

Gestão de Talentos baseada em Competências: Mapeamento das Competências em uma Fundação Pública

Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

<http://lattes.cnpq.br/0364239865194554>

<https://orcid.org/0000-0002-2882-0161>

Beatriz Araújo Cavendish

<http://lattes.cnpq.br/8308658074119149>

<https://orcid.org/0000-0002-7627-4425>

Gabriela Chiaparini

<http://lattes.cnpq.br/0696123262683857>

<https://orcid.org/0000-0003-1394-9277>

Maria Cristina Pegorin

<http://lattes.cnpq.br/2940998081223735>

<https://orcid.org/0000-0001-9241-5083>

Daniela Aryssa Sayama Tashiro

<http://lattes.cnpq.br/4449717104243228>

<https://orcid.org/0000-0001-9208-1781>

Thaiyan Sun Zulato

<http://lattes.cnpq.br/2145954605744493>

<https://orcid.org/0000-0002-9627-2902>

Welligton Silva Cavedo

<http://lattes.cnpq.br/1632127643050282>

<https://orcid.org/0000-0002-3586-7523>

Resumo

Este artigo é resultado de um projeto de pesquisa realizado pelo Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública da Universidade de Brasília (CEAG-UnB), voltado ao processo de institucionalização de uma fundação pública no Distrito Federal. O objetivo do trabalho realizado pela equipe que elaborou este artigo foi desenvolver um plano de gestão de talentos por competências para essa fundação. A primeira parte deste trabalho foi identificar o conjunto de competências necessárias aos detentores de cargo na organização objeto de estudo. Sendo essa etapa o foco deste artigo. A metodologia do trabalho foi realizada em cinco etapas, sendo elas: a) pesquisa bibliográfica, análise documental do planejamento estratégico e reuniões com a organização para levantamento, definição e validação conceitual das competências voltadas ao foco da pesquisa; b) identificação de conjunto de competências organizacionais que devem estar presentes em todos os colaboradores da organização; c) identificação de conjunto de competências específicas para cada nível hierárquico da organização; d) validação das competências junto à organização; e) descrição de definições e comportamentos observáveis em cada competência. Esse construto

subsidiou, a posteriori, a aplicação de um diagnóstico interno, bem como desencadeou na formulação propositiva de uma trilha de aprendizagem baseada nas competências mapeadas.

Palavras-chave: gestão de talentos, gestão de pessoas, gestão por competências, competências

1. Introdução

O projeto que originou este artigo foi destinado à institucionalização de uma fundação pública e realizado, como um todo, em diferentes frentes de trabalho formadas por equipes multidisciplinares. Este artigo traz o relato da frente de gestão de talentos, cuja atuação esteve focada em abordagens propulsoras que auxiliassem o departamento de gestão de pessoas no processo de gestão por competências, desenvolvimento e aprendizagem organizacional.

A metodologia aqui apresentada refere-se, especificamente, à etapa de definição e avaliação das competências organizacionais e das competências específicas dos diferentes níveis hierárquicos. Para tanto, as etapas estabelecidas foram desde uma revisão de literatura científica, realizada na fase inicial do processo, bem como levantamento do Planejamento Estratégico vigente na organização, convergindo na construção conceitual de competências organizacionais que se encontram em todos os níveis hierárquicos e daquelas exigidas para diferentes níveis de gestão e trabalho.

O modelo de gestão por competências surge no Brasil em 1990 como um instrumento que oferece alternativas eficientes de gestão às organizações (BANOV, 2015; GRAMIGNA, 2007). Tal abordagem está entre os modelos gerenciais propostos para aprimorar os desempenhos profissionais e organizacionais (CARBONE et. al, 2005; LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999).

Sua operacionalização depende das diretrizes presentes no planejamento estratégico e de metas estratégicas a serem alcançadas pelas organizações. Por conseguinte, baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho de uma organização, esse modelo propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, que passa a identificar as lacunas entre as competências fundamentais para o alcance das metas e as competências vigentes na empresa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002; BITENCOURT, 2004). A seguir, serão elencados alguns dos subsídios teóricos que apoiaram o desenvolvimento do projeto de trabalho que resultou neste artigo.

2. Competências

A competência constitui um conceito complexo e multifacetado que é apresentado sob diferentes perspectivas e em diferentes áreas de pesquisa. A exemplo, aquelas que advêm da psicologia social e organizacional e que foram utilizadas para este trabalho.

Competências são “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação” (LEVY-LEBOYER *apud* GRAMIGNA, 2007, p. 21). Para que se tenha competência em uma determinada área, é necessário possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - denominado como CHA. Conhecimento é definido como uma crença baseada em informação, podendo ser aplicado dentro de um contexto para o alcance de uma finalidade específica (REIS, 2008). A habilidade consiste na capacidade de dominar a técnica e ter experiência para saber fazer (BANOV, 2015). Por fim, a atitude está associada ao elemento técnico, é a capacidade de agir, tomando as decisões que o momento exige (BANOV, 2015).

Destarte, a competência é entendida não apenas como um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e nas realizações decorrentes desse (GONCZI, 1999). Ou seja, a plena aplicação de uma competência está diretamente evidenciada na performance da pessoa no trabalho.

Competências humanas ou profissionais são, portanto, resultado das combinações de determinados comportamentos, expressos em termos de CHAs. As competências podem ser observadas ou reveladas no momento em que as pessoas que estão inseridas em uma organização agem diante das mais variadas situações profissionais. Afirma-se, então, que as competências funcionam como um elo entre os comportamentos individuais e a estratégia da organização (CARBONE et. al, 2005; ZARIFIAN, 1999).

A aplicação dos CHAs no ambiente de trabalho resulta no chamado desempenho profissional, sendo esse a expressão das competências. A classificação das competências pode se dar de duas formas: competências humanas ou profissionais, que estão relacionadas aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho; e competências organizacionais, que são consideradas inerentes a toda organização.

3. Metodologia

A presente pesquisa tem abordagem qualitativa de gênero participante cujo referencial teórico teve base em revisões bibliográficas e narrativas. Pesquisa participante é aquela que integra as pesquisas metodológico-teóricas e empíricas, indo além da exclusividade teórica da primeira e do distanciamento do objeto de pesquisa na segunda. Na pesquisa participante, o problema de pesquisa ocorre no próprio local de trabalho e/ou vivência do sujeito de estudo; tendo seu objetivo relacionado à necessidade de promover mudança estrutural e melhoria para os envolvidos. Ela abrange os sujeitos de pesquisa em seu local de vivência e trabalho e promove mobilização e aprendizado (DEMO, 2008).

