



VII Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

ANÁLISE DE CONTEXTO PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR PÚBLICO

**CARLOS HENRIQUE RODRIGUES
MARIA JÚLIA PANTOJA**



ANÁLISE DE CONTEXTO PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR PÚBLICO

Carlos Henrique Rodrigues
Maria Júlia Pantoja

RESUMO

O presente artigo é fruto de um estudo realizado junto aos alunos da 4ª Edição do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Teve como principal propósito investigar os contextos organizacionais que favorecem ou dificultam a realização do mapeamento de competências, como ferramenta essencial para a implementação da Gestão por Competências em organizações públicas, atendendo à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, disposta no Decreto nº 5.707/2006. A pesquisa abrangeu a estruturação de um questionário com itens para avaliação de aspectos, considerados relevantes, para o êxito do mapeamento de competências em organizações. A pesquisa foi realizada buscando a percepção de servidores que atuam em diversos órgãos da administração direta, autárquica, fundacional e uma empresa pública. Apresenta uma proposta de medida para avaliar o grau de favorabilidade percebido no conjunto de órgãos pesquisados e a indicação de que aspectos são considerados como mais favoráveis e os menos favoráveis para realização do mapeamento.

Palavras-chave: Necessidades de treinamento. Avaliação de necessidades de treinamento. Treinamento e desenvolvimento de pessoas em organizações públicas.



1 INTRODUÇÃO

A crescente globalização da economia e o acelerado processo de inovação tecnológica das últimas décadas têm trazido novas e significativas mudanças na atuação das organizações, que passam a conviver com a mudança no paradigma de uma sociedade anteriormente norteada pelos bens de produção para outra, na qual predominam os processos de inovação e informação (ALMEIDA; MELO; BRITO, 2006).

Essas mudanças, na visão de Felicio et al. (2007), têm afetado a forma de conceber o papel do homem nas organizações, evidenciando uma inadequação nos modelos funcionalistas de gestão de pessoas, em que o indivíduo é considerado como mero recurso. Essa obsolescência, de acordo com Fiuza (2008), tem levado as organizações a atribuírem crescente importância às políticas e práticas de gestão de pessoas, que ganham um caráter cada vez mais estratégico, pela possibilidade de gerarem, por meio dos indivíduos, capacidades que levam à competitividade e melhoria de resultados.

Nesse cenário, em que o conhecimento e não os recursos físicos ou financeiros são responsáveis pelo êxito organizacional, a aprendizagem tem se tornado um processo fundamental para que as organizações possam atingir seus objetivos. Por essa razão, de acordo com Pilati (2006), o processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) vem assumindo, no contexto organizacional, contornos cada vez mais estratégicos, uma vez que favorece o desenvolvimento das competências humanas essenciais para a manutenção, sobrevivência e o crescimento das organizações, bem como para atender as demandas sociais a que estão sujeitas.

De acordo com Bastos (2006), essas mudanças têm provocado, ainda, uma redefinição no papel do Estado transformando-o de principal agente em um propulsor do crescimento econômico. Esse novo papel, para Marconi (2003), tem requerido do aparelho estatal não apenas recursos financeiros, mas também uma revisão do modo como as organizações operam e um maior preparo dos servidores públicos. Isso reforça a importância do processo de TD&E no contexto público, como forma de promover a qualificação e requalificação de seus profissionais, o que pode



ser constatado ao se verificar o expressivo aumento dos investimentos realizados nos órgãos da Administração Pública Federal (APF) com a capacitação de servidores, como demonstrado na Figura 1.

