

A primeira etapa da gestão por competências é a formulação da estratégia organizacional na qual se define a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, bem como se estabelece os indicadores de desempenho e metas. De acordo com Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2005), somente após a etapa de formulação da estratégia organizacional inicia-se o mapeamento de competências. Para Brandão e Bahry (2005, p. 181), o mapeamento de competências “objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização”. Esses autores ressaltam que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, a lacuna tende a crescer, dificultando as respostas organizacionais frente à ambientes turbulentos, instáveis e complexos. Assim, a realização periódica do mapeamento

de competências é de fundamental importância para o planejamento e execução de ações de captação e desenvolvimento.

A captação refere-se à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional por meio de ações de recrutamento e seleção de pessoas (competências individuais) e de parcerias ou alianças estratégicas (competências organizacionais). O desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências disponíveis na organização e ocorre por meio da aprendizagem (nível individual) e de investimentos em pesquisa (nível organizacional). O acompanhamento e avaliação referem-se ao monitoramento da execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, à apuração dos resultados alcançados e à comparação com os resultados esperados. A retribuição refere-se às ações de valorização das pessoas, de forma diferenciada, para que haja estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A proposta de Brandão e Bahry (2005) acerca do encadeamento dos passos da gestão por competência deixa claro que o mapeamento de competências é o elo entre as perspectivas de práticas de gestão de pessoas e da estratégia organizacional (DIAS, et al., 2008), a princípio, em termos teóricos. De acordo com Campion et al. (2011) e Draganidis e Mentzas (2006), o mapeamento de competências visa dotar a organização de uma visão geral de todas as competências necessárias para cumprir suas metas e objetivos definidos na formulação estratégica. Porém, esses autores destacam que nem sempre, no mapeamento, há definição de nível de proficiência requerido para cada competência. Assim, o mapeamento também poderia estabelecer parâmetros para aferição de proficiência, expressão ou entrega das competências para facilitar a articulação entre desempenho individual e *performance* organizacional.

A importante contribuição de Brandão e Bahry (2005) sobre o uso de métodos e técnicas de pesquisa para o mapeamento de competências tem encontrado ressonância em estudos no Brasil. Alguns estudos realizados entre 1999 e 2010 relatam apenas a aplicação do mapeamento de competências com destaque para o uso de métodos e técnicas qualitativos pesquisa (entrevistas, grupos focais, pesquisa documental), tais como Amaral et al. (2008), Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), Santos (2001) e Silva e Tanaka (1999), com destaque para estes dois últimos estudos que empregaram o método Delphi. Estudos sobre mapeamento de competências tem sido realizados com o emprego de métodos e técnicas quantitativos de pesquisa (questionários e estatísticas descritivas e inferenciais), tais como Cordeiro et al. (2009), Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009), Oliveira et al. (2006), Rabechini Júnior e Carvalho (2003) e Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001). Outros estudos mostram a utilização combinada de métodos e técnicas quantitativos e qualitativos de pesquisa, tais como Suape et al. (2005), Castro e Borges-Andrade (2004) e Bruno-Faria e Brandão (2003). Importa destacar que os estudos apresentados anteriormente não apontaram resultados sobre lacunas de competências, o que também é objetivo do mapeamento de competências, exceto os trabalhos de Castro e Borges-Andrade (2004) e Bruno-Faria e Brandão (2003).

De forma geral, os estudos mostram que os métodos e técnicas de pesquisa empregados no mapeamento de competências tendem a seguir uma lógica de adequação e rigor (SHIPPMANN et al., 2000), considerando as características do contexto e do público-alvo das pesquisas. Porém, a literatura brasileira sobre competências pouco tem se aprofundado acerca do mapeamento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005), em termos de discussões sobre a estruturação dos passos de mapeamento e a devida articulação entre as competências em diferentes níveis organizacionais. Alguns pontos críticos merecem destaque: a) definição de competência, b) utilização das competências mapeadas, c) técnicas de descrição de competência e d) relação das competências mapeadas com a estratégia organizacional.