Os procedimentos metodológicos da pesquisa participante que resultou neste artigo foram organizados em cinco partes:

- a. Mapeamento das competências na literatura especializada: na revisão narrativa, foram utilizados livros e artigos científicos; e na análise bibliométrica foi utilizado o programa *Science Mapping Analysis Software Tool (SCIMAT)* versão 1.0, que faz levantamento, mapeamento e organização de dados a partir de textos científicos (COBO et al, 2011).
- b. Validação das competências em reunião com membros da fundação pertencentes a diversos níveis e cargos diferentes. Nessa validação, foram apresentadas todas as competências mapeadas na literatura e, na sequência, os representantes escolheram aquelas que, na percepção desses, melhor se identificavam com a rotina de trabalho e os objetivos estratégicos da organização.
- c. Organização das competências validadas em quatro grupos relacionados às posições de atuação do quadro de pessoal da fundação: organizacionais, de alta gestão, de mediação e de realização.
- d. Descrição das competências mapeadas: cada competência foi descrita com o seu conceito e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a sua caracterização.
- e. Consolidação e documentação do mapeamento de competências: o manual foi entregue ao departamento de recursos humanos com o objetivo de ser um documento prático de consulta para a realização de atividades relacionadas à gestão de competências dentro da organização.

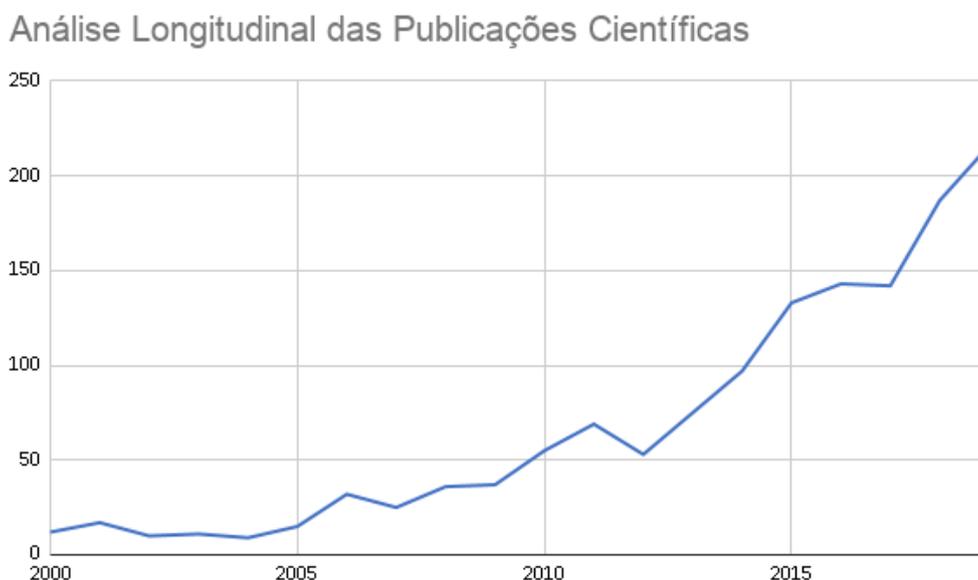
Neste artigo, têm-se um compilado das etapas supracitadas que resultaram na elaboração do Manual de Gestão por Competências.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Análise Bibliométrica no SCIMAT

Em análise bibliométrica, realizada em janeiro de 2020, foram identificados 1.486 artigos com a palavra-chave “competências profissionais” na base de dados científicos *Scopus*. A escolha por tal denominação de palavra-chave se deu em virtude da expectativa de filtro para questões voltadas, necessariamente, ao ambiente laboral. A pesquisa longitudinal demonstrou que, no período de 2000 a 2019, o tema apresentou crescente número de publicações científicas, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1. Análise Longitudinal

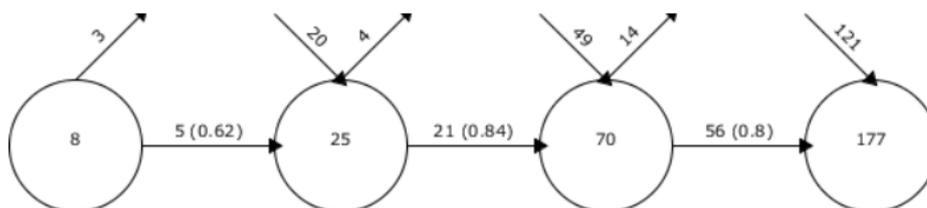


Fonte: Elaborada no SCIMAT com base em artigos da base de dados *Scopus*.

Na Figura 2, tem-se o resultado da análise dos 1.486 artigos com a palavra-chave “competências profissionais”, constantes no SCIMAT. Cada círculo da figura corresponde a um período de análise das publicações de artigos, de 1952 a 1980, de 1981 a 2000, de 2001 a 2010 e de 2011 a 2020, respectivamente. Os números representam as palavras-chave que indicam competências profissionais. As setas que apontam para fora dos círculos mostram as competências que deixaram de ser relevantes ou se modificaram. As setas que apontam para dentro dos círculos indicam competências novas ou que se modificaram ao longo dos períodos. As setas que apontam de um círculo para o outro

indicam o número de competências que permaneceram importantes de um período para outro.

