

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

JULIANA LAPOLLI

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: uma ferramenta para a
Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas**

Florianópolis, abril de 2010.

JULIANA LAPOLLI

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: uma ferramenta para a
Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do grau de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof^ª Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

Florianópolis, abril de 2010.

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

L315m Lapolli, Juliana

Mapeamento de competências [dissertação] : uma
Ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem
da teoria geral de sistemas / Juliana Lapolli ;
orientadora, Ana Maria Bencciveni Franzoni. -
Florianópolis, SC, 2010.
163 p.: il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Gestão do conhecimento. 2. Engenharia e gestão do
conhecimento. 3. Gestão de pessoas. 4. Teoria geral de
sistemas. 5. Mapeamento de competências. I. Franzoni, Ana
Maria Bencciveni. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão
do Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

JULIANA LAPOLLI

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: uma ferramenta para a
Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de abril de 2010.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
**Coordenador do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento**

BANCA EXAMINADORA:

Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC.
Orientadora

Sonia Maria Pereira, Dra.
Saúde Pública – UFSC.

Edmilson Antônio Dias, Dr.
Psicologia – UFSC.

José Alfredo Beirão
UDESC
Tutor de orientação

Dedico este trabalho aos meus pais, que me permitiram sonhar e acreditar nos meus sonhos, a minha irmã, e ao meu filho, na expectativa de que ele sintasse sempre livre para sonhar. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

À professora Ana Maria B. Franzoni, pela orientação e compreensão;

Aos professores da banca examinadora pela sua dedicação e generosidade ao compartilhar do trabalho;

Às minhas amigas Ana e Nath, que em muitos momentos se prontificaram em ajudar e tornaram mais “leves” alguns dias tão “pesados”;

A tia Joice e a Lú, sempre tão prestativas e prontas para ajudar em qualquer momento;

Ao Maurício e ao Glaycon por abrirem espaço para que essa pesquisa pudesse ser realizada;

À minha irmã que me serve de exemplo de garra e trabalho;

À minha mãe e ao meu pai, por me apoiarem nesse e em todos os momentos;

Ao Daniel, que todos os dias me ensina um pouco mais sobre companheirismo, dificuldades, superações e alegrias no relacionamento. Por todo carinho, compreensão e amor... Te amo muito;

Ao Luan, meu pequeno príncipe, por toda luz, energia e felicidade que me passa todas as manhãs.

“A paz não está fora de mim
É minha posição natural
Nenhum objeto, interesse ou relacionamento
consegue substituir a falta do meu próprio
equilíbrio”
KEN O'DONNEL

LAPOLLI, Juliana. **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas. 2010. 163 fs. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2010.

RESUMO

O caráter sistêmico do setor de Gestão de Pessoas é resultado da incorporação de conceitos oriundos da Teoria Geral de Sistemas e da demanda pelo conhecimento estratégico, o que torna relevante a análise da Gestão de Pessoas sob esta ótica. Esta dissertação trata da Gestão de Pessoas como função sistêmica, agregando valor a estratégia e integração organizacional. Aborda o Mapeamento de Competências como ferramenta do setor de Gestão de Pessoas a partir de uma compreensão sistêmica das organizações, a qual identifica as competências organizacionais disponíveis e as necessárias, tornando possível o desenvolvimento de novas estratégias e processos de gestão. Para validar o enfoque proposto foi aplicado na Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza”, um modelo de Mapeamento de Competências, baseado nos autores Borges-Andrade; Lima, verificando as possíveis estratégias de treinamento e mudanças na empresa. A aplicação foi realizada de acordo com o pensamento sistêmico, levando em consideração o elemento humano e o modo como ele se relaciona com o ambiente, que é um sistema dinâmico. Assim, observou-se, além dos colaboradores que exercem atividades no setor administrativo, alguns dos colaboradores técnicos. De acordo, também, com o pensamento sistêmico, todo o trabalho da Gestão de Pessoas desde o Mapeamento de Competências até a remuneração, deve ser pensado de forma estratégica e sistêmica: buscando alcançar um estado constante de equilíbrio, de modo que os processos e o sistema como um todo não chegue a um repouso estático.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Teoria Geral de Sistemas; Mapeamento de Competências.

LAPOLLI, Juliana. **MAPPING OF COMPETENCE**: A Tool for Personnel Management from a systemic understanding of organizations. 2010. 163 fs. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2010.

ABSTRACT

The systemic nature of the Personnel Management Sector results from the concepts incorporation by the General Systems Theory and by the demand for strategic knowledge, which makes relevant the analysis of Human Resource Management by this point of view. This dissertation is about Personnel Management as systemic function, adding value to strategy and organizational integration. It covers the Competence Mapping as a tool for the Personnel Management from a systemic understanding of organizations, which identifies the available and necessary organizational skills, making possible the development of new strategies and management processes. To validate the proposed approach it was applied in the Clinic of Aesthetic Medicine and Sports "Beauty", a model of Competence Mapping, based on the authors Borges-Andrade, Lima, checking the possible training strategies and changes in the company. The application was carried out according to systemic thinking, taking into account the human element and how it relates to the environment, which is a dynamic system. Then, it was observed, in addition to employees who perform activities in the administrative sector, some of the technical staff. Also, in accordance with systems thinking, all the work of Personnel Management from the Mapping Skills to the salary payment, it must be thought through strategic and systemic way, trying to reach a constant state of equilibrium, so that the processes and system as a whole does not reach a static inactivity.

Keywords: People Management; General Systems Theory; Mapping Skills.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Análise da Evolução dos Modelos de Gestão.....	30
Figura 2: Os seis processos de Gestão de Pessoas.....	35
Figura 3: As três dimensões da competência.....	45
Figura 4: Etapas da gestão de competências.....	52
Figura 5: Escopo de Competências.....	54
Figura 6: Escalas de Avaliação.....	55
Figura 7: Escalas de Avaliação de Borges-Andrade; Lima.....	70
Figura 8: Competência em Informática básica para o cargo de recepcionista.....	73
Figura 9: Competência em Sistema SISCLINICA para o cargo de recepcionista.....	74
Figura 10: Competência em Tratamentos oferecidos na clinica para o cargo de recepcionista.....	75
Figura 11: Competência em Organização da clinica para o cargo de recepcionista.....	76
Figura 12: Competência em Organizar agenda e dados dos pacientes para o cargo de recepcionista.....	77
Figura 13: Competência em Resolver problemas para o cargo de recepcionista....	78
Figura 14: Competência em Objetividade e clareza para o cargo de recepcionista.....	79
Figura 15: Competência em Organização da clinica para o cargo de recepcionista.....	80
Figura 16: Competência em Relacionamento interpessoal (interno e externo) para o cargo de recepcionista.....	81
Figura 17: Competência em Memorização para o cargo de recepcionista.....	82
Figura 18: Competência em Controle das emoções para o cargo de recepcionista.....	83
Figura 19: Competência em Atendimento ao telefone para o cargo de recepcionista.....	84
Figura 20: Competência em Digitar para o cargo de recepcionista.....	85
Figura 21: Competência em Trabalhar sobre pressão para o cargo de recepcionista.....	86
Figura 22: Competência em Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional) para o cargo de recepcionista.....	87
Figura 23: Competência em Postura profissional (aparência e postura) para o cargo de recepcionista.....	88
Figura 24: Competência em Empatia para o cargo de recepcionista.....	89
Figura 25: Competência em Disposição para o cargo de recepcionista.....	90
Figura 26: Competência em Ser prestativo com colegas e clientes para o cargo de recepcionista.....	91
Figura 27: Competência em Sinceridade para o cargo de recepcionista.....	92

Figura 28: Competência em Proatividade para o cargo de recepcionista.....	93
Figura 29: Competência em Respeito para o cargo de recepcionista.....	94
Figura 30: Competência em Agilidade para o cargo de recepcionista.....	95
Figura 31: Competência em Discrição para o cargo de recepcionista.....	96
Figura 32: Competência em Atenção para o cargo de recepcionista.....	97
Figura 33: Competência em Simpatia (gentileza) para o cargo de recepcionista....	98
Figura 34: Competência em Organização para o cargo de recepcionista.....	99
Figura 35: Competência em Informática para o cargo de administrador.....	100
Figura 36: Competência em Sistema SISCLINICA para o cargo de administrador.....	101
Figura 37: Competência em Tratamentos oferecidos na clinica para o cargo de administrador.....	102
Figura 38: Competência em Organização da clinica para o cargo de administrador.....	102
Figura 39: Competência em Administração básica para o cargo de administrador.....	103
Figura 40: Competência em Economia para o cargo de administrador.....	104
Figura 41: Competência em Legislação para clinica médicas para o cargo de administrador.....	105
Figura 42: Competência em Direito Administrativo para o cargo de administrador.....	105
Figura 43: Competência em Contabilidade Geral para o cargo de administrador.....	106
Figura 44: Competência em Administração Financeira e Orçamentária para o cargo de administrador.....	107
Figura 45: Competência em Resolver problemas para o cargo de administrador.....	107
Figura 46: Competência em Objetividade e clareza para o cargo de administrador.....	108
Figura 47: Competência em Comunicação interpessoal para o cargo de administrador.....	109
Figura 48: Competência em Relacionamento interpessoal para o cargo de administrador.....	110
Figura 49: Competência em Divulgar tratamentos para o cargo de administrador.....	110
Figura 50: Competência em Realizar parcerias para o cargo de administrador.....	111
Figura 51: Competência em Negociação para o cargo de administrador.....	112
Figura 52: Competência em Trabalho em equipe para o cargo de administrador.....	113
Figura 53: Competência em Visão integrada para o cargo de administrador.....	113
Figura 54: Competência em Analisar informações para o cargo de administrador.....	114

Figura 55: Competência em Análise de mercado para o cargo de administrador.....	115
Figura 56: Competência em Ética e responsabilidade profissional para o cargo de administrador.....	116
Figura 57: Competência em Postura profissional para o cargo de administrador.....	116
Figura 58: Competência em Empatia para o cargo de administrador.....	117
Figura 59: Competência em Disposição para o cargo de administrador.....	118
Figura 60: Competência em Busca do autodesenvolvimento para o cargo de administrador.....	119
Figura 61: Competência em Flexibilidade para o cargo de administrador.....	119
Figura 62: Competência em Proatividade para o cargo de administrador.....	120
Figura 63: Competência em Agilidade para o cargo de administrador.....	121
Figura 64: Competência em Discrição para o cargo de administrador.....	122
Figura 65: Competência em Atenção para o cargo de administrador.....	122
Figura 66: Competência em Organização para o cargo de administrador.....	123
Figura 67: Comparação entre grau de importância e domínio.....	124
Figura 68: Comparação entre grau de importância e domínio no cargo de administrador.....	125
Figura 69: Sistema Organizacional.....	134

Quadro 1: Matriz de competências do cargo de RECEPCIONISTA da Clínica de Estética Médica “Beleza”.....	68
Quadro 2: Matriz de competências do cargo de ADMINISTRADOR da Clínica de Estética Médica “Beleza”	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Grau de importância e desvio padrão no cargo de recepcionista.....	126
Tabela 2: Grau de importância e desvio padrão no cargo de administrador.....	127

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Inserção da Pesquisa ao Programa.....	18
1.5 Estrutura do Trabalho.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Considerações Iniciais.....	20
2.2 Teoria Geral de Sistemas.....	20
2.3 Gestão de Pessoas.....	28
2.4 Mapeamento de Competências na Gestão de Pessoas.....	40
2.4.1 Histórico do tema competência.....	40
2.4.2 Conceito de competência.....	41
2.4.3 Mapeamento de competências.....	50
3 METODOLOGIA.....	59
3.1 Perspectiva da pesquisa.....	59
3.2 Delimitação do trabalho.....	64
4 APLICAÇÃO.....	66
4.1 Local de aplicação.....	66
4.2 Apresentação e Análise da coleta de dados.....	67
4.3 Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos.....	71
4.3.1 Cargo: Recepcionista.....	71
4.3.2 Cargo: Administrador.....	100
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	131
6 REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICES.....	148

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Diante da rapidez nas mudanças, imprevisibilidade e competitividade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, é necessário possuir como diferencial a gestão eficaz e eficiente das pessoas que as compõem. Implementando ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais e organizacionais visando a auto-realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão organizacional.

A percepção de que as pessoas são o ponto central da eficiência e eficácia nas organizações, amplia a atuação do setor de Gestão de Pessoas, que passa a assumir as suas relações com a estratégia organizacional.

A Gestão de Pessoas deve trabalhar integrada ao negócio da empresa como um centro de lucros, que participa política e estrategicamente das ações e decisões globais e agrega valor à empresa por meio do investimento nas pessoas. Para alcançar suas metas, as organizações precisam da contribuição de seus colaboradores, refletindo a competência humana no uso eficiente e eficaz dos seus talentos e dos recursos que compõe a estrutura produtiva da empresa.

Gerir pessoas nunca foi tarefa simples, pois, cada indivíduo está inserido em diferentes ambientes que proporcionam o encontro e a divergência de culturas. Neste contexto, as organizações vêm passando por um amplo processo de transformação no que diz respeito à Gestão de Pessoas. Portanto, vem evoluindo de acordo com as mudanças do ambiente organizacional e seus processos básicos vêm sendo abordados sob diferentes perspectivas entre os estudiosos da área.

Para Fleury (2002) o novo papel do Homem no trabalho deu nova dimensão e abrangência à área de Recursos Humanos, passando a haver uma preocupação de toda a organização com a maximização dos talentos humanos.

O foco da Gestão de Pessoas é o colaborador e a consciência de que o fator humano é o centro de tudo na organização e de que é preciso acionar mecanismos que o estimulem e o conduzam à realização para elevar a produtividade, a satisfação do cliente externo e a competitividade no meio organizacional. Assim, a empresa passou a ter uma concepção de si como um sistema amplo e integrado. Eleger as competências essenciais da

organização e mapeá-las torna possível a atualização e a qualificação das organizações.

Os mapas trazem informações sobre as especialidades e as competências dos colaboradores, assim como as suas relações. Estas informações são apresentadas de forma gráfica, permitindo uma melhor visualização das competências que existem em uma determinada organização.

O Mapeamento das Competências pode auxiliar no sentido de apontar as competências organizacionais disponíveis e necessárias, verificar quais os funcionários as possuem e as que precisam ser desenvolvidas. Além disso, identifica alguns dos ativos intangíveis da organização, permitindo aos gestores do conhecimento visualizar as competências existentes no seu quadro de colaboradores, comparar com as necessidades da empresa, sugerir ações para possíveis mudanças, etc.

A partir do exposto, cabe a seguinte pergunta de pesquisa:

- Como o Mapeamento de Competências contribui para a Gestão de Pessoas, sob a ótica da Teoria Geral de Sistemas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a contribuição do Mapeamento de Competências como ferramenta para a Gestão de Pessoas sob a ótica da Teoria Geral dos Sistemas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Especificamente este trabalho pretende:

- a) Contextualizar o processo de Gestão de Pessoas sob a ótica da teoria geral dos sistemas;
- b) Descrever os impactos da Gestão de Pessoas nas organizações;
- c) Identificar como ocorre Mapeamento de Competências nas organizações;
- d) Aplicar o Mapeamento de Competências em uma organização;
- e) Descrever os impactos do Mapeamento de Competências na Gestão de Pessoas.

1.3 Justificativa

Na era do conhecimento as pessoas que trabalham nas organizações são a principal vantagem competitiva. Os ativos intangíveis têm valor maior que os ativos físicos, principalmente em empresas de serviços. Os ativos físicos sofrem monitoramento constante em grande parte das empresas, tanto nas perspectivas contábil como física, visando valorar sua depreciação e estado de conservação. Os ativos intangíveis, apesar de não se depreciar, gastar ou quebrar, devem ser igualmente mapeados e monitorados.

As organizações necessitam das pessoas para alcançar os seus objetivos e cumprir as suas missões e as pessoas dependem das organizações que trabalham para atingir os seus objetivos individuais.

Embora a tecnologia ofereça uma grande contribuição para a competitividade de uma organização no mercado, as pessoas são o diferencial por possuírem uma ampla gama de competências e talentos desenvolvidos e/ou a serem desenvolvidos e utilizados como alavancas para o sucesso organizacional. Por isso é fundamental a construção de uma relação constante de sinergia entre as organizações e as pessoas.

Atualmente, os indivíduos são percebidos como dotados de personalidade própria e conhecimentos variados, como ativadores inteligentes dos recursos organizacionais, elementos impulsionadores que dotam de talento e aprendizado para a constante renovação e adaptação ao contexto e como parceiros da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Nesse sentido a Gestão de Pessoas possui papel fundamental.

O Mapeamento de Competências reveste-se de grande relevância para organizações que pretendam mapear e monitorar seu portfólio de competências. O principal objetivo é manter ou melhorar os níveis de competitividade atingidos frente à concorrência pelo desenvolvimento de competências essenciais.

De acordo com Sveiby (1997) a competência é a capacidade que um indivíduo possui para agir, baseada em seus conhecimentos teóricos e tácitos, que envolvem cinco elementos interligados: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social.

Dutra (2004a) afirma que as competências podem ser atribuídas tanto à organização quanto as pessoas, colocando as duas emparelhadas, em um mesmo nível, possibilitando o processo de transferências de competências. Assim, a empresa transfere seu patrimônio às pessoas, contribuindo para o

crescimento profissional e preparando-as para lidar com novas situações, e as pessoas transferem para a organização aquilo que aprenderam, com a sua capacidade individual permitem as organizações enfrentarem novos desafios em cenários variados.

Por competências organizacionais entende-se todo o corpo do conhecimento, metodologias, processos, entre outros. Já as competências individuais são o conjunto de saberes dos colaboradores (conhecimentos, habilidades e atitudes) que é o capital diferencial da organização.

Portanto, o Mapeamento de Competências é fundamental para identificar as competências organizacionais disponíveis e necessárias, além de verificar quais os colaboradores as possuem e qual capacitação poderá desenvolver as competências que ainda não existem e aquelas que necessitam ser melhoradas.

Assim, esta pesquisa servirá como um instrumento de informações úteis a acadêmicos, professores, pesquisadores e profissionais interessados no tema em questão.

1.4 Inserção da Pesquisa ao Programa

O Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento possui três linhas de pesquisa para mestrado e doutorado (Engenharia do Conhecimento, Mídia e Conhecimento e Gestão do Conhecimento). O conhecimento é pesquisado enquanto fator de produção, gerador de riqueza/valor e de equidade social. Assim, o objetivo do EGC consiste em investigar, conceber, desenvolver e aplicar modelos, métodos e técnicas relacionados tanto a processos/bens/serviços como ao seu conteúdo técnico-científico.

A área de Gestão do Conhecimento tem por objetivo a formação de profissionais e pesquisadores responsáveis pela utilização do conhecimento como fator de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia baseada no conhecimento. Portanto, esta dissertação está inserida na linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, pois descreve o Mapeamento de Competências, uma técnica utilizada para mapear o conhecimento nas organizações e possibilitar o desenvolvimento e/ou aquisição das competências ausentes. Além disso, este trabalho utiliza a Teoria Geral de Sistemas, propondo uma visão sistêmica nas organizações redefinindo o processo de Gestão de Pessoas.

