

GESTÃO

por Jose Bento Carlos Amaral Junior

Diretor Adjunto de Mercado da FGV Projetos e professor da EAESP/FGV

e Lana Montezano

Especialista da FGV Projetos



27 DE OUTUBRO DE 2015

CRIAÇÃO DE INDICADOR PARA PRIORIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Agradecimentos à FGV Projetos pela oportunidade e desafio, à equipe da organização estudada e a todos que contribuíram para o desenvolvimento deste artigo.

RESUMO

Este artigo objetiva elaborar o Indicador de Priorização do Desenvolvimento de Competências (IPDC), considerando as lacunas de competências existentes, bem como a relação com a eficiência institucional e adesão ao negócio. Este indicador deverá subsidiar de forma objetiva a tomada de decisão da organização quanto ao uso de recursos em ações visando a aprendizagem que permitam desenvolver as competências mais críticas. A proposta permite aperfeiçoar o modelo de gestão por competências, incluindo a etapa de priorização das competências a serem supridas. Para tanto, foi realizado estudo transversal em Órgão Público do Estado de Goiás para mapear as competências gerenciais e transversais dos 75 gestores das áreas finalísticas e meio, utilizando-se de pesquisa documental e grupo focal para definição, bem como *survey* eletrônico para avaliação das competências profissionais. O cálculo do IPDC permitiu identificar 6 competências (4 gerenciais e 2 transversais) com alta prioridade para serem desenvolvidas, sendo a prioritária “Avaliação de desempenho”.

PALAVRAS-CHAVE: competências humanas; gestão de competências; priorização de desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO¹

Ponto pacífico na literatura de estudos no campo da administração considera as pessoas como um dos principais ativos de uma organização, pois são responsáveis pelo alcance dos resultados organizacionais. Com o acirramento da competitividade empresarial, a retenção de talentos e o desenvolvimento destes profissionais são ferramentas-chaves de gestão de pessoas para a construção e manutenção da vantagem competitiva, com vistas ao sucesso da organização (Sant'anna, Moraes & Kilimnik, 2005).

Para tanto, existem várias formas ou modelos para identificar necessidades de treinamento ou lacunas de competências que permitem direcionar a definição de ações para desenvolver os profissionais, de modo que possam estar preparados adequadamente para o desempenho do trabalho (Brandão, 2012; Ruas, 2005; Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006; Brandão et al., 2010; Campion et al., 2011; Draganidis & Mentzas, 2006; Abbad & Mourão, 2012; Ferreira et al., 2009). Ao identificar lacunas de competências, há experiências em que organizações adotam critérios subjetivos para tomada de decisão em detrimento de evidências objetivas para a indicação de soluções de treinamento e desenvolvimento de perfis profissionais alinhados às necessidades e objetivos organizacionais. No entanto, a utilização de critérios mais objetivos para subsidiar a decisão de quais competências precisa ser suprida (desenvolvidas ou captadas) pode trazer benefícios para as organizações, ao se considerar aspectos gerenciais como, por exemplo: a disponibilidade orçamentária, as necessidades estratégicas, o que poderá ter maior impacto na organização.

Considerando o conceito de gestão por competências o qual consiste em desenvolver uma arquitetura estratégica e definir as metas de aquisição de competências prioritárias de desenvolvimento organizacional, a partir da identificação de competências essenciais por meio do envolvimento das unidades estratégicas de negócios (Brito, Carlos & Avelino, 2007), faz-se necessário estabelecer um critério para definição das competências prioritárias.

Neste sentido, este artigo tem por objetivo elaborar o Indicador de Priorização do Desenvolvimento de Competências (IPDC) a fim de subsidiar a tomada de decisão quanto à definição das ações de aprendizagem que deverão ser propostas para serem realizadas em curto prazo. O IPDC foi desenvolvido numa pesquisa aplicada realizada em uma organização pública estadual. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Definir as competências gerenciais e transversais necessárias para atuação dos gestores do órgão público estudado;

¹ Este trabalho foi apresentado no XXXIX Encontro AnPAD 2015.

- Identificar o grau de expressão das competências transversais e gerenciais segundo a percepção de gestores;
- Identificar diferenças de necessidades de desenvolvimento entre os gestores de áreas-meio e de áreas finalísticas;
- Estabelecer prioridades de desenvolvimento de competências com base no IPDC.

O desenvolvimento deste indicador busca contribuir para a mitigação de dissonâncias entre o discurso estratégico e as ações de gestão de pessoas, conforme apontaram por Lacombe e Toneli (2001). Além disso, procura-se contribuir com a literatura ao abordar uma técnica que auxilia na tomada de decisão sobre quais competências devem ser adquiridas (desenvolvidas ou captadas) primeiro para minimizar os riscos da ausência de profissionais com perfil necessário para o desenvolvimento do trabalho, permitindo assim, que as organizações tenham um critério objetivo para direcionar os esforços para suas prioridades.

O artigo está estruturado em cinco partes, a saber: a primeira é esta introdução, que contém a contextualização da necessidade de se estabelecer o IPDC e os objetivos do trabalho; a segunda trata das bases teóricas do mapeamento de competências e dos princípios norteadores para a criação do indicador; a terceira parte descreve o método adotado no estudo quanto à coleta e análise de dados; a quarta parte apresenta os resultados os resultados obtidos; e a quinta trata das considerações finais com conclusões, limitações e recomendações relacionadas ao estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este item apresenta a fundamentação teórica que embasou a realização da pesquisa empírica. Inicialmente são apresentados os conceitos relacionados a competências humana nas organizações, em seguida aborda o mapeamento e desenvolvimento de competências, e finalmente as ferramentas de gestão visando a priorização na tomada de decisão, incluindo abordagem específica de priorização de necessidades de treinamento.