A definição do termo competência mais empregada nos estudos relatados anteriormente remete à noção dos CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes) relevantes à execução de tarefas ou ao desempenho no trabalho, prevalecendo a perspectiva de conteúdos ou elementos necessários para uma atuação competente (DIAS et al, 2008; BRANDÃO, 2007). Em relação à utilização das competências mapeadas, os estudos mostram a prevalência do enfoque do desenvolvimento, da aprendizagem e da formação de competências, isto é, as competências mapeadas indicam o que se espera de indivíduos nos contextos analisados (DIAS et al, 2008; BRANDÃO, 2007). Considerando as técnicas de descrição de competência, sugeridas por Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2005), apenas os estudos de Bruno-Faria e Brandão (2003) e Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) mostram o cuidado de descrever as competências mapeadas de acordo com o emprego de técnicas como utilização de verbos referentes à comportamento observável, validação semântica dos termos, correção de erros como ambiguidades, obviedades, duplicidades, abstrações e descrição de frases com comportamento, critério e condição. Os demais artigos apresentam as competências descritas de diferentes formas, sem haver qualquer padronização ou critérios em relação aos termos utilizados, conforme adverte Green (1999).

A relação entre as competências mapeadas e a estratégia organizacional ficou evidente nos estudos Bruno-Faria e Brandão (2003), Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), Santos (2001) e Silva e Tanaka (1999). Nestes estudos, observou-se a preocupação em identificar competências que estivessem relação direta com a estratégia ou objetivos organizacionais previamente definidos a partir da utilização de técnicas de coleta de dados como pesquisa documental, entrevistas com especialistas e pessoas-chave. Ou seja, o mapeamento de competências iniciou-se com o cotejo de informações específicas relacionadas aos contextos pesquisados, não havendo consulta apenas às percepções individuais. Nesse sentido, nota-se que o ponto crítico do mapeamento de competências em estabelecer a relação entre os diferentes níveis organizacionais tende a ser abordado a partir da escolha de métodos e técnicas de pesquisa adequados aos contextos organizacionais.

Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2005) sugerem que o mapeamento de competências deve ser formalizado em um projeto que descreva os objetivos, a metodologia e o cronograma de realização do mesmo. Porém, percebe-se a importância de estudos acerca da organização dos passos e da estruturação de um modelo teórico que abarque a questão do alinhamento de competências individuais e organizacionais no mapeamento de competências, conforme sugerem Campion et al. (2011), Draganidis e Mentzas (2006) e Ruas (2005). Na seção a seguir discute-se algumas direções para o mapeamento de competências com destaque ao alinhamento entre competências em diferentes níveis organizacionais.

NOVAS DIREÇÕES PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

De forma geral, os estudos que relatam a realização de um mapeamento de competências colocam-no em segundo plano e o tratam apenas como um mero aporte instrumental para se identificar competências. Entretanto, Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2005) ressaltam que a não observância aos principais cuidados metodológicos no mapeamento de competências podem resultar em experiências desastrosas. O problema da organização dos passos do mapeamento de competências e a consequente estruturação de um modelo teórico que abarque a questão do alinhamento de competências individuais e organizacionais remete a um debate pouco evidente sobre modelos de competências e análise do trabalho (CAMPION et al., 2011; DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006; RUAS, 2005).

Em geral, uma competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para um desempenho eficaz no trabalho. A combinação de múltiplas competências é definida como um modelo de competência

(*competency model*), conforme destacam Campion et al. (2011). O uso de um modelo de competência tem sido recorrente em experiências organizacionais por diversas razões apontadas por Campion et al. (2011): a) executivos normalmente prestam mais atenção ao modelo de competência, b) o modelo de competência, muitas vezes, procura distinguir desempenhos exemplares de desempenhos medianos, c) o modelo de competência frequentemente inclui descrições de proficiência das competências dos empregados, d) modelos de competência são geralmente ligados aos objetivos e estratégias organizacionais, e) modelos de competência são geralmente desenvolvidos de cima para baixo, f) modelos de competência podem considerar os requisitos de um futuro trabalho, direta ou indiretamente, g) modelos de competência podem ser apresentados de uma maneira que facilita o uso e o entendimento na organização, h) há um número finito de competências que são identificadas e aplicadas em múltiplas funções, i) modelos de competência são frequentemente usados para alinhar os sistemas de RH, e j) modelos de competência são muitas vezes uma intervenção de desenvolvimento organizacional que busca a mudança organizacional ampla em oposição a um simples esforço de coleta de dados.