Assim, o tema proposto para a pesquisa tem uma relação de simbiose com a gestão do conhecimento, pois está relacionada à aplicação e

sistematização dos processos de Gestão de Pessoas visando à melhoria da competência e do comportamento humano nas organizações, além de considerar o conhecimento como valor estratégico.

1.5 Estrutura do Trabalho

O conteúdo do presente trabalho está dividido em quatro capítulos, além desta introdução.

No segundo capítulo constitui-se a fundamentação teórica, que apresenta as teorias que serviram de apoio para a realização desta pesquisa, considerando o atendimento dos objetivos. Foi abordada a Teoria Geral de Sistemas; a Gestão de Pessoas, seus processos e tendências e o Mapeamento de Competências.

O capítulo 3 trata dos procedimentos metodológicos, mostrando as perspectivas da pesquisa e sua delimitação.

O quarto capítulo traz a aplicação da pesquisa em uma organização.

O capítulo 5 apresenta as conclusões resultantes do processo deste trabalho e sugestões para futuras pesquisas que poderão ser desenvolvidas.

Por fim, são citadas as referências e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações Iniciais

Este capítulo oferece sustentação teórica à proposta deste trabalho, apresentando uma contextualização da Teoria Geral de Sistemas e da Gestão de Pessoas. Posteriormente caracteriza o Mapeamento de Competências, conceituando e descrevendo como é realizado.

2.2 Teoria Geral de Sistemas

Há alguma coisa dentro de todos nós que adora montar um quebra-cabeça, que adora ver surgir a imagem do todo. A beleza de uma pessoa ou de uma flor ou de um poema reside em vê-los por inteiro. É interessante que as palavras *whole* (todo) *health* (saúde) vêm do mesmo radical *hal*, do inglês arcaico, como na expressão *hale and hearty* (firme e forte, em português). Portanto, não é surpresa que a falta de saúde do mundo atual seja diretamente proporcional à nossa incapacidade de vê-lo como um todo (SENGE, 2008, p. 99)

A evolução do homem fez com que suas idéias evoluíssem, exigindo uma visão sistêmica do mundo, assim:

a existência de modelos, princípios e leis que se aplicam a sistemas generalizados ou suas subclasses, promove o surgimento de uma teoria, não dos sistemas de um tipo mais ou menos especial, e sim de princípios universais. Seu conteúdo é a formulação e derivação dos princípios para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações existentes entre eles (TEIXEIRA, GUBIANI e CARVALHO NETO, 2007, p. 137)

Para Capra (1999) a visão sistêmica representou uma profunda revolução na história do pensamento científico ocidental. A crença segundo a qual em todo sistema complexo o comportamento do todo pode ser entendido inteiramente a partir das propriedades de suas partes é

fundamental no paradigma cartesiano. A abordagem analítica, reducionista, requer para o entendimento reduções contínuas sem preocupar-se com a sua contextualização, com o todo ao qual pertencem. Já o pensamento sistêmico é contextual, o oposto do pensamento analítico, pois para se entender alguma coisa é necessário entendê-la, como tal, e em um determinado contexto maior, ou seja, como componente de um sistema maior (ambiente).

De acordo com Ribeiro (2003, p. 109) “sistema é um complexo de um todo organizado, um conjunto ou combinação de coisas ou partes, que compõe um valor unitário”. Já Chiavenato (1993) define sistemas como um conjunto de elementos em interação recíproca, de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade. O autor também conceitua sistemas como um conjunto de elementos interdependentes cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada.

Como assinala Capra (2008), as idéias sistêmicas aparecem como tema recorrente na ciência através de concepções holistas em oposição a concepções mecanicistas. Segundo o autor, as raízes dessa tensão remontam à antiga dicotomia entre substância - entendida como matéria, estrutura, quantidade - e forma - entendida como padrão, ordem, qualidade - oriunda das escolas filosóficas gregas.

O marco moderno do pensamento sistêmico é atribuído a Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), que influenciou significativamente o desenvolvimento de uma abordagem na qual destacou a ocorrência dos sistemas na física, na biologia e nas ciências em geral (RIBEIRO, 2003).

Ludwig Von Bertalanffy foi biólogo e iniciou a sua carreira em Viena na década de 20 do século XX, onde integrou o chamado círculo de Viena. As hipóteses de Bertalanffy desde o início evidenciavam sua descrença em uma visão meramente mecanicista, ou seja, física (a física do pensamento mecânico de Newton – forças e trajetórias) newtoniana, dos fenômenos biológicos, os quais deveriam ser ampliados por uma visão que considerasse o todo, as suas inter-relações e as com o seu ambiente.

A partir dessas concepções Bertalanffy postulou no período do pós-guerra uma nova disciplina: a Teoria Geral dos Sistemas - TGS. Segundo ele seu objeto é a formulação de princípios válidos para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou forças existentes entre eles. Essa noção de sistema engloba uma série de abordagens tais como a filosofia (voltada para a ética, história, ontologia, epistemologia e metodologia de sistemas), engenharia de

sistemas (sistemas artificiais como robôs, processamento eletrônico de dados, etc.) análise de sistemas (desenvolvimento e planejamento de modelos de sistemas, inclusive matemático) e a pesquisa empírica sobre sistemas (abrangendo a descoberta de leis, adequação e estudos de simulação de sistemas). Para o autor, a TGS é uma ciência geral da totalidade e em forma elaborada, uma disciplina lógico-matemática, em si mesma puramente formal, mas aplicável às várias ciências empíricas (BERTALANFFY, 1977).

A Teoria Geral de Sistemas afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos separados. A compreensão dos sistemas somente ocorre quando estudamos os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes (CHIAVENATO, 1993, p. 749).

Em um sistema, as partes influenciam-se umas às outras de maneira mútua, quer direta ou indiretamente. Tais fluxos de influência, segundo Senge (2008), teriam um caráter recíproco, uma vez que toda e qualquer influência é, ao mesmo tempo, causa e efeito - a influência jamais tem um único sentido. Este fluxo de influência é recíproco no sentido que uma influência de um elemento A sobre B, causa influência de B sobre C, que pode voltar a influenciar novamente A, num ciclo de causa circular denominado enlace ou *feedback*.

Do ponto de vista do pensamento sistêmico, o sistema pode ser definido como uma entidade que mantém sua existência através da interação mútua entre suas partes (BELLINGER, 1996). Observa-se que um sistema não pode ser caracterizado apenas pelas partes que o compõem, mas principalmente pelas inter-relações entre elas, que seriam responsáveis pelas características do todo. A dinâmica de sistemas procura justamente elucidar as características gerais dos sistemas, partindo dos padrões de comportamento entre as partes e das estruturas determinantes destes padrões.

De acordo com Ackoff (1981 apud KASPER, 2000, p. 3):

O pensamento sistêmico, conforme a acepção da expressão utilizada no presente trabalho, é a denominação dada a uma nova estrutura conceptual ou quadro de referência do processo de pensamento, fundada numa concepção essencialmente processual e dinâmica da realidade, seja ao nível da natureza, sociedade e do próprio do processo de construção

conhecimento. Como distinção geral pode-se afirmar que, enquanto o pensamento tradicional focaliza na análise das partes, o pensamento sistêmico empenha-se em obter sínteses, a partir da totalidade das interações entre as partes relevantes para a existência de um ‘todo’.

Capra (2008) descreve que o pensamento sistêmico envolve a complementaridade entre pensamento contextual e como pensamento processual. O aspecto processual do pensamento sistêmico decorre da centralidade das interações. Como pensamento contextual, aponta cinco aspectos que caracterizam o pensamento sistêmico:

- Mudança das partes para o todo;
- Capacidade de deslocar a atenção entre níveis sistêmicos. É possível encontrar sistemas dentro de outros sistemas e aplicar os mesmos conceitos a diferentes níveis;
- Inversão da relação entre as partes e o todo. Para o pensamento sistêmico, as propriedades das partes somente podem ser entendidas dentro de um contexto maior (ambiente);
- Pensar em termos de redes de relações.
- Mudança epistemológica.

Para Vieira (1998) os sistemas apresentam duas categorias de propriedades ou Parâmetros sistêmicos que são os:

- Básicos ou Fundamentais – ou seja, aqueles apresentados por todos os sistemas.

1. Permanência (instinto de sobrevivência)
2. Ambiente (mercado, sistema que envolve outro sistema)
3. Autonomia (estoque, memória)

- Evolutivos – que são representados pelos parâmetros emergentes nos sistemas ao longo da evolução. Portanto, não são encontrados, pois podem ou não ocorrer ao longo do tempo da existência de um sistema. Os parâmetros evolutivos são:

1. Composição (agregado ou conjunto de coisas em sinergia)
2. Conectividade (elementos relacionados, conexões)
3. Estrutura (numero de relações estabelecidas no sistema até um determinado instante de tempo)
4. Integralidade (no sistema as conexões não são iguais)
5. Funcionalidade (função dos subsistemas)

6. Organização (articulação, à coerência e às ligações das partes de um todo)
7. Parâmetro Livre (Complexidade)

Uma distinção importante para a teoria da organização é a classificação das organizações em sistemas fechados ou abertos. A abordagem sistêmica contemporânea concebe o ambiente como sendo um sistema que envolve um determinado sistema. Para que sejam efetivados os mecanismos de produção de sistemas pela termodinâmica universal, é necessário que os sistemas sejam abertos, ou seja, troquem matéria, energia e informação com outros, o mais imediato desses costuma ser o ambiente. É através dessa interação que um sistema é gerenciado pela evolução universal. Sistemas isolados nada trocam, sendo praticamente uma impossibilidade ontológica. O que se observa é que todos os sistemas parecem ser abertos em algum nível, sistemas que tendem ao isolamento e perdem contato com o ambiente tendem à morte (VIEIRA, 1998).

Assim, um sistema fechado é aquele que não realiza intercâmbio com o seu meio externo, tendendo necessariamente para um progressivo caos interno, desintegração e morte. Nas teorias anteriores da Administração, a organização era considerada suficientemente independente para que seus problemas fossem analisados em torno de estrutura, tarefas e relações internas formais, sem referência alguma ao ambiente externo, pois as atenções estavam concentradas apenas nas operações internas da organização, adotando-se, para isso, enfoques racionalistas (BERTALANFFY, 1977).

Na ciência, o primeiro critério do novo paradigma é a mudança das partes para o todo. No velho paradigma, acreditava-se que, em qualquer sistema complexo, a dinâmica do todo poderia ser entendida a partir das propriedades das partes (CAPRA, 2008, p. 83).

Já no novo paradigma essa relação é invertida, ou seja, as propriedades das partes podem ser entendidas somente a partir da dinâmica do todo.

Da mesma forma, para Teixeira, Gubiani e Carvalho Neto (2007) existe uma tendência para a visão do todo, e não apenas das partes, trazendo como maior benefício a aproximação entre as áreas de conhecimento. Segundo Bertalanffy (1977) o é de extrema relevância a identificação do maior número de variáveis possíveis, externas e internas que, de alguma

forma, influenciam em todo o processo existente na organização. A realidade é feita de sistemas, de elementos interdependentes que precisam ser analisados nas suas interações, com uma visão interdisciplinar e holística (MAXIMIANO, 2000).

Lieber (1998) afirma que um sistema não é apenas uma coleção de entidades, este agregado assume propriedades que não podem ser encontradas nas entidades isoladas, ou mesmo na mera reunião destas. Num sistema sociocultural, por exemplo, um indivíduo dentro de uma sociedade não pode ser compreendido como um ente solitário em sua biologia. O indivíduo que age - a pessoa psicológica - é uma organização que se desenvolve mantendo continuamente intercâmbio simbólico com as demais pessoas.

Senge (2008, p. 399) demonstra uma forma diferente de descobrir o pensamento sistêmico apontando o exemplo do astronauta Rusty Schweickart, que ao flutuar no espaço notou que:

A Terra é um todo indivisível, exatamente da mesma forma que cada um de nós é um todo indivisível. A natureza (e isso inclui todos nós) não é feita de partes dentro de um todo. Ela é feita de todos dentro de todos. Todas as fronteiras, inclusive as nacionais, são fundamentalmente arbitrárias. Nós as inventamos, e depois, ironicamente, nos vemos presos dentro dela.

Chiavenato (2000) enfatiza três premissas na TGS: sistemas existem dentro de sistemas (subsistemas); os sistemas são abertos; as funções do sistema dependem de sua estrutura.

Katz & Kahn (1978) reconheceram cinco tipos de subsistemas genéricos de atividades recorrentes para satisfazer as necessidades funcionais de uma organização:

- Subsistema de produção – é o subsistema técnico relacionado com o trabalho feito diretamente com o ganho da empresa.
- Subsistema de suporte – subsistema preocupado com a obtenção de entradas (inputs) e a disposição das saídas (outputs).
- Subsistema de manutenção - subsistema cujo objetivo é assegurar a adequação do papel das pessoas, através de seleção, recompensa e sanções.
- Subsistema adaptativo – subsistema preocupado em assegurar respostas adequadas às variações do ambiente.

- Subsistema de administrativo – subsistema que direciona, coordena e controla os outros subsistemas e atividades através de vários mecanismos regulatórios.

O enfoque sistêmico como teoria administrativa ou referencial teórico de gerenciamento de trabalho, foi proposto por Katz e Kahn (1987), tomando como base a teoria geral dos sistemas de Bertalanffy (TRINDADE e CATÃO, 1997).

O surgimento da perspectiva sistêmica na organização do trabalho teve grande aceitação no sistema empresarial brasileiro, a partir dos anos 80 (CATÃO, 1994).

Para Ackoff (1974 apud KASPER, 2000) o conceito de sistema tem aplicabilidade universal nos diversos domínios de atividade de conhecimento. Forrester (1994 apud KASPER, 2000, p. 48) “alerta sobre os riscos da popularização do ‘pensamento sistêmico’ no campo da administração, sem a fundamentação de uma disciplina sistêmica rigorosa. O autor concluiu pela reafirmação da importância da construção rigorosa de modelos de simulação, na forma proposta pela Dinâmica de Sistemas.

Para Maximiano (2000) o enfoque sistêmico contempla as organizações como sistemas técnicos e sociais, que se influenciam mutuamente e que são influenciados pelo ambiente, tornando primordial cuidar do desempenho global do sistema.

Katz e Kahn (1987) caracterizam alguns pressupostos básicos do sistema organizacional:

- Importação de Energia (a organização recebe insumos do ambiente, tais como matéria prima, informação, pessoal)

- Processamento (processamento de insumos pretendendo transformá-lo em produtos acabados, decisões gerenciais, pessoal treinado)

- Output e Input (os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente e recebem também do meio ambiente informações sobre o seu princípio e funcionamento)

- Ciclos de eventos (composto de input, processamento e output).

Capra (2005, p. 111) cita que:

Sempre ouvimos que, nas organizações, as pessoas resistem a mudança. Na realidade, porém, não é à mudança que elas resistem; resistem, isto sim, a uma mudança que lhes é imposta. Na medida em que estão vivos, os indivíduos e as comunidades são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento; mas seus processos naturais de

mudança são muito diferentes das mudanças organizativas projetadas por especialistas em 'reengenharia' e determinadas pelo chefe supremo.

O autor declara que para resolver o problema da mudança nas organizações é necessário compreender os processos naturais de mudança que caracterizam todos os sistemas vivos, ou seja, uma solução sistêmica. A partir de uma concepção das organizações como sistemas vivos (redes não-lineares complexas) é possível lidar com as complicações do ambiente empresarial.

“Para resolver qualquer problema isolado, precisamos de um pensamento sistêmico, pois todos esses são problemas sistêmicos, interligados e interdependentes” (CAPRA, 2008, p. 149).

O pensamento sistêmico é uma técnica prática para a compreensão de questões complexas, para a ação e aprendizado. No entanto, Senge (2008) adverte que o pensamento sistêmico pode ser considerado em três diferentes aspectos: a prática, os princípios e a essência. Todos estes aspectos devem ser considerados simultaneamente; além de um conjunto de atividades e ferramentas, é também um conjunto de princípios teóricos que ajudam a entender os seus fundamentos lógicos. Mas, para Senge, a essência é diferente. Esforços empreendidos na essência proporcionariam novas visões de mundo. No caso do pensamento sistêmico, a experiência de vivenciar interligações ajudaria a perceber a importância do todo.

Para Trindade e Catão (1997, p. 2) através da visão sistêmica organizacional:

fica excluída a possibilidade de entender o homem, as condições de trabalho e a organização de trabalho isoladamente, tanto a pessoa e os coletivos de trabalho, quanto o ambiente interno e externo à organização de trabalho, devem ser considerados como elementos indissociáveis, dentro do sistema trabalho, sendo o processo e o produto de trabalho resultantes dessa relação.

Senge (2008) descreve que existem muitas deficiências de aprendizagem organizacional em empresas que não possuem uma visão sistêmica:

- “eu sou meu cargo” – os colaboradores enxergam somente suas próprias atividades, ao invés do propósito, objetivos, metas da organização que faz parte;

- “o inimigo está lá fora” – encontrar uma razão externa para culpar os erros;
- a ilusão de assumir o controle – ao invés de reagir aos problemas de forma agressiva, deve-se perceber sua própria contribuição para os problemas;
- a fixação em eventos (principalmente a curto prazo);
- a parábola do sapo escaldado;
- a ilusão de aprender com a experiência – já que nunca experimentamos diretamente as conseqüências de nossas decisões mais importantes;
- o mito da equipe gerencial.

Para aumentar e potencializar ao máximo a criatividade e a capacidade de aprendizado em uma empresa é primordial que os gestores e administradores compreendam a interação que existe entre as estruturas formais e explícitas da organização e suas redes informais e autogeradoras (CAPRA, 2005).

São consideradas estruturas formais as regras e regulamentos (documentos oficiais da organização) que definem a relação entre as pessoas e as tarefas, determinando a distribuição de poder. Existem limites estabelecidos por acordos contratuais que delineiam os subsistemas e as funções. Já as estruturas informais são redes de comunicação fluidas e oscilantes (verbais ou não), através das quais existe a troca de habilidades, gerando conhecimento tácito.

Assim, as organizações atuais com uma visão sistêmica possuem mentalidade diferente das outras no sentido que se enxergam conectadas ao mundo. Os problemas deixam de ser causados por algo ou alguém de fora, as próprias ações de cada individuo criam os problemas pelos quais passam, assim as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade e como podem mudá-la (SENGE, 2008).

2.3 Gestão de Pessoas

As organizações que se destacam são aquelas que adicionam valor a investidores, clientes e funcionários, entendidos como as três principais fontes de valor das organizações (FIUZA, 2008, p. 80).

