

## Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal

Gabrielle Cobucci  
Francisco Antonio Coelho Junior  
Cristiane Faiad

**Resumo:** O presente trabalho, de natureza empírica, objetiva identificar, por meio da percepção de gestores de áreas-meio, competências de natureza administrativa e de gestão que são necessárias ao desempenho das atribuições de determinado cargo ou área. Quanto ao método, este estudo é de natureza qualitativa, e foi desenvolvido em uma Empresa do ramo de engenharia de sistemas, localizada em Brasília. Os dados foram coletados presencialmente, por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores administrativos de áreas tática e estratégica. Identificou-se um conjunto de competências associadas a conhecimentos e habilidades relacionados ao planejamento/ execução do desempenho por área de trabalho. Como limitação, verificaram-se dificuldades, por parte dos dirigentes, em identificarem as competências. Sugere-se que a Organização implemente ações de capacitação, inclusive para seus gestores, no sentido de implementarem uma cultura de apoio e suporte ao desenvolvimento de competências.

**Palavras-chave:** Competência Profissional; Comportamento Organizacional; Desempenho no Trabalho.

### Competence administrative and management mapping in a software factory situated in Distrito Federal

**Abstract:** This empirical paper aims identify, considering the perception of managers of support areas, administrative and management competences that are necessary to perform the duties of a particular position or area. With regard to methodological procedures, this study, qualitative, was developed in a company of systems engineering, situated in Brasília. Data were collected by some personal interviews with tactical and strategically administrative managers. It was identified some competences formed by skills and knowledge that are related with performance planning and working-out. As limitations there was some difficulty of the managers to describe the competences. It's suggested the Organization implement some learning actions even for their managers aiming to deployment a culture of support and assistance to competences development.

**Keywords:** Professional Competence; Organizational Behavior; Performance at Work.

---

### Introdução

No atual cenário do trabalho, as organizações passaram a implementar ações voltadas ao desenvolvimento contínuo de indivíduos e equipes no exercício das suas atribuições. Sendo o fator humano um dos aspectos mais fundamentais neste cenário, diagnosticar se ele detém as competências necessárias para o desempenho de suas atribuições se configura como fator relevante para auxiliar no gerenciamento da eficácia organizacional, visando atingir melhores resultados.

A ênfase nas tarefas, assim como nas estruturas organizacionais, já foi diferencial na história das organizações (Oliveira & Segatto, 2009). Buscava-se reduzir custos e aumentar

a produtividade, ou seja, a preocupação era voltada eminentemente para os ativos tangíveis da organização. Com o advento e consolidação da globalização e a preocupação com o desenvolvimento contínuo do fator humano no trabalho, as ações de gestão voltaram-se para as pessoas, organizações informais, comunicação, dinâmica de grupo, motivação e ênfase no cliente, dentre vários outros fatores tidos como intangíveis. Chegou-se à era das novas tecnologias da informação e do conhecimento (NTIC's) e, dessa forma, foi-se substituindo, concomitantemente, os fatores vistos como diferenciais competitivos em organizações. Nos dias atuais, as práticas gerenciais orientadas para o desenvolvimento de indivíduos e equipes, com foco na aprendizagem do trabalho, se tornam fatores de destaque diferencial competitivo (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2008).

Neste ínterim, a gestão por competências é uma prática gerencial que tem demonstrado resultados organizacionais positivos, como, por exemplo, o aumento da receita, a redução de custos, a otimização de processos, a agilidade na tomada de decisão, a diferenciação entre as outras empresas e melhor aproveitamento do conhecimento já existente (Bahry & Brandão, 2005). Este modelo de gestão visa à manutenção do equilíbrio entre as competências que a organização precisa para desempenhar suas tarefas e as competências que ela possui representadas e operacionalizadas por meio de seu capital humano.

Competências de gestão e de liderança veem sendo cada vez mais requeridas pelas organizações (Santos, Coelho Jr. & Faiad, 2011). Para Dutra (2004), tais competências são facilitadoras do desempenho, e são relacionadas ao provimento de suporte e apoio ao desenvolvimento das demais competências administrativas e de gestão relacionadas ao trabalho.

A gestão por competências se preocupa em preparar o indivíduo para o trabalho, e não para um trabalho em particular, de modo que ele esteja preparado para mudanças e transformações. Essa prática gerencial alinha a gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia da organização. Preocupa-se com os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que os funcionários devem reter visando melhores desempenhos e resultados organizacionais. Tem-se, assim, um ambiente organizacional, com incentivo à valorização da área de gestão de pessoas, que incentiva o desenvolvimento de programas de gestão por competências no trabalho esperando que se gere efeitos nos resultados individuais, das equipes de trabalho e da organização (Brandão, 2007).

Contudo, a literatura empírica sobre comportamento organizacional, referente ao mapeamento de competências, ainda está se consolidando. Verificam-se estudos (como Bahry & Tolfo, 2004; Brandão & Borges-Andrade, 2007; Dutra, 2004; Fleury & Fleury, 2004; Hipólito, 2001; Ruas, 2001) que já instrumentalizam o estudo de competências humanas no trabalho e seus efeitos nos resultados de performance. Novos estudos, aplicados ao contexto de organizações de natureza privada, são recomendados neste campo de atuação (Borges-Andrade, Coelho Jr & Queiroga, 2006). Como exemplo, o segmento de tecnologia tende a utilizar ferramentas de gestão voltadas à aquisição e expressão de competências no trabalho, posto que enfrenta mudanças em velocidade superior aos demais segmentos empresariais por razões lógicas. Diante disso, pode ser constatado que os funcionários desse ramo, mais que os de outros segmentos, devem estar em constante desenvolvimento para contribuírem à altura com a organização. Esta necessidade frente

ao condicionante mercadológico levou uma Empresa de engenharia de sistemas, objeto desse trabalho, a implementar a gestão por competências. Por meio do mapeamento de competências efetuado em algumas de suas áreas, avaliam e recrutam colaboradores, mas, esse mapeamento ainda não ocorreu em todos os cargos da Organização.