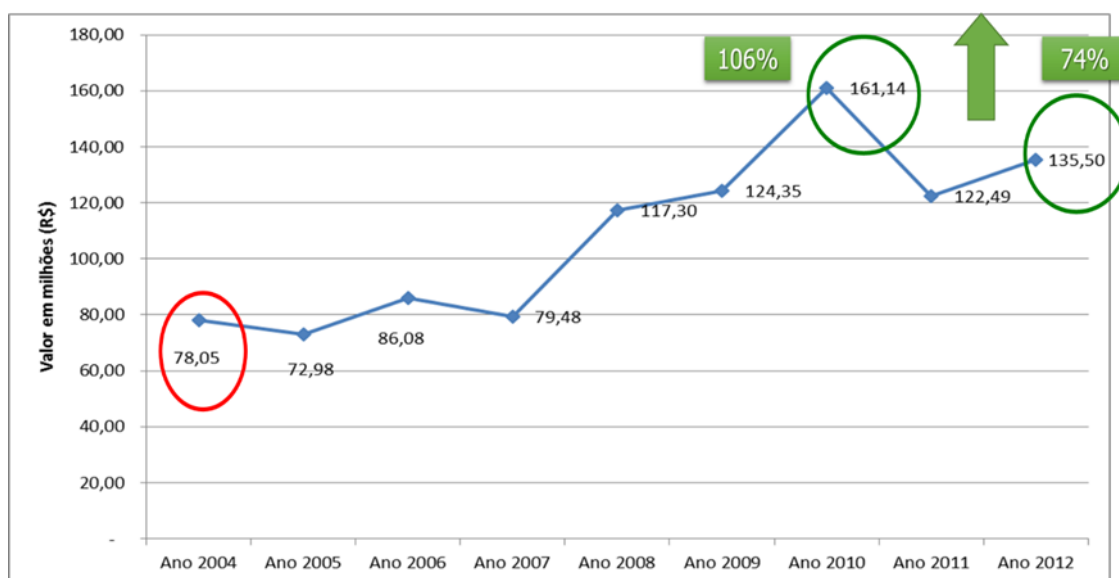


Figura 1 - Evolução dos investimentos na qualificação e requalificação de servidores da APF
Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados extraídos no Portal da Transparência

Com o propósito de dar melhor direcionamento a esses crescentes investimentos, foi instituída em 23/02/2006, por meio do Decreto nº 5.707, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional. Essa política representou uma consolidação de esforços para o alcance de uma maior efetividade no uso dos recursos destinados ao processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais que atuam nas organizações por ela alcançadas (BRASIL, 2009).

A PNDP apresentou aos órgãos a clara diretriz de alinhar o processo de capacitação dos servidores às necessidades e aos interesses organizacionais. Buscou também promover a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e trouxe diretrizes que reforçam a importância do planejamento do uso dos recursos e do direcionamento de esforços destinados à formação e educação continuada dos servidores, apoiando-os em suas iniciativas. Estabeleceu ainda o Plano Anual de Capacitação (PAC) que compreende as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem adotadas para



assegurar o cumprimento das finalidades e diretrizes estabelecidas pela PNDP, incluindo ações voltadas para o preparo dos servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores. E o sistema de gestão por competência e o sistema de gestão por competências, como forma de gerir a capacitação de forma orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Embora possa ser vista como uma excelente iniciativa, especialmente no sentido de alinhar os investimentos feitos com a capacitação e melhoria da qualificação profissional dos servidores, a PNDP, a Administração Pública Federal de forma geral não tem obtido êxito em sua implementação. Camões (2012), em sua dissertação de mestrado, realizou um estudo de natureza exploratório-descritiva, que teve como objetivo caracterizar o processo de implementação da PNDP. Uma de suas conclusões foi que a Política não foi implementada com o êxito esperado, em razão de vários fatores dentre os quais, destacamos, neste trabalho, a ineficiência dos instrumentos delimitados para sua implementação. De acordo com a autora, uma das principais causas foi a reducionismo posto ao conceito do modelo de gestão por competências, restringindo-o apenas à capacitação, uma vez que a adoção do modelo, de forma mais abrangente, seria, na visão dos propositores da política, mais lento. Tal lentidão vem especialmente do fato dos órgãos apresentarem diferentes graus de maturidade e diferentes níveis de alinhamento dos demais subprocessos de gestão de pessoas, como a seleção, gestão do desempenho e remuneração.