Comparando-se as empresas atuais àquelas do início da industrialização, nota-se que certamente o mundo organizacional mudou

muito. A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Wood Jr; Picarelli Filho (2008) colocam que as pessoas eram vistas como peças substituíveis de uma máquina, e as soluções combinavam a rígida supervisão com sistemas de remuneração por peças.

De acordo com Borges (2004), até a década de 70, as práticas de Recursos Humanos se dão como modulações em torno de um mesmo tema (o taylorismo-fordismo) e a demanda é por uma área de Recursos Humanos baseada na Psicotécnica, operando com processos padronizados para atender a uma determinada subjetividade: o trabalhador da repetição e do fragmento, o ser humano visto como um recurso que pode ser usado, descartado, substituído como qualquer outro recurso dentro da organização.

A mudança organizacional, neste período era vista como um “mal necessário”, e refletia uma visão de mundo para o qual o controle era a função mais importante, o sucesso era assegurado pela capacidade de reproduzir rotinas e procedimentos, e a inovação deveria ser temida e afastada porque trazia consigo a fragmentação da ordem vigente (FISCHER, 2002a).

Na década de 70, surge uma nova crise capitalista internacional e o mundo do trabalho é alvo de grandes transformações tecnológicas e organizacionais. A hegemonia do capital financeiro descola o capital da ordem produtiva, a competição e a concorrência por novos mercados se acirram e as novas tecnologias e formas de organização do trabalho vêm permitir que as empresas possam oferecer produtos cada vez mais semelhantes (BORGES, 2004).

A partir de então se podem notar algumas diferenças em relação às políticas e às práticas de Recursos Humanos, sendo que uma das principais foi a própria alteração do nome do campo de trabalho de Recursos Humanos para Talentos Humanos ou para Gestão de Pessoas. Mas, essa alteração representou muito mais do que um simples modismo, mas a constatação de que as pessoas são mais do que um recurso que pode apenas ser manipulado de acordo com condições externas. “O novo *management* hoje é a alma do operário que deve descer na oficina. É sua personalidade, sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada” (LAZZAROTO; NEGRI, 2001, p. 25).

Pereira (1995) desenvolveu um modelo de análise dessa evolução da gestão apresentada na Figura 1.

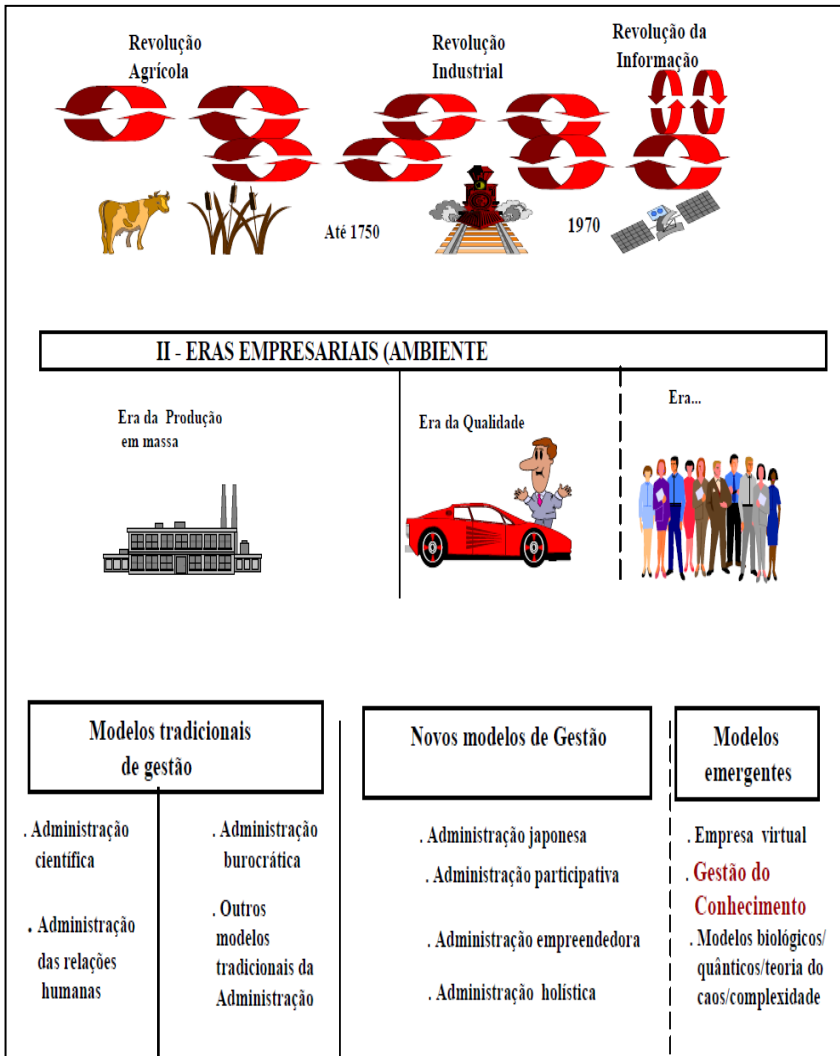


Figura 1: Análise da Evolução dos Modelos de Gestão
 Fonte: Pereira (1995, p. 74).

Caraciki (1991) menciona as forças de pressão que foram responsáveis pelas mudanças da área de RH e que fizeram que surgisse a

Gestão de Pessoas como uma nova proposta, com novos paradigmas. São elas:

- Incremento na competitividade organizacional, centrada na qualidade total dos bens e serviços oferecidos ao cliente;
- Crescente necessidade de atualização, riqueza de repertório e facilidade de acesso aos sistemas informacionais, desafiando a transmissão clássica de conhecimento e forçando a reformulação de seu papel;
- Anseio participativo das pessoas no trabalho;
- Revitalização da ética no trabalho como forma de realização humana e veículo para o atendimento de necessidades.

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Para Mascarenhas; Vasconcelos; Protil (2004) o novo modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, incorporando aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais.

A Gestão de Pessoas é importante na organização no sentido de agregar qualidade no relacionamento entre gestores, funcionários e empresa, descentralizando as operações e obtendo papel de facilitador.

Fischer (2002 apud GIRARDI et al., 2009) analisa o setor de Gestão de Pessoas e as suas transformações sob uma perspectiva interessante, expondo a ocorrência de quatro modelos nas organizações:

1 Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoa: os colaboradores são considerados como um fator de produção, cujos custos deveriam ser geridos da mesma forma que os dos demais fatores produtivos. Esse modelo corresponde ao RH burocrático, com objetivos voltados à eficácia no trabalho.

2 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano: voltado para a integração, o comprometimento dos colaboradores e a adaptabilidade. Esse modelo marcou a transição do RH burocrático para uma visão mais humana de gerir pessoas, buscando verificar as condições de trabalho, as diferenças entre os indivíduos e as formas de elevar a eficiência e eficácia no trabalho.

3 Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas: o setor de Gestão de Pessoas passa a ser vinculado às estratégias da organização, visando adaptar-se as suas necessidades e promover as pessoas como elementos de diferenciação.

4 Modelo de Gestão de Pessoas baseado nas Competências: Que somou à atuação estratégica da Gestão de Pessoas, a ênfase nas competências humanas, as quais determinam a competitividade de uma organização.

Zaccarelli (2007, p. 146) ressalta que:

... o descompasso entre a identificação de tendências de gestão de pessoas e as práticas efetivas das organizações pode ser analisado como paradoxo organizacional do tipo discurso X prática. Este tipo de contradição acontece, quando os indivíduos percebem a existência simultânea de duas realidades inconsistentes na organização: o discurso e a prática efetiva em relação a um mesmo objeto. O paradoxo discurso X prática gera percepções polarizadas e conflitantes nos indivíduos que interpretam a realidade ao seu redor por meio de dimensões opostas discurso e prática. No caso da gestão de pessoas no Brasil, percebemos freqüentemente uma distância entre os discursos dos especialistas e das organizações que refletem novos conceitos e princípios para a gestão de pessoas e a realidade organizacional, refletindo as grandes dificuldades enfrentadas ao se promover práticas inovadoras de gestão. De fato, por incidirem em comportamentos consolidados, a inovação na gestão de pessoas requer freqüentemente mudanças de difícil concretização.

Os processos de Gestão de Pessoas são inerentes ao cotidiano dos gestores, e não deveriam ser de inteira responsabilidade da área em particular. Dar mais poder ao cliente e atuar como um suporte especializado foi a forma de possibilitar a Gestão de Pessoas uma atuação que agregasse mais qualidade para gerir as pessoas. (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006).

Assim, a atuação do setor de Gestão de Pessoas é elemento essencial na performance organizacional, sendo que esta vive em um

ambiente de intensa competitividade e precisam da participação efetiva das pessoas para manterem e/ou elevarem seu desempenho.

Cada vez mais as empresas precisam estar preparadas para crescer num mercado tão competitivo buscando melhoria em todos os seus processos. Mas é impossível vencer todas as barreiras impostas pelo mercado, se o principal, as pessoas, forem esquecidas. Sem a preocupação com as pessoas que compõem a Organização existe um sério risco de fracassar. Para atingir resultados através das pessoas é necessário atrair e investir desde a contratação com definição correta do perfil que deseja contratar até a retenção deste capital intelectual e o desenvolvimento das pessoas.

Para obter desenvolvimento é preciso ter resultado e estar em constante aprimoramento dos processos para executar as estratégias organizacionais, portanto, a Gestão Estratégica de Pessoas está fortemente relacionada à Estratégia da organização, onde as pessoas influenciam e implementam a Estratégia da Organização, pois, são os seus patrimônios de conhecimento, em constante desenvolvimento e a ação consciente das pessoas torna-se um grande diferencial competitivo na implementação da Estratégia Organizacional (DUTRA, 2004a).

De acordo com Chiavenato (1999) a estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais ao mesmo tempo em que se aplicam mais intensamente as forças internas e se corrige as fraquezas internas, percebe-se então o quanto é relevante gerir pessoas focadas na estratégia organizacional.

Para Brandão e Guimarães (2002) também se entende gestão de pessoas como um conjunto de mecanismos, estratégias, políticas, instrumentos de gestão, processos e procedimentos, articulados de forma sistêmica, como um conjunto de partes interagentes e interdependentes, a fim de atrair, captar, reter, compensar, desenvolver e avaliar pessoas que possuam competências para atuarem com tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

Drucker (1981) aponta que o homem não pode ser trabalhado por um administrador e sim desenvolvido. Esta é a grande chave do sucesso da gestão de pessoas, auxiliar no desenvolvimento, crescimento, aperfeiçoamento e aprendizado dos funcionários. O gestor ou administrador é fundamental no processo de desenvolvimento de pessoal, é ele que “convive com as pessoas que administra; é ele quem determina e dirige o trabalho delas, quem as treina para que possam executá-lo, quem as avalia

e, freqüentemente, decide seu futuro” (DRUCKER, 1981, p. 71). Assim, acontece o envolvimento emocional, comprometimento do colaborador, inclinando-se mais ao trabalho intenso para atingir as metas (ULRICH, 2002).

Segundo Girardi (2008) o setor de Gestão de Pessoas - GP deve estimular a criatividade, iniciativa, autonomia e aprendizado das pessoas e das organizações, confirmando a sua postura como elemento de diferenciação organizacional. Para Silva; Battisti; Lima (2009, p. 100):

o papel da Gestão de Pessoas, é reter os bons profissionais, respeitar suas ideias, trocar informações, saber reconhecê-los, ter uma visão ampla do mercado por causa da competitividade, estimular os profissionais criativos, dar abertura e projeção, pois os bons profissionais querem ser reconhecidos, e se não forem, ficarão frustrados e procurarão novos ambientes de trabalho.

De acordo com Zimmermann (2003, p. 96), “a Gestão de Pessoas desenvolve o *empowerment* que é a responsabilização, comprometimento e a autonomia de cada profissional que irá evidenciar a capacidade de inovação e criatividade de cada um”.

Políticas adequadas de Gestão de Pessoas devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca das organizações por excelência. Uma estratégia empresarial que vise à produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir ao desenvolvimento e à implantação de políticas que produzam empregados de alta qualidade, que, na verdade, constituem “a diferença que faz a diferença” (LEGGE, 1995, p. 208).

A gestão de pessoas está integrada na gestão de talentos quando recruta, seleciona, integra, treina, avalia o desempenho humano, remunera e busca proporcionar um ambiente de trabalho favorável à satisfação dos profissionais. Considerando o maior nível de qualificação dos profissionais, em busca de empregabilidade, as empresas precisam criar formas de atrair e manter os melhores, desenvolvendo-os e satisfazendo suas expectativas e aspirações pessoais (GIRARDI; FELICIANO; GARIBA, 2009).

Observaram-se, na literatura, nomenclaturas diversas que se referem, direta ou indiretamente, a políticas ou processos de Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (2008) esses processos são:

- a) agregar pessoas: processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- b) aplicar pessoas: processos utilizados para desenhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- c) recompensar pessoas: processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;
- d) desenvolver pessoas: processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- e) manter pessoas: processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- f) monitorar pessoas: processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Esses processos estão representados na Figura 2.

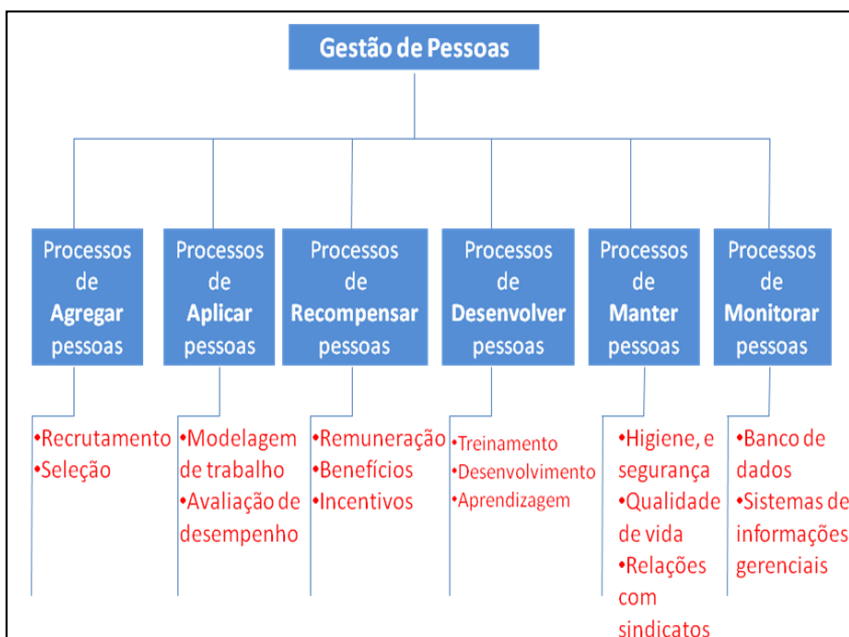


Figura 2: Os seis processos de Gestão de Pessoas
 Fonte: Chiavenato (1999).

Para Legge (1995) as políticas de GP podem ser agrupadas como: projeto do trabalho, gestão da mudança, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, sistema de recompensas e comunicação. Já Storey (1992, apud FIUZA, 2008) define como políticas ou dimensões ou, ainda, alavancas-chave de GP: seleção, remuneração, condições de trabalho, gerenciamento do trabalho, relações com os empregados, plano de carreira, comunicação, projeto do trabalho, gerenciamento de conflitos, treinamento e desenvolvimento, e gerenciamento de intervenções.

Springer e Springer (1990) avaliam que a prática de Gestão de Pessoas nos anos 90 basicamente focou-se em:

- Recrutamento: ênfase no recrutamento interno como melhor forma de adequação aos objetivos estratégicos.
- Análise de funções: cada vez mais utilizada, sob a forma de descrição, especificação e avaliação de funções, com a finalidade de fornecer informações para as atividades do setor de Gestão de Pessoas, e não mais como controle ou imposição de tarefas predeterminadas.
- Treinamento e desenvolvimento: os autores previam grande crescimento da função treinamento.

Devana, Fombrun e Tichy (1984, apud LACOMBE e TONELLI, 2001) descrevem como devem ser os subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento, a partir da ótica estratégica e, principalmente, a partir da visão que a organização tem do tipo de contrato que quer estabelecer com seus empregados. Esta visão compreende elementos como os seguintes: a relação que a organização quer estabelecer com o empregado, se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende dos empregados; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo, quando necessário; por fim, se o desempenho será baseado e avaliado de forma individual, ou em equipes, ou, ainda, alguma mistura entre os dois.

Considerando o setor de Gestão de Pessoas como um sistema orgânico, pode-se ressaltar como principais subsistemas a provisão de talentos, desenvolvimento de pessoas, manutenção de talentos, remuneração de pessoas, monitoramento de pessoas e aplicação de talentos humanos.

Cada um desses subsistemas está ligado entre si, onde um inicia o outro finaliza e assim por diante (FELICIANO; GARIBA; GIRARDI, 2007).

Algumas das atividades desenvolvidas pelo setor de Gestão de Pessoas são análise e descrição de cargos, processo seletivo, integração e acompanhamento do novo colaborador, avaliação de desempenho, acompanhamento de pessoal, entrevistas de desligamento, Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), Planos de cargos e salários, entre outros.

A análise e descrição de cargos é colocada como a primeira atividade a ser desenvolvida, pois sem ela não há como selecionar de maneira satisfatória o novo pessoal.

O objetivo do processo seletivo na empresa é garantir o recrutamento e seleção de colaboradores primando pelo acerto na busca por talentos que estejam em sincronia com os valores técnicos e humanos da organização.

O primeiro passo para o desencadeamento do processo é o preenchimento de um formulário de Requisição de Pessoal. Mediante este formulário o solicitante formaliza suas necessidades e requisitos para o preenchimento de determinado cargo vacante que deve ser autorizado pela Diretoria para início do processo.

A segunda fase é o recrutamento, que acontece através da divulgação da vaga em diversas fontes (anúncios em noticiários, rádios, empresas parceiras e cartazes), com o objetivo de atrair o maior número de candidatos possível para os processos seletivos, inscrição dos interessados (cada candidato deverá entrar em contato por telefone, enviar ou entregar um currículo para a empresa), análise de currículos e entrevista inicial de triagem.

Para a realização dos processos seletivos são reunidas e escolhidas técnicas de seleção, as quais são agrupadas em categorias: análise de currículos, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, técnicas de simulação, entrevistas psicológicas e entrevistas com a chefia solicitante da vaga. Sempre com a finalidade de verificar se as características dos candidatos estão dentro do desejado pela empresa e pela chefia.

De acordo com Girardi (2008, p. 44) a seleção “é um processo de comparação e de decisão, uma responsabilidade de todas as áreas da organização e uma função do RH”. O autor também assinala que a seleção é baseada na coleta de informações sobre o cargo e na aplicação de técnicas de seleção para a coleta de informações sobre o candidato.

A integração do novo colaborador tem por objetivo propiciar uma

adaptação mais tranqüila para quem chega à empresa, e também para garantir que regras, normas e procedimentos sejam conhecidas. Em resumo, entende-se que o colaborador recém-contratado necessita de um conhecimento mínimo sobre a rotina do seu trabalho direto e dos demais colaboradores para poder desempenhar adequadamente a função para a qual ele foi selecionado e facilitar seu processo de integração na empresa.