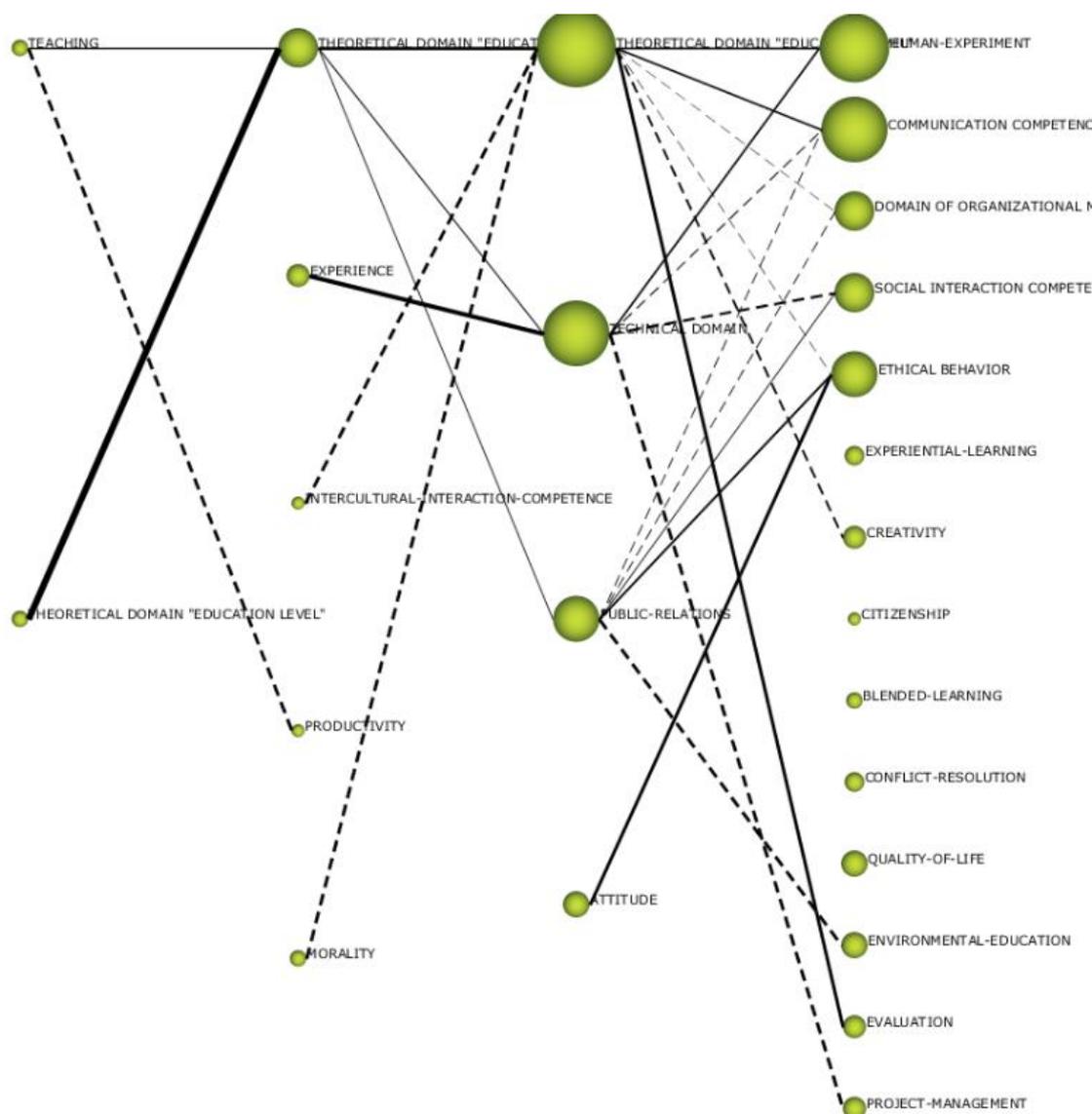
Figura 2. Quantitativo de competências profissionais.



Fonte: Elaborada no SCIMAT com base em artigos da base de dados *Scopus*.

Assim, verifica-se, por exemplo, que 80% das competências profissionais que os estudos científicos apontaram como relevantes no período de 2001 a 2010 permaneceram importantes nos estudos publicados a partir de 2011. Desde essa data, 121 novas competências podem ter surgido ou terem tido a sua importância aumentada. Desta análise, infere-se que a quantidade de competências exigidas a um profissional aumentou ao longo dos períodos estudados.

Já a Figura 3 evidencia as principais competências, ou palavras-chave que remetem a competências. Tais competências foram evoluindo nos períodos de 1952 a 1980, de 1981 a 2000, de 2001 a 2010 e de 2011 a 2020; sendo que cada coluna da figura representa um destes períodos, respectivamente. Os círculos verdes representam as palavras-chave que remetem às competências profissionais. As linhas mostram a relação entre elas, de tal forma que, quanto mais intensa é a linha, maior é a relação entre as competências.



Fonte: Elaborada no SCIMAT com base em artigos da base de dados *Scopus*.

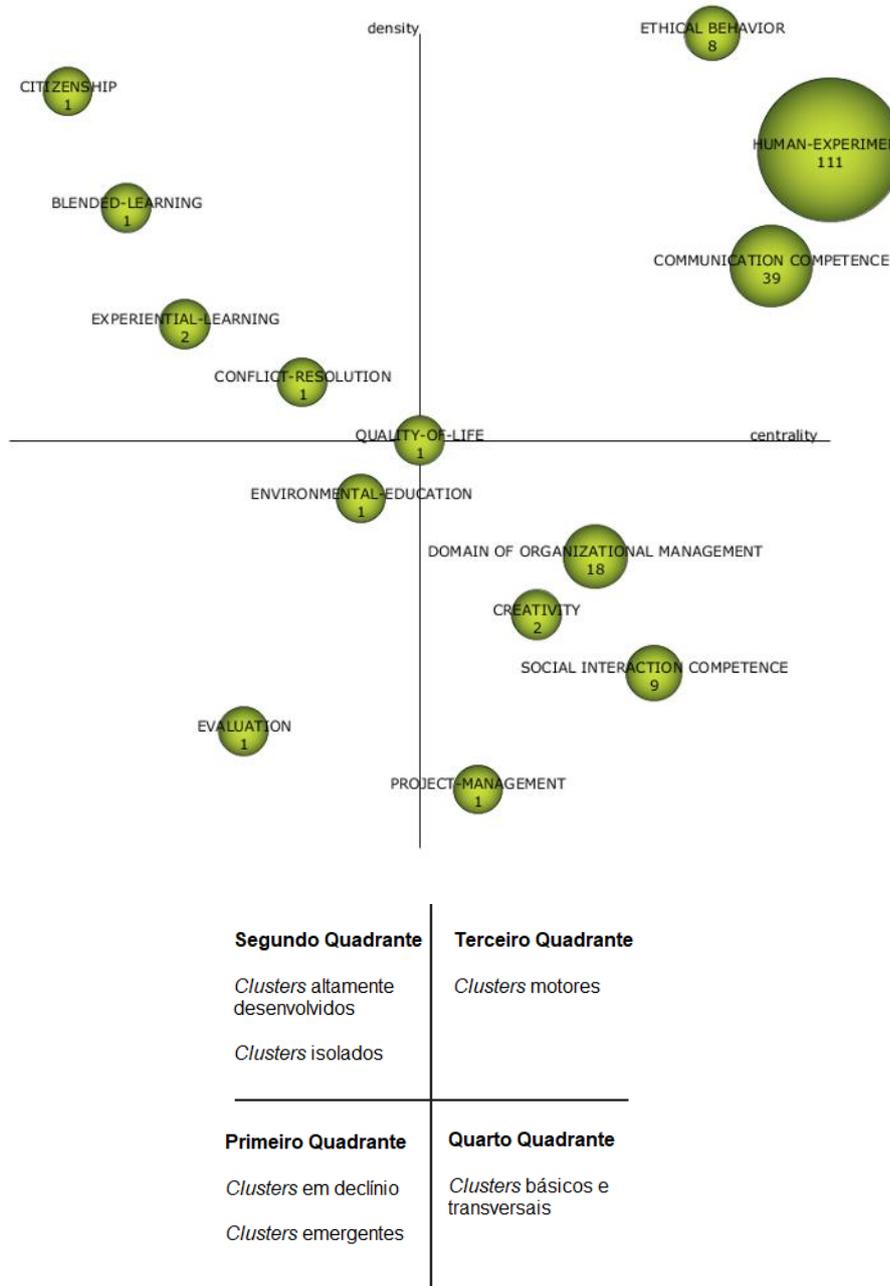
Desta forma, verifica-se que no período de 1952 a 1980, por exemplo, os estudos científicos apontam fortemente para a importância de competências relacionadas ao domínio de conteúdo teórico, o que se relaciona de maneira transversal com a necessidade de ensino e de aumento de produtividade.