Essa necessidade de alinhamento que pode ser encontrada em diferentes estágios traz a noção de que, para implementar, de forma bem sucedida, um modelo de gestão por competências, é necessário um contexto que favoreça o alinhamento dos objetivos institucionais, aos processos de gestão de pessoas. Essa percepção é reforçada por Oliveira (2008), que em pesquisa realizada no contexto da Administração Pública, destacou a importância de um clima organizacional favorável como elemento essencial para uma melhor efetividade do mapeamento de competências, etapa inicial e essencial do processo de implementação de um modelo de gestão, possa produzir aprendizagem organizacional. De acordo com a autora, a



implantação de um modelo de gestão por competências, especialmente a construção de modelos que permitam o mapeamento de competências deve levar em consideração a cultura, a estrutura social e as peculiaridades de cada organização.

Essa percepção é ainda mais reforçada quanto se toma por referência, trabalhos como o de Hoffman-Câmara et al. (2010), Ferreira (2009) e Abbad e Mourão (2012), que aproximam o processo de mapeamento de competências ao de avaliação de necessidades de treinamento (ANT). Essa aproximação conceitual, válida especialmente no caso da Administração Pública Federal Brasileira, reforça a importância da consideração aos fatores contextuais na definição no mapeamento das competências. Permite ainda o uso de modelos de ANT para compreender melhor os aspectos relevantes para a realização do mapeamento de competências.

Nesse sentido, o modelo proposto por Iqbal e Khan (2011) contribui para a compreensão da importância do contexto para o mapeamento pois parte da premissa de que os resultados de ANT, compreendidos neste trabalho como similares aos do mapeamento de competências na Administração Pública. Segundo os autores, a efetividade do processo pode ser maior quando a organização consegue compreender sua importância, reconhecendo-a não apenas como o primeiro passo para a elaboração de um programa de treinamento, mas também como uma ferramenta de apoio gerencial que possibilita a solução de outras questões organizacionais e individuais.

Rabaglio (2010) ressalta ainda que antes de implantar um projeto de competências é necessário que se dedique algum tempo e esforços para compreender se a organização está preparada para ou se é necessário que se realize trabalhos prévios para que se possa resolver questões que, segundo a autora, são essenciais para que o projeto tenha êxito. Com base em experiências vivenciadas em trabalhos de consultoria, em diversos tipos de organização, a autora sugere alguns pontos que considera relevantes para o exame do contexto. Aspectos relativos à imagem da unidade de Recursos Humanos; e à sua relação a alta direção, com os gestores em geral, e destes gestores com suas equipes; à ênfase dada pelos gestores e pela organização, de forma geral, ao processo de capacitação e ao desenvolvimento de pessoas; e ao patrocínio dado pela alta direção ao projeto.



2 OBJETIVO

A partir do contexto exposto, considerando então a relevância do contexto favorável para o mapeamento de competências, especialmente no contexto da Administração Pública Federal Brasileira, o presente trabalho objetivou avaliar o grau de favorabilidade contextual para o mapeamento de competências, identificando aspectos que contribuem ou dificultam a implementação do processo em organizações públicas. Teve como objetivo ainda possibilitar uma reflexão sobre a importância desses aspectos, indicando a importância de se desenvolver estudos científicos que permitam uma investigação mais aprofundada.

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, foi estruturado um questionário, com base nas questões propostas por Rabaglio (2010). O questionário foi repassado a alunos da 4ª Edição do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), como etapa de elaboração de trabalho final na disciplina de Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública e foi composto pelas seguintes questões:

1. O RH tem imagem positiva no órgão?
2. O RH desfruta de credibilidade junto à alta direção e aos gestores?
3. Há uma boa integração entre o RH, gestores e entre os gestores?
4. Há uma relação positiva entre gestores e equipe?
5. Os gestores estão sensibilizados para ações de Gestão de pessoas?
6. O órgão tem investido em ações de desenvolvimento?
7. Os gestores solicitam treinamentos para sua equipe sem resistências?
8. Há verdadeira intenção de investir no desenvolvimento de pessoas?
9. A alta direção está compatibilizada com este projeto? E;
10. A alta direção está patrocinando o projeto?