Isto posto, o presente trabalho objetiva mapear as competências administrativas e de gestão relacionadas ao desempenho funcional dos cargos das áreas de Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Comercial de uma Empresa de engenharia de sistemas, visando um melhor gerenciamento empresarial e, conseqüentemente, melhores resultados. Este mapeamento será feito junto aos gestores das respectivas áreas, tidas como de apoio ou de suporte ao atingimento da missão e objetivos da Organização. Desta forma, trata-se de um mapeamento de competências técnicas para a atuação em equipes de áreas de apoio, realizado a partir da percepção dos gestores responsáveis pelos setores de apoio ou suporte.

Visa, assim, identificar insumos necessários à determinação ou reorientação das políticas de recursos humanos no que tange ao desenvolvimento de competências.

### *Revisão da literatura*

Com a Revolução Industrial e o advento do *taylorismo-fordismo*, o termo competência foi incorporado, efetivamente, à linguagem organizacional. A partir da década de 1970, muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência (Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Com o tempo, a expressão passou a designar “o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto” e, mais tarde, passou a ser utilizada também para qualificar “o indivíduo capaz de realizar certo trabalho, de exercer eficientemente um dado papel” (Brandão & Guimarães, 2001, p. 9). A competência, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184), “é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. De um ponto de vista histórico, a ideia de considerar a competência foi desenvolvida inicialmente, assim como a maior parte das inovações nos recursos humanos, no setor privado, onde a gestão por competências tinha por objetivo principal “assegurar melhor competitividade no meio concorrencial” (Hondegem, Horton & Scheepers, 2006, p. 241).

Para Dutra, Hipólito e Silva (2000), responder o que é competência significa entrar em um confuso campo teórico, tendo em vista as tentativas de delimitação conceitual ao longo dos 30 anos passados. Segundo Bahry e Tolfo (2004), o termo competência tem assumido significados variados no cenário de trabalho, e alguns deles estão mais voltados para as pessoas, levando em consideração conhecimentos, habilidades e atitudes, e outros para as tarefas, que frisam os resultados. Ruas (2001) afirma, também, que existe uma imensa variedade de conceitos, contudo, conforme Bahry e Tolfo (2004), verifica-se a conotação geral de que o princípio das competências é orientado para os conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

Já para Brandão e Borges-Andrade (2007), a competência é entendida não apenas como um conjunto 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 realizações decorrentes. Bueno (1996) dá enfoque à tarefa e ao conhecimento, definindo competência como idoneidade, aptidão, rivalidade e capacidade para algo. Boog (1991, p.16) conceitua competência como capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. Fleury e Fleury (2001, p.188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ruas (2001) divide as competências em dimensões, a saber: competências organizacionais, aquelas essenciais à organização; competências funcionais, necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa; e competências individuais, que englobam a categoria de competências gerenciais e que são fundamentais nos processos de mudança, tendo em vista o papel da liderança, além de exercer uma importante função na mobilização das outras dimensões das competências. Neste trabalho, utilizar-se-á parte da definição de Ruas (2001) no estudo empírico das competências técnicas, definidas pelo autor como de natureza funcional ou proximais às tarefas do cargo.

Fleury e Fleury (2001) também tratam da distinção entre os tipos de competências. Em relação a competências organizacionais e individuais concordam com Ruas (2001), mas dispõem o conceito em níveis de análise: “no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências genéricas).

Já Zarifian (1999) diferencia as competências em uma organização como sendo relativas a processos, no que concerne aos conhecimentos do processo de trabalho; técnicas, abrangendo conhecimentos e habilidades específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; sobre a organização, que se referem a ser capaz de organizar os fluxos de trabalho; competências de serviço, relacionadas à análise do impacto que o produto ou serviço terá sobre o consumidor final; e, por fim, competências sociais, referentes a saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios destas competências, a saber: autonomia, responsabilização e comunicação. Noutra perspectiva, competências referem-se a “construções sociais, produzidas sobre modelos de organização ideais, que nunca foram testados na prática” (Hondeghe, Horton & Scheepers, 2006, p. 256). A construção de competências transformou-se, em uma prioridade das organizações focadas na competitividade, pois “permite alcançar a alta *performance* das pessoas por meio do desenvolvimento de características, como criatividade, iniciativa, empreendedorismo e capacidade de trabalhar em equipe” (Bahry & Tolfo, 2004, p. 52).

Em síntese, verifica-se que não existe consenso sobre o conceito de competências, mas pode-se destacar pontos de comum acordo entre os teóricos que abordam o tema. A maioria (como Bahry & Tolfo, 2004; Fleury & Fleury, 2001 e Ruas, 2001) aponta que as competências são divididas em conhecimentos, habilidades e atitudes, e que, se adquiridas e expressas pelos colaboradores, geram vantagem competitiva e agregam valor aos resultados organizacionais. Competências, assim, são um instrumental importante ao desenho de políticas de recursos humanos, gerando-se efeitos nos resultados.

## Método

Esta pesquisa se caracteriza por ser de caráter exploratório-descritivo, baseada na abordagem qualitativa. Seus dados são primários, com recorte temporal transversal.