A entrevista de desligamento apresenta dois objetivos básicos: obter um feedback para a empresa e auxiliar na elaboração da saída pelo colaborador desligado. Estará buscando obter informações a respeito dos motivos da saída do colaborador, verificar a imagem da empresa, além de coletar sugestões para a mesma e trabalhar conflitos de ambas as partes. O Levantamento de Necessidades de Treinamento possui como objetivo o levantamento das necessidades de treinamento dos colaboradores de cada unidade e setor.

Conforme ressalta Albuquerque (1987), a necessidade de se pensar em Gestão de Pessoas de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e da existência de um gap entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las.

De acordo com Feliciano; Gariba; Girardi (2007, p. 28-29):

Quando atua de forma estratégica e sistêmica, a Gestão de Pessoas cumpre papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais e na interação/sinergia da organização. Seus subsistemas são alinhados a estratégia organizacional e buscam o aproveitamento Máximo do potencial humano, desenvolvendo o conhecimento, a interação, o comprometimento, a produtividade, a inovação e a competitividade, posicionando-a como função multiplicadora do conhecimento e de relações saudáveis nas organizações, agente de mudanças em potencial, capaz de transformar as organizações por meio das pessoas.

Chiavenato (1999) sucinta os aspectos da gestão de pessoas em três fundamentos:

1. As pessoas como seres humanos, que apresentam diferenças como a personalidade, a história, os conhecimentos e habilidades, devendo ser tratadas como pessoas e não comparadas a recursos físicos da empresa.

2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, que têm a capacidade de impulsionar a empresa com o talento, inteligência e aprendizado constante.

3. As pessoas como parceiras da organização, que investem no próprio local de trabalho, dedicando-se a alcançar e ajudar a buscar o sucesso.

A Gestão de Pessoas deve propiciar um ambiente organizacional no qual todos consigam colaborar da melhor maneira possível na utilização dos recursos disponíveis, na busca de um desempenho superior e no desenvolvimento de competências individuais, organizacionais e essenciais. Porém:

esta tarefa não é fácil, principalmente pelo fato de as organizações priorizarem resultados a curto prazo e não a médio e longo prazo, o que está estritamente relacionado ao fato de utilizarem a gestão por competências apenas como uma ferramenta gerencial, quando o indicado pelas correntes teóricas atuais seria utilizá-la como uma filosofia que precisa ser entendida, exercitada, estimulada e adequada à estratégia (CASSANDRE; ENDRICI; VERCESI, 2008, p. 36).

Atualmente o gestor de pessoas tende a cumprir o papel de orientador dos demais gestores da organização, os quais atuam também como gestores de pessoas nas suas equipes, em um trabalho integrado para a realização dos objetivos organizacionais. A gestão de pessoas é baseada na visão sistêmica, atuando de modo estratégico, em sintonia com as metas e objetivos da organização (GIRARDI; FELICIANO; GARIBA, 2009).

De acordo com Cornetta (2001 apud BRAND, TOLFO; AZEVEDO, 2009, p. 156):

para ser eficaz, o planejamento de recursos humanos precisa articular-se com o planejamento global da organização, para que se possa obter as informações necessárias para definição de suas diretrizes operacionais. Nesse sentido, o setor de gestão de pessoas não existe isolado dentro da organização, devendo sempre, manter um relacionamento dinâmico com os demais setores existentes.

Portanto, o conceito de Gestão de Pessoas é fundamental para a compreensão do processo de alinhamento entre as estratégias da área de Recursos Humanos e as estratégias amplas da organização. Sendo assim, o conceito de Gestão de Pessoas preconiza que as políticas de RH não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia. Para isso, o desenvolvimento do empregado deve ser encarado como fundamental para a consecução das estratégias organizacionais; o trabalho em equipe deve crescer em importância e a gestão da cultura deve ser um processo contínuo (LAPOLLI; SILVA; SANTO, 2009, p. 95 – 96).

O papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de Gestão de Pessoas em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

2.4 Mapeamento de Competências na Gestão de Pessoas

2.4.1 Histórico do tema competência

Nos últimos anos, de acordo com Fleury; Fleury (2001a), o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes interesses de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Ao final da Idade Média, a expressão competência era apropriada pela linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Posteriormente, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997, apud BEIRÃO FILHO, 2009, BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002).

Com a Revolução Industrial e o advento do taylor-fordismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado

papel. A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Os primeiros estudos sobre competência partiram do psicólogo David McClelland que em 1973 publicou um trabalho na revista *American Psychologist*, sobre a mensuração de competências e inteligência. Sua pesquisa abriu caminho para novos estudos, motivando um processo sistematizado, típico em entrevista de seleção, onde se pode verificar a adequação de uma pessoa ao perfil de competências de determinado cargo ou função (FLEURY; FLEURY, 2001a).

Nos anos de 1980 surgiram escalas de competência baseadas em estudos de perfis organizacionais em vários países. Eram indicadores de desempenho, mostrando as habilidades necessárias e atividades favoráveis às tarefas. Nessa década Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos obtidos sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que definiriam um desempenho superior (FLEURY; FLEURY, 2001a). Assim, na perspectiva americana, o conceito de competência é pensado como conjunto de capacidades humanas, sendo percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

O debate francês a respeito de competência nasceu nos anos 70, com o objetivo de aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem.

Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. Do campo educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências: bilan de compétences (FLEURY; FLEURY, 2001a, p. 186).

Na década de 1990, “diante da crescente competitividade, levou ao alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais. O conceito de competência, incorporado à prática organizacional, tornou-se a base do modelo para se gerir pessoas” (BEIRÃO FILHO, 2009, p.53).

2.4.2 Conceito de competência

O conceito de competência não é recente, porém foi reconceituado e revalorizado na atualidade em decorrência de fatores como os processos de

reestruturação produtiva, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY; FLEURY, 2001b).

Para Dutra (2004a) existem duas principais correntes que caracterizam a competência:

1 - representada principalmente por autores norte-americanos: entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com uma dada situação;

2 - representada especialmente por autores franceses: associa a competência as realizações das pessoas em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho. Dessa forma Zarifian (2003) e Boterf (2003), relacionaram a competência à noção de capacidade de realização ante uma situação que emerge.

Brandão e Borges-Andrade (2007) destacam uma terceira vertente que busca adotar uma perspectiva integradora, procurando definir a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes. Nessa visão, a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas, além disso, associa-se o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.

Para Girardi; Tosta; Pacheco (2009) o termo competência pode ser interpretado como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho.

A competência pode ser conceituada como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001b, p. 21). Já Antunes (2001, p. 17) cita que “competente é aquele que ao examinar uma situação problema pondera, aprecia, avalia, julga e, em seguida, visualizando diferentes ângulos, encontra a solução ou decide”.

Steffen (1999 apud SANT'ANNA, 2008, p. 5), ao analisar a competência de acordo com diversas correntes teórico-filosóficas:

identifica modelos que seguem a concepção comportamentalista, típica do sistema norte-americano, centrada na definição de atributos individuais capazes de resultar em desempenhos organizacionais superiores; a concepção funcionalista, originada na Inglaterra, que enfatiza a definição de perfis ocupacionais que servirão de apoio para a certificação de competências; e a concepção construtivista, desenvolvida na França, a qual destaca o processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais, enfocando a relevância de programas de formação profissional orientados, sobretudo, à qualificação das populações menos dotadas das novas competências requeridas e, portanto, mais suscetíveis de exclusão do mercado de trabalho.

Le Boterf (1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001) a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Ele situa a competência entre os três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Assim, a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas pela aprendizagem e formação.

Para Zarifian (2001) a competência é a atitude de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara. Para isso, é necessário conhecimento, possibilitando o indivíduo de agir em uma determinada situação e o exercício reflexivo a fim de que o sujeito utilize suas aprendizagens em favor das situações.

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente (RESENDE, 2003, p. 32).

Fleury e Fleury (2001b, p. 30) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Em ergonomia, a noção de competência articula as dimensões do conhecimento necessário para ação e da habilidade em agir. As competências são consideradas em função da atividade, referindo-se sempre à competência em executar uma dada tarefa e estão intimamente relacionadas à chamada gestão dos recursos. Quanto mais experiente e competente for o sujeito, melhor ele tende a gerir bem seu tempo, materiais, conhecimentos, habilidades e equipamentos (SILVINO; ABRAHAO, 2003). De acordo com os autores, as vezes, as diferenças entre um novato e um expert encontra-se na gestão de recursos e não no volume de conhecimentos. A atividade é construída a partir dessa gestão: um mecanismo de base é posto em ação consistindo em automatizar seu saber-fazer através da aprendizagem, o que provavelmente reduz a carga de trabalho para o indivíduo.

Para Zarifian (2003), competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta. O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências.

A competência do indivíduo está dividida em três grandes blocos que envolvem o indivíduo em toda a empresa (FLEURY e FLEURY, 2001b). As competências de negócio são as relacionadas à compreensão do negócio, aos seus objetivos diante do mercado, clientes e competidores e em relação ao ambiente político e social. As competências técnico-profissionais, por sua vez, são as competências específicas para determinadas operações, ocupação ou atividade. Já as competências sociais são aquelas necessárias à interação com as pessoas.

Ruzzarin, Amaral e Siminovschi (2002 apud GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009) afirmam que a escola francesa desenvolveu uma concepção de competências muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos, cuja classificação sustenta-se em três elementos fundamentais:

- a) saber (conhecimentos);
- b) saber fazer (habilidades); e
- c) saber ser (atitudes).

De acordo com Brandão; Borges-Andrade (2007), Durand (1998) e Rabaglio (2004) a competência é constituída de conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem ser considerados propriedades disposicionais da

pessoa, isto é, causas do desempenho ou da expressão de competências no trabalho. A figura 3 demonstra essa abordagem.

Deffune e Depresbiteris (2002 apud GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009), na mesma linha, definem competência como um conjunto identificável de conhecimentos (saberes), práticas (saber-fazer) e atitudes (saber-ser) que mobilizados podem levar a um desempenho satisfatório.

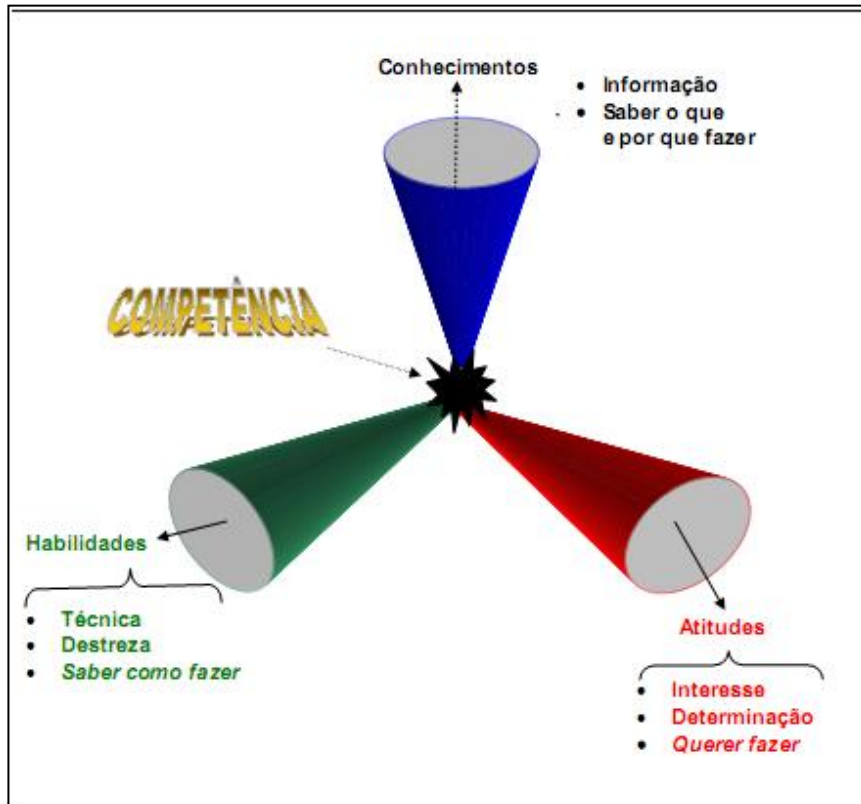


Figura 3: As três dimensões da competência

Fonte: Durand (1998)

O Conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, ou seja, diz respeito ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida (DURAND, 2000 apud BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Nonaka e Takeuchi (2008) abordam o conhecimento de duas formas: explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido de maneira formal e sistemática. Já o conhecimento tácito está vinculado nas ações, vivências do indivíduo, juntamente com suas crenças, valores e emoções. É o conhecimento adquirido através da experiência, sendo essa forma de conhecimento, difícil transferência, de formalização, em fim, de ser compartilhada.

Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Os dados são séries de fatos ou eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância; e conhecimentos são conjuntos de informações, reconhecidas e integradas pela pessoa em um esquema cognitivo preexistente, que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

A habilidade refere-se ao saber como fazer algo ou à capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento, de utilizar os conhecimentos armazenados na memória em uma ação (DURAND, 2000). Para Primi et al. (2001) significa a capacidade de processar informações para resolver problemas ou para lidar com determinada situação.

A atitude ou saber ser, como terceiro elemento da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ao “querer fazer” (DURAND, 2000). Refere-se aos valores do sujeito, suas atitudes, suas características pessoais e culturais, sua capacidade de se comunicar, interagir, adaptar-se a novas situações, entre outras.

Tais dimensões são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo. (...) O conhecimento é o saber, o que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe (BEIRÃO FILHO, 2009, p. 56).

Assim, a competência está baseada na tríade conhecida como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que uma pessoa

possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

Esses três elementos determinantes da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) possuem caráter complementar e interdependente, de forma que existe uma influência mútua entre eles.

Segundo Boterf (1995), a competência surge da situação que a precede e se valida na eficácia alcançada e reconhecida. Dessa forma ressalta-se o terceiro componente da competência (a atitude), tendo por base o CHA. A competência do indivíduo é, portanto, o resultado do cruzamento de três eixos: a formação do indivíduo (biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Com base no princípio de que a competência do indivíduo pode ser limitada por qualquer um dos três eixos propostos por Boterf, o eixo “biografia e socialização” acaba se tornando de difícil mudança em um profissional constituído e uma variável fundamental para definição de critérios de contratação ou desenvolvimento de competências. Uma limitação nesse eixo tende a retardar ou impedir o desenvolvimento de determinadas competências necessárias.

Um estudo realizado por Sansone (1986) mostrou que o conhecimento da pessoa a respeito dos padrões de competência requeridos em seu trabalho, afeta não apenas a percepção dela sobre sua competência, mas também a sua disposição (suas atitudes) para demonstrar as competências requeridas. Da mesma forma, o interesse da pessoa pelo trabalho influencia a aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades (POZO, 2002),

A competência é entendida por Carbone et al (2006) não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Gramigna (2002) estuda o conceito como árvore das competências, onde a raiz corresponde às atitudes (conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida), o tronco corresponde ao conhecimento (conjunto de informações que a pessoa armazena e utiliza quando necessário) e a copa, com seus frutos, flores e folhas que

correspondem às habilidades (agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos).

Existem muitos aspectos diferentes e abordagens existentes sobre a competência, mesmo assim, pode-se apontar alguns pontos comuns em relação a essa noção. Para Spencer; Spencer (1993), Boyatzis (1982), McClelland; Dailey (1972) a competência é comumente apresentada como uma característica ou um conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – indicados como condição capaz de produzir resultados ou solucionar problemas.

As competências humanas, então, são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (ZARIFIAN, 1999 apud BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), vem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Assim, agregam valor, econômico ou social, a indivíduos e organizações, posto que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, equipes e organizações.

“É necessário entender competência como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho” (GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009, p. 40).

Prahalad e Hammel (1990) identificam a competência organizacional, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Compreender essas competências traz inúmeros benefícios, como uma maior coerência das decisões pelo conhecimento dos pontos fortes, capacidade de avaliação dos pontos fracos, o que possibilita investimentos na manutenção e fortalecimento de uma vantagem competitiva ou ainda a aquisição de uma nova vantagem competitiva. Por outro lado, a competência organizacional é construída com a soma das competências individuais.

Zarifian (2001) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- .Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho.
- .Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- .Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.

.Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?

.Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Para Dutra (2001 apud GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009) há uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais, portanto, as competências individuais devem ser estabelecidas de maneira vinculada à reflexão das competências organizacionais, já que elas são influenciadas mutuamente.

Para Bendassolli (2001, p. 71):

Ter competência, numa sociedade que prioriza o *learning*, passa a ser fundamental: como o nível de refinamento técnico/científico do mercado, principalmente em áreas estratégicas ou de ponta, elevou-se de maneira considerável, ter uma habilidade significa deter uma ferramenta ou uma chave de acesso. Assim, pessoas que falham em termos de produtividade, por conta de seu descompasso diante do ideal da *learning society*, têm seus rendimentos severamente restringidos, tendo como saída a imposição quase natural para adquirir educação a fim de sair do sufoco em que se encontram. Mas, na prática, não parece ser provável que um aumento no nível de educação irá trazer a garantia de um equilíbrio na oferta e na procura de empregos, pela simples razão de que o nível de qualificação está cada vez mais alto e a seleção tornando-se bem mais recrudescida, por conta de um movimento linear de *upskilling* da sociedade como um todo.

Em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. Portanto, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm necessitado de pessoas cada vez mais talentosas e competentes. (MARQUARDT e ENGEL, 1993 apud SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Prahalad e Hamel (1990) salientam que na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra

barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. Essa realidade traz à tona a importância de valorizar o chamado capital intelectual e de reconhecer a relevância das pessoas e suas competências como fontes primordiais de vantagens competitivas.

2.4.3 Mapeamento de competências

Com o passar dos anos, as empresas estão entendendo que somente a avaliação técnica de uma pessoa, baseada nos conhecimentos e habilidades, não é suficiente para dizer se ela será um profissional que atende a todas as exigências de um determinado cargo. Também é necessário conhecer as atitudes, completando a tríade do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Da necessidade de se gerir esse CHA, foram desenvolvidos metodologias, isto é, ferramentas capazes de fazer a Gestão de Pessoas com foco em competências.

Esse conjunto de ferramentas capazes de promover o contínuo aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador das empresas é chamado de Gestão por Competências.

A gestão de competências pode ser percebida como um modelo gerencial derivado da Teoria da Gestão Baseada em Recursos (*Resource-Based Management Theory*), a qual preconiza que os recursos internos da empresa, tais como os indivíduos que nela trabalham, são os principais determinantes de sua competitividade frente à concorrência (CARDOSO FILHO, 2003, p. 46).

Nesse contexto, o desenvolvimento, nos indivíduos, de conhecimentos, habilidades e atitudes pode conferir vantagem competitiva sustentável e, por conseguinte, um diferencial competitivo à organização.