Antes da aplicação do questionário, foi realizada validação semântica junto ao próprio grupo de alunos, que não apenas validou a redação das questões, mas também simulou, com base em suas próprias percepções a análise dos resultados a serem obtidos no processo. Assim buscou-se, em certa medida, seguir procedimentos recomendados por Pasquali (1996, 1999) e Ghünter (2003) para a elaboração de instrumentos de pesquisa social.

Com o intuito de realizar uma análise consolidada e comparativa, foi dada aos grupos orientações para que utilizassem nos questionários uma escala de concordância de 10 pontos, em que um apontava total discordância e 10 total concordância. A amostra contou com um total de 80 servidores que atuam nas unidades responsáveis pelo processo de Gestão de Pessoas, em 10 órgãos, de diferentes naturezas, entre ministérios; agências reguladoras, autarquias federais; instituição de ensino superior, entre outros. Com o propósito de assegurar que os profissionais e órgãos representados não ficassem expostos, optou-se por não identificar os resultados, tratando-os apenas de forma agrupada, por questão. Tal medida possibilitou uma visão mais consolidada do contexto predominante, bem como a identificação das questões mais críticas a serem avaliadas.

A análise dos dados foi realizada por meio do índice de favorabilidade, que pressupõem que quanto maior o grau de concordância das respostas, mais favorável é o contexto. O índice é calculado, por meio da soma dos produtos das frequências das respostas pelos seus respectivos números, dividida pela pontuação máxima possível, calculada pelo produto do maior índice de concordância (10) e da frequência total das respostas. O índice apresenta uma relação direta com a média ponderada demonstrando o percentual ponderado de concordância, sendo que quanto maior mais favorável pode ser considerado o contexto para a realização do mapeamento. Os dados foram analisados de forma conjunta, buscando identificar um índice geral, considerando a amostra e a diversidade de órgãos representados. Será também calculado por item para que se possa verificar, dentre as questões apresentadas, quais são aquelas mais sensíveis e que precisam de uma maior atenção. Além da favorabilidade, calculou-se também a média e o desvio padrão, como forma de avaliar o grau de concordância das respostas.



Para facilitar o processo de análise optou-se por categorizar os resultados em três agrupamentos, um de resultados desfavoráveis, um de satisfatórios e outro de favoráveis. Considerou-se como contexto desfavorável, em que são necessárias intervenções antes de se iniciar um processo de mapeamento, aqueles que apresentaram índices iguais ou inferiores a 50% ($IF \leq 50\%$). Como satisfatório, em que, embora sejam necessárias algumas ações de melhoria, já há contexto favorável o suficiente para iniciar o mapeamento, considerou-se os índices superiores a 50% e inferiores a 70% ($50\% < IF < 70\%$). Por fim considerou-se como contexto satisfatório, aquele que apresentou um índice igual ou superior à 70% ($IF > 70\%$).

4 CONCLUSÕES

Considerando o conjunto das questões e das respostas, percebeu-se um índice geral de favorabilidade considerado satisfatório (61%). Tal índice aponta um contexto em que, embora sejam necessárias mudanças e trabalhos prévios, já é possível e viável a realização de um processo de mapeamento de competências. Essa percepção de um contexto ainda não favorável é coerente com os resultados encontrados na pesquisa realizada por Camões (2012) especialmente no que tange à constatação de que, embora a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, tenha alcançado vários avanços, não está ainda adequadamente implementada, em razão de diversos fatores, dentre os quais destacamos, neste trabalho, a ineficiência dos instrumentos, em especial do mapeamento de competências, considerado como etapa essencial para a gestão por competências. O resultado encontrado elucida, em certa medida, uma das possíveis razões da ineficiência, que é um contexto ainda não plenamente favorável para a realização do mapeamento.