2.1 COMPETÊNCIAS HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

A noção de competência apresenta duas perspectivas conceituais que marcam referenciais teóricos e metodológicos de pesquisa. A perspectiva estratégica enfatiza a competência como elemento de sustentação de vantagem competitiva em nível organizacional ou da firma, pressupondo os recursos internos de organizações como alicerces de mudança e

inovação (Argote, 2005; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Prahalad & Hamel, 1995). Nesses termos, competência assume uma dimensão mais ampla de rotinas ou capacidades organizacionais orientadas às demandas e oportunidades do ambiente externo. Por outro lado, na perspectiva da gestão de pessoas, a competência assume uma posição mais conhecida e difundida nas práticas instrumentais como seleção, treinamento, avaliação e remuneração (Dias et al., 2008), evidenciando uma transição de nível de análise de organizacional para individual. No nível individual, a competência apresenta-se tanto sob o enfoque do desempenho contextualizado, mobilização de recursos e entrega (Dutra, 2008), quanto sob o prisma dos CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes), conforme destacam Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001).

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

A definição apresentada está alinhada ao entendimento preconizado na Administração Pública Federal, por exemplo, conforme pode-se observar na Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), regulamentada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Competência, para a PNDP, é entendida como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Nesse contexto, o presente artigo trata-se de relato de experiência em um órgão público em que buscou garantir alinhamento conceitual e normativo conforme ditames do marco legal acerca de gestão por competências.

A Figura 1 ilustra os componentes de competência, indicando de que forma os seus elementos (CHAs) são aplicados para agregar valor aos resultados organizacionais (valores gerados) por meio do desempenho dos indivíduos, os quais permitem visualizar a lógica do conceito de competências.

O entendimento destes componentes se faz necessário para identificar as competências dos indivíduos nas Organizações.



Figura 1. Componentes da competência humana

Fonte: Brandão (2012).

As competências podem ser interpretadas em 3 níveis de análise: organizacional, da equipe de trabalho e individuais. O enfoque deste artigo tratou das competências individuais, também denominadas de humanas ou profissionais, as quais retratam os aspectos psicossociais do indivíduo e a sua atuação no contexto organizacional, relacionando a aprendizagem com o Comportamento Organizacional (Guimarães, Bruno-Faria & Brandão, 2006). No nível individual podem ser classificadas quanto à amplitude e papel ocupacional.

Quanto à amplitude podem ser classificadas como transversais (também denominadas de genéricas, básicas ou gerais) ou específicas. As transversais referem-se às necessárias para os profissionais independentemente da sua área de atuação, ou seja, permeiam as diversas unidades organizacionais. Já a competência específica é vinculada a um determinado papel ocupacional, ou seja, necessária para o desempenho de um determinado trabalho (Brandão, 2009).

Em relação ao papel ocupacional podem ser classificadas como técnicas – para o desempenho de atividades técnicas ou operacionais, ou como gerenciais – para os que exercem formalmente a liderança de determinada equipe ou setor, por meio de cargos ou funções (Brandão, 2009).

2.2 MAPEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A construção do conceito de competência parece ser um esforço acadêmico em processo de acomodação na perspectiva da gestão de pessoas. Por outro lado, percebe-se que a prática da identificação ou do mapeamento de competências em contextos organizacionais revela-se um tanto heterogênea. A heterogeneidade mostra-se evidente,

principalmente, em relação aos métodos e técnicas de coleta e análise de dados, algo que pode ser reconhecido como positivo ao se considerar a diversidade de percepções, ocupações e atuações profissionais presentes em organizações (Brandão & Bahry, 2005). Porém, há limitações de pesquisas quanto aos passos ou etapas operacionais de realização do mapeamento que resultem no alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais, principal lacuna do mapeamento de competências (Campion et al., 2011; Draganidis & Mentzas, 2006) e da gestão por competências (Ruas, 2005).

O mapeamento de competências, também conhecido como diagnóstico de competências, consiste na identificação das competências necessárias ao desempenho do trabalho e avalia se os profissionais possuem o grau necessário. A diferença entre o necessário à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas de que se dispõe denomina-se *gap* (lacuna) de competência (Brandão, 2012).

Cabe destacar que o diagnóstico vai além da identificação das competências necessárias para atuação da organização num dado momento, e que deve ser mais abrangente contemplando também o prognóstico para identificar as competências relevantes à execução das estratégias e objetivos estabelecidos no Planejamento (Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006), ou seja, deve-se prever o que será necessário para o futuro também. Neste sentido, o mapeamento de competências deve estar alinhado tanto ao planejamento estratégico (contemplando a análise de cenário) quanto a modelagem organizacional (ex: estrutura, modelo de gestão e processos organizacionais).

De modo geral, o mapeamento de competências é feito para que possam ser desenvolvidas as competências necessárias para o desempenho individual e organizacional. Esta relação é contemplada no modelo de gestão de competências, o qual pressupõe a formulação da estratégia organizacional para que possa ser realizado o diagnóstico das competências que irá identificar as lacunas existentes, direcionando a necessidade de desenvolvimento ou captação de competências para suprir os *gaps* (Brandão, 2012). A Figura 2 ilustra o modelo de gestão de competências.