Campion et al. (2011) observam que o uso de modelos de competência tendem a simplificar a noção de competência em termos de categorias gerais que excluem os referenciais de desempenho no trabalho específicos de cada área ou departamento de uma organização. A literatura sobre modelos de competência aponta o cuidado de as competências definidas apresentarem ressonância com as características dos processos de trabalho existente nas organizações (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006; SHIPPMANN et al., 2000). Porém, até que ponto os modelos de competências guardam relação com os requisitos do trabalho?

Na tentativa de formular um modelo teórico que abarque o alinhamento de competências individuais e organizacionais, a seguir, apresenta-se a organização didática dos passos do mapeamento de competências em que se considera os múltiplos métodos e técnicas de pesquisa relatados na literatura, bem como a convergência de iniciativas *top-down* e *bottom-up* de identificação e modelagem de competências.

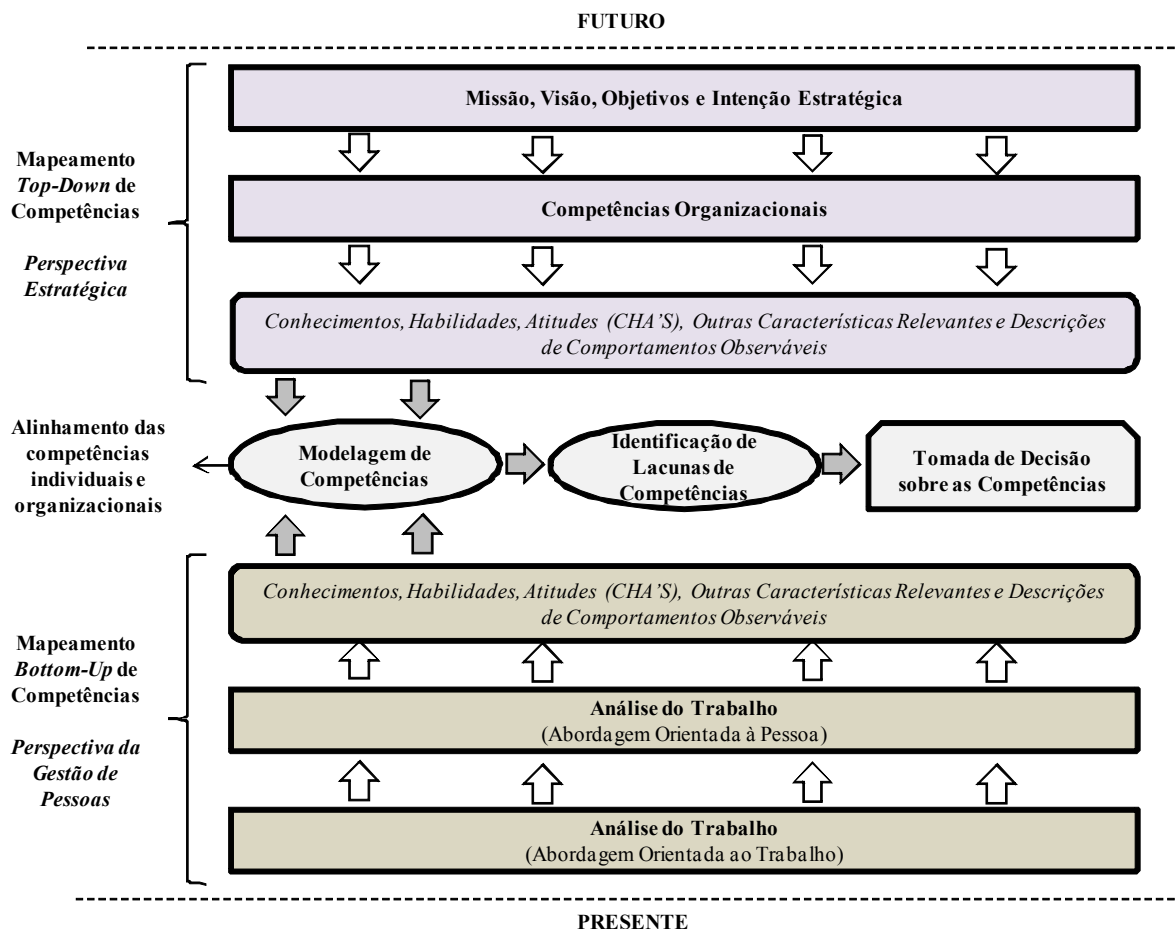


Figura 2: Modelo teórico do mapeamento de competências nas organizações.
Fonte: elaboração do autor.