A análise das estatísticas descritivas apresentaram também resultados interessantes, no geral percebeu-se valores elevados de média (7,93) e moda (7), que em princípio, parecem contrastar com o índice de favorabilidade encontrado. Todavia ao se analisar a dispersão das respostas, encontrou-se um desvio padrão elevado (4,91), que, de certa forma, explica a razão do índice geral encontrar-se



satisfatório e não favorável. Sugere que, os órgãos encontram contextos distintos, havendo possivelmente órgãos em que o contexto é mais favorável e outros que sejam desfavoráveis, que por sua vez indica a necessidade de que sejam concentrados esforços transversais, por parte dos atores centrais de implementação da PNDP, especialmente dos responsáveis pela implementação do sistema de gestão por competências, em mapear os diferentes contextos e identificar os principais pontos desfavoráveis nos órgãos, e viabilizar a troca e o intercâmbio de experiências entre aqueles que apresentam contextos favoráveis, para que se consiga traçar elementos e ações relevantes que possibilitaram tais condições.

Com base na análise dos índices por item do questionário, percebeu-se que todos encontram-se na região considerada satisfatória. Não obstante, percebeu-se que dentro dessa faixa, há uma considerável variação no índice, havendo alguns que encontram-se quase na faixa considerada como favorável ($\geq 70\%$) e outros que se encontram mais próximos da faixa considerada desfavorável ($\leq 50\%$). A Tabela 1 apresenta os resultados de forma detalhada, bem como os indicadores das estatísticas descritivas de média, moda e desvio padrão. Para facilitar a visualização os itens foram classificados em ordem decrescente de índice de favorabilidade, permitindo assim visualizar aqueles que apresentaram os resultados mais elevados, distinguindo-os melhor daqueles que apresentaram os menores índices.

Tabela 1 - Análise dos resultados por item

ITEM	%F	Média	Moda	DV
O órgão tem investido em ações de desenvolvimento?	68%	6,79	8	2,31
Há verdadeira intenção de investir no desenvolvimento de pessoas?	66%	6,61	7	2,52
O RH desfruta de credibilidade junto à alta direção e aos gestores?	63%	6,34	8	2,41
Os gestores solicitam treinamentos para sua equipe sem resistências?	62%	6,19	7	2,44
Há uma relação positiva entre gestores e equipe?	62%	6,16	8	2,27
A alta direção está patrocinando o projeto?	60%	5,99	7	2,61
Há uma boa integração entre o RH, gestores e entre os gestores?	59%	5,91	8	2,31
A alta direção está compatibilizada com este projeto?	59%	5,90	7	2,68
Os gestores estão sensibilizados para ações de Gestão de pessoas?	55%	5,48	7	2,30
O RH tem imagem positiva no órgão?	54%	5,44	5	2,39

Fonte: Dados de pesquisa



Os dois aspectos que apresentaram os melhores índices, estão ligados à percepção, que os respondentes têm, quanto ao investimento feito pelo órgão em que atua se preocupa e tem concentrado esforços no processo de desenvolvimento dos servidores. Tal constatação demonstra que a elevação dos investimentos feitos com a capacitação dos servidores, conforme evidenciado na Figura 1 deste trabalho, têm sido percebida pelos servidores nos diversos contextos organizacionais.

Na visão de Rabaglio (2010) a percepção favorável desses itens facilita o processo de mapeamento. Isso ocorre pois o mapeamento possibilita a integração dos interesses individuais dos servidores às necessidades institucionais. Assim nos contextos em que os servidores percebem os investimentos e esforços feitos pela organização, no sentido de melhorar a qualificação profissional de seu quadro funcional, buscando se municiar ainda de ferramentas e processos que busquem considerar seus interesses particulares, supõem-se que haja uma menor rejeição ao processo do mapeamento, aumentando a disposição das pessoas em participar do processo, já que este possibilitará em, alguma instância, o aprimoramento de competências consideradas relevantes pelos servidores. Dessa forma os esforço e trabalho necessário para implementação do mapeamento, ganha força e sentido para os profissionais, que nos tempos atuais, preocupam-se cada vez mais com o desenvolvimento pessoal e profissional.