Ainda considerando a Figura 3, verifica-se que competências ligadas ao domínio teórico, de cunho educacional, permanecem importantes; mas a elas se ligam, cada vez mais, a outras competências como as de domínio técnico, interação social e comunicação.

A Figura 4 mostra que competências relacionadas ao comportamento ético, comunicação e interação pessoal se sobressaem sobre competências motoras; enquanto

outras, como as relacionadas a domínio de gestão organizacional e relacionamento social, são transversais e interagem de modo a complementar todas as demais competências necessárias ao profissional. Assim, a figura mostra o quadrante de análise das competências no período de 2011 a 2020.

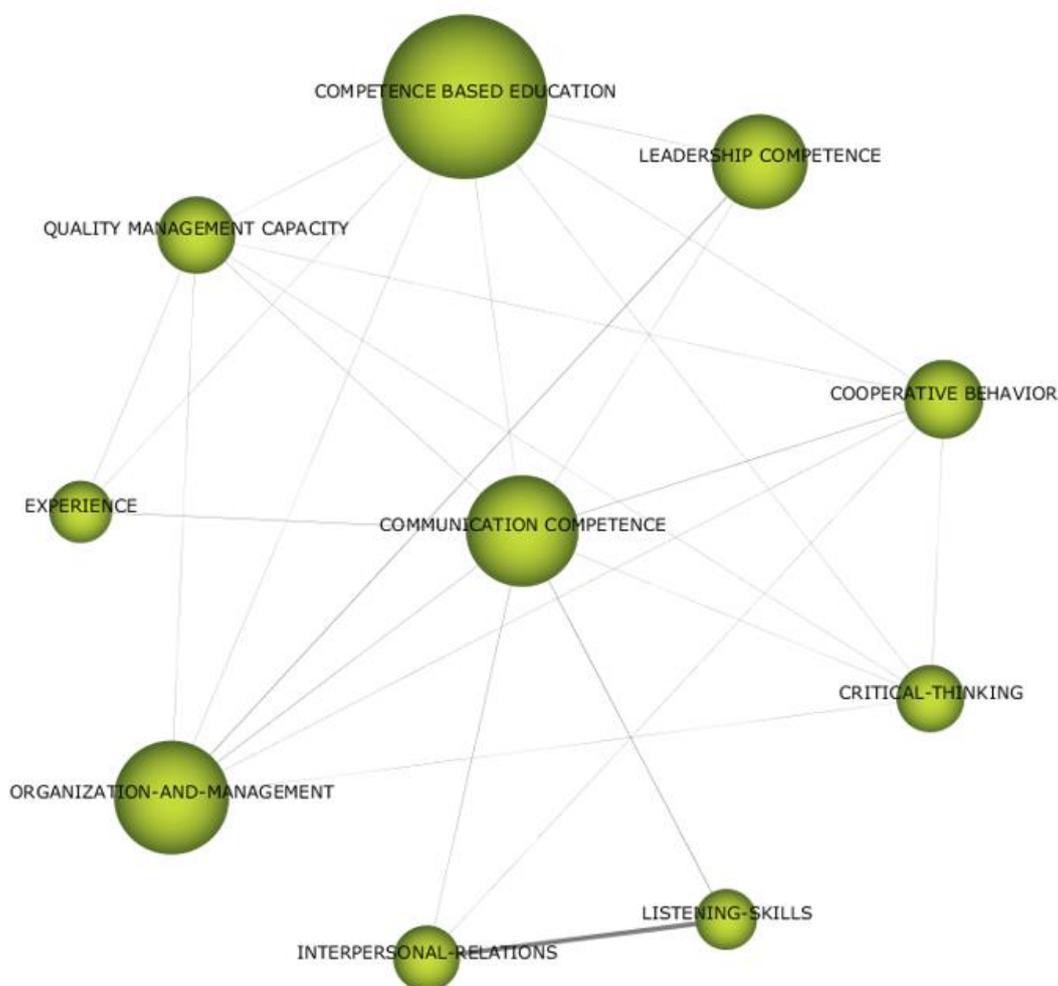
Figura 4. Quadrante de competências no período de 2011 a 2020.



Fonte: Elaborada no SCIMAT com base em artigos da base de dados *Scopus*.

No que tange à figura 5, as análises realizadas no *software* SCIMAT formam *clusters* ao redor das palavras-chave que têm maior incidência nos estudos. Assim, verifica-se que a competência de comunicação teve alta incidência nos estudos publicados desde 2011. Infere-se também que estes estudos, ao tratarem de comunicação, relacionam esta competência com outras, como liderança, cooperação e pensamento crítico, por exemplo. Também, há ligação da competência comunicação a palavras-chave como gestão organizacional e gestão da qualidade. Quanto maior o círculo verde da competência ou palavra-chave, maior é a relação entre os termos.

Figura 5. Cluster da competência de comunicação.



