

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Dauria Leticia Batista Pelucio**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Mapeando as Competências Individuais  
Segundo um Estudo de Caso**

São Luís

2019

**DAURIA LETICIA BATISTA PELUCIO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Mapeando as Competências Individuais  
Segundo um Estudo de Caso**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Me. Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís

2019

Pelucio, Dauria Letícia Batista.

Gestão por Competências: mapeando as competências individuais Segundo um Estudo de Caso / Dauria Leticia Batista Pelucio. – 2019.  
28 f.

Orientador(a): Amanda Aboud.  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Gestão de Pessoas. 2. Gestão por Competência. 3. Competência. I. Aboud, Amanda. II. Título.

**DAURIA LETÍCIA BATISTA PELUCIO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Mapeando as Competências Individuais  
Segundo um Estudo de Caso**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 12/12/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>ª</sup>. Amanda F. Aboud de Andrade (orientadora)

Me. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Walber Lins Pontes

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim

Dr. em Engenharia Naval e Oceania

Universidade Federal do Maranhão

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Senhor Jesus Cristo, por me ensinar tanto, através das suas palavras e atitudes, mas principalmente em sua presença e cuidado comigo durante todo o processo de desenvolvimento desse trabalho.

À minha Mãe do céu, por sempre interceder por mim e à bem-aventurada Guadalupe Ortiz, pelo exemplo de santidade nos estudos.

Por fim, agradeço aos meus pais, por todo aprendizado, que de forma indireta sempre me ensinaram a ser uma pessoa competente no que faz, minha mãe ensinando sempre a importância do estudo (conhecimento) e meu pai na sua simples sabedoria com atitudes e habilidades, ambos sempre buscando servir. “A família é, ao mesmo tempo, uma comunidade tornada possível pelo trabalho e a primeira escola interna de trabalho para todos e cada um dos homens.” São João Paulo II.

“É necessário, sim: sair do papel e partir para a prática – agir no lugar de reagir.”

Maria Rita Gramigna, 2017

## RESUMO

Gestão por Competências: Mapeando as Competências Individuais Segundo um Estudo de Caso. Este trabalho apresenta o mapeamento de competências individuais baseado no modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a partir de um estudo de caso, em uma pequena empresa localizada em São Luís, Maranhão. De início, desenvolve-se uma revisão da literatura, que possibilita um aprofundamento teórico e contempla os conhecimentos necessários em torno dos principais conceitos e práticas deste modelo de atuação estratégica da área de gestão de pessoas, que é a Gestão por Competência, que busca direcionar esforços para desenvolver e alinhar competências individuais ao alcance de objetivos organizacionais. Fundamenta a proposta e referencia alguns autores expoentes do tema, além de apresentar os principais conceitos e práticas deste modelo de atuação estratégica da área de gestão de pessoas. Ao adentrar no cerne do trabalho, buscou-se conhecer os conceitos que envolvem a gestão por competência, abrindo seções específicas para tratar de Competências Organizacionais, Competências Individuais, Mapeamento de Competências Individuais e quais os reflexos positivos da Gestão por Competência na Organização. Os resultados apresentados no estudo de caso possibilitaram o mapeamento de 9 competências a partir de 37 indicadores comportamentais apresentados pelos funcionários, formando o portfólio de competência individuais da empresa, possibilitando que esta adote uma prática profissional amplamente reconhecida nas organizações, que é a Gestão por Competência, a qual alinha o perfil dos colaboradores com o propósito da organização.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão por Competência. Competência.

## **ABSTRACT**

**Management Skills: mapping individual competencies.** This paper presents the mapping of essential individual Skill based on the People Management by Management Skills model, based on field research, in a small company located in São Luís, Maranhão. Initially, a literature review is developed, which allows a theoretical deepening and includes the necessary knowledge around the main concepts and practices of this model of strategic action in the area of people management, which is Management Skills, which seeks to direct efforts to develop and align individual skills to achieve organizational goals. It bases the proposal and references some exponent authors of the theme, besides presenting the main concepts and practices of this model of strategic action of the people management area. By entering the core of the work, we sought to know the concepts that involve Management Skills, opening specific sections to address Organizational Skills, Individual Skills, Mapping of Individual Skills and what are the positive consequences of Management Skills in the Organization. The results presented in the case study enabled the mapping of 9 competencies from 37 behavioral indicators presented by employees, forming the company's Individual Skills portfolio, enabling it to adopt a widely recognized professional practice in organizations, which is Management Skills, which aligns the profile of employees with the purpose of the organization.

**Keywords:** People Management. Management Skills. Skill.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões da competência.....	12
Figura 2 – Árvore de Competência.....	13
Figura 3 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização. ....	14
Quadro 1 – Conceitos de competências.....	15
Quadro 2 – Comparativo de Competências.....	16
Quadro 3 – Competências e Indicadores de Competências.....	16
Quadro 4 – modelo de avaliação da GpC.....	17
Quadro 5 – Reflexos positivos na organização.....	18
Quadro 6 – Inventário de comportamentos.....	20
Quadro 7 – Inventário de comportamentos da Oxigênio Nordeste.....	21
Quadro 8 – Quadro de Competências.....	21
Quadro 9 – Competências x Indicadores Comportamentais.....	22
Gráfico 1 – Porcentagem de Indicadores por Competência.....	23

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Competências Organizacionais .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Competências Individuais .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>O Mapeamento de Competências Individuais .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4</b>	<b>Gestão por Competências e Reflexos na Organização .....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Sobre a Empresa: Oxigênio Nordeste .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2</b>	<b>Mapeamento das Competências .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>
	<b>APÊNDICE - FORMULÁRIO.....</b>	<b>28</b>

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Mapeando as Competências Individuais Segundo um Estudo de Caso

Dauria Leticia Batista Pelucio \*  
Amanda F. Aboud de Andrade ‡

**Resumo:** Gestão por Competências: Mapeando as Competências Individuais Segundo um Estudo de Caso. Este trabalho apresenta o mapeamento de competências individuais baseado no modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a partir de um estudo de caso, em uma pequena empresa localizada em São Luís, Maranhão. De início, desenvolve-se uma revisão da literatura, que possibilita um aprofundamento teórico e contempla os conhecimentos necessários em torno dos principais conceitos e práticas deste modelo de atuação estratégica da área de gestão de pessoas, que é a Gestão por Competência, que busca direcionar esforços para desenvolver e alinhar competências individuais ao alcance de objetivos organizacionais. Fundamenta a proposta e referencia alguns autores expoentes do tema, além de apresentar os principais conceitos e práticas deste modelo de atuação estratégica da área de gestão de pessoas. Ao adentrar no cerne do trabalho, buscou-se conhecer os conceitos que envolvem a gestão por competência, abrindo seções específicas para tratar de Competências Organizacionais, Competências Individuais, Mapeamento de Competências Individuais e quais os reflexos positivos da Gestão por Competência na Organização. Os resultados apresentados no estudo de caso possibilitaram o mapeamento de 9 competências a partir de 37 indicadores comportamentais apresentados pelos funcionários, formando o portfólio de competência individuais da empresa, possibilitando que esta adote uma prática profissional amplamente reconhecida nas organizações, que é a Gestão por Competência, a qual alinha o perfil dos colaboradores com o propósito da organização.