No contexto da Administração Pública Federal brasileira, essa percepção contribui ainda mais fortemente, pois, tendo em vista que outros aspectos, geralmente associados à retenção e motivação dos empregados, como remuneração, benefícios e políticas de carreira, são regidas por leis, havendo portanto pouca discricionariedade para a gestão, o processo de capacitação e desenvolvimento profissional adquire fortes aspectos motivacionais necessário para a retenção e estímulo dos profissionais.

A análise da estatística indica um considerável índice de concordância nas respostas apresentadas, uma vez que as médias são as mais elevadas do conjunto (6,79 e 6,61) e os desvios padrão observados são baixos (2,31 e 2,52). O que sugere que a percepção positiva é comum pela maior parte dos respondentes.

Não obstante essa participação sinalize uma menor rejeição pelos servidores quanto ao processo do mapeamento, tal resultado contrasta, de certa



forma como o encontrado no outro ponto extremo da escala, que avaliou a imagem da unidade de Recursos Humanos dentro do próprio órgão. Esse item apresentou a menor favorabilidade (54%), indicando que, embora os servidores considerem o investimento feito na sua capacitação, não conferem muita credibilidade à unidade que normalmente é responsável pela condução do processo de mapeamento. Esse resultado pode ter as mais diversas causas, que podem ir desde ao despreparo dos profissionais que atuam nessas área, até mesmo à falta de apoio que essas unidades têm para implementar as políticas e práticas para gestão das pessoas.

A constatação de baixos valores de média (5,44) e moda (5) associadas a um baixo desvio padrão (2,39) indicam que essa percepção é expressivamente compartilhada entre os respondentes. Tendo em vista que a maior parte da amostra foi composta por profissionais que atuam nas áreas, normalmente responsáveis pela formação e implementação de políticas e práticas para gestão das pessoas, essa constatação apresenta contornos ainda mais preocupantes, pois demonstra que os próprios profissionais que atuam nessas unidades percebem a baixa credibilidade de que dispõem junto aos quadros funcionais dos órgãos em que atuam. Isso, na visão de Rabaglio (2010) pode impactar profundamente no projeto de implementação do mapeamento, uma vez que a imagem negativa de uma equipe gestora, pode provocar resistências, dificultando a participação e o envolvimento de diversos atores importantes para o processo. A autora sugere que no caso de se perceber uma imagem negativa, é importante que a área de RH, antes de iniciar o processo do mapeamento, concentre esforços em melhorar sua imagem e recuperar a credibilidade junto aos diversos públicos com quem interage.

Na literatura há carência de produção científica que apresente resultados ou instrumentos de pesquisa que investiguem a percepção que os profissionais de uma organização têm da unidade de RH. Embora haja trabalhos como o de Maestro Filho (2004) e Fiuza (2008), que se dispõem a investigar a percepção da modernidade e mesmo favorabilidade das políticas de gestão de pessoas, não encontrou-se na literatura, pesquisas que apresentem formas de se avaliar a imagem de uma área de RH, havendo portanto uma lacuna científica que pode ser investigada futuramente, para que as organizações consigam avaliar a efetividade de sua atuação, por meio da percepção dos “consumidores” de suas políticas e processos.



Reforça ainda a importância de que os órgãos públicos, em especial as unidades de RH, invistam na melhoria da sua imagem e credibilidade, posto que esta apresenta-se como um dos aspectos mais favoráveis. Para isso é necessário que se invista na formação de seus profissionais, melhorando sua qualificação, bem como se formem esforços para ampliação da coerência entre discurso e prática no contexto de implementação das políticas internas de gestão de pessoas. Outra possível forma de se melhorar a credibilidade seria ampliar a participação dos servidores no processo de formulação e avaliação das políticas e práticas de gestão, uma vez que isso pode aumentar a confiança do servidor, pelo fato deste se considerar parte importante no processo.