Brandão e Guimarães (2002) citam que a gestão baseada nas competências é o instrumento gerencial cuja abordagem propõe-se a integrar e orientar esforços, principalmente aqueles relacionados à gestão de recursos humanos, objetivando ao desenvolvimento e sustentação de competências essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais, considerando que o domínio de competências raras, valiosas e difíceis de

ser imitadas pela concorrência, conferem à organização certa vantagem competitiva.

Segundo Purcell (2003, apud CARDOSO FILHO, 2003), cada empresa deve seguir seu próprio processo de identificação e análise de competências, aprendendo como controlá-las, selecioná-las, construí-las, alavancá-las e protegê-las, de modo a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Dutra (2004a) menciona que a primeira oportunidade de aplicação do conceito de competência em um sistema integrado de gestão de pessoas no Brasil, aconteceu em 1996 e 1997, em uma empresa do setor de telecomunicações. A partir da pesquisa-ação em que os conceitos foram transformados em instrumentos de gestão (ao mesmo tempo em que o conjunto de gestores da empresa participava da construção desses instrumentos), foi possível discutir aspectos importantes da gestão de pessoas.

A competência individual tem íntima ligação com as competências organizacionais e, portanto, com o sucesso da estratégia, na maior parte dos casos. A gestão por competências refere-se às competências humanas necessárias para o desenvolvimento do trabalho (tanto individual ou das equipes) e são indispensáveis para que a organização atinja o sucesso.

Fleury e Fleury (2001b) e Munck; Munck (2008), com o propósito de operacionalizar o conceito, posicionam a competência em um ciclo, que poderia ser comparado a um ciclo de aprendizagem. Esse ciclo, não necessariamente, possui um início ou um fim, pois as estratégias são formuladas com base na operacionalização sistêmica dos recursos (competências organizacionais), que, por conseguinte, são influenciados e modificados pela resposta obtida pela estratégia, o que novamente provoca e até mesmo exige novas configurações dos recursos, que poderão ou não implicar modificações ou a necessidade de uma nova estratégia.

O processo proposto fundamenta-se no seguinte raciocínio (FLEURY; FLEURY, 2001b):

- Identifica-se os recursos (falta ou o excesso) da organização;
- Preenche-se as lacunas que existam e identifica-se as competências;
- Com base nas competências identificadas, estuda-se a melhor estratégia a ser utilizada;
- Ao executar-se a estratégia, a aprendizagem ocorre por meio de erros, acertos, carências e sobras, no que se refere a recursos e competências.

- Por fim, desencadeia-se um processo de mudança para adquirir, melhorar ou corrigir os recursos e as competências.

Para Di Serio e Sampaio (2001, apud CASSANDRE; ENDRICI; VERCESI, 2008, p. 27) utilizar as competências essenciais como base estratégica:

consiste em focalizar os esforços e investimentos de uma empresa em um pequeno grupo de capacidades e obter vantagens nas outras capacidades, “comprando-as” do mercado, e, com isso, partilhando alguns benefícios, tais como economia de escala, flexibilidade no atendimento das demandas e, principalmente, competitividade.

A identificação dos *gaps* entre as competências desejadas pela organização e aquelas efetivamente existentes é fundamental. Para isso é necessário introduzir a Gestão por Competências, conforme nota-se na Figura 4 (IENAGA, 1998 apud CARDOSO FILHO, 2003).

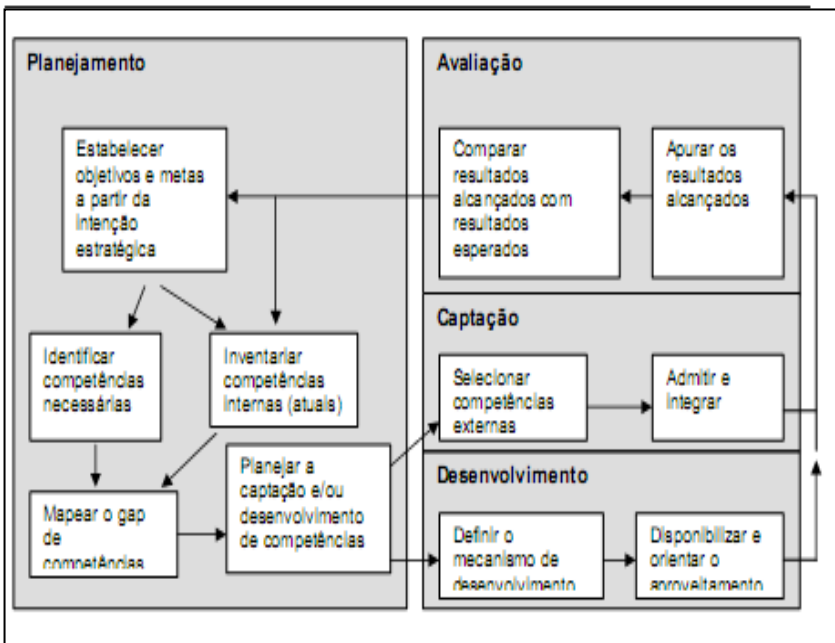


Figura 4: Etapas da gestão de competências

Fonte: Ienaga (1998 apud CARDOSO FILHO, 2003, p. 61)

O primeiro passo (planejar) diz respeito a identificação das competências necessárias para o atingir os objetivos da organização. Faz-se o Mapeamento das competências existentes na organização e das competências dos cargos. Com as informações pode-se saber quais competências a organização possui, estabelecer os objetivos, descrições de cargo e as metas estratégicas. Assim, é possível comparar e identificar o *gap* das competências. Sabendo qual é a lacuna entre o desejado e o que se têm, planeja-se então como será a captação e/ou desenvolvimento das competências.

Se a decisão for captar externamente as competências faltantes é necessário selecionar, admitir e integrar. Se a decisão é pelo desenvolvimento dessas competências, deve-se definir o mecanismo de desenvolvimento a ser utilizado e disponibilizá-lo.

Tanto no caso da captação externa como no desenvolvimento, a etapa seguinte é apurar e medir os resultados e compará-los com os resultados esperados, fazendo as correções necessárias.

Para Ienaga (1998 apud CARDOSO FILHO, 2003) a avaliação de necessidades de treinamento é uma ferramenta importante para a identificação de competências existentes e necessárias para os membros de uma organização. É capaz de identificar as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) dos colaboradores, as discrepâncias existentes entre desempenhos reais e desempenhos esperados e também, auxilia no planejamento.

A autora Gramigna (2002) desenvolveu um Modelo de Competências e Gestão de Talentos, que possui cinco fases de intervenção:

- sensibilização: fase de envolvimento e a adesão das pessoas essenciais da administração e dos postos de trabalho que serão utilizados.
- definição de perfis: consiste em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções, atribuindo pesos de acordo com suas exigências.
- avaliação de potencial e formação do banco de talentos: é a fase onde acontece o conhecimento da força de trabalho disponível, identificando-se pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador, apontando talentos humanos e verificando as possíveis falhas de competências.
- capacitação: é a fase de desenvolvimento dos colaboradores que, através de técnicas específicas para cada déficit

encontrado na fase anterior, possibilita a formação de banco de talentos.

- gestão do desempenho: avaliação dos resultados das performances individuais e obtenção de nova base de informações.

Green (1999) utiliza o Escopo de Competências como modelo de desenvolvimento de competências, a partir das necessidades dos clientes externos e as necessidades internas da organização, conforme apresentado na Figura 5.

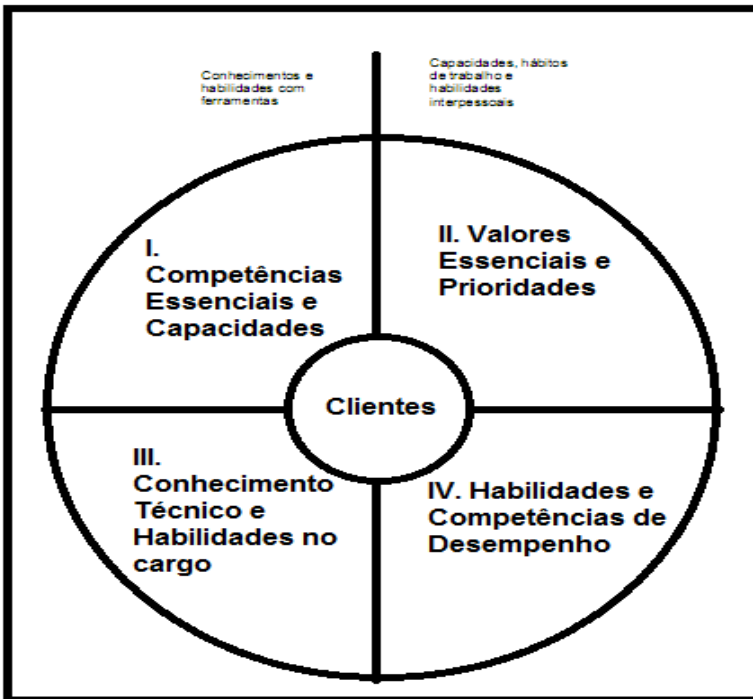


Figura 5: Escopo de Competências

Fonte: Green (1999)

As partes I e II da figura apresentam as características organizacionais: a identidade da organização (visão, missão, valores e cultura) refletindo suas competências essenciais e capacidades. Já as partes

III e IV demonstram as características individuais dos colaboradores: habilidades utilizadas pelos indivíduos para desempenhar suas tarefas específicas (conteúdo do trabalho, tarefas específicas a serem desenvolvidas e as características individuais necessárias).

As descrições de competências individuais são utilizadas para alinhamentos estratégicos, condução de entrevistas de admissão, avaliações de desempenho, e a ausência ou déficit de uma competência individual sinaliza a necessidade de coaching ou treinamentos com o objetivo de melhorar o desempenho no trabalho (GREEN, 1999).

Borges-Andrade; Lima (1983) desenvolveram um método de análise de necessidades de treinamento que chamaram de Análise do Papel Ocupacional, resultando em um mapeamento de competências necessárias ao desempenho do colaborador, as quais são analisadas de acordo com sua importância para o exercício de seu papel ocupacional na organização e de acordo, também, com o grau de domínio ou conhecimento daquelas mesmas competências pelo ocupante do cargo.

Mapeia-se as competências julgadas necessárias ao desempenho ideal de determinado cargo e desenvolve-se um questionário que deve ser respondido pelos colaboradores do determinado cargo em escalas de Likert de quatro pontos, identificando-se as prioridades de treinamento. Assim aborda-se as competências individuais e as organizacionais, auxiliando no planejamento de treinamentos.

A Figura 6 representa as escalas de avaliação de importância e domínio.

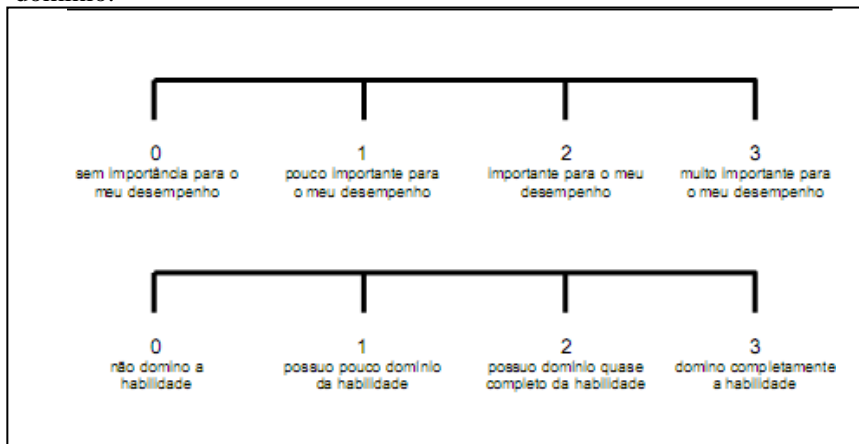


Figura 6: Escalas de Avaliação
Fonte: Borges-Andrade; Lima (1983)

As competências com maiores médias de importância e menores médias de domínio demonstram a necessidade de treinamento. Deve-se também determinar que características dos indivíduos (formação acadêmica, tempo de empresa, etc) são responsáveis pela importância e domínio atribuídos.

O Mapeamento das competências necessárias ao sucesso do plano estratégico confrontado com o inventário e avaliação das competências disponíveis na empresa, tem como resultado o plano de desenvolvimento de competências, que será incorporado ao planejamento global da organização com objetivos, metas e atribuições. Existem empresas que priorizam a busca por competências sociais e afetivas, outras por competências técnicas. O importante é cada organização busque aquelas que são mais adequadas ao seu negócio e determine um sistema de gestão mais adequado às suas necessidades.

As competências servem de padrão para analisar as pessoas da empresa e para orientar os processos de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e orientação do processo de capacitação. A grande crítica efetuada a esse procedimento é o fato de a mesma caracterização de competência ser aplicada indistintamente a todas as pessoas. Ao se conferir a definição das competências diferenciadoras de forma indistinta, verificava-se que as exigências sobre uma pessoa em posição de gerência operacional diferiam substancialmente das que incidiam sobre uma pessoa em posição de gerência estratégica (DUTRA, 2004b). Assim, ao mapear as competências dos cargos, deve-se diferenciá-las de acordo com o cargo, as tarefas, e também de acordo com as metas e valores de cada empresa.

Carbone et al. (2006) também concorda que o mapeamento de competências 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. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e humanas) necessárias para alcançar os objetivos da organização. De acordo com os autores, as principais aplicações do mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas são:

- No que se refere às competências organizacionais: diagnóstico organizacional; identificação de lacunas ou *gaps* de competências; subsídio à tomada de decisões quanto à realização de fusões, aquisições e alianças estratégicas e;

subsídio à tomada de decisões quanto a investimentos em capacitação, pesquisa e desenvolvimento;

- No que se refere às competências humanas ou profissionais: orientação estratégica das ações de gestão de pessoas; diagnóstico setorial ou individual; identificação de lacunas ou *gaps* de competências; identificação de necessidades de aprendizagem; sistematização da capacitação profissional; formulação de objetivos instrucionais; orientação profissional e carreira; subsídio a ações de alocação, recrutamento e seleção; reconhecimento, promoção e premiação; remuneração por competências; endomarketing para estimular o autodesenvolvimento e; orientação aos sistemas de compartilhamento de competências.

No mapeamento de competência são utilizados métodos e técnicas que possibilitem identificar as competências necessárias para atender os objetivos organizacionais, além de identificar possíveis lacunas.

Segundo Leme (2005), a partir do Mapeamento de Competências é possível elaborar um planejamento de ações, como treinamento e desenvolvimento, com foco nas competências que se apresentaram pouco desenvolvidas, contribuindo assim para o melhor aproveitamento dos colaboradores em seus respectivos cargos na organização.

Para Leme (2005) o inventário comportamental para mapeamento de competências é como uma lista de indicadores de competências que traz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua missão, visão, valores e estratégia. O autor sugere que para identificar quais competências são necessárias para cada função e quanto é preciso, cada função deve ser analisada através de todos os indicadores apurados para cada competência.

Para Rossato e Cavalcante (2002), no mapeamento de competências devem ser avaliadas as competências atuais dos colaboradores e as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios.

Antes da aplicação do mapeamento de competências, os colaboradores devem passar por uma fase de sensibilização, onde são apresentados os objetivos, importância, explicada a sua finalidade e dadas as instruções de cada fase. Deve-se fazer também uma pesquisa sobre a missão, visão, objetivos e estratégias na organização e em seguida

estabelecer a coleta de dados, sendo que deve-se adotar uma metodologia clara e de fácil entendimento na descrição de competências.

O mapeamento das competências é estruturado a partir de entrevistas em grupo e individuais com a direção da empresa, chefia e integrantes do cargo a ser mapeado, testes psicológicos, questionários, observações e técnicas vivenciais, com o intuito de possibilitar a elaboração de laudos com perfil de competências de cada participante e de cada cargo. Quanto mais instrumentos utilizados para a coleta de dados, mais embasado estará o mapa das competências.

Portanto, é identificado o capital intelectual necessário a cada cargo da empresa e relacionado com o que efetivamente a empresa possui. Através dessa comparação é possível identificar os *gaps* existentes e elaborar um plano de ação com prazos e responsáveis pela resolução dos *gaps* identificados.

Assim, o mapeamento é uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento individual e organizacional. Rossato e Cavalcanti (2002) destacam que o mapeamento de competências permite alocar mais adequadamente os colaboradores de acordo com as suas competências; posicionar os colaboradores nas suas áreas de negócios; alavancar muitas potencialidades não aproveitadas; identificar carência de competências e traçar um plano para eliminá-las ou minimizá-las; auxiliar no planejamento, na seleção e no desenvolvimento das competências necessárias ao funcionamento da organização; fornecer subsídios para montagem de um plano de avaliação e de recompensa dos colaboradores baseado nas competências.

3 METODOLOGIA

Neste tópico apresenta-se o referencial metodológico do trabalho, delineando-se o perfil, os parâmetros e o processo de desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Perspectiva da pesquisa

De acordo com Gil (1999, p.26) a investigação científica depende de um “(...) conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (...)” para que, através desses, seus objetivos, ou seja, os métodos científicos possam ser alcançados.

A linha de raciocínio adotada no processo deste trabalho é o método fenomenológico, descritivo, o qual descreve a experiência entendida como uma realidade constituída e interpretada socialmente.

A pesquisa é considerada por Minayo (apud SILVA e MENEZES, 2001, p. 19) como:

[...] atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Para os fins a que se propõe este estudo, o procedimento metodológico seguirá a linha da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa, de cunho Exploratória e Descritivo (quanto aos objetivos).

Quanto à natureza a pesquisa é quantitativa, por evidenciar a coleta de dados junto a um número de pessoas, por meio de questionários estruturados e escala de avaliação, e qualitativa, pois a partir de entrevistas semi-estruturadas e dinâmicas de grupo, os colaboradores podem expressar suas idéias, pensamentos e sentimentos. Essa triangulação metodológica, com um desenho de pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, possibilitou a avaliação da intervenção realizada tanto na dimensão explicativa quanto compreensiva do fenômeno gerado por ela, uma vez que pode ser realizada com olhares complementares, de forma sequencial e parcialmente simultânea.

A pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo

objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA e MENEZES, 2001, p. 20). Segundo Richardson (1989) os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. A pesquisa qualitativa, conforme a caracterização de Triviños (1994) tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, é descritiva, os pesquisadores qualitativos têm a preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, tendem a analisar seus dados indutivamente e o significado é o foco essencial da abordagem qualitativa.

A pesquisa exploratória, para Mattar (1999), tem o intuito de proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema e aprofundar questões a serem estudadas.

A pesquisa descritiva, segundo Vergara (1997), expõe características de determinado fenômeno, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Ou seja, alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica por incorporar uma revisão de literatura sobre o tema, o que significa que o subsídio teórico foi alcançado por meio de livros, artigos científicos revistas especializadas, teses, dissertações, anais de congressos, periódicos, sendo realizado levantamento nos periódicos do Portal da Capes (www.periodicos.capes.gov.br) relacionados a Psicologia Organizacional, Administração e multidisciplinaridade.