A literatura sobre modelagem de competências mostra que a tipologia e definição das competências individuais é o principal resultado desse processo, bem como a operacionalização do mapeamento de cima para baixo (*top-down*) em função da construção de um futuro para as organizações (CAMPION et al., 2011; ENNIS, 2008; DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006; SCHAPER, 2004; SHIPPMANN et al., 2000; GREEN, 1999). Entretanto, Marques, Zacarias e Tribolet (2010) afirmam que a modelagem de competência deve ocorrer de baixo para cima (*bottom-up*) para representar o trabalho e as atividades que cada indivíduo realiza numa organização. Para esses autores, abordar as competências no sentido *bottom-up* permite considerar as demandas do presente para que se possa alinhar as competências individuais e organizacionais. Porém, Marques, Zacarias e Tribolet (2010) estabelecem a modelagem *bottom-up* a partir da descrição de competências individuais e não discorrem sobre os critérios que embasam a articulação entre competências nas organizações.

Nesse sentido, a Figura 2 procura representar o mapeamento de competências nos sentidos *top-down* e *bottom-up* como alternativa de articulação de competências. Assim, a modelagem de competências não se torna um fim (CAMPION et al., 2011; ENNIS, 2008; DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006; SCHAPER, 2004; SHIPPMANN et al., 2000), mas um meio, ou um dos passos, para se chegar ao devido resultado do mapeamento: a identificação de lacunas de competências (CARBONE et al., 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005) e posterior tomada de decisão por parte de gestores e profissionais de gestão de pessoas.

O sentido *top-down* do mapeamento de competências encontra-se relativamente consolidado na literatura do campo. Os trabalhos de Campion et al. (2011) e Shippmann et al. (2000), entre outros, evidenciam diferentes técnicas de coleta e análise de dados para

identificar e definir as competências organizacionais a partir da formulação estratégica de organizações. Todavia, o sentido *bottom-up* do mapeamento é uma contribuição do presente ensaio em retratar a importância de se conhecer aspectos específicos do trabalho e das pessoas para que se possa enxergar correspondência entre os níveis individual e organizacional das competências, conforme sugere Marques, Zacarias e Tribolet (2010).

Em termos do mapeamento *bottom-up*, insere-se a análise do trabalho como método utilizado para descrever tanto os diferentes tipos de trabalho quanto as características humanas necessárias à realização das atividades (SPECTOR, 2002). Campion et al. (2011) e Shippmann et al. (2000) afirmam que a identificação de competências depende da análise do trabalho para que haja articulação entre as competências individuais e organizacionais. Em adição, a modelagem de competências se utiliza da análise do trabalho para estabelecer parâmetros de avaliação da proficiência das competências e, por conseguinte, inserir a noção de competências aos diferentes processos de gestão de pessoas (seleção, treinamento, desempenho, carreira, remuneração, etc.).

Shippmann et al. (2000) mostram que a análise de requisitos ou de características de um trabalho tem sido realizada com foco em amostras constituídas de pessoas-chave (nível estratégico) das organizações, o que é salutar. Rodriguez et al. (2002) mostram que o uso de técnicas de incidentes críticos, entrevistas, observações e questionários, com grupos específicos de pessoas (diretores, gestores, por exemplo), para identificar e modelar competências é bastante frequente em virtude do menor dispêndio de tempo e recursos necessários para a realização de coleta e análise de dados nas organizações. Entretanto, o argumento de gastar menos tempo e menos recursos para mapear competências parece não salutar quando se observa os efeitos da não articulação entre competências individuais e organizacionais (CAMPION et al., 2011).