Este trabalho foi realizado no contexto de uma Empresa de tecnologia da informação situada em Brasília, constituída há 06 anos. A missão da Empresa consiste em desenvolver soluções de qualidade, que simplifiquem e melhorem processos de gestão nas organizações e experiências em TV Digital. Dessa forma, a Organização possui dois principais focos, a TV Digital e a Fábrica de Software, que se unem por meio de uma combinação de pesquisas em busca de novas tecnologias com a otimização de sistemas *web*. A qualificação técnica da Organização engloba fabricação de softwares, execução de projetos na área de tecnologia da informação e inovação.

A população de funcionários da Empresa objeto deste estudo consistia, à época de coleta de dados, em 27 pessoas, sendo que 22 estavam envolvidas unicamente com o segmento operacional (área técnica), e os 05 restantes eram gestores das áreas administrativas. Foram realizadas 05 entrevistas semiestruturadas com os gestores, lotados em áreas estratégicas e táticas à Organização e responsáveis diretos pelo planejamento de ações e políticas relacionadas ao programa de gestão por competências da Empresa. Os gerentes citados correspondem, também, à parte dos fundadores da Organização. Tais gestores atuam nas áreas de Marketing, Recursos Humanos, Finanças e Comercial, e um analista de Recursos Humanos, que é o único analista atual da Organização dentre as áreas administrativas. Dessa forma, pode-se dizer que essa pesquisa levou em consideração toda a área administrativa da referida Organização. Caracterizou-se, portanto, por ser uma amostra por conveniência, atrelada ao atendimento dos objetivos estabelecidos para este estudo.

Quanto aos participantes do estudo, as idades variaram de 24 a 26 anos, tendo a maioria deles, 60%, a idade de 25 anos. Quanto ao gênero e perfil de formação, 80% dos participantes eram do sexo masculino e graduados no curso de Ciências da Computação.

As entrevistas foram realizadas por meio da aplicação de um roteiro semiestruturado. As questões do roteiro foram elaboradas com base tanto na literatura da área quanto nos objetivos científicos de pesquisa. Ao todo foram realizadas oito questões, em que o pesquisador procurava identificar as atribuições dos respondentes, bem como as competências administrativas e de gestão que deveriam possuir para desempenhar, de forma eficaz, suas funções. Foram exemplos de questões: “Como fazer bem o seu trabalho? Quais são suas rotinas diárias e semanais? Cite um exemplo de legislações, normativos ou qualquer outro documento jurídico que você precisa acessar para desempenhar seu trabalho”.

Procurou-se, ainda, identificar as habilidades e conhecimentos necessários à consecução das tarefas, além de ter sido solicitado a cada entrevistado que o mesmo relatasse incidente(s) crítico(s) ou dificuldade(s) que ele enfrentou no desempenho das funções, e o que ele fez para a resolução da(s) mesma(s). Este roteiro semiestruturado foi previamente validado com dois dos dirigentes da Organização, conhecedores da cultura organizacional e suas dimensões constitutivas. Todos os participantes da pesquisa também

foram informados sobre os objetivos deste trabalho e assinaram termo de consentimento livre e esclarecido sobre sua participação, espontânea.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação individual de roteiro de entrevista semiestruturado. O local das entrevistas foi a sala de reuniões do próprio ambiente organizacional. As entrevistas levaram, em média, 45 minutos para serem realizadas, e foram digitadas pela própria pesquisadora à medida que as questões eram respondidas. A opção de escolha dos colaboradores que foram entrevistados se deu pela área de trabalho e natureza do cargo que desempenhavam, logo, foram entrevistados os funcionários ocupantes dos cargos gerenciais, de nível estratégico e tático, das áreas funcionais já citadas.

Importante frisar que, por ser uma Empresa de pequeno porte à época de coleta de dados, havia a necessidade de entrevistar o maior número possível de funcionários, considerando sua disponibilidade e mesmo seu interesse em participar deste trabalho. A coleta de dados por meio das entrevistas ocorreu nos meses de junho e julho do ano de 2010.

Os dados obtidos nas entrevistas foram interpretados por meio de análise de conteúdo, utilizando técnicas de Bardin (2009), por meio de análise temática e categorial. As informações foram tratadas de forma sigilosa e anônima.

Utilizaram-se as recomendações sugeridas por Fleury e Fleury (2001) para a formação das competências. Desta forma, se, por exemplo, os argumentos dos entrevistados referiam-se a normativos da área de recursos humanos, por exemplo, foram estabelecidos um verbo, uma condição e um critério para a formação da competência. Foram competências formadas, a título de exemplificação: “Organizar um processo de recrutamento e seleção de pessoal, adotando metodologia válida para tal a partir das demandas internas de cada área”, “Aplicar conhecimentos sobre legislação trabalhista em momentos de movimentação (entrada e saída) de pessoal nesta organização, sem erro” e “demonstrar capacidade de planejamento e de organização, atendendo, de forma célere, as demandas que são vindas”.

## **Resultados e discussão**

A análise de conteúdo possibilitou a extração de informações que levaram ao mapeamento das competências técnicas ou funcionais necessárias ao bom desempenho das Áreas de Recursos Humanos, Marketing, Comercial e de Finanças no escopo da Empresa investigada. Estas competências serão descritas a seguir, segmentando-as pelas áreas de atuação.