É também uma pesquisa de campo, pois foi realizada uma investigação com o setor administrativo da Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza”, com o objetivo de obter dados perceptíveis a respeito das competências individuais e organizacionais necessárias ao alcance da missão organizacional.

A caracterização do Mapeamento de Competências como ferramenta que auxilia a Gestão de Pessoas será tratada quanti e qualitativamente, enquanto processo de melhoria organizacional. Serão descritos os aspectos referentes ao Mapeamento de Competências, visando uma análise do comportamento deste processo de forma sistêmica no contexto empresarial.

Como variáveis independentes são consideradas as competências descritas e, como variáveis dependentes, o grau de importância que deve ser atribuído a cada competência e o seu resultado para o trabalho, bem como o grau de domínio apontado como necessário para o exercício daquela dada competência.

A seguir serão apresentadas, sumariamente, as etapas de desenvolvimento do trabalho:

1. Revisão bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica possui três etapas, cada uma caracterizada por objetivos distintos, conforme pontuado a seguir:

- Primeira etapa: levantamento de referências teóricas básicas sobre o pensamento sistêmico como estrutura geral;
- Segunda etapa: Investigação da literatura sobre o setor de Gestão de Pessoas e seus processos;
- Terceira etapa: Pesquisa sobre os conceitos de autores sobre competência e o mapeamento de competências nas organizações;

2. Formulação de uma síntese teórica.

A formulação de uma síntese teórica dos fundamentos do mapeamento de competências como ferramenta na Gestão de Pessoas a partir da visão sistêmica, integrando num ‘todo’, os elementos teóricos pesquisados.

3. Coleta de dados

Como etapa inicial da pesquisa, a autora fez contato prévio com a empresa, convidando-a e comunicando os objetivos e os procedimentos da pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e de observação não-participante. A entrevista semi-estruturada é definida por Triviños (1994) como um instrumento que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa, que oferecem amplo campo de interrogativas. Posteriormente realizou-se um questionário.

A autora optou pelos cargos de recepcionista e administrador, dentro do setor administrativo para a realização da pesquisa. O Diretor administrativo, farmacêutico e médico também participaram das atividades realizadas, mas seus cargos não foram analisados.

Para a identificação das competências, as entrevistas semi-

estruturadas foram realizadas com as pessoas ocupantes dos cargos relativos ao setor administrativo e com o Diretor administrativo e sócio da empresa, além de uma análise dos objetivos, missão e valores da organização.

Na entrevista semi-estruturada, o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia. A entrevista tem relativa flexibilidade. As questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista. As principais vantagens das entrevistas semi-estruturadas são: possibilidade de acesso a informação além do que se listou; esclarecer aspectos da entrevista; orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, entre outros.

O método da Entrevista de Eventos Comportamentais (BEI) ressalta que aquilo que as pessoas pensam ou dizem sobre seus motivos ou habilidades não é crível, considerando a abordagem de competências. A finalidade do método BEI é tratar de encontrar por trás do que as pessoas dizem o que elas realmente fazem.

O objetivo da BEI é obter descrições comportamentais muito detalhadas de como uma pessoa atua fazendo seu trabalho. O entrevistador faz outras perguntas, mas estas são desenhadas para alcançar o estágio desejado ou conduzir as pessoas à providenciar “estórias curtas” sobre incidentes críticos. O trabalho do entrevistador é “puxar” histórias completas que descrevam comportamentos específicos, pensamentos e ações que o entrevistado tem demonstrado em situações atuais (SPENCER e SPENCER, 1993, p. 7).

Nas entrevistas foi adotado o seguinte roteiro:

- 1 Não importando quantos anos de experiência você tenha, se você fosse promovido ou transferido qual seria o nível de experiência exigido pela Empresa da pessoa que viesse a ocupar o seu lugar (experiência programada, ou em outras palavras, dentro de quanto ela poderia ocupar o seu cargo, desde que sua experiência fosse adequadamente programada)?
- 2 Não importando o nível de sua instrução - se você fosse promovido ou transferido, qual seria o nível de escolaridade exigido pela Empresa da pessoa que viesse a ocupar o seu

lugar?

3 Possui chefe e subordinados? Quem são?

4 Qual a principal responsabilidade do seu cargo, ou seja, qual a razão da existência do seu cargo? Ele existe para fazer o quê?

5 Quais as principais tarefas que você mesmo executa, além de comandar a sua equipe (se for o caso de um cargo de chefia). Dizer o quê faz e para que faz.

6 Como controla as atividades dos seus subordinados? (Supervisão Direta; Relatórios; Resultados; etc.)

7 Com quais áreas da Empresa (Departamentos) você mantém contatos em função de suas atribuições. Explique o propósito do contato.

8 Qual é a atividade, dentro de seu trabalho, que mais exige o seu empenho e por que, ou seja, qual é a tarefa ou atividade que mais toma seu tempo e sua atenção?

10 Quais os tipos de decisões e eventos do cargo que você tem que reportar ao seu superior hierárquico?

11 Indique os conhecimentos necessários para que um profissional exerça, da melhor forma possível o cargo de recepcionista na clinica? Quando você precisou utilizá-lo?

12. Indique habilidades, complementares aos conhecimentos, necessárias para o exercício do cargo de recepcionista na clinica? Quando você precisou utilizá-la?

13. Que atitudes individuais são exigidas para, aliadas aos conhecimentos e habilidades, agregarem valor às atividades do profissional que exerce o cargo de recepcionista na clinica? Quando você precisou utilizá-la?

A partir da análise das respostas dadas nas entrevistas foi possível identificar as competências julgadas essenciais para o exercício dos cargos analisados. Assim, foi construído um questionário, a partir da identificação das competências essenciais e emergentes para os cargos em questão.

O questionário foi preenchido por 2 recepcionistas, o Diretor administrativo, o administrador, 1 médico e 1 farmacêutico, para mapeamento das competências existentes, as que estão falhas ou não possui.

4. Análise de dados

A partir da aplicação do Mapeamento de competências nos cargos do setor administrativo da Clínica de Estética Médica “Beleza”, possibilitou uma análise das competências existente e aquelas que necessitam ser desenvolvidas.

5. Conclusões finais

A elaboração das conclusões finais consiste na descrição sintética da investigação.

3.2 Delimitação do trabalho

O interesse de investigação e a forma da pesquisa proposta estão estreitamente vinculados ao seu objetivo maior: Demonstrar a contribuição do Mapeamento de Competências como ferramenta para a Gestão de Pessoas sob a ótica da Teoria Geral dos Sistemas. A seguir serão apresentadas as suas principais delimitações:

a. A revisão dos fundamentos do pensamento analítico é restrita a posição de autores do movimento sistêmico.

b. O exame dos fundamentos do pensamento sistêmico, como estrutura conceptual ou processo de pensamento, abrange o uso do conceito de sistema tanto na investigação e/ou representação de fenômenos, como técnica de projeto e planejamento de novas estruturas e ações, e ainda, como noção para a estruturação e aprendizagem sobre situações complexas que envolvem atividade humana nas organizações.

c. Não faz parte dos objetivos examinar qualquer modelo, metodologia e a teoria específica de nenhum autor e trabalhos que serão pesquisados. Referências ou descrições de aspectos metodológicos têm o único intuito de ajudar a elucidar as concepções contempladas na pesquisa.

d. Não foram examinados todos os trabalhos que, de algum modo,

integram a perspectiva sistêmica, o processo de Gestão de Pessoas e o Mapeamento de Competências. Os autores foram referidos na medida em que foram necessários para explicar ou suportar algum elemento teórico importante no contexto do trabalho.

e. Não é objeto do presente trabalho analisar todos os cargos na empresa “Clínica de Medicina Estética e do Esporte Beleza”.

4 APLICAÇÃO

4.1 Local de aplicação

A pesquisa foi realizada na Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza” (nome fictício), localizada em Florianópolis. Trata-se de uma clínica médica, registrada como pessoa jurídica, tendo dois sócios-proprietários, sendo um deles o responsável técnico pela clínica e devidamente qualificado e registrado no Conselho Regional de Medicina (CRM).

A empresa foi inaugurada em 2006 em um centro médico localizado na região central de Florianópolis. Atualmente a clínica possui cinco colaboradores da área da saúde, duas recepcionistas, uma pessoa responsável por serviços gerais, um diretor administrativo, um administrador e um estagiário.

A clínica oferece diversos serviços, entre eles: Medicina do Esporte; Estética Médica; Nutrologia; Dermatologia; Medicina anti-envelhecimento Depilação definitiva a laser; Luz pulsada; entre outros.

Além disso, a clínica possui o diferencial de ter dentro de seu quadro de colaboradores profissionais da saúde com especialidades associadas à medicina do Esporte e Estética Médica que desenvolvem um trabalho de maneira integrada. Assim, o paciente recebe o tratamento de forma personalizada de acordo com sua necessidade e num único local. O objetivo é tratar da saúde física e mental do paciente, promovendo um equilíbrio total para seu corpo.

Os profissionais que trabalham na clínica são especializados e qualificados em suas áreas de atuação e todos usam jaleco branco que é padrão para a área de saúde. No entanto, as recepcionistas usam uniformes nas cores azul ou verde (calça, saia ou vestido e blazer) e branco (camisete).

Com relação a treinamentos oferecidos aos profissionais que trabalham na Clínica, não há qualquer tipo de treinamento externo, o treinamento está apenas nas orientações dos sócios aos colaboradores nas reuniões mensais.

Em relação à sua missão, a Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza” propõe oferecer tratamentos realizados de forma personalizada por profissionais qualificados em sua área de atuação, com eficácia e comprometimento ético, proporcionando em um mesmo ambiente um atendimento eficiente e prestativo. Não existe nenhum documento que identifique a visão e os valores utilizados como estratégia da empresa.

4.2 Coleta de dados

A população (ou universo) da pesquisa é a Clínica de Estética Médica “Beleza”, referindo-se estritamente ao grupo do setor administrativo. Com relação a estes, o tipo de amostragem utilizada é não probabilística e selecionada por tipicidade, posto que estes são os sujeitos que desenvolvem a atividade administrativa na clínica. Os sujeitos da pesquisa, que forneceram os dados necessários à análise, foram os seguintes:

- 2 recepcionistas;
- 1 Gerente administrativo;
- 1 auxiliar administrativo;
- 1 médico (Sócio);
- 1 farmacêutico.

Devido à inexistência de conhecimento acumulado e sistematizado sobre gestão de competências na clínica, especialmente sobre identificação de competências, como subsídio para a construção dos questionários respondidos foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com todos os participantes, para a identificação das competências,

Os modelos administrativos com foco em competências e habilidades se enquadram dentro do conceito de Gestão de Pessoas Estratégico e nasceram inseridos num contexto de competitividade crescente como uma forma inovadora e inteligente de atender às novas demandas dos ambientes organizacionais.

É importante esclarecer que a autora considerou o conceito de competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades.

A partir da análise das respostas dadas nas entrevistas foi possível identificar as competências julgadas necessárias/essenciais para o desempenho ideal dos cargos de recepcionista e administrador.

As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos com cada participante. A partir disso foram listadas as competências dos cargos de recepcionista e administrador da Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza”.

As competências resultantes do levantamento de dados, nas entrevistas e análise da descrição de cargo (recepcionista), estão relacionadas nos quadros 1 e 2 a seguir:

CONHECIMENTOS
Informática básica Sistema SISCLINICA Tratamentos oferecidos na clinica Organização da clinica
HABILIDADES
Organizar agenda e dados dos pacientes Raciocínio lógico Resolver problemas Objetividade e clareza Comunicação interpessoal Relacionamento interpessoal (interno e externo) Memorização Controle das emoções Atendimento ao telefone Digitar Trabalhar sobre pressão
ATITUDES
Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional) Postura profissional (aparência e postura) Empatia Disposição Ser prestativo Sinceridade Proatividade Respeito Agilidade Discrição Atenção Simpatia (gentileza) Organização

Quadro 1: Matriz de competências do cargo de RECEPCIONISTA da Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza”

Fonte: resultados das entrevistas

CONHECIMENTOS
Tratamentos oferecidos na clinica Informática (Word, Excel, Power point...) Sistema SISCLINICA Administração Economia Legislação para clinica médicas Direito Administrativo

Contabilidade Geral Administração Financeira e Orçamentária
HABILIDADES
Divulgar tratamentos Realizar parcerias Negociação Comunicação interpessoal Relacionamento interpessoal (interno e externo) Trabalho em equipe Objetividade e clareza Visão integrada Análise de informações (consultas, pagamentos, estoques, fornecedores) Resolver problemas Análise de mercado
ATTITUDES
Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional) Postura profissional (aparência e postura) Empatia Disposição Proatividade (iniciativa) Busca do autodesenvolvimento Atenção Flexibilidade Agilidade Organização

Quadro 2: Matriz de competências do cargo de ADMINISTRADOR da Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza”

Fonte: resultados das entrevistas

As competências foram registradas em quatro questionários, nos moldes propostos por Borges-Andrade; Lima (1983):

- 1 questionário para que as próprias recepcionistas respondessem, identificado o nível de importância de cada competência e como elas avaliavam seu domínio em relação às mesmas competências (Apêndice 1);

- 1 questionário para que o administrador respondesse, identificado o nível de importância de cada competência e como avaliava seu domínio em relação às mesmas competências (Apêndice 2);

- 1 questionário para que os colegas respondessem, identificado o nível de importância de cada competência para o cargo de recepcionista e

como avaliavam o domínio de cada colaboradora, em relação às mesmas competências (Apêndice 3);

- 1 questionário para que os colegas respondessem, identificado o nível de importância de cada competência para o cargo de administrador e como avaliavam o domínio do colaborador, em relação às mesmas competências (Apêndice 4).

Assim, o instrumento de pesquisa foi composto por um questionário, construído a partir da identificação das competências essenciais e emergentes para os cargos de recepcionista e administrador.

Mapeou-se as competências julgadas necessárias ao desempenho ideal de determinado cargo e desenvolveu-se um questionário, posteriormente, respondido pelas recepcionistas, Gerente administrativo, administrador, médico e farmacêutico em escalas de Likert de quatro pontos. Assim, abordaram-se as competências individuais e as organizacionais, tornando possível o auxílio no planejamento da empresa, de treinamentos, estratégias e ações.

A Figura 7 representa as escalas de avaliação de importância e domínio de acordo com Borges-Andrade; Lima (1983).

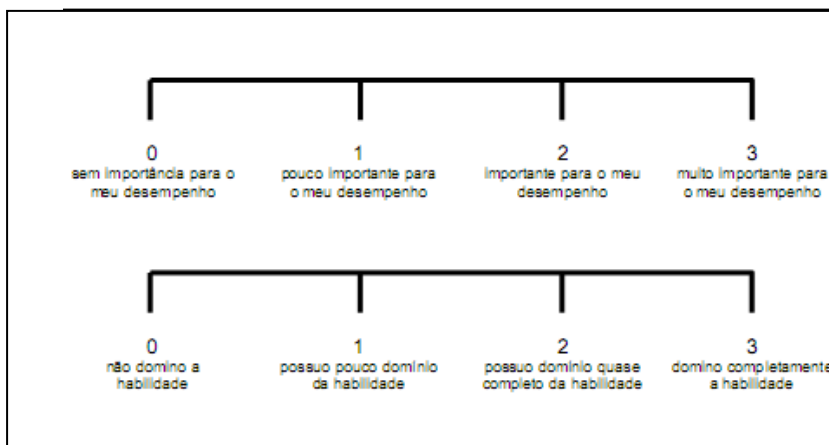


Figura 7: Escalas de Avaliação de Borges-Andrade; Lima

Fonte: Borges-Andrade; Lima (1983)

Para Green (1999) a melhor forma de se transformar competências em palavras é através de linguagem comportamental, descrevendo as coisas que você pode ver ou ouvir que estão sendo feitas. Assim, nos questionários elaborados foram incluídas, juntamente a cada competência descrita, as

ações perceptíveis e os comportamentos observáveis que permitiram a avaliação, pelos respondentes, da existência e da importância de cada competência.

Foram utilizados recursos estatísticos para extração da média aritmética de cada variável. Dessa forma, as competências com maiores médias de importância e menores médias de domínio demonstram a necessidade de treinamento.

Para chegar ao nível de competência do colaborador, são somadas as notas atribuídas por ele próprio e a nota que os colegas de trabalho atribuíram a ele em cada indicador e divididas pela quantidade total de respondentes (cálculo da média simples). Por exemplo, um colaborador que tenha obtido notas 3, 3, 2 e 2 respectivamente nos indicadores correspondentes à competência autodesenvolvimento, obteria nota 2,5 nesta competência ($3 + 3 + 2 + 2 = 10 : 4 = 2,5$).

Da mesma forma é realizada a média de importância da competência para o cargo determinado.

O resultado da média de competência do colaborador comparado ao nível de competência do cargo indica qual a distância entre o desempenho do colaborador e o desempenho ideal esperado dele em cada competência sob a análise do avaliador. Considerando o exemplo anteriormente citado, se a média de importância da competência autodesenvolvimento para o cargo deste colaborador for nota 4, há uma distância de 1,5 pontos que devem ser recuperados através de ações a serem descritas nas estratégias elaboradas.

A média 2 caracteriza a justa medida da importância para o desempenho, e a justa medida do domínio sobre a competência avaliada. Assim, as competências com médias inferiores a 2, indicam reduzida importância ou reduzido domínio das pessoas ocupantes de cada cargo.

A seguir, são apresentados os resultados encontrados e suas respectivas análises, considerando-se cada competência individualmente.

4.3 Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos

Primeiramente será abordado o cargo de recepcionista e em seguida a análise das competências do cargo de administrador.

4.3.1 Cargo: Recepcionista

A competência em **Informática básica** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “Trabalhar no Word, operar computadores, internet, entre outros”.

Conforme Figura 8, dos seis respondentes do questionário 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Informática básica como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio:

- Recepcionista 1: 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Informática básica e 17% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema (0%).

- Recepcionista 2: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Informática básica e 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema (0%).