O método de análise do trabalho tem sido utilizado parcialmente, ou seja, com foco na identificação de conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características individuais relevantes (CAMPION et al., 2011; ENNIS, 2008; DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006; SCHAPER, 2004; SHIPPMANN et al., 2000). Spector (2002) mostra que a análise do trabalho deve ser orientada tanto à identificação dos CHA's quanto à natureza das tarefas e atividades em si. Segundo esse autor, a análise do trabalho, orientada a fornecer informações sobre a natureza das tarefas realizadas no trabalho, descreve as tarefas e suas características específicas. Assim, a tarefa descrita indica o que uma pessoa de fato realiza em seu dia a dia, enquanto que suas características descritas podem ser utilizadas para comparar a natureza das tarefas nos diferentes tipos de processos de trabalho.

As informações sobre o trabalho que uma pessoa realiza indicam os CHA's necessários para o desempenho, como também revelam as demandas e condições atuais que marcam o contexto intraorganizacional. Dessa forma, no mapeamento de competências, poder-se-á comparar o quanto que as competências esperadas ou desejadas para um futuro são inteligíveis, tangíveis e encontram condições favoráveis para se estabelecerem, seja por meio de ações de recrutamento, seleção e treinamento, por exemplo.

A Figura 2 mostra que a análise do trabalho ocorre de forma encadeada. Inicialmente, realiza-se abordagem orientada ao trabalho para identificar e comparar funções, tarefas, atividades e suas características, a fim de se identificar conteúdos comuns dos processos de trabalho, assim como possíveis desvios, problemas e limitações ao desempenho no trabalho. Em seguida, realiza-se a abordagem orientada à pessoa para identificar e determinar os CHA's necessários ao desempenho do trabalho. Com base nessas informações, descreve-se os comportamentos observáveis, inerentes ao trabalho, e seus respectivos CHA's. De acordo com Carbone et al. (2005) e Brandão e Bahry (2005), a descrição de competências em termos de comportamento observável permite estabelecer padrões de avaliação e indicadores de desempenho no trabalho, e, assim, orientar as decisões e as ações de gestão de pessoas.

Diferentemente da proposta de Campion et al. (2011) e Shippmann et al. (2000), entre outros, a modelagem de competências inicia-se com um conjunto de competências e CHA's, advindos dos dois tipos de mapeamento, para que se possa comparar as definições adotadas e estabelecer um referencial único das competências na organização, com vistas à fidedignidade e correspondência entre os níveis individual e organizacional. A partir dessa primeira análise, pode-se determinar a tipologia das competências, conforme sugerem Campion et al. (2011), Dutra (2007), Ruas (2005) e Brandão e Bahry (2005), por exemplo, tais como: transversais, específicas, técnicas e gerenciais. Pode-se determinar, também, os níveis de proficiência das competências (CAMPION et al., 2011; MARQUES; ZACARIAS; TRIBOLET, 2010; DUTRA 2007), tais como: expressa a competência com auxílio da chefia ou de colegas, expressa a competência de forma fluente e sem auxílio, apóia a expressão da competência por parte de seus colegas, etc.

Após a etapa da modelagem de competências, inicia-se a identificação da lacuna de competências, conforme sugerem Carbone et al. (2005) e Brandão e Bahry (2005). Segundo esses autores, as lacunas representam a diferença entre as competências esperadas e as competências apresentadas numa organização. Para isso, sugere-se a realização de procedimentos estatísticos com uma amostra representativa da organização, por meio da aplicação de questionários, devidamente construídos e validados semanticamente, em que as competências mapeadas são avaliadas em termos de importância e expressão no contexto de trabalho. Como sugestão de análise de dados, Magalhães e Borges-Andrade (2001) propuseram um procedimento matemático que permite a identificação de lacunas de competências com base em dados quantitativos.

Por fim, seguindo o fluxo descrito na Figura 2, o mapeamento de competências concretiza-se com a tomada de decisão sobre as competências identificadas. Conforme destacam Brandão e Bahry (2005), os resultados da identificação de lacunas permitem que gestores e profissionais de gestão de pessoas possam visualizar diferentes possibilidades de intervenção sobre as competências. Com base nos dados, pode-se verificar se a melhor decisão é a seleção de novos funcionários, ou, então, a elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização, conforme mostra a Figura 1, situada anteriormente.