### *Área de recursos humanos*

No que se refere a esta Área, verificou-se que as principais atribuições e responsabilidades dizem respeito à organização dos processos de seleção e recrutamento, o gerenciamento do plano de competências, a elaboração de pesquisas de satisfação, a busca por ferramentas de comunicação e avaliação dos planos de remuneração e política salarial, bem como a definição das políticas de benefícios e a mediação de conflitos. Estes temas

de competências vão ao encontro do que Dutra, Hipólito e Silva (2000) e Ruas (2001) também descreveram, indicando transversalidade das mesmas ao profissional de RH.

Foram identificadas oito grandes competências administrativas e de gestão. Estas competências dizem respeito, em geral, ao planejamento e execução do processo de recrutamento e seleção, ao contínuo desenvolvimento da gestão por competências, ao estímulo à difusão da aprendizagem na organização, ao clima organizacional, ao nível de satisfação dos colaboradores e à comunicação. A primeira competência identificada está relacionada ao planejamento e a execução do recrutamento e da seleção de candidatos alinhados ao perfil desejado. Os conhecimentos exigidos para essa competência são referentes ao mercado e ao profissional de tecnologia da informação, além de saber utilizar eficazmente canais virtuais de atração, como *LinkedIn*, *Facebook* e *Twitter*, ao conhecimento das leis de trabalho e da relação com pessoas jurídicas.

As habilidades necessárias ao desempenho dessa competência dizem respeito à organização e execução de um processo seletivo, ao emprego de técnicas de recrutamento e seleção, à capacidade de mapear um perfil com base em descritores comportamentais e ao gerenciamento de currículos. Como a Empresa já implementou a gestão por competências, o desenvolvimento dessa ferramenta gerencial também deve ser uma competência inerente ao colaborador da área de Recursos Humanos. Para isso, ele deve saber o que é a gestão por competências, seguido da forma de implementação das etapas dessa gestão na Organização, finalizando com o conhecimento dos objetivos estratégicos da Empresa. Deve, então, ter, como habilidades, a capacidade de avaliar o desempenho dos colaboradores e de incentivar o desenvolvimento profissional dos mesmos, além de mapear competências e atualizá-las quando necessário.

Outra competência identificada como esperada refere-se ao estímulo à difusão da aprendizagem na organização e à mensuração dessa difusão. Esta competência também foi apontada por Brandão (2007) e Coelho Jr., Faiad, Borges e Rocha (2013) como imprescindível, atualmente, às organizações. Para isso, é necessário ter domínio de teorias de aprendizagem e de aquisição do conhecimento. As habilidades exigidas são a capacidade de elaborar indicadores que prevejam em que proporção o conhecimento está sendo disseminado internamente, e orientar políticas de aprendizagem e crescimento na carreira de acordo com as competências. A identificação de como o clima organizacional é afetado na Organização e a proposição de variáveis que contribuam para sua melhoria, se necessário, é outra habilidade esperada. Os colaboradores dessa Área devem ter conhecimento sobre instrumentos, métodos e técnicas de gerenciamento, planejamento e avaliação. Assim, devem ser capazes de prover soluções levando em consideração a maior quantidade de partes beneficiadas possível, lidando com emoções, desentendimentos e intervindo de forma efetiva nas práticas, políticas e procedimentos da Organização. A busca por alternativas de elevação do nível de satisfação dos colaboradores e contribuição para mantê-lo também é competência dessa área. Para desempenhá-la, é necessário obter conhecimento sobre formas de remuneração variável, prêmios, estratégias de benefícios e conhecimento de práticas sobre os planos de carreiras.

A Área deve ser capaz de prover suporte à aprendizagem e ao desempenho de modo a maximizar a *performance* das pessoas. Deve ser capaz de retê-las e mantê-las na Organização sem focar unicamente no fator financeiro e conseguir equilibrar os interesses

da Empresa com o dos colaboradores, levando-os a evoluírem juntos. A mediação das relações dentro da Organização prescinde de conhecimento de técnicas de resolução de conflitos e sobre trabalho em equipe. Para desempenhar essa competência, o colaborador da área de Recursos Humanos deve ser capaz de trabalhar demonstrando tolerância e paciência, sabendo ouvir as pessoas e transmitir *feedbacks* e identificando a origem de conflitos, quando houver. Deve, ainda, demonstrar capacidade de negociação e persuasão, além de resolver problemas.

Outra competência identificada na área de Recursos Humanos é referente à capacidade de trabalhar sob pressão mantendo os níveis de produtividade e padrões de qualidade exigidos pela Organização. Para desempenhar esta competência, o colaborador deve conhecer os valores da Organização, as rotinas relacionadas ao trabalho e possuir autoconhecimento, pois deverá ter capacidade de tomar decisões rápidas e fundamentadas. Deve, ainda, demonstrar capacidade de gerenciar o tempo, priorizando e conciliando tarefas, além de capacidade de lidar com a carga de trabalho.

Por fim, encerrando as competências mapeadas à área de Recursos Humanos, a competência de resolução de conflitos relacionados à falha na comunicação exige conhecimento dos meios de comunicação e o domínio da linguagem adequada para cada tipo de comunicação. O colaborador deve ter capacidade de transmitir informações de modo objetivo e claro, bem como de minimizar prováveis ruídos e falhas na comunicação, quando houver, e ser capaz de prover e receber *feedbacks*.

### *Área de marketing*

As principais atribuições e responsabilidades da área de Marketing englobam atividades relacionadas ao trabalho de divulgação da Empresa (imagem e produtos), à criação de identidades visuais, à prospecção de novas oportunidades de negócios, ao acompanhamento e previsão de novas tendências e mercados, à elaboração de projetos e à busca e seleção de eventos que tragam benefícios futuros à Organização.