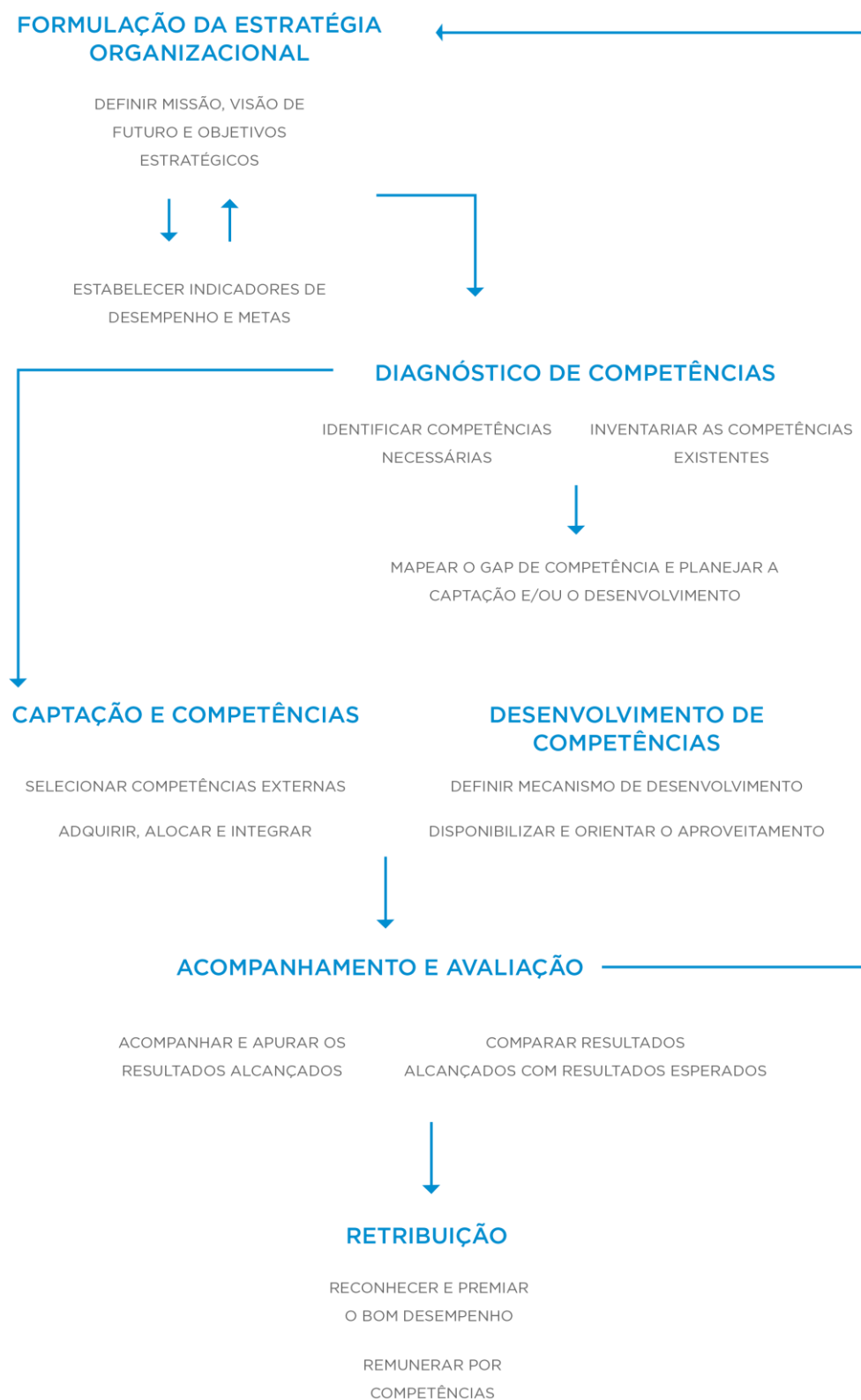


Figura 2. Modelo de gestão por competências

Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Este artigo se propõe a complementar o modelo apresentado no que diz respeito a incluir uma etapa na fase de diagnóstico referente a priorização da solução dos gaps para direcionar melhor a tomada de decisão dos gestores das organizações. Sendo assim, a 3ª etapa da fase de diagnóstico (mapear o *gap* de competência e planejar a captação e/ou o desenvolvimento), seria subdividida, conforme ilustração na Figura 3.



Figura 3. Inclusão da etapa de priorização no modelo de gestão por competências

Fonte: Elaboração própria

2.3 FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO

Para a tomada de decisão, existem ferramentas de gestão que podem ser adotadas para subsidiar com critérios mais objetivos, como por exemplo a matriz GUT e a Análise de Pareto.

A GUT são as iniciais das palavras Gravidade (relacionada ao custo), Urgência (prazo para agir) e Tendência impacto de agravar se não for tomada alguma medida), as quais estão relacionadas, respectivamente, a quanto se pode perder se não for tomada alguma medida, o prazo para se agir, e o impacto de agravar o problema se não for feito algo a respeito. A matriz é composta da avaliação, em uma escala de 1 a 5, destes 3 critérios, sendo que o resultado do produto deles é hierarquizado para classificar os itens que geram maior resultado. Com base nisto, tem-se as prioridades para tomada de decisão e solução de problemas de organizações/projetos (Maranhão & Macieira, 2004).