**Palavras-chaves:** Gestão de Pessoas. Gestão por Competência. Competência.

**Abstract:** Management Skills: mapping individual competencies. This paper presents the mapping of essential individual Skill based on the People Management by Management Skills model, based on field research, in a small company located in São Luís, Maranhão. Initially, a literature review is developed, which allows a theoretical deepening and includes the necessary knowledge around the main concepts and practices of this model of strategic action in the area of people management, which is Management Skills, which seeks to direct efforts to develop and align individual skills to achieve organizational goals. It bases the proposal and references some exponent authors of the theme, besides presenting the main concepts and practices of this model of strategic action of the people management area. By entering the core of the work, we sought to know the concepts that involve Management Skills, opening specific sections to address Organizational Skills, Individual Skills, Mapping of Individual Skills and what are the positive consequences of Management Skills in the Organization. The results presented in the case study enabled the mapping of 9 competencies from 37 behavioral indicators presented by employees, forming the company's Individual Skills portfolio, enabling it to adopt a widely recognized professional practice in organizations, which is Management Skills, which aligns the profile of employees with the purpose of the organization.

**Keywords:** People Management. Management Skills. Skill.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo apresenta o estudo feito sobre o mapeamento de competências individuais baseado no modelo de Gestão de Pessoas por Competências, em uma pequena empresa localizada em São Luís, Maranhão.

As pessoas sempre estiveram presentes nas organizações, com papel fundamental. Segundo Chiavenato (2004) as organizações dependem das pessoas para sua direção, funcionamento e operação.

Com as mudanças advindas da globalização dos negócios e do desenvolvimento tecnológico, constatou-se que a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham, pois são elas que geram inovação, produzem, vendem, servem ao

---

\* Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 12/12/2019, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico para contato: dauriapelucio@gmail.com;

‡ Professora Orientadora. Me. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: amandafa85@hotmail.com

cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas.

Considerando que as pessoas detêm o conhecimento que proporciona vantagem competitiva, materializadas pela eficiência, serviços de qualidade, otimização e valorização dos colaboradores, as organizações ampliaram sua visão sobre a atuação da área de Gestão de Pessoas, reconhecendo seu caráter estratégico.

A partir dessa importância, vários modelos de gestão de pessoas foram desenvolvidos e podem ser encontrados no ambiente organizacional, no entanto, este estudo discorrerá especificamente sobre o modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências.

A Gestão por Competência é um sistema integrado de gestão de pessoas que tem como referência o(s) contexto(s) organizacional(is) – visão, missão, valores e objetivos – e considera que os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, materializados em suas entregas, contribuem para alcançar os objetivos organizacionais.

Tendo em vista que o pressuposto de se iniciar o modelo de Gestão por Competências é a identificação do portfólio das competências, a pesquisa exposta neste artigo busca entender: quais são as competências individuais da empresa Oxigênio Nordeste na percepção dos seus funcionários? E com esse cenário objetivou-se mapear as competências mais importantes para utilizar nos subsistemas de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, remuneração e capacitação. Além do objetivo principal, buscou-se conhecer os conceitos que envolvem a gestão por competência, como Competências Organizacionais e Competências Individuais, como acontece o Mapeamento de Competências Individuais dentro das organizações e quais os reflexos positivos da Gestão por Competência na Organização.

O presente estudo é de fundamental importância para demonstrar a necessidade da Gestão de Pessoas com base em competências dentro das empresas, sejam de grande ou pequeno porte, a partir de uma afirmação de Leme (2009) em que a Gestão por Competências pode ser aplicada em empresas de todos os tamanhos. Este estudo também se justifica pela necessidade apresentada pelo mundo atual, onde as empresas precisam encontrar nas competências de seus funcionários, seu diferencial competitivo.

## **2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Com as rápidas mudanças advindas da globalização dos negócios e do desenvolvimento tecnológico, é premissa básica e amplamente divulgada na Administração que a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham.

“O desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo.” (DUTRA, 2009).

Nesse contexto, surge, então, um novo conceito: o Sistema de Gestão de Pessoas por Competência (GpC), que visa fornecer a organização uma metodologia para a condução do processo de gestão de pessoas, com foco no seu desenvolvimento, no desempenho e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais.

A GpC “engloba um conjunto de ferramentas e instrumentos voltados para as diversas funções de recursos humanos, tornando cada processo integrado e com melhores resultados para as organizações.”. (GRAMIGNA, 2017).

Leme (2009), também aborda a GpC relacionada às metas e objetivos organizacionais, sendo esse processo responsável por conduzir os colaboradores a essa finalidade.

Para Fleury e Lacombe (2003), a Gestão por Competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão.

Um ponto chave na GpC é a compreensão que se deve ter a respeito de que este é um modelo aplicável a todas as organizações, não importando o seu tamanho.

É possível, sim, implantar Gestão por Competências em toda a organização e em todas as suas funções, até mesmo as mais simples, independente de tamanho ou do número de colaboradores e, ainda, com recursos financeiros acessíveis. (LEME, 2009).

Ruas et al (2006) afirmam em seu estudo, a partir da análise de dezenas de publicações, que a expressão “competência” apresenta pelo menos duas grandes perspectivas, cada uma delas associada a um eixo conceitual, uma dimensão que se desenvolve no nível estratégico das organizações (competência organizacional) e uma segunda dimensão, numa versão já mais conhecida e difundida, em que a noção de competências como referência de práticas e processos associados à gestão de pessoas, tais como: seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências. Ainda segundo os autores, é aí que emerge o conceito de competência no âmbito individual.

## 2.1 Competências Organizacionais

É a dimensão que se desenvolve na estratégia das organizações. Nessa ótica, o desenvolvimento de competências ao nível das áreas da empresa é que sustenta as diretrizes e projetos estratégicos da mesma.

A noção de competência organizacional é bem mais entendida quando contextualizada dentro da evolução do pensamento em administração. Nessa dimensão, é apresentado geralmente como desdobramento da corrente *Resource Based View* (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 2001, apud Fernandes, 2006), a qual defende a ideia de que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição.

Influência ainda maior provém do conceito de *core competence* de Prahalad e Hamel (2000). Para os autores, competências organizacionais extraordinárias viabilizariam diferenças competitivas sustentáveis. Ou seja, as organizações de sucesso apoiam-se em alguns recursos especiais, que qualificam como competências essenciais.

Segundo Ruas (2005), o *core competence* é um “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.”. Nesta perspectiva as competências da empresa, colocadas aqui numa dimensão coletiva e organizacional, aparecem como importantes fatores para as escolhas das estratégias que devem sustentar esta competitividade.

Mills et al (2002) definem competência organizacional como uma forma de descrever o quão bem uma empresa desempenha atividades necessárias a seu sucesso. E ela é construída a partir de recursos. São os recursos que, articulados e coordenados, podem configurar competências.

## 2.2 Competências Individuais

A segunda dimensão pode ser compreendida a partir do que Chiavenato (2009) discorre sobre os talentos humanos, como sendo peças essenciais para a competitividade e para o sucesso da empresa. Compreende-se que as competências individuais (recursos humanos, capital humano) tornaram-se o elemento principal da constituição dos recursos organizacionais.

Para adentrar ao conceito de competência individual, precisa-se relembrar que o debate sobre o tema tem um marco no ano de 1973, nos Estados Unidos, com os estudos de David McClelland na publicação de seu paper *Testing for Competence rather than Intelligence*. “A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.” (MCCLELLAND, 1973 *apud* FLEURY & FLEURY, 2000). No entanto o foco de McClelland, nesta abordagem, está ainda nas ações que se relacionam à produtividade.

Autores como Le Boterf e Zarifian, por outro lado, como cita Dutra (2008) “exploram o conceito de competência associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.”