Cinco competências técnicas foram extraídas. Elas correspondem às formas de divulgação da Empresa, à utilização dos canais adequados de divulgação, à atualização constante do *site* organizacional, ao monitoramento do mercado em busca de tendências, ao controle da identidade visual da Organização e à busca por novos projetos lucrativos à Empresa.

A primeira delas relaciona-se à necessidade de divulgação da Empresa junto aos *stakeholders*, transmitindo a imagem ideal definida pela Organização e buscando os melhores canais de divulgação. Esta competência assemelha-se à descrita por Bahry e Tolfo (2004), em que pese o grau de comprometimento dos indivíduos aumentar considerando-se o grau de comprometimento dos mesmos com a sua organização. Para o desempenho dessa competência, foram elencadas habilidades e conhecimentos relacionados ao domínio de informações sobre a estrutura organizacional da Empresa e sua estratégia, bem como sobre canais de divulgação disponíveis, redes sociais virtuais e sobre o mercado de tecnologia da informação. As habilidades envolvem, dentre outras, a capacidade de definição do público alvo a ser atingido, a busca e a triagem de congressos interessantes para a Organização, além da capacidade de geração de ideias inovadoras de divulgação nos diversos canais de comunicação. A manutenção do sítio

eletrônico da Empresa, que deve ser atualizado constantemente, também foi elencada como uma competência esperada nesta Área. As habilidades referem-se à capacidade de antever o futuro em razão de tendências, bem como buscar novas informações que sejam do interesse da Organização e antever acontecimentos, demonstrando pró-atividade e capacidade de iniciativa.

A área de Marketing também é responsável por identificar tendências por meio do monitoramento do mercado. Os funcionários devem ser capazes de vislumbrar novas oportunidades e novas tendências, bem como gerar novas ideias, estudar e analisar sua viabilidade e realizar *benchmarking*, dentre outras habilidades esperadas.

O controle frequente da identidade visual da Organização e o estabelecimento personalizado da identidade gráfica dos clientes também foram apontados como importantes competências técnicas relativa a esta Área. Tais competências exigem que o funcionário tenha domínio de programação gráfica e do software *Photoshop*, bem como de editores gráficos diversos. Deve, ainda, ter noções avançadas de *design* e ainda, conhecer o objetivo das identidades desejadas. Para expressar estas competências, o colaborador deverá ser capaz de trabalhar com informações pertinentes ao negócio alinhando-as às demandas de clientes. Deverá, ainda, manter-se atualizado em literatura pertinente ao negócio em questão e ao mercado, bem como ser claro, objetivo e demonstrar capacidade de agir com curiosidade e inovação, buscando novas ideias no ato da criação. Tem, ainda, que demonstrar a capacidade de aprender novos conceitos e tecnologias, com criatividade, inovação e foco na tarefa.

A última competência atribuída à área de Marketing diz respeito à busca e a elaboração de projetos que proporcionem investimentos financeiros à Organização. Os conhecimentos exigidos para o desempenho dessa competência englobam o domínio das normas cultas e de ortografia das línguas portuguesa e inglesa e de metodologias de plano de negócios, bem como adotar padrões de escrita de projetos para instituições específicas. O colaborador deve ser capaz, também, de empregar técnicas de redação, além de organizar vídeos e apresentações de *slides* de modo criativo e conciso, e ser capaz de escrever planos de negócios abordando variáveis atrativas aos *stakeholders*.

### *Área de finanças*

A Área de finanças na Organização objeto deste estudo tem como responsabilidades gerais efetuar o controle e monitoramento do fluxo de caixa, bem como o pagamento dos funcionários e de contas, o controle dos custos de projetos, o auxílio na elaboração do orçamento de projetos, a mensuração de serviços e o controle das compras executadas.

Seis competências foram extraídas e atribuídas a essa Área. Referem-se, de forma simplificada, ao monitoramento, análise e controle do fluxo de caixa, ao bom relacionamento com os colaboradores da Organização, à gestão dos custos da Empresa, à observação de casos de inadimplência, à gestão e auxílio no orçamento de projetos e à criação e análise de um leque de opções de investimentos.

A primeira competência identificada refere-se à análise e controle do fluxo de caixa, de forma a maximizar a performance da Organização. Para desempenhá-la de forma satisfatória, é necessário que o colaborador tenha noções sobre a legislação trabalhista, bem como conhecimentos contábeis e de tributos. Em relação às habilidades,

os colaboradores devem ter capacidade de gerenciar o fluxo de caixa da Empresa, bem como realizar o pagamento de contas em geral se atentando aos vencimentos e prazos. Além disso, é esperado que ele venha a determinar a necessidade de entrada e saída de capital e de prever a possibilidade de eventuais inadimplências vindas de clientes essenciais, demonstrando capacidade de planejamento, de análise, síntese e raciocínio numérico e quantitativo.

Outra competência exigida pela área de Finanças diz respeito à manutenção do profissionalismo e do bom relacionamento com os colaboradores da Organização. Competência essa que exige conhecimento sobre cultura organizacional, valores da Organização e sobre o contexto/estrutura organizacional. As habilidades relacionadas referem-se à capacidade de manter bons relacionamentos interpessoais com as demais Áreas, sabendo negar eventuais requisições de aumento de verba que não se mostrem prioritárias, além da capacidade de não se deixar influenciar por amizades e apelos sentimentais no que tange a adiantamentos de salário e capacidade de comprometimento com a equipe, não permitindo atrasos salariais.