A Análise de Pareto utiliza a “Regra 80-20” muito utilizada na Administração (ex: curva ABC) e na Economia, a qual parte das premissas que 80% de causas triviais correspondem a 20% dos resultados mais significativos; assim como 20% das causas essenciais correspondem a 80% dos resultados mais importantes. (Maranhão & Macieira, 2004). Esta análise leva a priorização da solução de 20% dos problemas mais críticos / essenciais, pois eles corresponderão a 80% dos resultados mais significativos, podendo inclusive impactar em melhorias nos demais fatores que não foram focados prioritariamente.

No caso específico de priorização dos resultados da avaliação de necessidade de treinamento, Borges-Andrade e Lima (1983) desenvolveram um indicador denominado de IPG – Índice de prioridade Geral para composto por duas variáveis: importância e domínio das habilidades. O índice é calculado a partir do produto dos resultados da autoavaliação dos indivíduos quanto as duas variáveis (importância e domínio) em uma escala de 0 a 3. Os autores estabelecem que resultados do IPG superiores a 3, devem ser treinados.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste estudo foi utilizado o delineamento correlacional para identificar a existência da relação entre as variáveis que compõem o modelo, conforme ilustrado na Figura 4.

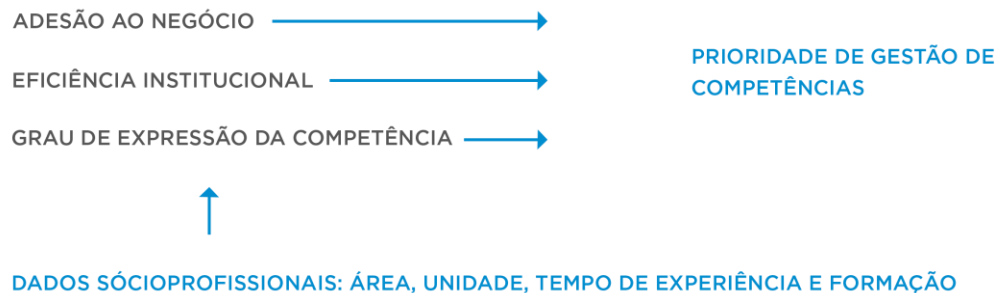


Figura 4. Modelo das variáveis de pesquisa.

Fonte: elaboração própria.

Para compreender o modelo da pesquisa realizada, tem-se a descrição de cada uma das variáveis:

- **Adesão ao negócio:** mensura a importância da competência para as unidades e para o órgão como um todo, tanto no momento atual quanto nas demandas futuras.
- **Eficiência institucional:** mensurar o quanto a ausência da competência pode acarretar em resultados que causem prejuízo para ao desempenho dos objetivos do Órgão, pelo não uso adequado da competência.
- **Grau de expressão de competência:** variável que mede o quanto cada gestor possui determinada competência. No caso específico deste artigo, foram consideradas as competências transversais e gerenciais, mas também pode ser utilizada com competências técnicas.

- **Sócioprofissionais:** variáveis de controle, como por exemplo: área (fim ou meio), unidade de lotação, tempo de experiência, sexo, formação acadêmica. Servem para verificar se são preditoras da lacuna de competência.
- **Prioridade de desenvolvimento de competências:** variável composta pelo produto das variáveis de adesão ao negócio, eficiência institucional e expressão do grau de competência (urgência), de modo a permitir que possa ser tomada decisão de qual melhor forma para suprir a lacuna existente (por desenvolvimento ou captação de competência).
- A seguir serão detalhados os procedimentos de amostragem, coleta e análise dos dados.

3.1 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo foi realizado em um Órgão Público da Esfera Estadual de Goiás, tendo como público-alvo todos os gestores das áreas finalísticas e meio (de suporte/apoio), totalizando 75 indivíduos, para identificar as lacunas de competências transversais e gerenciais, bem como estabelecer a prioridade que precisam ser desenvolvidas.

A amostragem foi não probabilística por acessibilidade ao Órgão Público para realização da pesquisa. No entanto, todo o corpo de gestores (público-alvo) foi coberto pela pesquisa. Inicialmente, foi realizada pesquisa documental do Regimento Interno, normativos e relatórios existentes, bem como do Decreto nº 5707/2006 para que pudesse ser elaborada uma proposta inicial das possíveis competências gerenciais e transversais, a partir da análise de conteúdo. Esta relação foi apresentada em um grupo focal com 17 gestores, tendo representantes das áreas meio e finalísticas do Órgão, com o intuito de validar as competências com suas respectivas descrições operacionais.

A partir das competências validadas, foi elaborado o instrumento de avaliação das competências profissionais, o qual continha:

- Questões de identificação do profissional (nome, matrícula, unidade de lotação): necessárias para identificar quem já havia respondido, bem como para posterior identificação dos profissionais que precisarão participar de ações de aprendizagem, a depender das lacunas identificadas.

- Questões sócio-demográficas (ex: sexo, tempo de experiência, formação acadêmica, natureza do vínculo, entre outras): necessárias para identificar o perfil da clientela, bem como verificar a existência de preditoras das lacunas de competências.
- Questões com a relação das competências transversais e gerenciais: necessárias para identificação das lacunas de competências. Os itens foram construídos em escala de 1 a 10 para indicar o grau que expressa a competência, por meio do processo de autoavaliação.