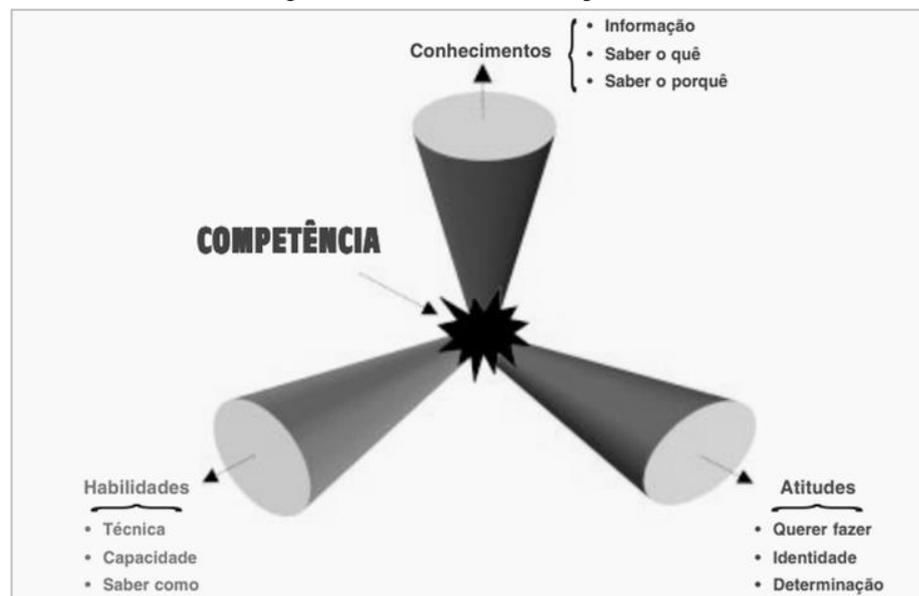
A escola francesa aborda o estudo da competência também voltado à pessoa, relacionando o saber, o saber ser e o saber fazer, como pode-se compreender a partir do que Paixão e Sá descrevem de Le Boterf: “O autor situa a competência no centro da interação entre três eixos: a pessoa (definindo uma dimensão de personalidade), a sua formação (no sentido mais acadêmico) e a sua experiência profissional.” (LE BOTERF, 1999, *apud* PAIXÃO&SÁ, 2013.). Assim as autoras descrevem a percepção de Le Boterf em um sentido mais dinâmico, relacionado a um “saber combinatório”, compreendendo-se com o triângulo saber agir, querer agir e poder agir.

Esta relação, ainda na década de 90, torna-se a descrição de competência compreendida na escola brasileira como CHA, abordado por Durand (1998), citado Brandão (2005):

Durand (1998), por sua vez, seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi construiu um conceito de competência baseado em três dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. (BRANDÃO, 2005).

Estes três elementos são interdependentes e complementares, conforme se observa na Figura 1: o conhecimento aprimora a habilidade e produz resultados que reforçam a atitude positiva, que se manifesta em disposição para continuar a fazer melhor.

Figura 1 – Dimensões da competência.



Fonte Brandão e Guimarães, 2001, adaptado de Durand

Como base para a compreensão do conceito de competência, a primeira dimensão do CHA, o conhecimento, pode ser entendido como: “Aquilo que pode ser aprendido e ensinado; o que se pode conhecer ou vir a conhecer; informação; notícia; ciência.” (App Dicionário Aurélio, 2019).

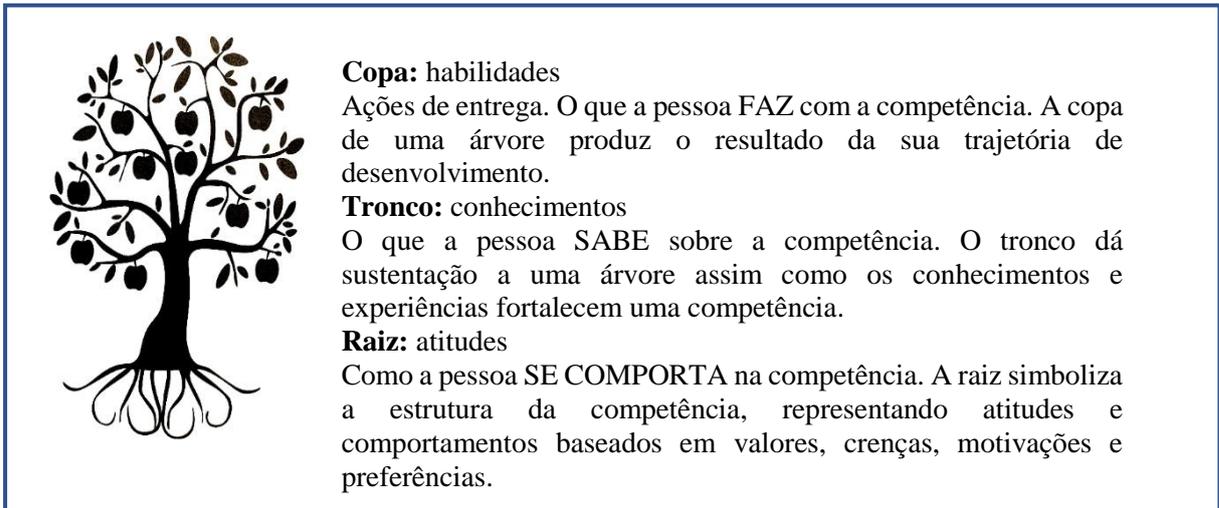
Por sua vez, Le Boterf (1999, *apud* KALIL PIRES ET AL, 2005, com adaptações), afirma que o conhecimento é uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, resultado de um processo cognitivo a partir de sua interação com o mundo.

A habilidade, por sua vez, compreende o que o indivíduo faz com o conhecimento que ele obtém. “Usar o conhecimento de forma adequada[...]”, explica Gramigna (2017). Ainda para a autora, essas habilidades precisam ser demonstradas na prática.

A última dimensão, a atitude, demonstra “a dimensão do querer-saber-fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.”. (SANTOS, 2011).

Gramigna (2017), apresenta as três dimensões do CHA a partir da árvore de competências, explicitando os conceitos de cada uma delas (Figura 2)

Figura 2 – Árvore de Competência



Fonte: adaptado de Gramignia (2017, p. 70). Árvore de Competência.

Existe uma grande diversidade no estudo do conceito sobre competências, mas essa diversidade atua de forma que os conceitos se complementem, como demonstra Dutra (2008).

Para alguns autores, como o próprio Dutra (2001 e 2008), essa forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental. Eles associam a ideia de competência à noção de entrega. Segundo o referido autor, o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie diretamente dele, daí a necessidade de entrega.

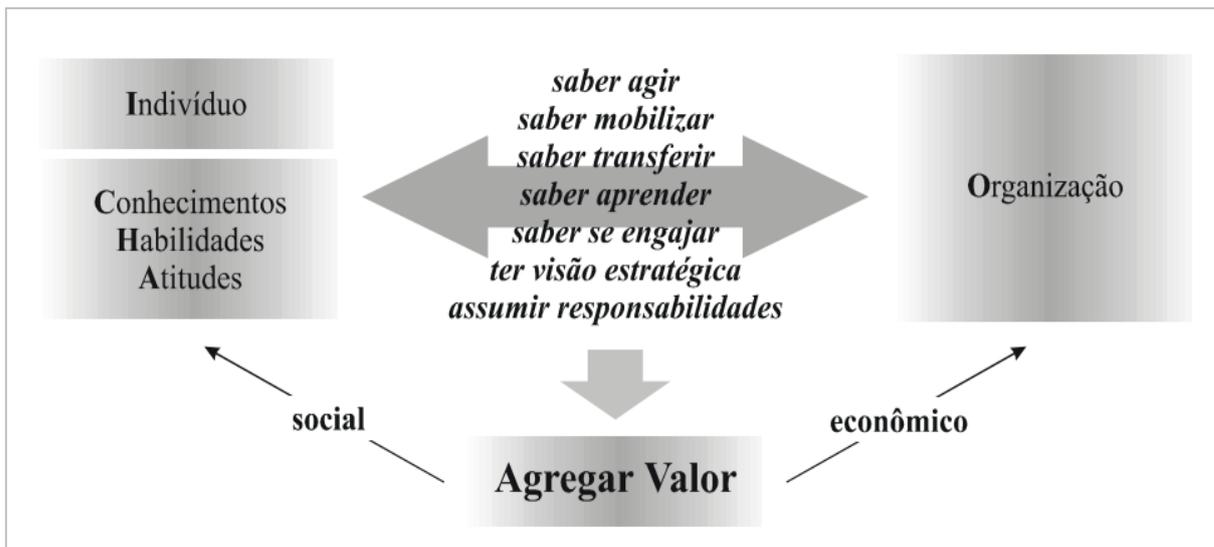
Os conceitos abordados por autores brasileiros trabalham a convergência entre as referidas escolas, pois entendem que as pessoas “atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização.” (DUTRA, 2008).