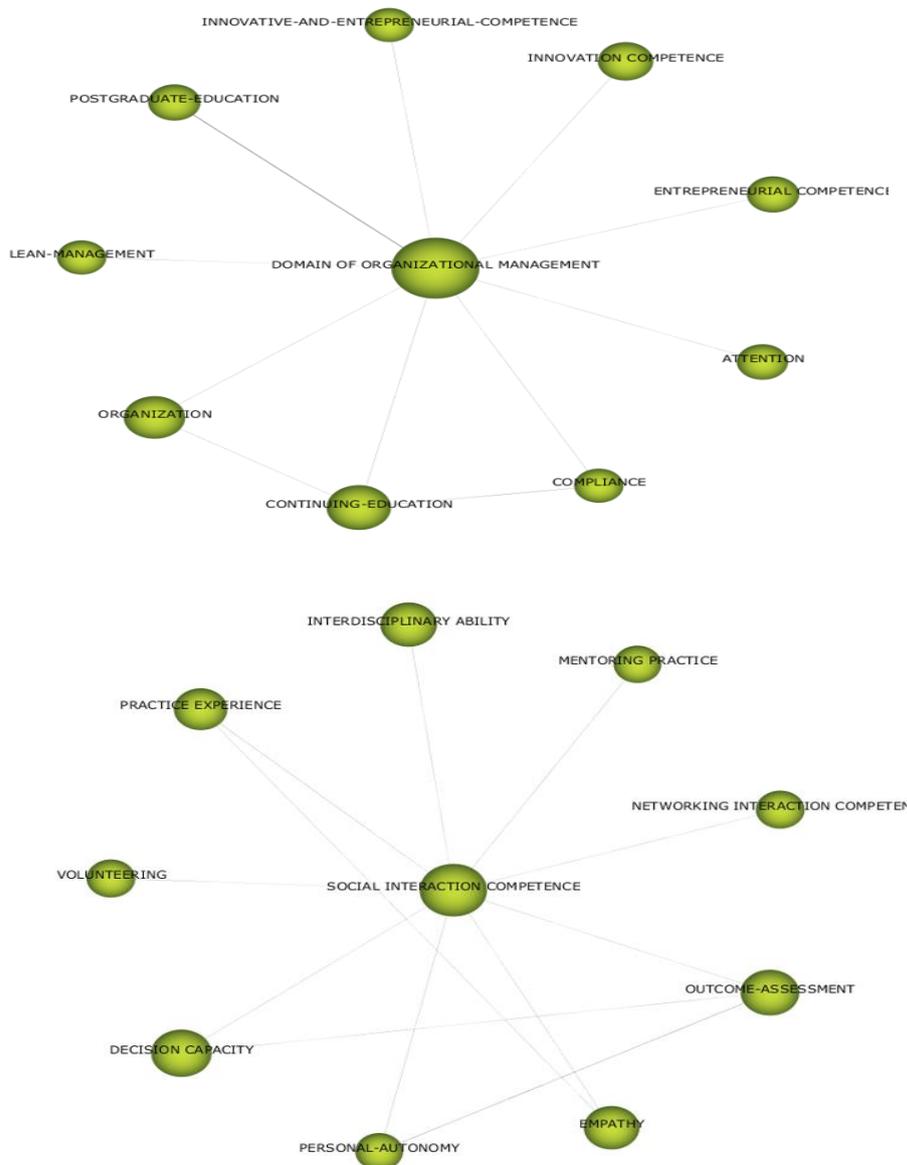
Fonte: Elaborada no SCIMAT com base em artigos da base de dados *Scopus* no período de 2011-2020.

Ressalta-se que a importância da análise de *clusters* de competências e palavras-chaves ligadas a competências profissionais está no fato de que se demonstra, por meio disso,

que uma competência não pode ser implementada ou desenvolvida isoladamente. O profissional precisa desenvolver um conjunto de competências que se relacionam entre si, e não apenas trabalhar uma delas de forma independente. Tal conclusão sugere uma linha de trilha de aprendizagem para o desenvolvimento de competências complementares.

Neste mesmo sentido, a Figura 6 mostra os *clusters* de interação social e gestão organizacional, apresentando as competências que se relacionam fazendo com que, por exemplo, o trabalho de aprimoramento da competência de relacionamento e interação social exija também o desenvolvimento de outras competências que permitam formação e manutenção de *networking*, experiência prática e interdisciplinaridade, entre outras.

Figura 6. Cluster da competência de gestão organizacional e de interação social.



Fonte: Elaborada no SCIMAT com base em artigos da base de dados *Scopus* no período de 2011-2020.

A partir dessas informações, foi realizada uma análise das terminologias considerando a natureza das atividades profissionais e suas aplicações à realidade do mercado de trabalho nas organizações brasileiras, sendo filtradas 383 palavras-chave que se relacionavam diretamente a competências profissionais.

Destas, verificou-se a predominância das seguintes competências: empreendedorismo, motivação, inovação, interdisciplinaridade, sociabilidade, *network*, visão pluricultural, comunicação, aprendizagem continuada, empatia, ética, conhecimento de gestão, criatividade, profissionalismo, conhecimento digital,

conhecimento de línguas estrangeiras, liderança, experiência profissional, senso de controle de qualidade, formação profissional, diversidade cultural, bom relacionamento interpessoal, capital social, comportamento cooperativo, responsabilidade social, produtividade, senso de colaboração, capacidade de adaptação, transparência, tomada de decisão, domínio multiprofissional, domínio técnico, domínio conceitual, negociação e conduta pautada em valores.

Para conclusões finais, aplicou-se um filtro que incluiu termos com frequência de ocorrência superior a vinte artigos científicos, gerando os resultados mostrados a seguir.

Quadro 1. Competências SCIMAT

Competências SCIMAT	Nome	Número de documentos
	Educação	213
	Experimento humano (relacionamento)	81
	Ensino	76
	Organização e gestão	67
	Aprendizagem	59
	Alta educação	58
	Educação baseada em competências	38
	Medição educacional	38
	Comunicação	36
	Profissionalismo	34
	Comunicação interpessoal	33
	Educação continuada	30
	Relações públicas	29
	Liderança	28
	Relações interprofissionais	28
	Ética	25
	Prática profissional	23
	Organização	22
	Tomada de decisão	21

Fonte: Elaborada no SCIMAT com base em artigos da base de dados *Scopus* no período de 2011-2020.

As competências listadas foram incluídas no processo de análise final e proposição que subsidiou a realização da etapa subsequente.

4.2 Competências aplicadas na pesquisa-ação

A partir das principais competências identificadas na revisão de literatura (bibliométrica e narrativa), foi realizada uma oficina de trabalho com os sujeitos

participantes da pesquisa (representantes da fundação), tendo como resultado a escolha das competências a serem desenvolvidas pela instituição. Os participantes da reunião foram convidados a elencar as competências validadas por níveis hierárquicos, partindo do pressuposto que a estrutura disponível no organograma vigente na instituição sugeria uma organização em três níveis hierárquicos principais: Alta Gestão (Presidência, superintendência e assessorias); Mediação (coordenações e direções) e Realização (gerências e demais funções).

A título de alinhamento de entendimentos e tendo como base a revisão bibliográfica realizada nesta pesquisa e os desdobramentos metodológicos aplicados, foram descritos no manual de gestão por competências os seguintes conceitos:

- a. Competências Organizacionais: são aquelas competências que refletem o comportamento de todas as pessoas dentro da instituição. Estão diretamente ligadas à cultura organizacional e auxiliam no alcance dos valores.
- b. Competências para Alta Gestão: são aquelas competências direcionadas às funções que compõem a alta gestão institucional, em especial, tomadores de decisões em níveis estratégicos.
- c. Competências para o time de Mediação: são aquelas competências direcionada ao time de gestores intermediários, ou seja, os que atuam entre a alta gestão e o time de realização. Em geral, são cargos de subordinação direta à alta gestão e podem ter ou não equipes subordinadas. São tomadores de decisões em nível tático.
- d. Competências para o time de Realização: são aquelas competências direcionadas ao time de execução das funções operacionais e ligadas às atividades finalísticas. São tomadores de decisão em nível operacional.