O instrumento foi validado semanticamente por meio de entrevista em grupo por 3 gestores (gestores do projeto de mapeamento de competências no Órgão – sendo 1 da área finalística e 2 da área meio, dentre eles o Gestor de Recursos Humanos). Cabe destacar que o instrumento foi disponibilizado previamente para análise desses gestores.

Após validação semântica, o instrumento foi migrado para a ferramenta eletrônica (*Survey Monkey*) para preenchimento pelos gestores, os quais participaram previamente de uma palestra que conteve a apresentação sobre os conceitos de competências, objetivo e importância da pesquisa, resultados esperados, orientações sobre o preenchimento. No momento, foi disponibilizado o *link* de acesso, além de ser encaminhado por e-mail juntamente com agenda de plantão de dúvidas presencialmente ou contatos dos responsáveis pelo mapeamento das competências para esclarecimentos de dúvidas.

Os dados foram coletados inicialmente com os gestores das áreas finalísticas entre janeiro e fevereiro de 2012, e com os gestores das áreas meio em novembro de 2012, caracterizando-se por um estudo com recorte transversal, por se tratar de uma coleta de dados em um momento específico da realidade organizacional. Em ambas oportunidades, foram adotadas estratégias de comunicação adequadas para incentivar e lembrar quanto à necessidade de preenchimento do instrumento (ex: página na intranet do Órgão com informações do projeto, banner na intranet, contatos feitos pela equipe da Gerência de Recursos Humanos com as pessoas que ainda não haviam respondido, a partir da lista gerada periodicamente quanto ao preenchimento).

A taxa de preenchimento do *survey* eletrônico pelos gestores foi de 100% (75 gestores preencheram), e os dados coletados foram exportados para a ferramenta SPSS e para o *excel*, de modo a constituir o banco de dados utilizado para análises estatísticas inferenciais e descritivas.

Antes da análise dos dados, foi realizado o tratamento do banco de dados, o qual consistiu em classificar as variáveis e identificar casos omissos e extremos, bem como verificar os pressupostos para análises estatísticas como a normalidade da distribuição e

homogeneidade da variância (Field, 2009). Em seguida, foi realizada análise fatorial para validação estatística do instrumento utilizado, calculadas as médias das competências gerenciais e transversais por indivíduos e por competência.

A partir dos resultados do tratamento do banco de dados e dos pressupostos para adoção de análises paramétricas das médias das competências por indivíduo, foi necessário realizar análises inferenciais não paramétricas para verificar a existência de semelhanças entre as médias (ex: Teste de Wilcoxon e Mann Whitney), bem como análise de correlação (Coeficiente de Sperman) para verificar a existência de preditoras das lacunas de competências. Os resultados dos testes serão apresentados no próximo item deste artigo.

Os resultados das médias por competência foram utilizados para composição do Indicador de Priorização de Desenvolvimento de Competências (IPDC).

Este índice foi desenvolvido considerando um aperfeiçoamento do IPG (Borges-Andrade & Lima, 1983), no qual manteve-se em consideração o uso da autoavaliação do domínio da competência como o primeiro critério. Na proposta do IPDC o domínio da competência passou a ser denominado da variável de urgência, ou seja, quanto maior a lacuna maior seria a urgência da necessidade de desenvolvê-la. Além disso, o critério de importância preenchido na autoavaliação foi substituído por outros dois critérios, em analogia ao método da matriz GUT. Os outros dois critérios desenvolvidos foram “Adesão ao negócio” e “Eficiência Institucional”, conforme ilustrado na Figura 4 apresentada anteriormente.

O cálculo do IPDC é resultado do produto dos 3 critérios (urgência, adesão ao negócio e eficiência institucional). Para tanto, cada um destes critérios foi avaliado em uma escala de 1 a 5, sendo que para cada ponto havia uma descrição referente ao valor numérico. No caso da urgência, foi realizado o cálculo pelo resultado do grau de expressão de cada competência, a partir da seguinte fórmula: $(10 - \text{Média da competência})/2$.

Foi elaborado o instrumento para avaliação dos critérios do IPDC, no qual foram elencadas as competências e indicadas as colunas para avaliação da adesão ao negócio e da eficiência institucional. Na coluna da urgência, foi indicado que seria preenchido posteriormente com os dados já coletados. O instrumento foi validado em reunião com os gestores, na qual também foi explicado o que é indicador, qual sua utilidade, bem como orientações quanto ao preenchimento.

O instrumento foi encaminhado por *e-mail* para os gestores de 1º e 2º níveis hierárquico na estrutura organizacional, juntamente com uma carta de orientação ao preenchimento, para que pudessem realizar a avaliação e retornar as informações.

A partir dos dados coletados, foram calculadas as médias para os dois critérios avaliados, em seguida calculado o produto para obter o IPDC, o qual foi classificado do maior para o menor para identificação da prioridade. Esta relação hierárquica foi agrupada em 3 grupos, em analogia à Pareto, de modo a permitir a tomada de decisão para priorizar o suprimento das lacunas de competências relacionadas aos 20% das competências com maior Índice. Os resultados serão apresentados no próximo item deste artigo.