Leme (2009), ao explanar alguns autores que abordam o conceito de competência, destaca de forma admirável a contribuição de Scott B. Parry para o estudo do tema, considerando como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1996 *apud* LEME, 2009).

Para Fleury & Fleury (2001) a competência se define em: “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.”. (Figura 3)

Figura 3 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.



Fonte: Fleury & Fleury (2001)

Sob essa mesma perspectiva, a aplicação dos CHA's no ambiente organizacional, propicia um desempenho profissional, que por sua vez, é expresso através dos comportamentos que o indivíduo manifesta no trabalho e por seus frutos, em termos de realizações e resultados (GILBERT, 1978 *apud* BRANDÃO, 2005).

De forma geral, existem três dimensões que são trabalhadas nas competências individuais: as gerenciais; técnicas e comportamentais.

As competências gerenciais são tidas como o “conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente e que articulados e mobilizados em função das diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais.” (D'AMÉLIO, 2007). Essas são as competências que os gestores devem dispor.

As competências técnicas, também chamadas de específicas seriam as especializadas para uma operação, papel ou tarefa. (FLEURY, 1999).

As Competências comportamentais é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto nos seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade e foco em resultados. (LEME, 2009).

Esses conceitos variam de acordo com cada expoente, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Conceitos de competências.

Prahalad e Hamel (1990)	Contribuíram com o conceito de <i>core competence</i> , nos anos 90, ao fazer uma diferenciação entre as competências organizacionais e as competências essenciais. Os autores destacam que as competências organizacionais são aquelas necessárias a cada função, ou seja, são encontradas em diversas áreas da empresa. No entanto, para que estas se tornem essenciais, precisam obedecer a três critérios: a) oferecerem reais benefícios aos clientes (valor); b) serem difíceis de imitar; c) darem acesso a diferentes mercados, ou seja, apresentarem diferenciais frente aos concorrentes.
Fleury e Fleury (2001)	Competências do negócio: relativas ao conhecimento dos objetivos da organização e seu ambiente interno e externo, isto é, de sua relação com fornecedores, concorrentes, comunidade, clientes, colaboradores, acionistas, entre outras forças do mercado.
	Competências técnico-profissionais: que compreendem o conhecimento específico para o exercício da atividade na empresa.
	Competências sociais: necessárias para interação entre as pessoas, tais como, capacidade de expressão das ideias, de discutir, estimular e influenciar positivamente as pessoas para os objetivos da organização e trabalho em equipe.
Ruas (2001)	Corporativa (competências organizacionais ou essenciais) – Diferenciam a empresa perante os concorrentes e clientes e constituem a razão de sobrevivência.
	Pessoas (competências individuais e gerenciais) – relativas as pessoas e abrangem as gerenciais
	Áreas ou funções (competências funcionais) – específicas as áreas vitais das empresas.
Green (2000)	Competências organizacionais essenciais – conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades e possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado.
	Competências individuais – são descrições de hábitos de trabalho que são mensuráveis e habilidades pessoais que são utilizadas por uma pessoa para alcançar os objetivos de trabalho da organização. Por exemplo: ideias relacionadas a liderança, criatividade ou habilidade de apresentação.
Leme (2009)	Competências técnicas – é tudo aquilo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, para tornar-se um especialista.
	Competências comportamentais – é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto nos seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade e foco em resultados.
Silva (2005)	Competências organizacionais (ou de negócios ou gerenciais) – são competências referentes a visão que os gestores detém sobre o mercado e sobre as tendências que impactam os negócios onde atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final.
	Competências Técnicas – são as competências que fazem parte da atividade de um negócio, ou seja, todos os aspectos práticos do dia-a-dia que envolve metodologia, procedimentos adotados e controles sobre os resultados.
	Competências Individuais – estão ligadas a forma de interagir das pessoas. Faz parte de sua postura diante dos negócios e de seu comportamento, compreendendo as habilidades individuais e características pessoais, como complemento ao exercício da função. E envolve fatores comportamentais exclusivamente.

Fonte: Prahalad e Hamel (1990); Fleury e Fleury (2001); Ruas (2001); Green (2000); Leme (2009); e Silva (2005), com adaptações do próprio autor.

### 2.3 O Mapeamento de Competências Individuais

Para atuar com um modelo de GpC dentro de uma organização é necessário, primeiramente, fazer um mapeamento das competências necessárias, ou presentes dentro da organização e de seus indivíduos.

Algumas dessas competências têm caráter universal e podem ser observadas em várias organizações, como exemplificadas por Gramigna (2017) e Leme (2009), no Quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo de Competências

COMPETÊNCIAS UNIVERSAIS / Gramigna	COMPETÊNCIAS / Leme
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de adaptação e flexibilidade;</li> <li>▪ Comunicação e interação;</li> <li>▪ Criatividade e inovação;</li> <li>▪ Cultura da qualidade – foco no cliente;</li> <li>▪ Liderança;</li> <li>▪ Orientação para resultados;</li> <li>▪ Planejamento e Organização;</li> <li>▪ Relacionamento interpessoal;</li> <li>▪ Trabalho em equipe;</li> <li>▪ Visão Sistêmica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação;</li> <li>▪ Criatividade;</li> <li>▪ Cultura da qualidade;</li> <li>▪ Empreendedorismo;</li> <li>▪ Flexibilidade;</li> <li>▪ Foco em Resultado;</li> <li>▪ Foco no Cliente;</li> <li>▪ Liderança;</li> <li>▪ Negociação;</li> <li>▪ Organização e Planejamento;</li> <li>▪ Relacionamento Interpessoal;</li> <li>▪ Tomada de decisão;</li> <li>▪ Trabalho em equipe;</li> <li>▪ Visão Sistêmica</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gramigna (2017) e Leme (2009)

Muito embora essas competências sejam identificadas na maioria das empresas, para que as competências apresentadas possam retratar a necessidade real destas, faz-se necessário uma visão detalhada do local em questão, englobando sua missão, visão, valores, bem como o que compõe seu ambiente organizacional. (GRAMIGNA, 2017).

A metodologia de identificação das competências individuais para a condução dos processos de negócio mais difundida, se utiliza de ferramentas como entrevistas, grupo focal, observação e questionário.

Diversos autores, como Leme (2009), adotam para o mapeamento das competências entrevistas e aplicação de questionários. Neles os funcionários respondem enxergando os comportamentos de seus colegas de trabalho, preenchendo uma tabela com o que gosta ou não gosta de fazer, bem como qual o comportamento ideal para aquela situação. Após, a identificação dos comportamentos observáveis, os relatos dos funcionários são convertidos em indicadores de competências, posteriormente associados às competências amplamente conhecidas e difundidas nas organizações, como foco no cliente, planejamento e organização, trabalho em equipe e etc, para então conhecer quais as competências que mais apareceram e, dessa forma, formar o portfólio da empresa.