Embora a percepção de que a imagem do RH junto ao órgão de forma geral não seja muito boa, quando se verifica essa mesma percepção junto à alta direção e aos gestores, constata-se um contexto mais favorável (63%), o que indica que possivelmente os esforços realizados pelas unidades de RH, fazem mais sentido para a instituição do que para os servidores, reforçando assim a percepção de que é necessária uma maior aproximação dessas unidades dos servidores de forma geral, por meio de estratégias de divulgação e ampliação da participação dos servidores e da criação de mecanismos que assegurem que as contribuições dadas serão ouvidas e processadas. Também nesse item, percebeu-se bastante uniformidade nas respostas, em razão da elevada moda (8) e do baixo desvio padrão (2,41).

No mesmo patamar de favorabilidade apresentaram-se os itens que avaliaram a relação entre os gestores e servidores. Tendo em vista que tais itens estão intimamente ligados à percepção do clima organizacional, conforme apontado por Oliveira (2008). Tais resultados indicam que no que tange a aspectos relacionados ao clima não se encontra grandes problemas que impactem no processo de mapeamento, havendo espaço, é claro para melhorias, mas não apresentando-se como um aspecto crítico para o processo.

Essa percepção de uma relação positiva entre os gestores e suas equipes, sugerem que há no contexto das organizações pesquisadas um certo comprometimento das lideranças com o desenvolvimento das suas equipes, o que favorece o processo do mapeamento na medida em que esses mesmos gestores,



teriam o poder de dificultar a participação dos servidores em atividades necessárias para a identificação e mapeamento das competências. Não obstante percebe-se ainda a necessidade de se investir ainda mais no processo de qualificação dos gestores, para que esses estejam ainda mais preparados para criar contextos facilitadores para a melhoria das políticas de gestão.

Embora não esteja entre os aspectos com índices mais baixos, a indicação de que na percepção dos respondentes, o patrocínio dado pela alta direção ao processo do mapeamento, não é ainda um dos itens mais elevados, preocupa pois sugere que as pessoas não percebem claramente que a alta direção compreende ou se compromete com o processo. Isso pode comprometer o processo na medida em que tal participação é essencial, já que o principal propósito do mapeamento é identificar competências que são essenciais para o alcance da missão organizacional e de resultados estratégicos.

Também é importante, pois o patrocínio da alta direção pode promover de forma mais efetiva a adesão de outras instâncias na organização, criando assim contextos favoráveis para a participação de gestores intermediários, servidores, bem como favorecendo a disponibilização dos recursos financeiros, orçamentários, materiais e tecnológicos necessários para a realização do mapeamento. O patrocínio da alta direção pode ainda aumentar a credibilidade da área de RH junto aos diversos públicos, favorecendo ainda mais o contexto de implementação do mapeamento.

Por fim percebeu-se que embora haja uma certa percepção de patrocínio da alta direção e quanto à relação entre os gestores e suas equipes, os aspectos relacionados à compatibilização dessa alta direção e a relação entre a unidade de RH e os demais gestores (59% em ambos), apresentam-se como menos favoráveis, sugerindo uma possível incompreensão por parte desses importante atores, quanto ao processo do mapeamento ou mesmo quanto aos benefícios que esse pode trazer à organização de forma geral. Dessa forma é importante que as unidades de RH invistam em estratégias de comunicação mais efetiva, ampliando o conhecimento e a compreensão do processo do mapeamento junto à alta direção e aos gestores.



Tais esforços podem também favorecer o aumento da credibilidade do RH nesse processo, uma vez que, na medida em que o mapeamento apresentar um real sentido e utilidade para os gestores e alta direção, há uma maior probabilidade de que esses patrocinem e referendam melhor os esforços e projetos. Para isso sugere-se que o envolvimento de tais instâncias, tanto no processo de construção metodológica, quanto na operacionalização do mapeamento propriamente dito.

Por fim espera-se que este trabalho tenha trazido reflexões sobre possíveis razões da não obtenção de pleno êxito na implementação da gestão de competências, como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. A constatação que mesmo depois de 8 anos, desde sua instituição, há expressivos avanços a serem realizados na melhoria dos contextos organizacionais necessários para um bom mapeamento e gestão por competências.