De acordo com o modelo de Borges-Andrade; Lima (1983), nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

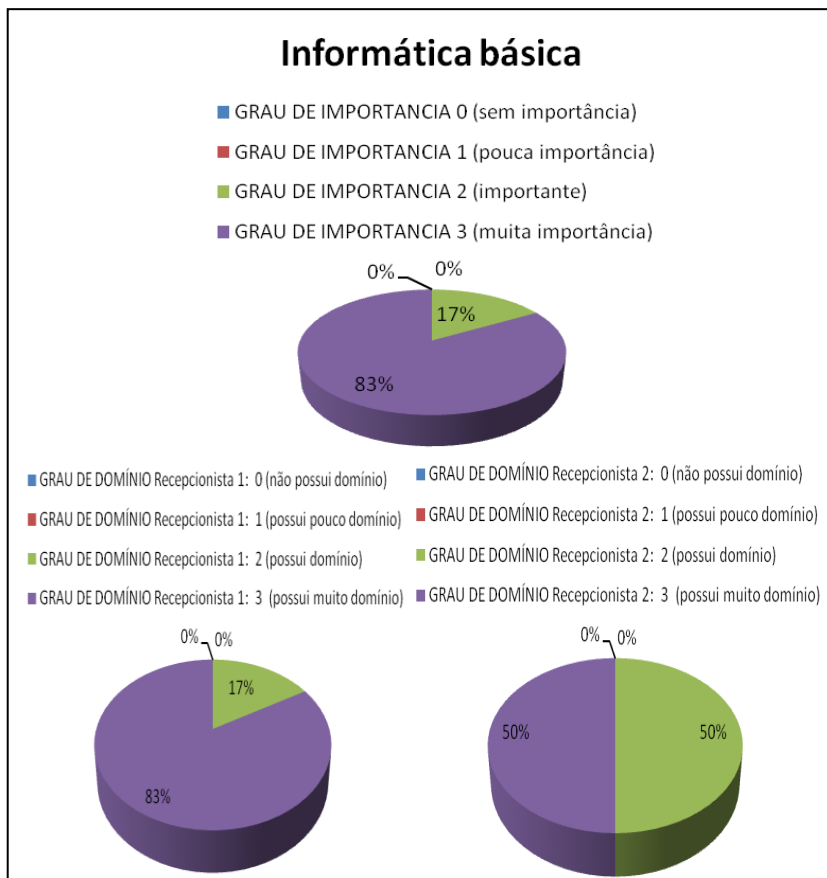


Figura 8: Competência em Informática básica para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a competência em **Sistema SISCLINICA**, Figura 9, dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%).

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância ao Sistema SISCLINICA como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio, em relação ao Sistema SISCLINICA, também não houve lacuna de competência na média dos respondentes:

- Recepcionista 1: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Sistema SISCLINICA e 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema (0%).

- Recepcionista 2: 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Sistema SISCLINICA e 17% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema (0%).

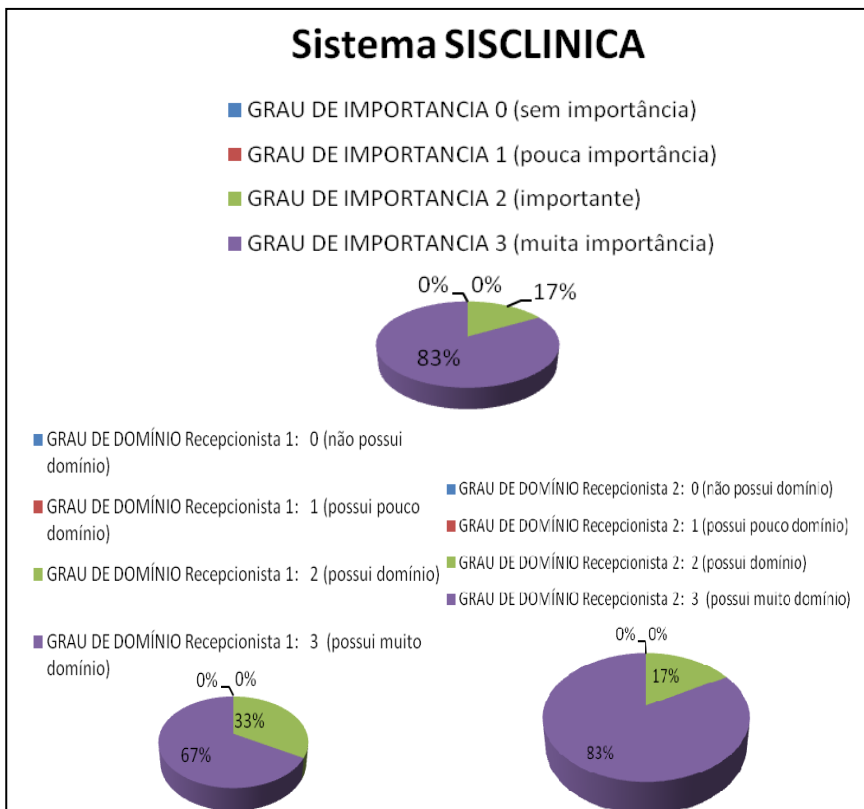


Figura 9: Competência em Sistema SISCLINICA para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas ao questionário sobre a competência em **Tratamentos oferecidos na clínica** demonstrou, conforme Figura 10, que 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio, em relação aos Tratamentos oferecidos na clinica, também não houve lacuna de competência na média dos respondentes:

- Recepcionista 1: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Tratamentos oferecidos na clinica e 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema (0%).

- Recepcionista 2: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Tratamentos oferecidos na clinica e 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema (0%).

Esses dados podem ser observados na Figura 10, a seguir.

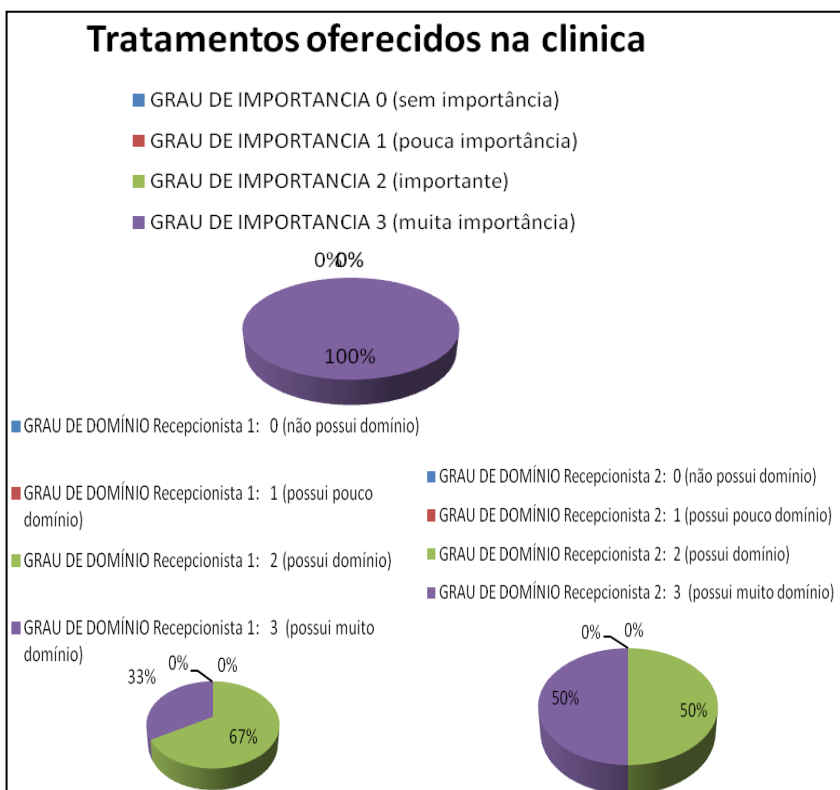


Figura 10: Competência em Tratamentos oferecidos na clinica para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pelo autor

A competência em **Organização da clínica** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “administração, hierarquia, reuniões realizadas na clínica, etc”. Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%), o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio:

- Recepcionista 1: 17% afirmaram ter um domínio completo sobre Organização da clínica; 83% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes (Figura 11).

- Recepcionista 2: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Organização da clínica; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes (Figura 11).

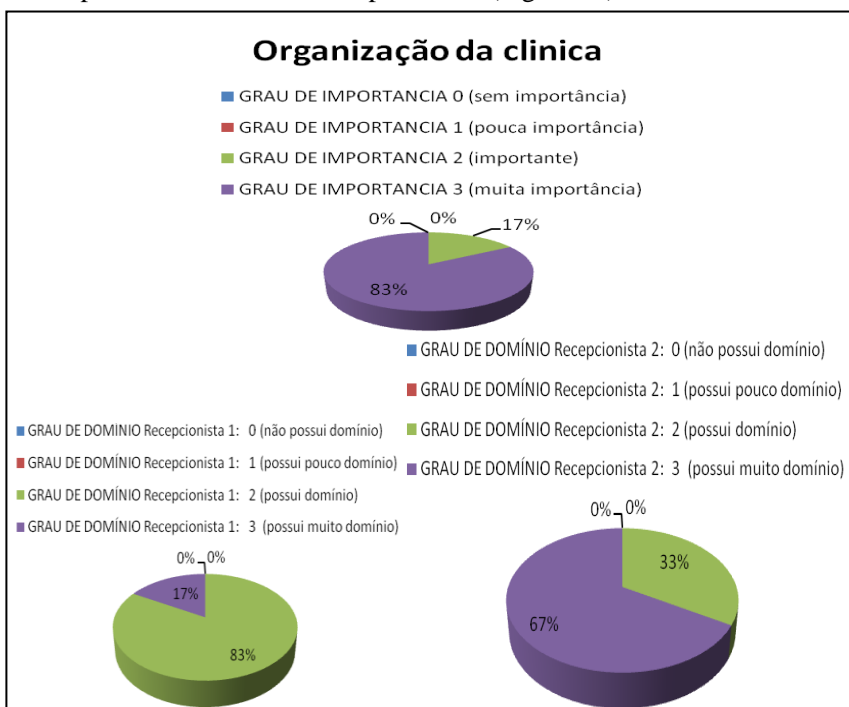


Figura 11: Competência em Organização da clínica para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a competência em **Organizar agenda e dados dos pacientes** dos seis respondentes do questionário, 17% afirmaram ter um domínio completo sobre Organização da clinica; 83% afirmou ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes (Figura 12).

Quanto aos graus de domínio, 33% pessoas afirmaram que a recepcionista 1 possui um domínio completo sobre Organizar agenda e dados dos pacientes e 67% afirmaram ter domínio. Para a recepcionista 2, 83% afirmaram ter domínio completo e 17% afirmaram ter domínio, nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

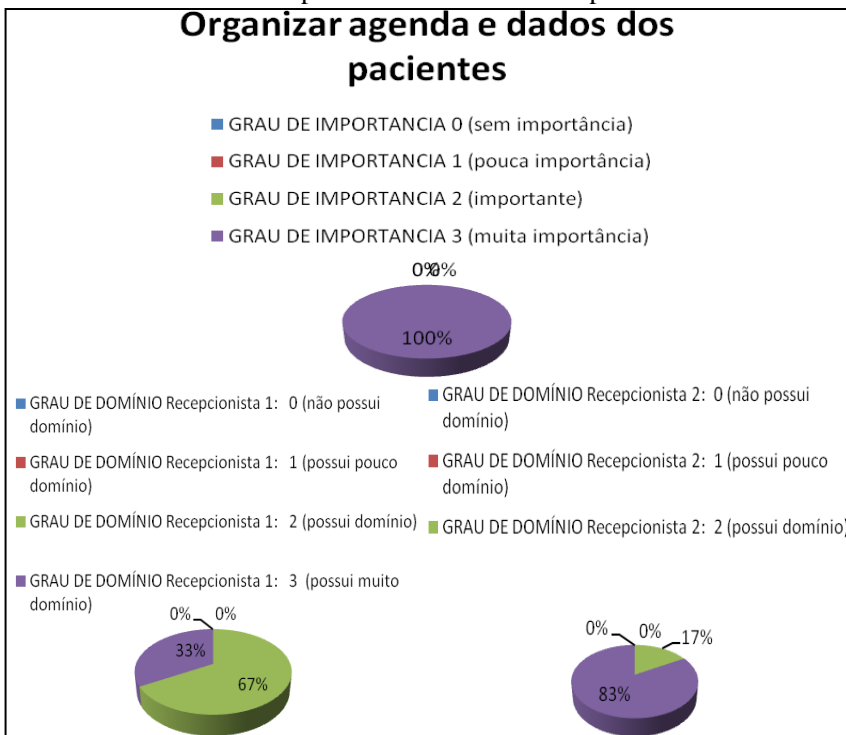


Figura 12: Competência em Organizar agenda e dados dos pacientes para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a competência em **Resolver problemas**, dos seis respondentes do questionário, 50% consideram essa competência muito

importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 50% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Resolver problemas como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial (Figura 13).

Quanto aos graus de domínio, para as recepcionistas 1 e 2 foram atribuídos 33% com um domínio completo sobre Resolver problemas e 67% com domínio. Também nesse caso, não há lacuna de competência na média dos respondentes.

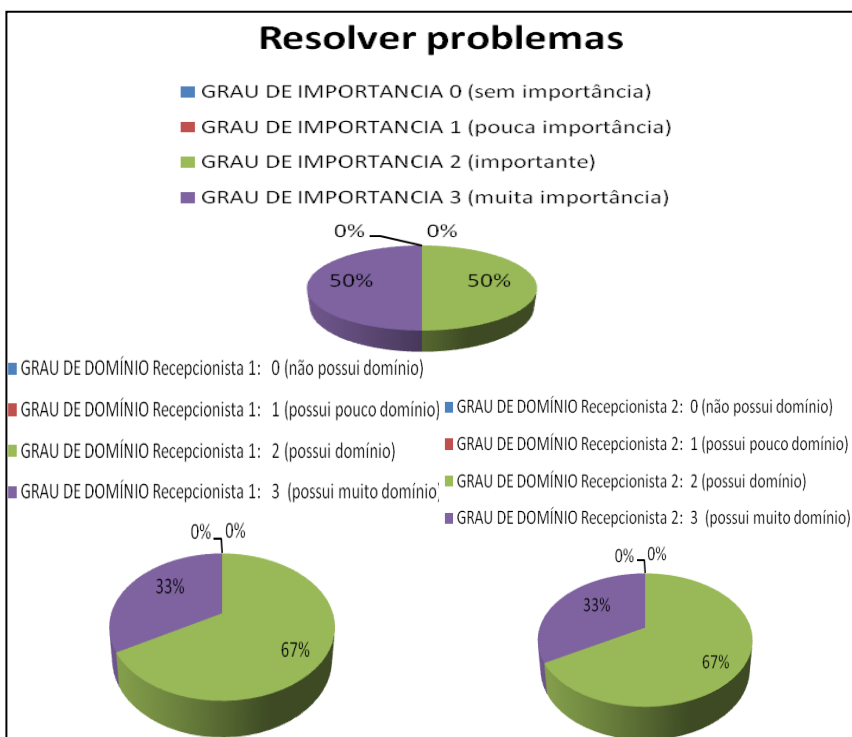


Figura 13: Competência em Resolver problemas para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pelo autor

A competência em **Objetividade e clareza** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade, de forma verbal e escrita” (Figura 14).

Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 13% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Objetividade e clareza como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio da Recepcionista 1: 33% afirmaram ter um domínio completo sobre Objetividade e clareza; 50% afirmaram ter domínio e 17% afirmaram ter pouco domínio. A Recepcionista 2: 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Objetividade e clareza; 17% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. Nesse caso não há lacuna de competência na média.

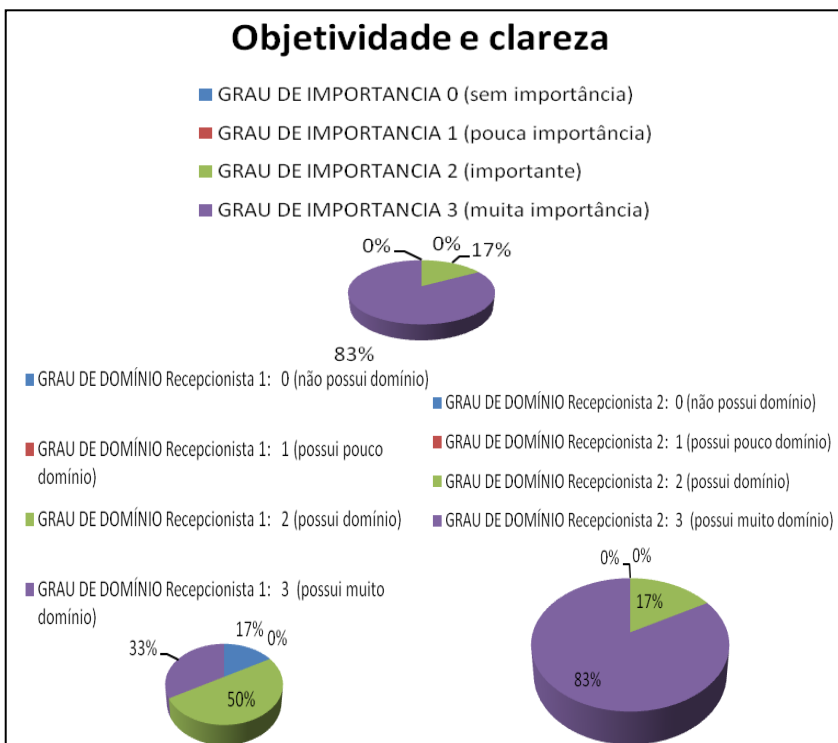


Figura 14: Competência em Objetividade e clareza para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pelo autor

A competência em **Comunicação interpessoal** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser capaz de se comunicar com clientes e colaboradores, de forma clara e objetiva” (Figura 15).

Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista. Assim, pode-se perceber que a competência é relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao domínio da competência: Recepcionista 1: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Comunicação Interpessoal; 33% afirmaram ter domínio e 17% pouco domínio sobre o tema. Recepcionista 2: 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Comunicação Interpessoal; 17% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. No caso da Recepcionista 2, não há lacuna de competência na média dos respondentes.

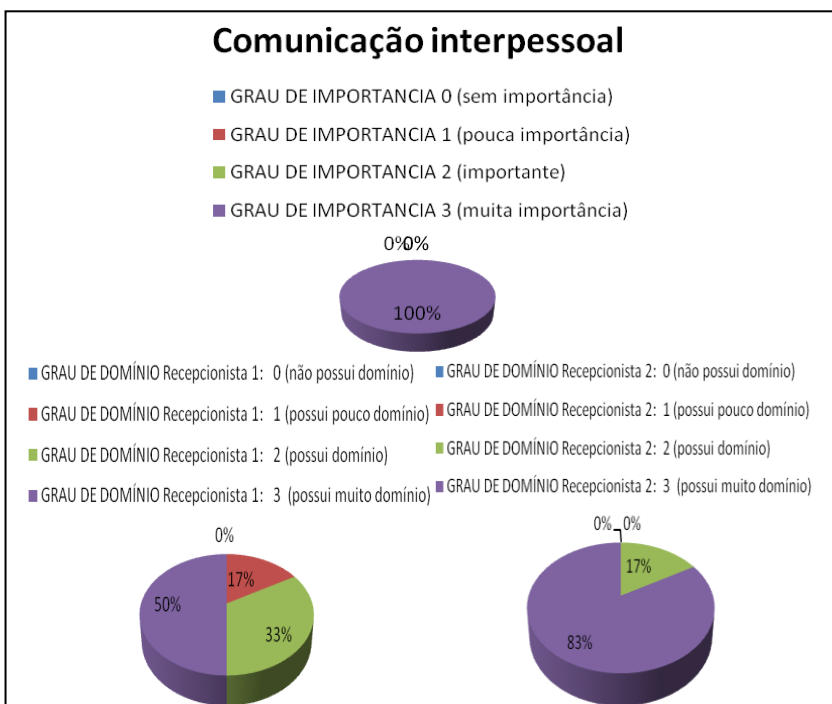


Figura 15: Competência em Comunicação interpessoal da clinica para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pelo autor

A competência em **Relacionamento interpessoal (interno e externo)** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores, colegas e clientes, integrando-se a diferentes contextos sociais” (Figura 16). Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio:

- Recepcionista 1: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Relacionamento interpessoal; 50% afirmaram ter domínio.