Carbone et al (2006) sustentam que a melhor forma de descrever as competências é o uso de referenciais de desempenho, comportamentos, ações específicas e passíveis de observação no ambiente de trabalho.

A descrição de uma competência “deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.” (BRANDÃO & BAHRY, 2005).

Os indicadores de competências, segundo Leme (2009), são os comportamentos observáveis dentro da organização, reconhecidos pelos colaboradores que nela atuam e a forma mais objetiva e clara da utilização da Gestão de Pessoas por Competências. (Quadro 3)

Quadro 3 – Competências e Indicadores de Competências

COMPETÊNCIA	INDICADORES DE COMPETÊNCIA
Relacionamento Interpessoal	Ser cortês com os colegas de trabalho
	Saber ouvir os feedbacks

Fonte: Leme (2009)

Ressalta-se que nem todos os funcionários de uma determinada empresa detêm o conhecimento necessário para o entendimento da implementação de um modelo de gestão por competências, mas sua participação dentro de um estudo para levantamento das competências

é essencial. Assim, para que os funcionários consigam visualizar as competências no dia a dia da empresa autores como Gramigna (2017), Leme (2009) e Brandao (2005) consideram o uso de indicadores de competências.

A partir de então, com essas competências mapeadas a partir dos indicadores, a empresa pode buscar diversas maneiras de utilização das competências para alinhar ses objetivos, como por meio de avaliação, exemplificado no Quadro 4.

Quadro 4 – modelo de avaliação da GpC

COMPETÊNCIA	INDICADORES DE COMPETÊNCIA	AVALIAÇÃO
Relacionamento Interpessoal	Ser cortês com os colegas de trabalho	Péssimo ( ) Ruim ( . ) Regular ( ) Bom ( ) Excelente ( )
	Saber ouvir os feedbacks	Péssimo ( ) Ruim ( . ) Regular ( ) Bom ( ) Excelente ( )

Fonte: Leme (2009), com adaptações do autor.

O resultado dessa avaliação tem como propósito “identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.” (IENAGA,1998 *apud* BRANDÃO, 2005). Permitindo, a partir de então, um modelo de GpC que sustentem os subsistemas de gestão de pessoas – como o de cargos e carreiras, desenvolvimento e capacitação, desempenho e estratégias de remuneração.

## 2.4 Gestão por Competências e Reflexos na Organização

A adoção de um modelo de gestão por competências ressignifica todos os processos de gestão de pessoas dentro de uma empresa. “Estamos na era da valorização das pessoas. Os discursos que reverenciam talentos, potenciais e competências se repetem.” (GRAMIGNA, 2017, p. 35).

Segundo Leme (2009), as empresas devem buscar implantar a Gestão de Pessoas com foco em Competências; o Treinamento com foco em Competências; a Avaliação com foco em Competências; a Seleção por Competências; e a Remuneração por Competências.

Essas implantações permitirão às empresas estabelecerem seu diferencial competitivo e valorizar seus colaboradores. “Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere. (RUAS, 2002; FLEURY, 2000 *apud* DUTRA, 2008).

Os principais reflexos positivos na organização, apontados por expoentes como Wood Jr (2004), Dutra (2001 e 2004), Silva (2005) e Pires et al (2005), podem ser observados no Quadro 5 a seguir, sem prejuízo a citações de outros autores.

Quadro 5 – Reflexos positivos na organização

O aumento da produtividade e a maximização de resultados organizacionais, principalmente pela possibilidade de se definir perfis profissionais orientados pelas competências necessárias às diversas unidades e processos de trabalho e pela vinculação direta das competências técnicas e organizacionais com as estratégias e metas organizacionais.
Desenvolvimento de perfis de competência para papéis e posições específicas, associando as pessoas certas para grupos de tarefas e responsabilidades.
Permite o monitoramento e o contínuo refinamento dos perfis de competências exigidos pelas unidades.
Viabiliza a disseminação dos conhecimentos relacionados ao negócio e aos objetivos estratégicos da empresa, garantindo que esta disseminação promova tanto a evolução profissional do colaborador quanto da organização.
A identificação precisa de pontos de insuficiência, que é o GAP de competências, permitindo intervenções eficientes com retorno garantido para a empresa.
O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta. Os indicadores de avaliação das competências facilitarão este trabalho, pois são eles que descrevem os comportamentos observáveis e as efetivas entregas contribuirão para uma avaliação com foco em agregação de valor.
Estímulo e conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelos seus auto-desenvolvimentos, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a empresa quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas; Isso é muito importante, pois os colaboradores que atuam numa Organização com práticas de RH arcaicas acreditam que a competência de seus desenvolvimentos é competência exclusiva da Organização, sendo meros passivos no processo.
É um instrumento claro de comunicação das mensagens-chave da organização relativas a conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas para cada colaborador, comprometendo não só os colaboradores, mas também os líderes na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe.
Evitar que a organização e os colaboradores percam seus tempos em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as reais necessidades da empresa e que não atendem às exigências dos postos de trabalho, direcionando e otimizando os investimentos no desenvolvimento profissional;
Capacidade de retenção, atração e potencialização de talentos. Pois permite que os funcionários tenham horizontes profissionais claros de desenvolvimento na carreira e com definição de critérios transparentes de acesso, visualizando assim o seu desenvolvimento e perspectivas justas de promoção por agregação de valor, a verdadeira referência de julgamento para o que vem a ser merecimento.
Propicia equilíbrio entre a remuneração e agregação de valor, já que a maioria dos modelos implantados adota a ascensão salarial à critérios objetivos de entrega e desenvolvimento dos CHAs, o que gera benefícios diretos de produtividade para a organização, já que seus colaboradores ficam motivados por vislumbrarem critérios claros de crescimento salarial. Geralmente esse crescimento é acompanhado pela progressão na carreira, mas algumas empresas adotam sistema de remuneração variável como forma de reconhecimento e motivação dos colaboradores.
Forma uma base de dados confiável de cada empregado – competências individuais – com base nos resultados das avaliações, tornando-a disponível para a organização. Servindo como uma valiosa fonte de informação para as necessidades de desenvolvimento e como um banco de talentos que permitirá a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos da organização. Além de uma base de dados dos perfis necessários para cada papel/processo/unidade feitas através do mapeamento, o que facilitará no processo de recrutamento e seleção de novos funcionários.
Criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança.

Fonte: Adaptado de Wood Jr (2004), Dutra (2001 e 2004), Silva (2005) e Pires et al (2005)

Para que haja sucesso e se alcance os resultados esperados, é imprescindível que a gestão por competências esteja baseada numa concepção forte do modelo, pois implica a alteração de padrões culturais e políticos da organização.

O processo deve permitir a construção coletiva do sistema para que o mesmo possa traduzir o conjunto de expectativas dos dirigentes, gestores e pessoas quem mantêm uma relação de trabalho com a organização. Nesse sentido, o processo é mais importante do que o produto. (DUTRA, 2004).

### **3 METODOLOGIA**

A partir do objetivo deste trabalho – levantar quais são as competências individuais da empresa Oxigênio do Nordeste, tomando como base a Gestão de Pessoas por Competência – a estratégia metodológica de pesquisa adotada foi a qualitativa, de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso.

Segundo Vergara (2009), a pesquisa qualitativa exploratória “é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Chizzotti (2006) aduz que o “estudo de caso objetiva reunir os dados relevantes sobre o objeto de estudo e, desse modo, alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto, dissipando as dúvidas, esclarecendo questões pertinentes, e, sobretudo, instruindo ações posteriores.”.