A seguir, serão apresentadas as considerações finais em que se destacam as implicações do modelo teórico de mapeamento de competências para as organizações, bem como os cuidados metodológicos sugeridos para aplicação do referido mapeamento e as recomendações para pesquisas futuras para melhorias e validação do modelo proposto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O advento da gestão por competência como alternativa aos modelos de gestão de pessoas vigentes ainda suscita discussões acadêmica e reflexões práticas entre acadêmicos, gestores e demais profissionais interessados. Os debates sobre conceitos e modelos gerenciais determinam a tônica da produção acadêmica, mas deixam de lado questões importantes sobre o mapeamento de competências como o principal elo entre a teoria e a prática da gestão por competência.

O presente ensaio procurou discutir a questão do alinhamento entre as competências individuais e organizacionais a partir da formulação de um modelo teórico de mapeamento que integrasse as dimensões estratégicas e operacionais da gestão por competência. Na literatura sobre o tema em face, observou-se a predominância de estudos que enfatizam o mapeamento de competências como aporte instrumental e como processos de identificação de competências que excluem características importantes do dia a dia de trabalho ao se determinar o mapeamento como prática *top-down*. Percebe-se, então, que os modelos

normativos de modelagem e de mapeamento de competências tem encontrado dificuldade em dar conta do alinhamento entre os níveis individual e organizacional, problema recorrente na literatura da área (DIAS et al., 2008; RUAS, 2005). Assim, sugere-se a incorporação da dimensão *bottom-up* do mapeamento de competências como alternativa que poderá favorecer a construção de respostas à questão do alinhamento de competências ora apresentado, por meio das contribuições da metodologia de análise do trabalho.

Alguns cuidados metodológicos podem ser elencados para a realização do modelo de mapeamento de competências apresentado neste ensaio. Os mapeamentos de cima para baixo e de baixo para cima devem ser realizados por meio de métodos e técnicas qualitativos de coleta e análise de dados, visto que, segundo Champion et al. (2011), Carbone et al. (2005) e Brandão e Bahry (2005), o uso da referida metodologia permite cotejar as percepções individuais e identificar conteúdos documentais e verbais que retratem como as competências se configuram numa organização. Por exemplo, Champion et al. (2011) e Shippmann et al. (2000) afirmam que o uso de técnicas como Incidentes Críticos, Análise SWOT e Benchmarking permitem inferir competências organizacionais relevantes para a consecução de estratégias de uma organização. Esses autores, como também Brandão e Bahry (2005) e Spector (2002), sugerem a aplicação de entrevistas, grupos focais, observações e análise documental para identificar tanto competências individuais, como também organizacionais.

O método Delphi pode ser um importante aliado para validar o alinhamento das competências individuais e organizacionais. Estudos mostram que esse método permite a criação de consenso como forma de validar competências para um determinado contexto (SANTOS, 2001; SILVA; TANAKA, 1999). Sugere-se a aplicação do método Delphi na etapa de modelagem de competências (Figura 2) para a validação e verificação do alinhamento ou correspondências entre as competências individuais e organizacionais. A escolha do público-alvo é outro cuidado relevante. Alguns estudos mostram que as pessoas ouvidas, normalmente, são executivos, diretores e gerentes de nível estratégico (CAMPION et al., 2011; RODRIGUEZ et al., 2002), o que revela certa tendência ou parcialidade na identificação de competências. É importante considerar diferentes atores organizacionais, especialmente os ocupantes de cargos, no sentido de identificar conteúdos verbais que possam contribuir para a fidedignidade do mapeamento de competências.

A agenda de pesquisas futuras pode contemplar, inicialmente, estudos qualitativos longitudinais para: (a) identificar variáveis condicionantes da formulação de modelos de gestão por competências em organizações públicas e privadas; (b) identificar e analisar processos de modelagem de competências mapeadas de cima para baixo e vice-versa; (c) analisar as contribuições do método Delphi para o alinhamento de competências individuais e organizacionais; (d) formular e validar modelos de mapeamento de competências de acordo com características organizacionais e contextuais. Estudos quantitativos poderiam: (e) explicar as relações entre a expressão de competências individuais e a consecução de objetivos organizacionais de médio e longo prazo; (f) confirmar estruturas fatoriais de tipologias de competências oriundas do mapeamento de cima para baixo e vice-versa; (g) formular e validar níveis de proficiência das competências de acordo com características do trabalho e das organizações.