A gestão dos custos da Organização e planejar a distribuição de capital por áreas são outras competências técnicas inerentes aos colaboradores desta Área. Eles precisam deter conhecimentos sobre necessidades efetivas de compras, considerando o contexto do mercado e a realidade da Empresa. Além desses conhecimentos, devem deter habilidades tais como verificar quais são as demandas de compra e sua periodicidade, além de sua viabilidade. Devem, ainda, ser capazes de empreender esforços no sentido de pagar as contas em dia, mesmo aquelas que não chegam à Empresa antes do vencimento. Além disso, ter capacidade de estipular metas anuais e mensais para custos e gastos, acompanhando, de forma contínua, tais metas, demonstrando, ainda, capacidade de justificar a distribuição do capital pelas diversas áreas da Empresa.

É atribuição da Área de finanças controlar e gerir parte da aceitação de projetos, observando casos de inadimplência e monitorando os prazos de pagamentos. Para isso, é necessário ter domínio sobre o funcionamento do caixa da Empresa, do valor dos serviços e, ao menos, ter noções de contabilidade. Dessa forma, são necessárias habilidades referentes à capacidade de verificar a viabilidade financeira dos projetos, bem como capacidade de auxiliar no orçamento de projetos e de controle dos seus custos. Ser capaz de flexibilizar ante situações que exijam soluções fora dos padrões da Organização também compete ao profissional da Área financeira. As habilidades, em geral, dizem respeito à capacidade de reagir proativamente e com rapidez perante situações de imprevistos, de adequar quanto um funcionário quer receber em relação ao quanto a Empresa pode pagar por determinado serviço e capacidade de ser flexível, demonstrando versatilidade e iniciativa em determinadas situações para manter o caixa positivo, dentro do princípio da ética e da legalidade.

A última competência relacionada à área de finanças diz respeito à criação e análise de opções de investimento compatíveis com os objetivos da Organização. Sua execução exige conhecimento sobre o contexto do mercado e o domínio de ferramentas e metodologias de análise de riscos e estudos de viabilidade. As capacidades de proposição de novos negócios e investimentos e de captação de recursos no mercado, bem como a decisão sobre investir ou não em determinada área são habilidades inerentes

ao desempenho dessa competência. Outras habilidades dizem respeito ao cálculo da análise de riscos culminando com a elaboração de estudos de viabilidade de soluções e da implementação de *modus operandi* determinantes para a Empresa.

Outras competências identificadas para o desempenho competente do colaborador da Área de Finanças dizem respeito à capacidade de manter bom relacionamento interpessoal e de lidar com situações novas e inusitadas, visando reduzir incertezas e ambiguidades. O comprometimento com os objetivos da Organização e a iniciativa de ação e decisão se referem a outras competências mapeadas nesta Área.

### *Área comercial*

Como principais atribuições e responsabilidades da área Comercial identificou-se a elaboração ou análise de contratos, além do acompanhamento dos negócios em execução e do pós-venda. Espera-se, ainda, que quem trabalhe nesta Área efetue pesquisas de licitações, elabore atestados de capacidades técnicas, acompanhe os procedimentos licitatórios e elabore estratégias eficazes de negociação.

Referente a esta Área, seis competências técnicas foram mapeadas. De forma simplificada, elas sintetizam a necessidade de procura por oportunidades de licitação, bem como a análise de possíveis parceiros interessantes à Organização, o estudo de estratégias de aproximação de prováveis parceiros e a elaboração de estratégias comerciais para conquistar novos clientes e projetos. Tais competências referem-se, ainda, à gestão efetiva de contratos.

A primeira competência refere-se a identificar, em tempo hábil à concorrência, oportunidades de licitações e de seleção dos certames (procedimentos licitatórios) mais lucrativos e condizentes com os interesses da Organização. Para o desempenho efetivo desta competência são exigidos conhecimentos sobre as leis 8.666/93 e 10.520/02, além de acompanhar e monitorar os procedimentos licitatórios. As habilidades englobam a capacidade de levantamento e análise de editais e avaliações quanto aos interesses da Organização. Referem-se, ainda, à elaboração de atestados de capacidade técnica, bem como a capacidade de elaboração de propostas para provável participação em licitações. Outra competência vinculada à Área diz respeito à análise de parceiros interessantes à Organização e estudo de formas de estabelecimento de novas parcerias, além do acompanhamento de parcerias já consolidadas. As habilidades, aliadas aos conhecimentos sobre análise de mercado, dizem respeito à capacidade de analisar estrategicamente prováveis parceiros, bem como determinar o interesse em cada parceria e avaliar possíveis clientes que procuram a Organização junto à área técnica. Elaborar estratégias comerciais para conquistar novos clientes e projetos também é uma competência que deve ser inerente ao colaborador da Área comercial. Ele deve demonstrar domínio de técnicas de negociação e ser capaz de definir formas de se aproximar de um provável cliente.

Analisar o surgimento de novas oportunidades de prestação de serviços exige capacidade de avaliar as oportunidades mercadológicas junto à Empresa, além de analisar a viabilidade da oportunidade, demonstrando capacidade de elaborar um planejamento para sua execução com o planejamento e organização de tarefas administrativas e gerenciais e desenvolver estratégias para acompanhar o pós-venda. Demonstrar o domínio de técnicas de apresentação do plano de negócios aos possíveis investidores, bem como gerenciar

os relacionamentos e definir que tipo de investidor será buscado são outras habilidades associadas.

A Tabela 1 traz uma síntese de algumas das principais competências mapeadas por área. Além disto, são apresentadas competências tidas como transversais às áreas, imprescindíveis às atividades de gestão e administrativas no escopo da Organização investigada.