O universo da pesquisa totaliza 11 trabalhadores da empresa Oxigênio. Os sujeitos da amostra foram selecionados a partir do cálculo amostral que possibilitasse 95% de confiança, com apenas 5% de taxa de erro. Dessa forma, todos os 11 colaboradores foram entrevistados, atingindo, assim, toda a população do estudo de caso.

A principal fonte da coleta dados para a análise deste estudo foram as entrevistas realizadas, autorizada pelos funcionários, questionando os entrevistados quanto à percepção de quais comportamentos eles jugam que devam existir ou não no ambiente de trabalho, levando em consideração a missão, visão e valores definidos para a Oxigênio do Nordeste, e pensando em todas pessoas que colaboram e formam a empresa.

As entrevistas foram todas realizadas através de questionário em que os funcionários puderam responder projetando comportamentos atuais dos colegas de trabalho e preenchendo qual o comportamento ideal para cada situação.

Essa metodologia é a baseada na proposta de mapeamento de competências de Leme (2009). Após essa fase, durante o tratamento dos dados, há a consolidação dos resultados com a transformação dessas respostas em indicadores comportamentais, agrupando-se os comportamentos em competências amplamente conhecidas e difundidas nas organizações, como foco no cliente, planejamento e organização, trabalho em equipe e etc, para então conhecer quais as competências individuais que mais apareceram e que, dessa forma, formam o portfólio da empresa Oxigênio do Nordeste, conforme apresentado nos resultados desse artigo.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Tendo como base a estratégia do Inventário Comportamental proposta por Leme (2009), que tem como propósito identificar os indicadores de competências da empresa com o auxílio dos próprios colaboradores, fizeram parte da pesquisa um total de 11 funcionários, representando o número total de pessoas da empresa Oxigênio Nordeste Industria e Comércio LTDA. Destes respondentes, reforça-se que 7 são colaboradores que fazem parte da área operacional da empresa, enchedores de cilindros e motoristas, 1 recepcionista, 2 assistentes administrativos e o diretor geral da empresa.

#### 4.1 Sobre a Empresa: Oxigênio Nordeste

A organização Oxigênio Nordeste Indústria e Comércio LTDA tem sua sede em São Luís, Maranhão, localizada no bairro do Parque Pindorama. Foi fundada no mês de novembro do ano de 2005, pelo empresário Eduardo Antônio de Freitas Pelucio, com o objetivo de fornecer ao mercado Maranhense a venda de gases industriais e medicinais, principalmente o Oxigênio, mercado pouco explorado na época da fundação.

A Oxigênio Nordeste é uma pequena empresa e, atualmente, possui em seu quadro operacional 7 funcionários, entre motoristas e enchedores de cilindros, 1 recepcionista, 2 auxiliares administrativos e 1 diretor geral, totalizando 11 pessoas na organização. No entanto, a empresa não possui qualquer estratégia para a gestão de suas pessoas.

Sua identidade e direcionamento organizacional apresenta missão, visão e valores, com foco no cliente e em seus colaboradores, sendo: “Missão – Entregar ao nosso cliente soluções e serviços no ramo de gases medicinais e industriais, de forma facilitada e ágil, através de um bom atendimento alinhado à qualidade do nosso produto”; “Visão – Ser a empresa líder no mercado de gases medicinais e industriais da região nordeste, reconhecida pelos nossos clientes e capacitando nossos funcionários para atender cada vez mais de forma excelente.”; “Valores – Comprometimento: com nossos clientes, fornecedores e funcionários; Segurança: física e psíquica dos nossos funcionários; Fidelidade: parcerias duradouras, cumprindo com o que prometemos ao cliente; Atender com Excelência; Honestidade; e Unidade: manter sempre o clima de equipe, se ajudando de forma unida.”.

#### 4.2 Mapeamento das Competências

Seguindo o modelo de mapeamento de competências proposto por Leme (2009), como pressuposto para a identificação das competências a compreensão dos indicadores, que são os comportamentos observáveis e passíveis de observação por todas as pessoas que compõem a empresa, foram encontradas o total de 103 respostas, sendo consideradas 95 respostas válidas para a análise.

A percepção dos comportamentos observáveis pelos colaboradores foi identificada por meio da atividade do “Gosto/ Não Gosto/ O Ideal Seria”, conforme Quadro 6, “O objetivo dessa atividade é fazer com que os colaboradores pensem nas pessoas com as quais ele se relaciona dentro da empresa[...]”, no entanto não há a identificação da pessoa cujo comportamento se descreve. (LEME 2009).

Quadro 6 – Inventário de comportamentos

Gosto	Não Gosto	O Ideal Seria

Fonte: Leme (2009)

Dentro da quantidade de respostas válidas pra análise, 32 comportamentos foram inseridos na opção “gosto”, 28 comportamentos caracterizados como “não gosto” pelos colaboradores e 35 comportamentos que seriam ideais. Iniciou-se então, a consolidação dos resultados com a transformação dessas respostas em indicadores comportamentais, na forma sugerida por Leme (2009): Transformando as frases sobre os comportamentos para a forma infinitiva, permitindo dar a elas um tom de determinação e definição; Transformando as frases negativas para a forma afirmativa; Eliminando as frases duplicadas ou com o mesmo sentido; Separando diferentes indicadores presentes em uma mesma frase; Atribuindo as frases em um sentido que faça sentido para a organização.

Adequando as respostas dos colaboradores às considerações expostas acima, definiram-se 37 indicadores expostos em ordem alfabética no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Inventário de comportamentos da Oxigênio Nordeste

Agir com rapidez ao adiantar as rotas de entrega.	Saber priorizar tarefas
Ajudar a equipe	Se comunicar com a equipe
Aplicar a experiência no trabalho	Se comunicar de forma humilde
Aplicar mais comunicação entre o grupo	Ser compreensível
Conseguir entregar os cilindros no dia requisitado	Ser concentrado no serviço
Dar atenção aos clients	Ser dedicado ao trabalho
Dedicar-se ao atendimento ao cliente	Ser flexível
Desempenhar bem o trabalho	Ser prestativo
Estar presente nas atividades da empresa	Ser responsável nas tarefas que desempenha
Estar pronto para ajudar o colega de trabalho	Ter agilidade em sua função
Executar as tarefas com proatividade	Ter bom relacionamento com a equipe
Executar o serviço com atenção	Ter dedicação à empresa
Exercer o papel de liderança	Ter interesse ao trabalho
Facilitar o aprendizado dos colaboradores	Ter mais espírito de equipe
Facilitar o compartilhamento de tarefas	Ter organização com suas tarefas
Fazer seu trabalho com agilidade	Ter pontualidade nos compromissos da empresa
Fortalecer o relacionamento com os clientes	Tomar atitudes ágeis
Resolver com eficiência seus afazeres	Trabalhar em equipe
Saber ouvir as outras Pessoas	

Fonte: próprio autor.

A partir dessa lista de indicadores, foi feita a associação de cada indicador com uma competência, foram consideradas para essa associação, uma convergência entre competências apresentadas por Gramigna (2017) e Leme (2009), Quadro 8:

Quadro 8 – Quadro de Competências

ADAPTAÇÃO E FLEXIBILIDADE
COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO
CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
FOCO NO CLIENTE - CULTURA DA QUALIDADE
LIDERANÇA
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
TRABALHO EM EQUIPE
VISÃO SISTÊMICA

Fonte: Autor (2019), adaptado de Gramigna (2017) e Leme (2009).