Ressalta ainda a importância das unidades de Recursos Humanos compreenderem melhor seu papel nesse processo, buscando estratégias que reforcem sua credibilidade e imagem junto aos diversos públicos envolvidos, especialmente da alta direção, dos gestores e dos servidores de forma geral.

Destaca ainda a importância de se realizar pesquisas científicas mais elaboradas que se proponham a investigar de forma mais precisa e com maior amplitude os aspectos a serem considerados e barreiras a serem superadas antes de se tentar implementar um processo de gestão por competências ou mesmo da etapa de mapeamento.

O trabalho apresentou algumas limitações, entre elas o fato de que tratou-se de um simples levantamento de percepções, não sendo adotados parâmetros científicos mais rigorosos para a construção e validação, teórica e empírica de um instrumento de pesquisa que conferisse maior validade aos resultados encontrados.

Outra limitação é que justamente pela ausência de tais critérios, não se preocupou em obter-se uma amostra mais significativa e representativa dos diferentes atores que são envolvidos no processo de mapeamento. Isso pois, embora os profissionais de RH tenham uma certa visão de sua imagem perante a alta direção, aos gestores e a organização como um todo, a investigação baseada na percepção direta desses atores, tende a trazer resultados mais fidedignos.



5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, K. N. T.; MELO, M. C. O. L. e BRITO, M. J. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Organizações Intensivas em Tecnologia: Estudo Descritivo em Provedores de Acesso a Rede Mundial de Computadores. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 15-33, 2006.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais, desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Eds.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: [s.n.], 2006. p. 23-40.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. 2013.

FELICIO, M. J. et al. Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 6, n. 3, p. 18–30, 2007.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de necessidades de treinamento: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais**. 2009.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2ª. ed. [S.l.]: Artmed, 2009. p. 688

FIUZA, D. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

GUIMARÃES, T. A.;; BRUNO-FARIA, M. F. e BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Eds.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 216-230.

GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**, 2003.

HOFFMAN-CÂMARA, R. et al. Necessidades educacionais complementares do bacharel em turismo : aplicação do método da análise do papel ocupacional. **Pasos.Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 8, p. 305-318, 2010.

IQBAL, M. Z. e KHAN, R. A. The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model. **Journal of European Industrial Training**, v. 35, n. 5, p. 439-466, doi:10.1108/03090591111138017, 2011.



LATHAM, G. Human Resource Training And Development. **Annual Review of Psychology**, v. 39, n. 1, p. 545-582, doi:10.1146/annurev.psych.39.1.545, 1988.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. **Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública–www. top. org. ar/publicac. htm. Acesso em**, v. 9, n. 07, p. 2006, 2003.

MENEZES, L. A.;; RIVERA, R. C. P. e BORGES-ANDRADE, J. E. Necessidades de Treinamento de Agricultores e de Suas Mulheres num Projeto Integrado de Colonização. **Cad. Dif. Tecnol.**, p. 109-118, 1988.

OLIVEIRA, A.S.S. **Mapeamento de competências e variáveis do clima organizacional: Construto para elaboração de um plano de desenvolvimento profissional**. 2008.

PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração**. [S.l: s.n.], 1999. p. 306

PASQUALI, Luiz. **Teorias e métodos de medida em ciências do comportamento**. [S.l: s.n.], 1996.

PILATI, R. História e importância de TD&E. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. [S.l: s.n.], 2006. p. 159-176.

RABAGLIO, M.O. **Avaliação por Competências: Ferramenta de remuneração ou desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RABELO, F. M.;; FILHO, E. B. e OLIVEIRA, C. A. B. Treinamento e gestão da qualidade. **Revista de Administração de Empresas**, p. 13-19, 1995.

TAYLOR, P. J.;; DRISCOLL, M. P. . e BINNING, J. F. A new integrated framework for training needsanalysis. **Human Resource Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 29-50, 1998.



AUTORIA

Carlos Henrique Rodrigues – Agência Nacional de Energia Elétrica.

Endereço eletrônico: rodriguesch2003@yahoo.com.br

Maria Júlia Pantoja – Universidade de Brasília.

Endereço eletrônico: jpantoja@unb.br