Estas variáveis compuseram o segundo banco de dados do estudo, o qual também teve tratamento de casos omissos, casos extremos, normalidade e homogeneidade da variância. Este tratamento e a análise dos pressupostos permitiram a adoção do teste t para amostras independentes para verificar se há diferença entre as prioridades de desenvolvimento por tipo de competência.

4. RESULTADOS

Neste item serão apresentados os resultados de cada um dos objetivos específicos apresentados na introdução, o qual está estruturado em duas partes: i) identificação das competências e das lacunas, contendo os resultados dos 4 primeiros objetivos e, ii) competências prioritárias para o desenvolvimento, contendo o resultado do último objetivo.

4.1 IDENTIFICAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS E DAS LACUNAS

Foram definidas como necessárias para o desempenho dos profissionais 12 (doze) competências gerenciais e 19 (dezenove) competências transversais com suas descrições operacionais elaboradas na forma de comportamentos observáveis, as quais foram validadas e utilizadas para identificação de possíveis lacunas. As competências definidas, por tipo, foram:

- **Competências gerenciais:** alocação de recursos, avaliação de desempenho, coordenação, dimensionamento do trabalho, formação, gestão participativa, negociação, orientação, planejamento do trabalho, solução de conflitos, solução de problemas, e valorização.
- **Competências transversais:** análise crítica, aplicação prática, aprendizagem contínua, comunicação oral, comunicação escrita, elaboração de documentos oficiais, encaminhamento de documentos / processos, ética profissional; excelência institucional, excelência operacional, fluxo de trabalho, foco no

cliente, postura profissional, proatividade, respeito ao patrimônio, trabalho em equipe, uso de tecnologias de informação, visão de processos, e visão sistêmica.

A definição destas competências para cada um dos tipos foi elaborada de acordo com referencial teórico e pesquisa documental, visando adequar à realidade organizacional. Mesmo assim, foi realizada análise fatorial para verificar a consistência dos fatores, na qual obteve-se o KMO com valor de 0,775, validando a existência de dois fatores para o instrumento (Fávero et al., 2009). A variância explicada para o 1º fator foi de 40,83% e para o 2º fator foi de 11, 21%.

Após identificar as lacunas individuais, foram realizadas análises nos resultados das médias as competências gerenciais e transversais por indivíduo. Considerando o banco de dados para os 75 gestores, foram identificados 5 casos extremos e nenhum caso omissos, além de que as médias de cada tipo de competência não apresentaram normalidade e nem homogeneidade da variância. Sendo assim, foram excluídos os casos extremos do banco de dados e realizados novamente os testes dos pressupostos para adoção de análises paramétricas, obtendo os seguintes resultados: média das competências gerenciais tem distribuição normal (sig = 0,2 pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, coeficiente de assimetria = 1,86; coeficiente de curtose = 0,52) e a média das competências transversais não tem distribuição normal (sig = 0,44 pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, coeficiente de assimetria = 2,93 e coeficiente de curtose = 2,89). As duas variáveis possuem linearidade, não possuem multicolinearidade (VIF = 1) e não há homogeneidade na variância (sig = 0,0). Sendo assim, as análises inferenciais foram realizadas com testes não paramétricos e optou-se por utilizar o banco com 70 casos, devido ao fato de apresentarem uma distribuição dos dados mais adequada.

De acordo com o teste de Wilcoxon (sig = 0), pode-se afirmar que há diferença entre as médias das competências transversais e gerenciais, sendo que aproximadamente 86% dos indivíduos possuem maior média em competências transversais do que em competências gerenciais. Isto é um indício que existe menor lacuna de necessidade de desenvolvimento nas competências transversais.

Foi realizado o teste Mann Whitney para verificar se há diferença entre as médias das competências para os profissionais alocados nas áreas meio ou finalística. No caso das competências gerenciais foi constatada a diferença estatística entre as médias, com significância de 0,25, sendo que os gestores das áreas finalísticas possuem maior média (39,45) do que os gestores das áreas meio (27,94). Da mesma forma, as competências transversais também apresentaram diferença estatística na média entre as áreas, sendo que os gestores das áreas finalísticas possuem média de 40,43 e os das áreas meio 26,04.

Com isso, é recomendável a definição de ações de aprendizagem considerando a heterogeneidade de grau de competências entre os gestores das áreas. Para verificar a

correlação entre variáveis sócio-demográficas e os resultados das médias das competências, foi utilizado o teste de Spearman.

TABELA 1

Resultado da Correlação de Spearman

		MÉDIA GERENCIAL	MÉDIA TRANSVERSAIS
ÁREA	CORRELATION COEFFICIENT	-,270*	-,338**
	SIG. (2-TAILED)	,024	,004
	N	70	70
FORMAÇÃO ACADÊMICA	CORRELATION COEFFICIENT	,187	,395**
	SIG. (2-TAILED)	,122	,001
	N	70	70
TEMPO DE SERVIÇO	CORRELATION COEFFICIENT	-,050	-,118
	SIG. (2-TAILED)	,683	,329
	N	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados gerados pelo SPSS.

Pode-se constatar que há correlação baixa entre o enquadramento nas áreas e os resultados das médias das competências gerenciais (sig = 0,24; coeficiente de correlação = -0,270, a um nível de significância de 5%) e transversais (sig = 0,004 e coeficiente de correlação = -0,338, a um nível de significância de 1%). O teste de Spearman indicou que não há associação entre o tempo de experiência e as médias das competências gerenciais (sig = 0,683) e transversais (sig = 0,329).