Para concluir, este ensaio pretendeu oferecer um mapa preliminar de como o mapeamento de competências tem sido abordado e propor uma alternativa integradora entre os diferentes níveis da competência em organizações. De fato, há muito que ser aprendido sobre o tema. Espera-se que estudos futuros ampliem as bases teóricas que sustentem a integração proposta e desenhem novas pesquisas para o avanço desse campo como um todo.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M.; GARCIA, L. G.; FARIA, L. I. L.; ALIPRANDINI, D. H. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, vol. 37, n. 2, p. 7-19, 2008.

ARGOTE, L. Reflections on two views of managing learning and knowledge in organizations. *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, n. 1, p. 43-48, 2005.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Revista Estudos de Psicologia*, vol. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, vol. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, vol. 41, n. 1, p.8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, vol. 35, n. 6, p. 61-81, 2001.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes da área de T & D de uma organização pública do distrito federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n. 3, p. 35-56, 2003.

CAMPION, M. A.; FINK, A. A.; RUGGEBERG, B. J.; CARR, L.; PHILLIPS, G. M.; ODMAN, R. B. Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, vol. 64, p. 225-262, 2011.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 44, n. 4, p.365-379, 2009.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.

CORDEIRO, H.; ROMANO, V. F.; SANTOS, E. F.; FERRARIA, A.; FERNANDES, E.; PEREIRA, T. R.; PEREIRA, A. T. S. Avaliação de competências de médicos e enfermeiros das Equipes de Saúde da Família da Região Norte do Brasil. *Revista de Saúde Coletiva*, vol. 19, n. 3, p. 695-710, 2009.

DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: Joel Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury e Roberto Ruas (org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo, Atlas, p. 9-30, 2008.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, vol. 14, n. 1, p. 51-65, 2006.

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

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

ENNIS, M. R. *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)*. Research Report. United States Department of Labor, Washington DC, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: Jairo Eduardo Borges-Andrade, Gardênia Abbad e Luciana Mourão (org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, p. 97-113, 2006.

GREEN, P. C. *Desenvolvendo competências consistentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, vol. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MARQUES, J.; ZACARIAS, M.; TRIBOLET, J. A bottom-up competency modeling approach. *Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 49, n. 2, p. 50-64, 2010.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

OLIVEIRA, A. M.; NOVAIS, E. S.; SILVA, I.; BERTHOLINO, M. L. F. Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. *Perspectivas em Ciência da Informação*, vol.11, n.3, p. 360-382, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. Perfil das competências em equipes de projetos. *Revista de Administração de Empresas – Eletrônica*, vol. 2, n. 1, 2003.

RODRIGUEZ, D.; PATEL, R.; BRIGHT, A.; GREGORY, D.; GOWING, M. K. Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, vol. 41, n. 3, p. 309-324, 2002.

RUAS, R. Gestão por competência: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Roberto Ruas, Cláudia Simone Antonello e Luiz Henrique Boff (org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, p. 34-55, 2005.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SAUPE, R.; CUTOLO, L. R. A.; WENDHAUSEN, A. L. P.; BENITO, G. A. V. Competência dos profissionais da saúde para o trabalho interdisciplinar. *Interface - Comunicação, Saúde e Educação*, vol. 9, n.18, p. 521-536, 2005.

SCHAPER, N. Theoretical substantiation of human resource management from the perspective of work and organisational psychology. *Management Revue*, vol. 15, n. 2, p. 192-200, 2004.

SCHIPPMANN, J. S.; ASH, R. A.; CARR, L.; HESKETH, B.; PEARLMAN, K.; BATTISTA, M.; EYDE, L. D.; KEHOE, J.; PRIEN, E. P. The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, vol. 53, n. 3, p. 703-740, 2000.

SILVA, U. F.; TANAKA, O. Y. Técnica Delphi: identificando as competências gerais do médico o do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde. *Revista da Escola de Enfermagem USP*, vol.33, n. 3, p. 207-216, 1999.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

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

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