9: Associando os indicadores às Competências, obteve-se o resultado exposto no Quadro 9:

Quadro 9 – Competências x Indicadores Comportamentais

ADAPTAÇÃO E FLEXIBILIDADE	Ser flexível
COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO	Aplicar mais comunicação entre o grupo Se comunicar de forma humilde Ser compreensível
FOCO NO CLIENTE - Cultura da Qualidade	Dar atenção aos clientes Dedicar-se ao atendimento ao cliente Fortalecer o relacionamento com os clientes
LIDERANÇA	Exercer o papel de liderança Facilitar o aprendizado dos colaboradores Facilitar o compartilhamento de tarefas Ter dedicação à empresa
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Agir com rapidez ao adiantar as rotas de entrega Desempenhar bem o trabalho Estar presente nas atividades da empresa Executar as tarefas com proatividade Executar o serviço com atenção Ser concentrado no serviço Ser dedicado ao trabalho Ter agilidade em sua função Ter interesse ao trabalho Tomar atitudes ágeis
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	Conseguir entregar os cilindros no dia requisitado Fazer seu trabalho com agilidade Resolver com eficiência seus afazeres Saber priorizar tarefas Ter organização com suas tarefas Ter pontualidade nos compromissos da empresa
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Saber ouvir as outras pessoas Ser prestativo
TRABALHO EM EQUIPE	Ajudar a Equipe Estar pronto para ajudar o colega de trabalho Se comunicar com a equipe Ter bom relacionamento com a equipe Ter mais espírito de equipe Trabalhar em equipe
VISÃO SISTÊMICA	Aplicar a experiência no trabalho Ser responsável nas tarefas que desempenha

Fonte: Autora (2019)

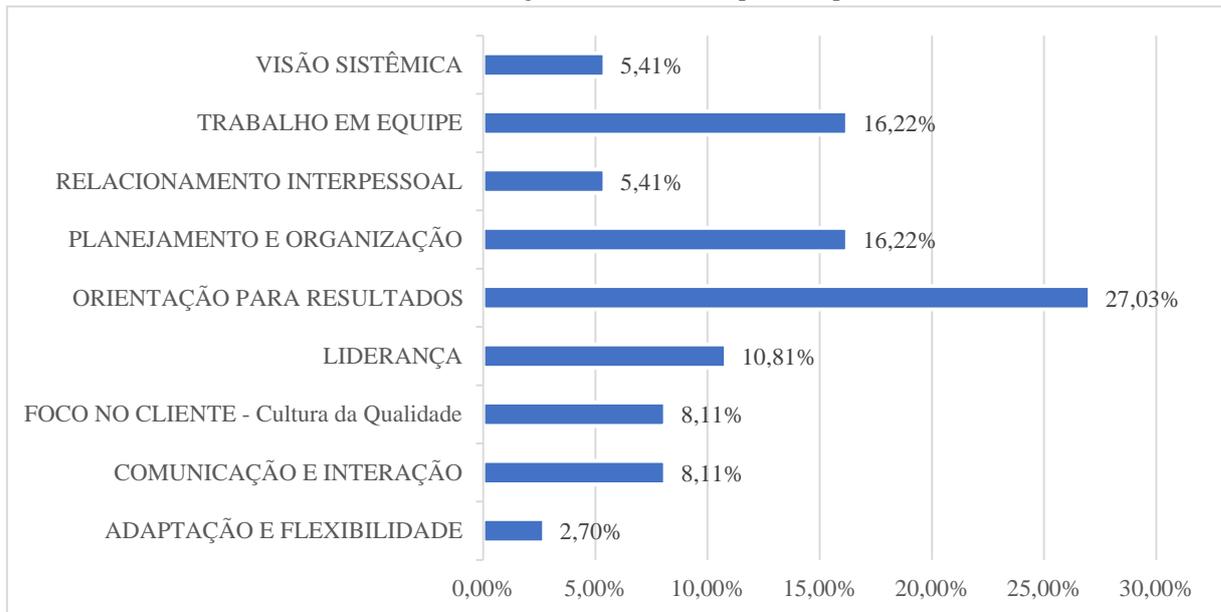
Cada indicador foi relacionado com uma determinada competência a partir do entendimento dos funcionários alinhado ao que as referências traziam para conceituar cada competência (Gráfico 1).

Para dar início a análise dos resultados encontrados por meio do estudo de caso, vale retomar dois pontos importantes que nortearão o raciocínio formado. Na construção da presente pesquisa, foram consideradas algumas hipóteses de resultados referentes as competências que poderiam ser encontradas durante o mapeamento.

- 1) A maioria dos indicadores estariam relacionados ao trabalho em equipe e relacionamento interpessoal; (isso porque a empresa não tem uma organização formal, todos são amigos e unidos, e a visão da equipe estar muito presente dentro da empresa);

- 2) Pelo fato de a empresa não possuir um planejamento formal de suas atividades, a competência planejamento e organização não será enxergada pelos colaboradores;
- 3) A falta de planejamento formal da empresa indicará a necessidade dessa competência;
- 4) As competências para a empresa estarão diretamente ligadas ao atendimento ao cliente;

Gráfico 1 – Porcentagem de Indicadores por Competência.



Fonte: Autora (2019)

Tendo como base para análise a MVV da empresa Oxigênio Nordeste, temos que a empresa tem o propósito da entrega ágil e facilitada de seus serviços aos seus clientes, relacionados com um bom atendimento e a qualidade do produto entregue. A partir dessa missão, “Entregar aos nossos clientes soluções e serviços no ramo de gases medicinais e industriais, de forma facilitada e ágil, através de um bom atendimento alinhado à qualidade do nosso produto”.

A análise considerará por base uma visão decrescente para a compreensão dos resultados, ou seja, da competência com o maior número de indicadores percebidos pelos funcionários para a com o menor número de indicadores. Segundo a porcentagem do Gráfico 1.

Identificando as competências desenhadas à empresa Oxigênio Nordeste a partir da visão de seus colaboradores, em 1º lugar, com 27% do total de indicadores apresentados define-se a competência orientação para resultados. Essa competência está diretamente ligada a um bom desempenho dentro da organização, trabalhar de forma eficiente e à apresentação de uma postura que indica comprometimento. Um bom exemplo desta competência está presente no indicador “agir com rapidez ao adiantar as rotas de entrega”, ao ter esse comportamento, o colaborador excede o padrão esperado, “adianta”, utiliza o tempo da melhor forma para a obtenção de seus resultados, atendendo de forma eficiente, o que está presente na sua Missão.

Ambas com 16,22% dos indicadores, estão as competências Planejamento e Organização e Trabalho em Equipe. A necessidade da competência Planejamento e Organização pressupõe o interesse da empresa em ordenar e planejar ações priorizando a execução das tarefas de forma a atingir os objetivos propostos, uma habilidade presente nessa competência é a capacidade de manter o ambiente que se trabalha organizado, facilitando a localização de objetos e documentos, além de saber priorizar a realização das tarefas, três

indicadores demonstram de forma concreta a percepção dos funcionários sobre essa competência: “conseguir entregar os cilindros no dia requisitado”, “Saber priorizar tarefas” e “Ter organização com suas tarefas”.

Ressalta-se que em referência a competência Planejamento e Organização, duas hipóteses foram consideradas durante a execução da pesquisa, onde a 1ª pressupunha a não identificação dessa competência e a 2ª concretizada a partir da consolidação dos resultados, de que essa competência estaria presente entre as competências.

A competência Trabalho em Equipe, considera algumas habilidade e atitudes tais como: interação com os membros dos grupos, desenvolvimento de ações compartilhadas, cooperação mútua, entre outras, responsáveis por integrar as pessoas que trabalham na empresa.