Tabela 1. Síntese das principais competências administrativas e de gestão por Área

<b>Dimensão/Natureza da Competência Administrativa e de Gestão</b>	<b>Descrição da Competência</b>
<b>Área de Recursos Humanos</b>	<p>Aplico técnicas de recrutamento e seleção, atendendo, de forma célere, às demandas desta Organização;</p> <p>Desenvolvi sistema de avaliação de desempenho baseado na meritocracia, comunicando amplamente sobre seus pressupostos e efeitos desejados sobre os Colaboradores;</p> <p>Elaborei planos de trilhas de aprendizagem junto a meus subordinados, com foco em resultados esperados e provendo todo o suporte necessário.</p> <p>Desenvolvi eventos instrucionais e de capacitação, com foco no alcance dos objetivos organizacionais.</p> <p>Atualizo as políticas de remuneração e benefícios, motivando os indivíduos a desempenharem melhor e serem justamente retribuídos por isto.</p>
<b>Área de Marketing</b>	<p>Implemento estratégias de inserção mercadológica com foco na consolidação da marca da Empresa, publicizando seus produtos;</p> <p>Prospeco novas oportunidades de negócio, com capacidade de planejamento e de diferenciação mercadológica;</p> <p>Gerencio o nome e marca da Empresa, visando atrair novos clientes e consolidar o nome da Empresa no mercado;</p> <p>Capacidade de análise e síntese (examinou uma situação, fato ou problema, demonstrando capacidade de interpretação e processamento de grande volume de informações, hierarquizando-as e concatenando-as)</p>
<b>Área de Finanças</b>	<p>Controlo, diariamente, o fluxo de caixa, evitando erros;</p> <p>Faço a gestão de custos da Empresa, pautado em princípios éticos de gestão;</p> <p>Tenho capacidade de agir com senso crítico (demonstro comportamentos de questionamento e postura crítica frente à determinada situação ou evento);</p> <p>Tenho capacidade de ter visão prática (ajo com base na realidade concreta do aluno, identificando a utilidade prática dos conhecimentos estudados a partir da análise da situação).</p>
<b>Área Comercial</b>	<p>Elaborei contratos sem erros, atendendo aos interesses compartilhados entre clientes e Organização;</p> <p>Faço acompanhamento pós-venda, mensurando o grau de satisfação de nossos clientes e intervindo, quando necessário;</p> <p>Domino as rotinas de processos licitatórios, pautado na ética e no atendimento das necessidades de desempenho organizacional;</p> <p>Demonstro capacidade de agir com versatilidade (ajusto-me a novas situações, adaptando-me a várias circunstâncias).</p>

## Conclusões

O presente trabalho, de natureza empírica, objetivou mapear as competências administrativas e de gestão, a partir da percepção dos gestores, necessárias ao desempenho eficiente de cargos das áreas de marketing, recursos humanos, finanças e comercial de uma Empresa de engenharia de sistemas no âmbito do Distrito Federal. Para isso, as atribuições e responsabilidades destes cargos foram identificadas, assim como as competências funcionais das áreas-meio, que foram relacionadas à busca pelos melhores resultados e desempenho superior dos colaboradores, considerando as especificidades de cada Área.

Isto posto, considera-se que o objetivo da pesquisa foi plenamente atingido, visto que o mapeamento das competências técnicas, funcionais ou profissionais foi realizado. Os conhecimentos e as habilidades necessários ao desempenho eficaz de cada competência também foram identificados. Tais competências mapeadas correspondem ao que comumente a literatura em comportamento organizacional faz referência.

Em geral, considerando-se todo o conjunto, as competências mapeadas dizem respeito à mediação de relações e conflitos, à capacidade de trabalhar sob pressão, à efetividade na comunicação, à busca por canais adequados de divulgação, ao monitoramento do mercado em busca de tendências, ao bom relacionamento com os colaboradores da Organização, ao planejamento de ações voltadas ao desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, à criação e análise de opções de investimentos, ao desenvolvimento de estratégias contábeis, à elaboração de estratégias comerciais para conquistar novos clientes e projetos, à gestão de contratos e à análise do surgimento de novas oportunidades de prestação de serviços.

As competências da área de recursos humanos dizem respeito, em geral, ao planejamento e execução do processo de recrutamento e seleção, à mediação de relações e conflitos, à capacidade de trabalhar sob pressão, à efetividade na comunicação, ao contínuo desenvolvimento da gestão por competências, ao estímulo à difusão da aprendizagem na organização, ao clima organizacional, ao nível de satisfação dos colaboradores e à comunicação.

Já as competências de marketing são relativas às formas de divulgação da Empresa, à utilização dos canais de divulgação, à atualização constante do site organizacional, ao monitoramento do mercado em busca de tendências, ao controle da identidade visual da Organização e a busca de projetos lucrativos à Empresa. Na área de finanças, as competências funcionais referem-se à análise e controle do fluxo de caixa, à gestão dos custos da Empresa, à observação de casos de inadimplência, à gestão e auxílio no orçamento de projetos e a criação e análise de opções de investimentos.

Por fim, as competências técnicas esperadas na área comercial dizem respeito à procura e seleção por oportunidades de licitação, à análise de parceiros interessantes à Organização, ao estudo de estratégias de aproximação de prováveis parceiros, à elaboração de estratégias comerciais para conquistar novos clientes e projetos, à gestão de contratos e à análise do surgimento de novas oportunidades de prestação de serviços.