No que diz respeito a formação acadêmica, o teste de Spearman também indicou que não existe correlação com as competências gerenciais (sig = 0,122), mas existe com as competências transversais (sig = 0,001; coeficiente de correlação = 0,395, com nível de significância de 1%). Esta correlação pode ser explicada pelo fato de algumas competências transversais poderem ser aprendidas na formação acadêmica, como por exemplo, análise crítica (sig = 0,004; coeficiente de correlação = 0,294). Sendo assim, pode-se inferir que a formação acadêmica é preditora de lacunas de competências transversais.

A partir dos resultados individuais e consolidações por unidades de lotação, foi desenvolvida uma escala para apontar as lacunas de competência com as respectivas interpretações para tomada de decisão, conforme pode ser visualizado na Figura 5.



Figura 5. Escala de intervalos para interpretação e tomada de decisão

Fonte: elaboração própria

A interpretação dos resultados pode ser feita da seguinte maneira:

- Prioridade 1 (vermelho) – Necessidade de ação de aprendizagem urgente (médias entre 1 e 3,9): as competências identificadas nesse intervalo devem ser desenvolvidas com urgência.
- Prioridade 2 (laranja) – Necessidade de ação de aprendizagem (médias entre 4 e 6,9): as competências identificadas nesse intervalo devem ser desenvolvidas assim que possível, após àquelas do intervalo anterior.
- Prioridade 3 (amarelo) – Acompanhamento de gestores e Gestão de Pessoas (médias entre 7 e 8,9): as competências identificadas nesse intervalo devem ser acompanhadas pelas chefias imediatas a fim de orientar, corrigir e aperfeiçoar o desempenho do servidor, bem como evitar que as competências venham a retroceder aos intervalos anteriores.
- Prioridade 4 (verde) – Valorização e Reconhecimento do Mérito (médias entre 9 e 10): as competências identificadas nesse intervalo devem ser valorizadas e reconhecidas pelos gestores, de forma a evidenciar o mérito do profissional.

A adoção da escala pode ser uma ferramenta gerencial para visualizar os focos dos problemas, bem como direcionar os indivíduos para participarem das ações de aprendizagem. No entanto, como a organização vai decidir se irá oferecer uma ação de aprendizagem

primeiro para desenvolver uma competência que aparece como prioridade 1 para uma pessoa de uma área ou como prioridade 2 para duas pessoas de outra área? Em resposta a este questionamento, foi desenvolvido o IPDC que utiliza informações consolidadas para permitir a priorização considerando a organização como um todo, conforme será apresentado no próximo item.

4.2 COMPETÊNCIAS PRIORITÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO

Após o cálculo do IPDC, pelo produto dos 3 critérios estabelecidos, foi realizada hierarquização do maior resultado do índice para o menor, e aplicada analogia à Pareto:

- Alta prioridade (vermelho): 20% das competências que possuem os maiores IPDC, totalizando em 6 competências, sendo 4 gerenciais (avaliação de desempenho, formação, planejamento de trabalho, coordenação) e 2 transversais (análise crítica e encaminhamento de documentações e processos). Neste caso, recomenda-se a realização de ações de aprendizagem em curto prazo para não prejudicar o desempenho da organização, preferencialmente que sejam iniciadas em 6 meses, podendo até serem realizadas ou em andamento em no máximo 12 meses.
- Média prioridade (amarelo): 30% das competências na sequência da hierarquia, correspondendo a 9 competências sendo 4 gerenciais (alocação de recursos, solução de conflitos, valorização, solução de problemas) e 5 transversais (uso de tecnologia da informação, aprendizagem contínua, visão sistêmica, excelência institucional, elaboração de documentos oficiais, comunicação escrita). Recomenda-se a realização de ações de aprendizagem com início entre 6 a 12 meses, sendo que devem ser realizadas ou estarem em andamento em até 24 meses.
- Baixa prioridade (verde): 50% das competências restantes na hierarquia pelo IPDC, totalizando nas 16 competências restantes. Estas competências não devem ser foco de ações de aprendizagem com abrangência para toda organização com início até o ano seguinte. No entanto, deve-se identificar a existência de indivíduos com prioridade 1 para estas competências, de modo a verificar a possibilidade de ações pontuais ou recomendações para que o próprio profissional possa se buscar o desenvolvimento por conta própria.

Ao analisar a variável do IPDC não foram identificados casos extremos e nem casos omissos dos critérios que a compõe. Além disso, possui distribuição normal pelo teste Shapiro-Wilk ($\text{sig}=0,135$), com coeficiente de assimetria de $-1,25$ e de curtose de $0,175$, e homogeneidade da variância pelo teste de Levene ($\text{sig} = 0,175$).

A análise destes pressupostos foi realizada para permitir a adoção de análise paramétrica para verificar se há diferença estatística nos resultados dos índices por tipo de competência. Para tanto, foi aplicado o teste t para amostras independentes, permitindo a comparação dos IPDC entre as competências gerenciais e transversais, ao nível de confiança de 95%, tendo resultado significativo ($\text{sig} = 0,009$), uma vez que foi assumida a igualdade da variância em função do teste de Levene ($\text{sig} = 0,175$). Com isso, há diferença estatisticamente significativa entre as prioridades das competências gerenciais e transversais pelo teste $t(29) = 0,009$ ($p < 0,05$), tendo maior prioridade para desenvolvimento as competências gerenciais ($M = 23,42$; $DV = 5,03$) do que as competências transversais ($M = 16,61$; $DV = 7,43$).