Sabe-se que a nomenclatura das competências pauta atitudes e comportamentos que podem ser mensurados e desenvolvidos pelas organizações. O conjunto de competências de uma organização é, portanto, resultado da aplicação de conhecimentos teóricos e de experiências convertidos em habilidades e conduta profissional que otimizem o processo de alcance dos resultados organizacionais.

Destarte, como resultado desta pesquisa-ação e suas etapas supracitadas, foram nomeadas e conceituadas as competências organizacionais e competências destinadas a cada um dos três níveis hierárquicos definidos como base para os trabalhos. A construção dos conceitos listados a seguir baseou-se nos autores Gramigna (2017); Resende (2009);

Caetano (2007); Salovey & Mayer (1990). Outrossim, ressalta-se que o resultado apresentado não se trata de uma abordagem puramente teórica, os estudos acadêmicos subsidiaram as discussões de um grupo de trabalho multidisciplinar que culminou na proposição de tais nomenclaturas e conceitos.

As competências organizacionais elencadas foram as seguintes: cultura da qualidade; orientação para resultados; comunicação interpessoal; e inovação. Cultura da qualidade se relaciona à capacidade de manter postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos. Essa competência envolve conhecimentos que vão desde o domínio acerca de legislação e dados quantitativos e estatísticos da instituição até os processos e normas de qualidade estabelecidos por ela. Com esses conhecimentos, pode-se desenvolver habilidades tais como as de estabelecimento de indicadores de desempenho das metas e resultados, monitoramento dos mesmos e foco na melhoria contínua de processos. As atitudes ligadas à competência de cultura da qualidade são as de demonstrar interesse em conhecer as necessidades de clientes internos e externos, buscando meios de atendê-los – é o ver pela ótica do cliente -; e ser receptivo a críticas, sugestões e solicitação dos clientes; entre outras.

Orientação para Resultados condiz com a capacidade de execução de atividades e processos com o intuito de exceder o padrão de desempenho estabelecido, com foco em fazer mais e melhor, comprometendo-se com melhorias e buscando a superação que resulta em alta performance e resultados sustentáveis para a empresa. Os conhecimentos elencados para essa competência estão relacionados à função do cargo ocupado, como saber sobre os processos envolvidos, e ao papel e às interações exercidas pela organização dentro de seu ambiente. Esses conhecimentos levam ao melhoramento de habilidades que potencializam o bom resultado da organização, tais como a análise de contextos para a identificação de indicadores e a execução dos procedimentos com padronização e excelência no trabalho. As atitudes listadas aqui são demonstrar engajamento assegurando a qualidade das entregas, propor melhorias nos processos e procedimentos e exceder o padrão de desempenho estabelecido mantendo controle sobre os resultados esperados e obtidos.

Comunicação Interpessoal diz respeito à capacidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando assertividade e comportamentos maduros, que não resultem em conflitos. É, ainda, a capacidade de

ouvir as ideias expressas por outras pessoas de modo a entender e interpretar as mensagens adequadamente, bem como de adaptar a linguagem aos diferentes ouvintes, fazendo-se entender. O único conhecimento listado aqui foi o de conhecer a dinâmica e funcionamento dos grupos, que vai gerar as habilidades de saber se expressar e se comunicar de forma coerente, agradável e objetiva, saber dar e receber feedbacks, saber adequar sua linguagem para o pleno entendimento do interlocutor e saber ouvir ativamente. As atitudes inventariadas para essa competência foram comunicar-se com clareza e objetividade, argumentar ou criticar com propriedade e respeito, buscar informações e perguntar quando necessário e interpretar as ideias e sugestões de forma adequada.

Inovação se refere à capacidade de conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para o alcance dos objetivos institucionais, estando coerente com as políticas e procedimentos internos. Fazem parte dos conhecimentos dessa competência o conhecimento sobre *visual thinking* (estruturação de ideias de forma visual), o conhecimento sobre ferramentas de criatividade, o conhecimento sobre *softwares* de gestão e gerenciamento de projetos e o conhecimento sobre metodologias ágeis. Com esses conhecimentos, é possível que habilidades como o uso de estratégias criativas para resolver problemas, a criação e proposição de novas formas de trabalho, a facilidade em gerar novas ideias, a estruturação de novas ideias de forma que os outros as entendam e a execução das ideias propostas sejam desenvolvidas. Por fim, as atitudes que compõem essa competência envolvem buscar e propor soluções e ideias inovadoras que agregam valor ao trabalho, mostrar-se disponível para ouvir e aproveitar as ideias da equipe e buscar informações a respeito de novas tecnologias que possam beneficiar o seu ambiente de trabalho.

Todas essas conceituações foram fundamentais na escolha de tais competências definidas como organizacionais, uma vez que se aplicam a todos os colaboradores da fundação em estudo, independente de seu nível na hierarquia organizacional. As competências elencadas para alta gestão foram liderança, planejamento e organização, visão estratégica, resolução de problemas complexos, autodesenvolvimento, iniciativa, inteligência emocional.

A competência de liderança está relacionada à capacidade de estimular esforços grupais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias, motivando os membros a contribuírem de acordo

com suas capacidades e assumindo responsabilidade perante as atividades a serem realizadas pela equipe. Alguns conhecimentos que compõem essa competência envolvem conhecimento sobre as funções e papéis da liderança de vanguarda (como apoiar, acompanhar, orientar, delegar e treinar, entre outros); conhecimento sobre os perfis de competências esperados pela Instituição; conhecimento das metas, diretrizes, estratégias e valores da instituição; e conhecimento sobre gestão estratégica de pessoas (modelos, procedimentos e técnicas).

Com esses conhecimentos pode-se desenvolver habilidades tais como as de manter a equipe comprometida com resultados e metas, estimular, aceitar e valorizar as opiniões e contribuições pertinentes da equipe, estimular as pessoas a efetivar as mudanças necessárias ao alcance dos melhores resultados, adotar palavras de estímulo, reconhecendo resultados e desempenho, acompanhar e participar do andamento dos trabalhos, colocando-se sempre disponível caso haja necessidade, avaliar e, se necessário, reorientar as ações, obtendo a colaboração das pessoas, incentivar o foco nas atividades e projetos das equipes na busca dos objetivos organizacionais, analisar as situações, gerando informações, antes de tomar decisões estratégicas e guiar o grupo com as suas orientações. As atitudes ligadas à competência de liderança são as de delegar tarefas e monitorar os resultados, respeitar os colegas de trabalho e mostrar valores construtivos e éticos, reconhecer, demonstrar satisfação e valorizar os resultados positivos alcançados em grupo, incentivar o desenvolvimento de pessoas, respeitar a diversidade e proporcionar a inclusão.