A percepção dos funcionários refletida nos indicadores da competência trabalho em equipe já demonstra um alinhamento entre as competências presentes na organização e o seu propósito organizacional, principalmente no que tange ao que a organização tem de mais importantes, seus valores. Precisa-se reforçar a competência trabalho em equipe, para que seja mantido na organização de forma estratégica o valor “unidade”.

Em 4º lugar como a competência com mais indicadores, está a liderança. Essa competência também contribui com o trabalho em equipe, visto anteriormente. Dentro das organizações existe a necessidade de pessoas que saibam liderar, independente de lideranças formais ou não, a sua presença é fundamental, principalmente em organizações que querem manter a equipe unida, catalisando esforços, característica presente na Oxiênio Nordeste.

A percepção de indicadores consolidados no Foco ao Cliente não esteve tão presente na pesquisa, com seu resultado em apenas 8,11%, esse ponto por um lado pode indicar que a organização deveria dar mais atenção no trabalho de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes, com o objetivo de alcançar o cliente, considerando principalmente sua missão e visão.

Pode-se analisar que a presença da competência Comunicação e Interação, também com 8,11% dos indicadores, esteja relacionada também ao MVV da empresa, uma vez que desenvolver essa competência é fundamental para a manutenção de um bom trabalho em equipe.

A demais competências abaixo de 6% podem ter sido consideradas menos importantes e presentes na organização pelos funcionários, mas não que não sejam necessárias, cabe ressaltar que a competência criatividade adotada para a identificação das competências não alcançou nenhuma percepção por parte dos participantes/ funcionários.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo objetivou apresentar o mapeamento de competências individuais baseado no modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a partir de um estudo de caso, na empresa Oxiênio Nordeste.

Em seu desenvolvimento, o artigo discorreu sobre os conceitos que envolvem a gestão por competência, abrindo seções específicas para tratar de Competências Organizacionais, Competências Individuais, Mapeamento de Competências Individuais e quais os reflexos positivos da Gestão por Competência na Organização.

A metodologia para identificação de competências utilizada no estudo de caso foi determinante para a obtenção das respostas dos colaboradores, visto que sua fundamentação está na observação de comportamentos individuais presentes no dia a dia da organização.

A Gestão por Competência tem auxiliado as mais modernas organizações a gerenciar de forma eficiente os subsistemas de gestão de pessoas.

É a partir do portfólio de competências desenvolvido com a construção deste artigo, que a empresa Oxiênio Nordeste poderá aproveitá-lo para a execução de suas atividades baseado nesse modelo estratégico de gestão de pessoas. No recrutamento e seleção, contatando a partir

de perfis profissionais definidos; no sistema de remuneração, vinculando benefícios com entregas pré-definidas e mensuráveis; na capacitação, a partir dos *gaps* para o desenvolvimento de perfis de competência para papéis e posições específicas; na retenção de talentos, pois há definição de critérios transparentes de acesso, permitindo que os funcionários tenham horizontes profissionais claros de desenvolvimento na carreira. E, sobretudo, é um instrumento claro de comunicação das mensagens-chave da organização relativas a quais conhecimentos, habilidades e atitudes são esperados para cada colaborador.

Dessa forma, as pessoas que trabalham na OxiGênio Nordeste, ou os futuros colaboradores, serão valorizados, pois o modelo apresentado elimina possíveis achismos ou escolhas tendenciosas, adotando uma prática profissional amplamente reconhecida nas organizações, que alinha o perfil de competências dos colaboradores com o propósito da organização.

No estudo realizado, há uma consideração importante a ser registrada, a percepção da relação direta entre identidade organizacional (missão, visão e valores) e as competências levantadas, reforçando que a Gestão por Competências está intimamente ligada aos objetivos organizacionais.

O objetivo do presente estudo foi atingido, a partir da criação do portfólio de competências individuais que será o alicerce para o gerenciamento de pessoas com base em competências da empresa OxiGênio do Nordeste.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação – artigo em publicação periódica científica impressa - Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

BAPTISTA, Jorge Luiz de Paula. **Gestão de pessoas por competências: uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo**. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia, Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179–194, 2005.

BRANDÃO, H.P. e GUIMARÃES, T.A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** RAE – Volume 41, nº1-jan/mar 2001;

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão Por Competência E Gestão Do Conhecimento** 2º Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 9ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas** . 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

DICIONÁRIO Aurélio português-português AURÉLIO. App, 2019.

DUTRA, J. S.; **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Gente, 2004.

\_\_\_\_\_. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

D'AMÉLIO, M.; **Aprendizado de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações.** 2007, 247p. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Administração 15 de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; **Competências e Desempenho Organizacional: O que há além do Balanced Scorecard.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, M. T. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.** In: Curso aberto em Gestão por Competência, 1ª, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FLEURY, M. T. e LACOMBE, B. M. B. **A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro.** III encontro da Iberoamerican Academy of Management, São Paulo, 2003.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Construindo o conceito de competência.** RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita, **Gestão por Competências: Ferramentas para Avaliar e Mapear Perfis,** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes – Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais.** Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

LEME, Rogerio. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências.** 2. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2009.

MILLS, J. PLATTS, K., BOURNE, M. e RICHARD, H. **Competing through competences.** Cambridge University Press, 2002.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. A. **Competência Essencial da Corporação.** In: ULRICH, D.(Org.) Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

PIRES, Alexandre Kalil... [et al.]. **Gestão por Competência em Organizações de Governo.** Mesa Redonda de Pesquisa-Ação. – Brasília, ENAP, 2005.

RUAS, R., ANTONELLO, C.S., BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto... [et al.]. **O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações entre 2000 e 2004,** 2006.

SÁ, PATRICIA; PAIXÃO, FÁTIMA. Contributos para a clarificação do conceito de competência numa perspectiva integrada e sistémica. *Revista Portuguesa de Educação*, 2013.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. **Gestão por Competência na Administração Pública: Balanço de Experiência Federal e Análise de Casos de Organizações.** VII CONSAD de Gestão Pública. Brasília-DF, 2011.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR., Thomas & PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva.** 3° Ed. Atlas, São Paulo, 2004.

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

## APÊNDICE - FORMULÁRIO

### LEVANTAMENTO DE COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS

Pessoal, seguindo a missão, visão e valores que definimos para a oxigênio do nordeste, e pensando em todas as pessoas que convivemos e formam a empresa, convido vocês a descreverem os comportamentos que na visão de vocês devem ou não existir, e qual seria o comportamento ideal. lembrem-se que será de acordo com o nosso planejamento abaixo 😊

### MISSÃO

Entregar aos nossos cliente soluções e serviços no ramo de gases medicinais e industriais, de forma facilitada e ágil, através de um bom atendimento alinhado à qualidade do nosso produto.

### VISÃO

Ser a empresa líder no mercado de gases medicinais e industriais da região nordeste, reconhecida pelos nossos clientes e capacitando nossos funcionários para atender cada vez mais de forma excelente.

Construam a tabelinha de vocês segundo o exemplo abaixo:

- pensem em uma pessoa
- escrevam todos comportamentos referentes a essa pessoa
- mas não escreva o nome dela, ou apague após escrever

Exemplo:

NOME	GOSTO	NÃO GOSTO	O IDEAL SERIA
FULANO	CHEGA SEMPRE NO HORÁRIO	NÃO ATENDE ÀS LIGAÇÕES	ATENDER TODAS AS LIGAÇÕES DA EMPRESA
		NÃO SEGUE A ROTA PROPOSTA	AJUDAR A MONTAR A ROTA DE ENTREGAS

Esse exemplo ajuda a montar a tabela oficial, que está aqui embaixo: Ela deve ser impressa ou feita no MS-Word.

GOSTO	NÃO GOSTO	O IDEAL SERIA