Por ser uma Empresa com representatividade em seu segmento, esse estudo poderá resultar em *benchmarks* por parte de empresas menores ou em formação que pretendam implementar a gestão por competências como forma de gerenciamento. Isso poderá aumentar a qualidade dos serviços prestados e o estímulo à concorrência.

Como limitações, verificou-se que os dirigentes, por não possuírem formação acadêmica no curso de administração, não detêm conhecimento da linguagem técnica utilizada para a construção das competências. Esse fator pode ter dificultado o aprofundamento das competências extraídas, assim como a identificação de outras mais.

Outro fator limitador consistiu na quantidade de participantes da pesquisa. Apesar da Empresa ser de pequeno porte, e as entrevistas terem sido realizadas com 100% dos componentes das áreas de interesse (áreas estratégica e tática), como havia sido proposto, percebe-se que o quantitativo dessas áreas ainda é muito restrito. As áreas de marketing, finanças e comercial são representadas por apenas um componente cada, que representa o gestor das referidas áreas e ao mesmo tempo, parte dos sócios da Empresa. Já a Área de recursos humanos é composta pelo gestor, também sócio da Organização, e por um único analista de recursos humanos.

Considera-se que o presente estudo contribui academicamente por se tratar de um tema atual e relevante em comportamento organizacional. Espera-se que a aplicação empírica das teorias relacionadas ao mapeamento de competências auxilie no desenvolvimento da literatura teórica e empírica da área. Sugere-se, para estudos futuros, a identificação de variáveis que contribuam para o desenvolvimento de competências no âmbito organizacional, na disseminação dessas competências internamente e o estudo de como se dá a complexa relação entre as dimensões das competências individuais, conhecimentos, habilidades e atitudes, e a formação da competência expressa em desempenho. Outras variáveis, de nível de tarefa e contexto (como, por exemplo, crenças coletivas sobre o suporte à aprendizagem e seus efeitos na aquisição e expressão de competências relacionadas ao trabalho), também devem ser consideradas no mapeamento de competências.

Como implicações práticas à Organização, sugere-se que as ações de treinamento sejam direcionadas para o desenvolvimento das competências mapeadas por Área. Outras competências, ainda mais específicas às tarefas, ainda precisam ser identificadas. Outra sugestão é referente ao desenvolvimento de avaliações de desempenho, concessão de benefícios e contratação de pessoal com base nas competências funcionais identificadas, e a implementação e estímulo de ações efetivas de capacitação, tanto para os colaboradores, quanto gestores, gerando uma cultura de apoio e suporte ao desenvolvimento de competências.

Sugere-se, ainda, a utilização das competências identificadas nesse estudo para diagnosticar a existência de lacunas ou *gaps* de competências entre todos os demais colaboradores da Empresa, ou seja, verificar a existência ou não de diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências individuais já existentes internamente, consolidando, efetivamente, a gestão por competências. Caso os colaboradores detenham as competências necessárias a uma eficaz execução de suas atribuições e as coloque em prática, o colaborador

tenderá a agregar valor à Organização, permitindo que a mesma adquira vantagem competitiva.

Conclui-se, em síntese, que o mapeamento de competências realizado nesse estudo poderá ser de grande valia à Organização investigada, podendo ser utilizado para vários objetivos relacionados à gestão de pessoas, tornando-se um importante fator para a obtenção de diferencial e vantagem competitiva. O avanço nas discussões teóricas e empíricas na literatura de comportamento organizacional sobre mapeamento e gestão por competências também é um ponto importante deste trabalho a ser ressaltado.

### Referências

- Bahry, C. P. & Brandão, H. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 58(2), 179-194.
- Bahry, C. P. & Tolfo, S. R. (2004). A Gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 37-54.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Boog, G. G. (1991). *O desafio da competência*. São Paulo: Best Seller.
- Borges-Andrade, J. E.; Coelho Jr., F. A. & Queiroga, F. (2006). Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte. [Resumo]. Em: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), *Resumos de comunicações científicas*. II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Brasília: SBPOT.
- Brandão, H. P. & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 32-49.
- Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*, 12(2), 149-158.
- Brandão; H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Bueno, F. S. (1996). *Minidicionário da língua portuguesa*. São Paulo: FTD.
- Coelho Jr., F. A., Faiad, C., Borges, J. P. & Rocha, N. F. (2013). Mapeamento de competências profissionais de tutores de cursos na modalidade a distância. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(3), 56-81.
- Coelho Jr., F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia*, 18(40), 23-45.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M. & Silva, C. M. S. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista da Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.
- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista da Administração Contemporânea*, 5(esp), 183-196.

- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Hipólito, J. A. M. (2001). *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Hondeghem, A., Horton, S. & Schepers, S. (2006). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241-258.
- Oliveira, S. A. & Segatto, A. P. (2009). Transferência de tecnologia e conhecimento sob a lente estruturacionista: Uma Integração. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 8(2), 123-141.
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *Gestão Estratégica do Conhecimento*, São Paulo: Atlas, 242-269.
- Santos, F. A. S., Coelho Jr, F. A. & Faiad, C. (2011). Análise crítica da produção científica brasileira sobre competências em periódicos da área de Administração entre 2005 e 2010. In Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília. Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília.
- Zarifian, P. (1999) *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.

---

**Recebido em dezembro de 2010**

**Aceito em abril de 2014**

---

**Gabrielle Cobucci:** Graduada em Administração pelo Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

**Francisco Antonio Coelho Junior:** Mestre e Doutor em Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho, Professor Doutor Adjunto I vinculado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.

**Cristiane Faiad:** Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília, Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações UnB/PSTO. Professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO/PPGP).

**Endereço para contato:** fercoepsi@gmail.com