No que se refere à competência planejamento e organização, ela está relacionada à capacidade para planejar de tal forma que se possa estabelecer prioridades, objetivos e metas tangíveis e mensuráveis dentro de critérios de desempenho e controle válidos. Também está ligada à capacidade de estabelecer estratégias para o alcance destes objetivos e metas traçadas. Capacidade de organizar de tal forma que se obtenha e aloque os recursos necessários à implementação das estratégias estabelecidas no planejamento. Alguns conhecimentos envolvidos nessa competência englobam conhecimentos básicos sobre planejamento tático e operacional; conhecimento dos recursos organizacionais (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, entre outros); conhecimento sobre a empresa e a sua área de atuação; conhecimentos sobre o processo de tomada de decisão; e conhecimentos sobre técnicas de reunião e uso da agenda (de papel ou eletrônica) e uso do computador.

Com esses conhecimentos, pode-se desenvolver habilidades tais como as de analisar contextos de forma objetiva, lógica e correta; desenvolver pensamento investigativo preliminar identificando os possíveis cenários resultantes das suas ações; estabelecer objetivos e montar estratégias para colocar os planos em ação; utilizar instrumentos de acompanhamento e monitoramento de metas; definir padrões de desempenho com lógica, administrar o tempo, de modo a cumprir os prazos estabelecidos; manter organizado seu local de trabalho, conhecer os recursos disponíveis pela Fundação objeto de estudo para o desenvolvimento do trabalho; e priorizar as atividades, sabendo se conscientizar e conscientizar os demais membros da equipe para as interfaces e cumprimento das metas. As atitudes ligadas à competência de planejamento e organização são as que envolvem planejar e executar atividades, visando o alcance de metas dentro dos prazos estabelecidos; valorizar e perseguir as estratégias estabelecidas, visando êxito; distinguir e priorizar o que é urgente do que é importante; analisar todas as possibilidades e propor planos alternativos para se evitar problemas; e definir metas mensuráveis, atingíveis e que contenham desafios.

Visão estratégica está relacionada à capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o alcance sustentável dos resultados organizacionais. Alguns conhecimentos envolvidos nessa competência englobam conhecimentos de mercado; conhecimentos sobre a cultura e a política da organização; conhecimento sobre os princípios do pensamento sistêmico; conhecimento sobre o planejamento estratégico e as diretrizes da organização; e conhecimento do funcionamento e estrutura da Fundação objeto de estudo, compreendendo a inter-relação e a interdependência entre as partes. Com esses conhecimentos, pode-se desenvolver habilidades tais como as de identificar as inter-relações das áreas da instituição; compreender os atos anteriores que geraram os resultados presentes; estabelecer interfaces entre sua área e os objetivos da instituição; analisar e selecionar informações, estabelecendo conexões necessárias ao desenvolvimento do trabalho; e identificar sua posição na cadeia dos processos internos e as consequências das ações tomadas bem como valorizar os resultados macros atingidos pela equipe. As atitudes ligadas à competência de visão estratégica envolvem modificar comportamentos em função da análise de contextos; demonstrar interesse em conhecer a fundo a instituição onde trabalha, buscando informações sobre as diversas áreas da

Fundação; orientar pessoas sobre os riscos e oportunidades no contexto global; orientar-se pela visão de longo prazo; e acompanhar mudanças e tendências do mercado.

A competência de resolução de problemas complexos está relacionada à capacidade do indivíduo de conduzir um projeto ou trabalho, administrando as adversidades com criatividade para atingir os resultados; assim como cumprir prazos e conseguir articular realizações futuras. Também envolve a capacidade para lidar com situações caóticas, complexas e sem "manuais de instrução, modelos metodológicos testados e consolidados". Alguns conhecimentos envolvidos nessa competência englobam conhecimentos sobre conceitos de desenvolvimento ágil e coordenado; conhecimento de técnicas de abstração de soluções; conhecimento quanto ao ecossistema do local de trabalho; conhecimentos criativos e reaproveitamento de soluções existentes; conhecimento sobre técnicas de resolução de problemas (exemplo: *design thinking*). Com esses conhecimentos, pode-se desenvolver habilidades tais como as de analisar e identificar a causa e os efeitos dos problemas no local de trabalho e analisar as informações existentes para encontrar soluções adequadas e contatar fontes externas para resolução de problemas. As atitudes ligadas à competência de resolução de problemas complexos envolvem eleger, comunicar e convencer sobre as vantagens de suas propostas, administrar as adversidades com criatividade para atingir os resultados esperados, realinhar metas quando as mesmas vão em direção contrária aos objetivos, criar estratégias efetivas para resolver situações adversas.

Já a competência de autodesenvolvimento está relacionada à capacidade de realizar avaliação constante do próprio desempenho, assim como de seus pontos fortes e fracos a fim de planejar o autodesenvolvimento por meio da busca por novas experiências, novas responsabilidades, desafios, feedbacks e cursos, dentre outros. Alguns conhecimentos envolvidos nessa competência englobam o conhecimento do plano de desenvolvimento individual (PDI), conhecimento de habilidades pessoais, autoconhecimento e resiliência. Com esses conhecimentos, pode-se desenvolver habilidades tais como as de gerenciar o seu próprio desenvolvimento, fazer autoanálises, identificar quando há necessidade de se melhorar suas competências técnicas e comportamentais e executar pesquisas sobre a sua área de atuação ou sobre a área de atuação da organização para a qual trabalha. As atitudes ligadas à competência de autodesenvolvimento envolvem responsabilizar-se pelo seu próprio desenvolvimento técnico e comportamental, apresentar postura voltada para a aprendizagem contínua,

buscar recursos e condições para seu próprio desenvolvimento e auto gerenciar seu desenvolvimento.

A competência de iniciativa está relacionada à capacidade de agir proativamente frente às demandas da tarefa, da equipe e da organização. Também se relaciona com a capacidade de agir com prontidão diante de demandas do trabalho com foco no bem comum e no alcance dos resultados. Além do mais, envolvem a capacidade de adotar atitudes coerentes com o planejamento estratégico e o regimento interno da instituição. Alguns conhecimentos envolvidos nessa competência, englobam conhecimento sobre os processos internos, as regras internas, os princípios éticos e o planejamento da organização. Com esses conhecimentos pode-se desenvolver habilidades tais como as de agir mesmo sem ordens diretas, visando a eficiência dos serviços entregues, se antecipar na realização de novas tarefas, analisar as informações e o contexto a fim de trazer melhorias. As atitudes ligadas à competência de iniciativa envolvem apresentar soluções práticas para problemas, ser autônomo ao realizar suas atividades, ter facilidade de prever as consequências de suas ações e antecipar-se às necessidades dos clientes.