Estes resultados permitem que sejam direcionados esforços para definição de ações de aprendizagem (palestras, cursos, instruções de trabalho, entre outras) para o desenvolvimento das competências que possuem o maior IPDC ou mesmo o estabelecimento de outras ações que permitam a captação de competências.

Cabe destacar que as três competências gerenciais que resultaram como prioritárias (avaliação de desempenho, formação e planejamento do trabalho) estão diretamente relacionadas às necessidades do momento em que a organização está passando por fases de mudança organizacional com projetos de Implementação da Avaliação de Desempenho, Implantação da Gestão por competências, Desenvolvimento e Implantação do Planejamento Estratégico. Neste caso, o Órgão optou por realizar ações de aprendizagem e de captação de competências por meio da contratação de consultoria externa para definir as lacunas e indicar as formações necessárias, desenvolver o modelo de avaliação de desempenho e elaborar o planejamento estratégico, sendo que dentro do escopo contemplava a realização de ações de aprendizagem e transferência de conhecimento para o referido órgão.

Ao comparar os resultados do IPDC com o grau de expressão das competências, pode-se observar que realmente as prioritárias possuem lacunas mais altas, no entanto, a competência com a maior lacuna foi considerada com média prioridade e chegam a ter casos de lacunas mais altas tendo prioridade baixa de desenvolvimento. Permitindo assim, constatar que apesar da lacuna de competência ser relevante como critério de tomada de decisão para o desenvolvimento de competências, faz-se necessário considerar outros fatores que permitam o suprimento das competências que poderão viabilizar melhores resultados para a organização.

Apesar das variáveis do modelo não terem atendidos os pressupostos necessários para realizar a regressão múltipla, o que não permite a generalização do modelo, foi feita a Regressão, a qual gerou uma explicação do modelo de 0,987 ($\text{sig}=0$), o que seria considerado muito alto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo permitiu desenvolver um indicador para priorizar a definição de quais competências precisam ser supridas em curto prazo, preferencialmente por meio de desenvolvimento com ações de aprendizagem. Conforme foi demonstrado nos resultados, a utilização da lacuna de competência é fundamental para o estabelecimento da prioridade, mas não deve ser o único fator considerado. Deve-se levar em consideração também critérios relacionados ao quanto cada competência pode impactar na eficiência institucional e estão aderentes ao negócio da organização.

O desenvolvimento deste indicador é um avanço que poderá beneficiar as organizações focando em ações que gerem maiores resultados como um todo, concentrando esforços e recursos para suprir as competências prioritárias. No entanto, não se deve desconsiderar os resultados das necessidades individuais, as quais deverão ter tratamentos pontuais por parte dos gestores, inclusive com orientação que seja feita a busca pelo desenvolvimento por parte do próprio profissional.

Além disso, é recomendável que o IPDC seja aplicado em outras organizações para que possa ser testado e permita a generalização do modelo. Para tanto, inclusive, deverá ser aplicado em uma amostra maior para possibilitar a aplicação de testes de regressão múltipla.

REFERÊNCIA

- Abbad, G., & Mourão, L. (2012). Avaliação de Necessidades de TD&E: Proposição de um novo Modelo. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 107-137.
- Argote, L. (2005). Reflections on two views of managing learning and knowledge in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 43-48.
- Borges-Andrade, J. E. & Lima, S. M. V. (1983). Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, 12(54), 5-14.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. da S., & Mourão, L. (Org.). (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível* (Tese de doutorado). Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pelo Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 2(56), 179-194.
- Brandão, H. P., Bahry, C. P., & Freitas, I. A. (2008). Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, 43(3), 224-237.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Freitas, I. A. (2010); Vieira, F. T. Desenvolvimento e Estrutura Interna de uma Escala de Competências Gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB)*. 26(1), 171-182.
- Brasil, Presidência da República, Decreto nº 5.707, de 23.02.2006, Diário Oficial da União, Seção 1, p. 3, Brasília, 24.02.2006.
- Brito, L. M. P., Carlos, M. G. O., & Avelino, F. A. M. (2007). Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão. *Revista de Ciências da Administração*, 9(18), 56-79.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

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

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-65.

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

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11)1105-1121.

Fávero, L.P., Belfiore, P., Silva, F.L., & Chan, B.L. (2009). *Análise de Dados Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Ferreira, R. R., Abbad, G. S., Pagotto, C. P., & Meneses, P. P. M.. (2009). Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino americana de administração aeroportuária. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 15(2), 1-26

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3 ed. London: Sage.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição especial, 183-196.

Guimarães, T. A., Bruno-Faria, M. de F., & Brandão, H.P. (2006). Aspectos Metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Org.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 216-230). Porto Alegre: Artmed.

Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2), 157-174.

Maranhão, M., & Macieira, M. E. B. (2004). *O Processo Nosso de Cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.

Sant'Anna, A. S, Moraes, L.F. R, & Kilimnik. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional, e a satisfação no trabalho um estudo de diagnóstico comparativo. *Revista de Administração Eletrônica*, 4 (1),1 - 25.

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

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, (1997) A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.