Por fim, a inteligência emocional está relacionada à capacidade para perceber, reconhecer e gerar emoções de modo a apoiar o pensamento, para compreender o pensamento baseado nelas, e para regular as emoções de modo reflexivo para promover o desenvolvimento emocional e intelectual. Alguns conhecimentos envolvidos nessa competência englobam o conhecimento sobre os princípios da inteligência emocional e conhecimento de gerenciamento de estresse. Com esses conhecimentos pode-se desenvolver habilidades tais como as de avaliar e expressar emoções em si mesmo e no outro de maneira verbal e não verbal, regular suas emoções e ser empático, utilizar emoções por meio de um planejamento flexível do pensamento criativo, do redirecionamento da atenção e da motivação e perceber e/ou gerar sentimentos que facilitem o pensamento e o controle das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. As atitudes ligadas à competência de inteligência emocional envolvem ter autocontrole ao lidar com situações estressantes no trabalho, conseguir rever ideias e ser capaz de mudar de opinião quando necessário, colocar-se no lugar do outro e compreender eventuais dificuldades, ou seja, ser empático.

No que se refere às competências aplicadas ao nível de mediação, as denominadas liderança, planejamento e organização, inteligência emocional, autodesenvolvimento, resolução de problemas complexos e iniciativa seguem a mesma estrutura conceitual

descritas para a alta gestão. Neste nível inclui-se a competência "trabalho em equipe", que significa a capacidade do indivíduo de participar ativamente das atividades e decisões do grupo através do compartilhamento de conhecimentos e ideias, do auxílio aos outros integrantes da equipe. Contempla, ainda, a capacidade de fornecer *feedback* para melhoria de seu desempenho, além de conseguir lidar simultaneamente com as atividades e necessidades próprias e com os objetivos e as necessidades coletivas. Alguns conhecimentos envolvidos nessa competência englobam o conhecimento sobre a dinâmica e estrutura de funcionamento dos grupos, o conhecimento sobre técnicas de comunicação assertiva e conhecimento sobre técnicas de *feedback*. Com esses conhecimentos, pode-se desenvolver habilidades tais como as de interagir com os membros do grupo de forma espontânea; obter colaboração, participação e comprometimento do grupo na busca de resultados; avaliar a própria participação e também a do restante do grupo, considerando os resultados esperados; ouvir e se fazer entender; estabelecer comunicação com clareza e objetividade; integrar novos membros na equipe; e expor os próprios pontos de vista sem desvalorizar os dos outros. As atitudes ligadas à competência de trabalho em equipe envolvem demonstrar disponibilidade para ajudar os outros; buscar colaboração/comprometimento do grupo em prol de objetivos comuns; ouvir de forma ativa seus colegas de equipe; e participar ativamente dos trabalhos, deixando espaço para a participação dos demais.

Concluindo-se, as descrições das competências, ressalta-se que aquelas aplicadas ao nível determinado "realização" foram planejamento e organização; inteligência emocional; iniciativa; autodesenvolvimento e trabalho em equipe. Todas já descritas nos demais níveis.

A definição das competências para a boa conduta do quadro de pessoal da fundação objeto de estudo deste artigo estão expressos na Figura 7.

Figura 7. Mapa de Competências



Fonte: Elaboração própria, com base GRAMIGNA, 2017; RESENDE, 2009; CAETANO, 2007; SALOVEY & MAYER, 1990.

5. Conclusão

Conclui-se que o objetivo deste artigo foi alcançado, sendo ele apresentar como ocorreu a estruturação de competências para detentores de cargo em uma fundação pública, sendo essa a primeira etapa de um plano de gestão de talentos relacionado a processo de institucionalização dessa organização.

No que tange ao objetivo deste artigo, demonstrou ao longo desse que, após realização de pesquisa bibliográfica, as competências foram organizadas entre aquelas que devem ser detidas por todos os membros da organização (competências organizacionais) e aquelas que são necessárias de acordo com funções, posição hierárquica e área de atuação de cada ocupante de cargo. Essas últimas foram estruturadas neste estudo em alta gestão, mediação e realização. Tal estruturação corresponde respectivamente aos níveis organizacionais estratégico, tático e operacional.

Considera-se também que este estudo contribui para a literatura acerca de gestão por competências, visto que resultou na descrição de conhecimentos, habilidades e atitudes de um conjunto de competências que se constituem, em sua maioria, naquelas mais aplicadas em trabalhos práticos relacionados à gestão por competências dentro das organizações.

Como continuidade da pesquisa, sugere-se que seja desenvolvido estudo acerca de trilha de aprendizagem e plano de desenvolvimento individual que possa se constituir em estrutura metodológica de aprendizagem continuada para aquisição e aprimoramento das competências elencadas neste estudo por meio de cursos, palestras, oficinas e demais atividades correlatas que possam propiciar desenvolvimento profissional.

Referências

- AMARAL, Helena Kerr. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público Brasília, Brasília, p. 549-563, 10 out. 2006.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2015.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BRANDÃO, H. P. **Competencias no trabalho e nas organizacoes: uma analise da producao cientifica brasileira**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIACAO DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD,2006.
- BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P. P. A web como instrumento para construcao de trilhas de aprendizagem. In: BAYMA, F. (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competencias**. Sao Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. A. Gestao de competencias e gestao de desempenho. In: WOOD JUNIOR., T. (Org.). **Gestão empresarial: o fator humano**. Sao Paulo: Atlas, 2002.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Professional competencies to achieve top standards of quality in retail banking services. In: **THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES - BALAS** (Org.). Proceedings of the XVII BALAS Annual Conference. San Diego, Estados Unidos: Balas, 2001.
- CARBONE, P. P. et a l. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005. (Gestão de pessoas).
- CAETANO, Patrícia Fagundes. **Construção e validação do inventário de competências pessoais para o trabalho-ICPT**. 2007.
- COBO, M. J. An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. Journal of Informetrics 5 (2011) 146–166. doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002

FAGUNDES, Patrícia Caetano. **Construção e validação do inventário de competências pessoais para o trabalho – ICPT**. Orientador: Luiz Pasquale. 2007. 100 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Brasília, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, 2001, 5.SPE: 183-196.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Editions d'Organisation, 1999.

QUINN, Robert E. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Qualitymark Editora Ltda, 2003.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, 1990.

SANTOS, Nelson Lima; FARIA, Luísa. **Inteligência emocional: adaptação do "Emotional Skills and Competence Questionnaire" (ESCQ) ao contexto português**. Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Porto. ISSN 1646-0502. 2 (2005) 275-289.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andréa de Lima. Plano empresarial em 4 etapas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. jan/mar. 2000, p. 1-11, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Editions Liaisons, 1999.