- Recepcionista 2: 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Relacionamento interpessoal; 17% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

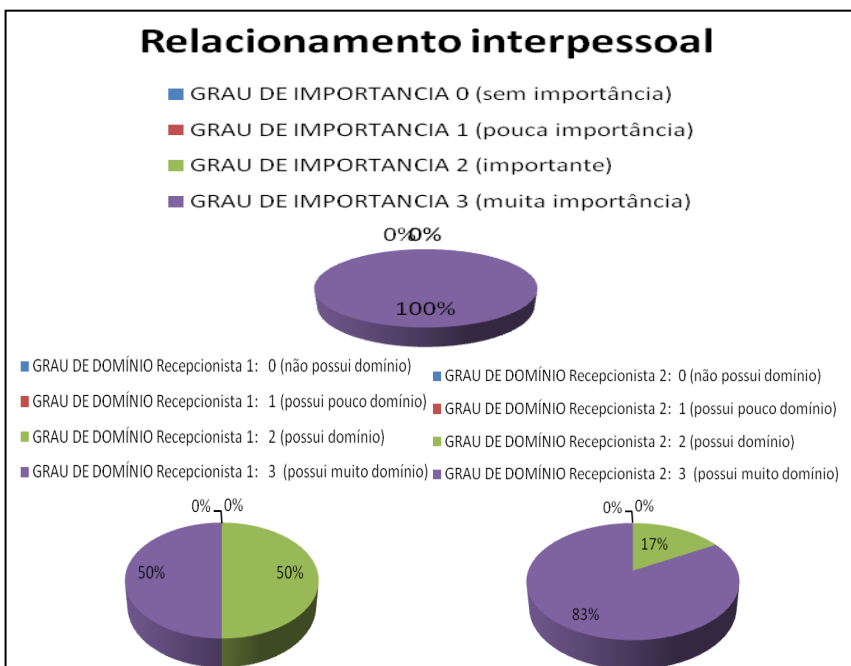


Figura16: Competência em Relacionamento interpessoal (interno e externo) para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a competência em **Memorização**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “memorizar informações repassadas pela chefia, clientes e/ou agenda”. Dos seis respondentes do questionário 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Memorização como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial (Figura 17).

Quanto aos graus de domínio:

- Recepcionista 1: 33% afirmaram ter um domínio completo sobre Memorização; 67% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

- Recepcionista 2: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Memorização; 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

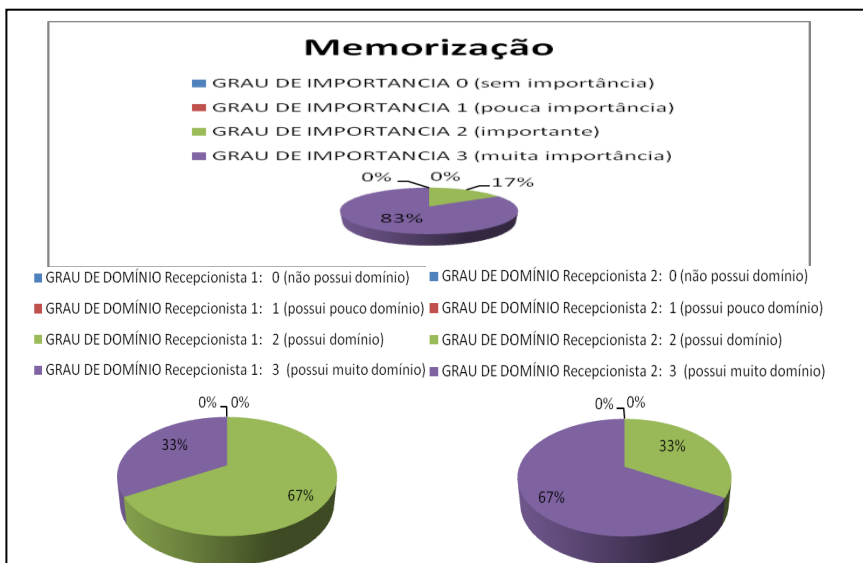


Figura 17: Competência em Memorização para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pelo autor

A competência em **Controle das emoções** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “controlar emoções diante de situações embaraçosas e/ou de pressão” (Figura 18). Dos seis respondentes do questionário, 67% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 33% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%), o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio:

- Recepcionista 1: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Controle de emoções; 17% afirmaram ter domínio e 16% relatou pouco domínio sobre o tema.

- Recepcionista 2: 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Controle de emoções; 17% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema para a Recepcionista 2.

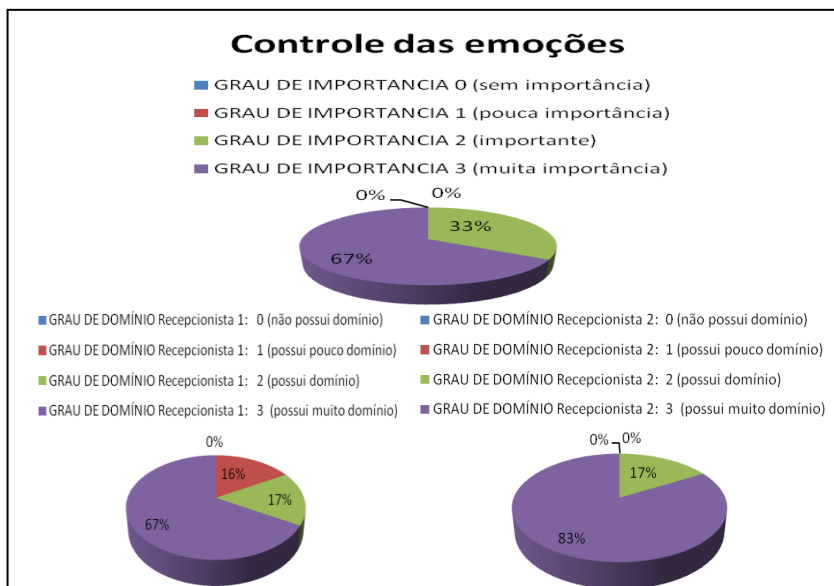


Figura 18: Competência em Controle das emoções para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a competência em **Atendimento ao telefone**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “agilidade e gentileza ao atender o telefone”. Dos seis respondentes do questionário,

100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista. Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Atendimento ao telefone como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial (Figura 19).

Quanto aos graus de domínio:

- Recepcionista 1: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Atendimento ao telefone; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

- Recepcionista 2: 100% afirmaram ter um domínio completo sobre Atendimento ao telefone.

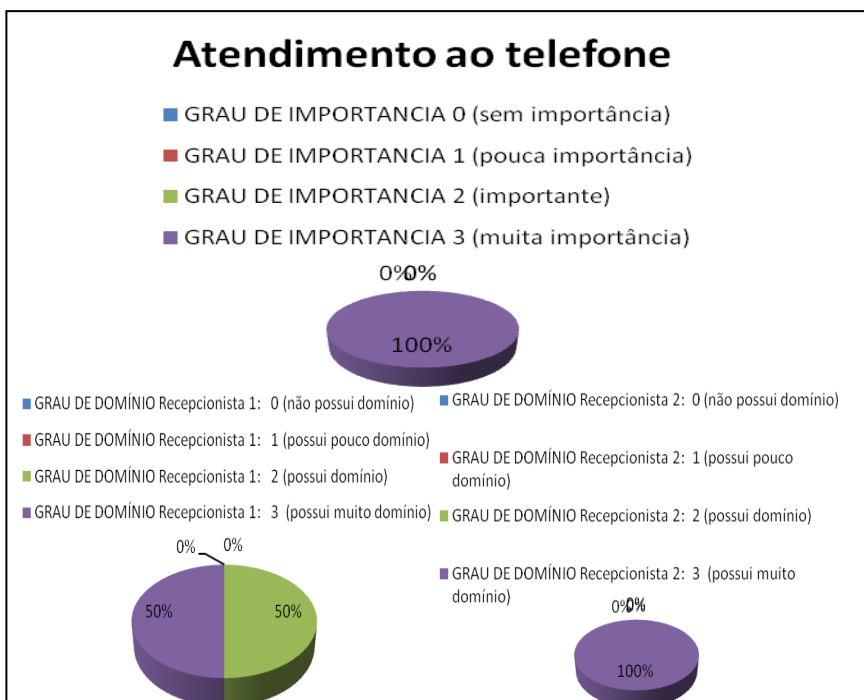


Figura 19: Competência em Atendimento ao telefone para o cargo de recepcionista
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a competência em **Digitar**, avaliou-se considerando o comportamento observável “velocidade e facilidade de digitar dados e informações no computador”. Dos seis respondentes do questionário, 33% consideram essa competência muito importante para o desempenho na

atividade de recepcionista; e 67% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Digitar como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial (Figura 20).

Quanto aos graus de domínio:

- Recepcionista 1: 100% afirmaram ter um domínio completo sobre Digitar.

- Recepcionista 2: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Digitar; 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

Segundo o modelo de Borges-Andrade; Lima (1983), nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

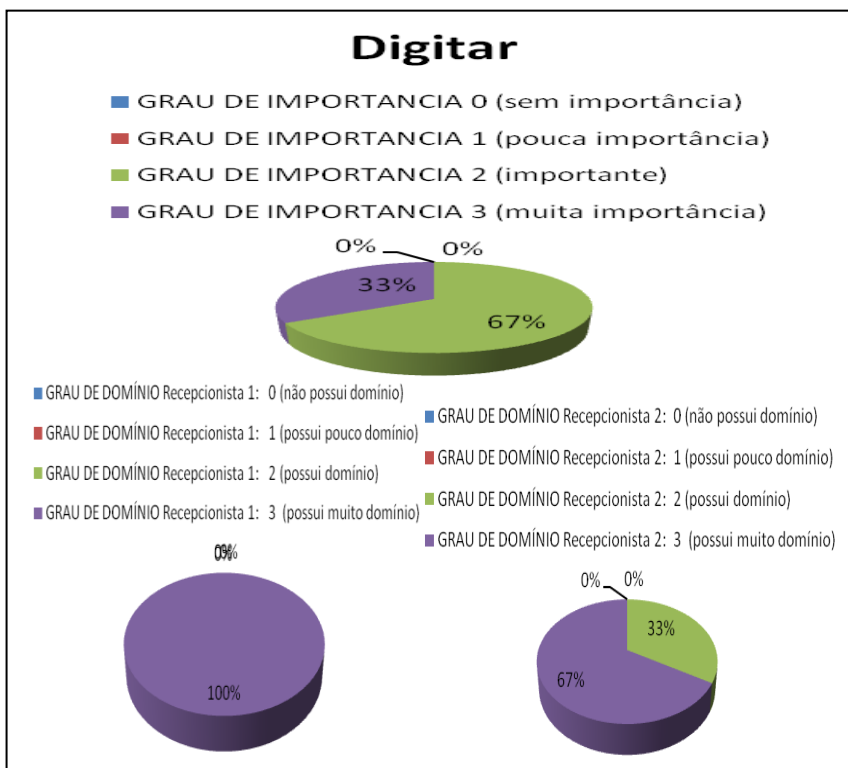


Figura 20: Competência em Digitar para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a competência em **Trabalhar sobre pressão**, dos seis respondentes do questionário, 67% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 33% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Trabalhar sobre pressão como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial (Figura 21).

Quanto aos graus de domínio: a Recepcionista 1: 17% afirmaram ter um domínio completo sobre Trabalhar sobre pressão; 83% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. A Recepcionista 2: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Trabalhar sobre pressão; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

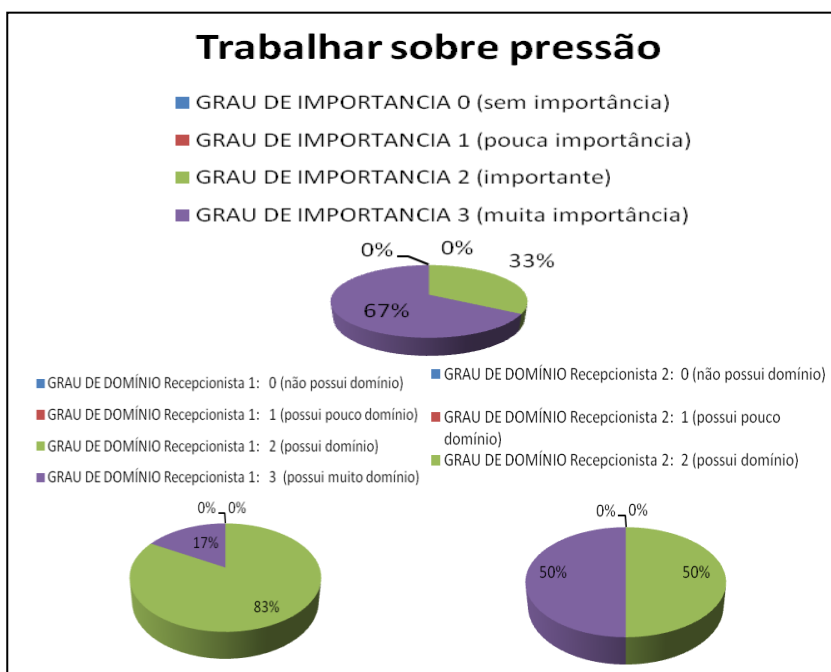


Figura 21: Competência em Trabalhar sobre pressão para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Ética e responsabilidade profissional** (Maturidade profissional), foi avaliada considerando-se o comportamento observável “sentir e atuar em situações difíceis sem perder o equilíbrio, agindo da forma mais sensata o possível” (Figura 22). Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional) como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio: a Recepcionista 1: 33% afirmaram ter um domínio completo sobre Ética e responsabilidade profissional; 67% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. A Recepcionista 2: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Ética e responsabilidade profissional; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.



Figura 22: Competência em Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional) para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Postura profissional** (aparência e postura) foi avaliada considerando-se o comportamento observável “manter-se arrumado, com as roupas limpas e em bom estado. Fisionomia receptível” (Figura 23). Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista. Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Postura profissional (aparência e postura) como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio

- Recepcionista 1: 33% afirmaram ter um domínio completo sobre Postura profissional; 67% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

- Recepcionista 2: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Postura profissional; 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

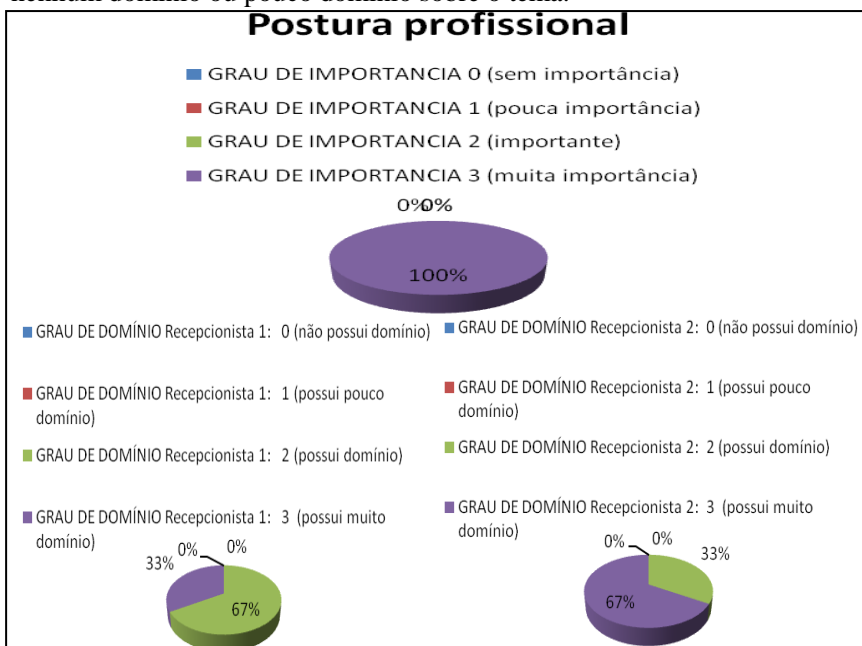


Figura 23: Competência em Postura profissional (aparência e postura) para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à competência em **Empatia**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “saber colocar-se no lugar do outro” (Figura 24). Dos seis respondentes do questionário, 67% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 33% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Empatia como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio para as duas recepcionistas foram atribuídos 50% para um domínio completo sobre Empatia e 50% para domínio.

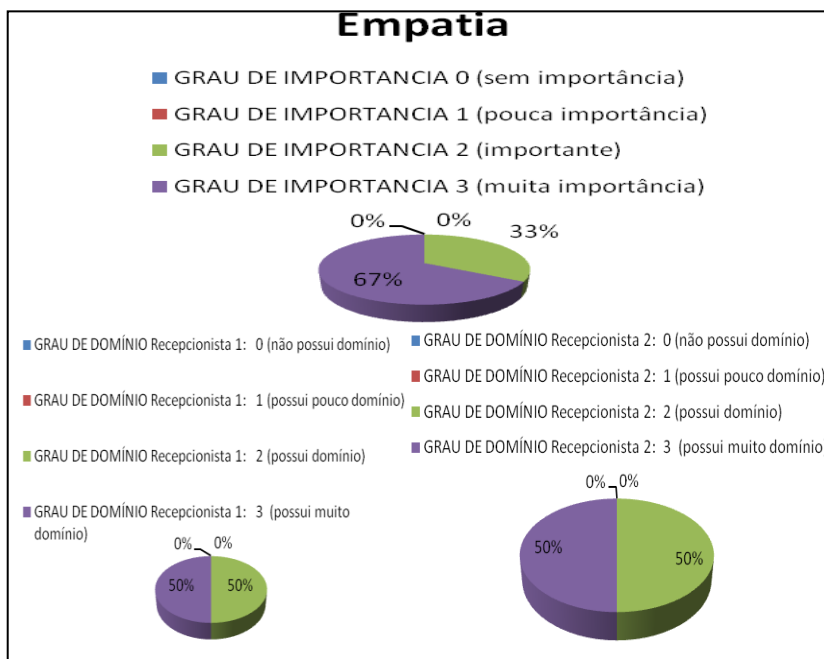


Figura 24: Competência em Empatia para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Disposição** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “motivar-se, encontrar vigor e vontade ao realizar as tarefas” (Figura 25).

Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista. Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Disposição como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio:

- Recepcionista 1: 17% afirmaram ter um domínio completo sobre Disposição; 83% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

- Recepcionista 2: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Disposição; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

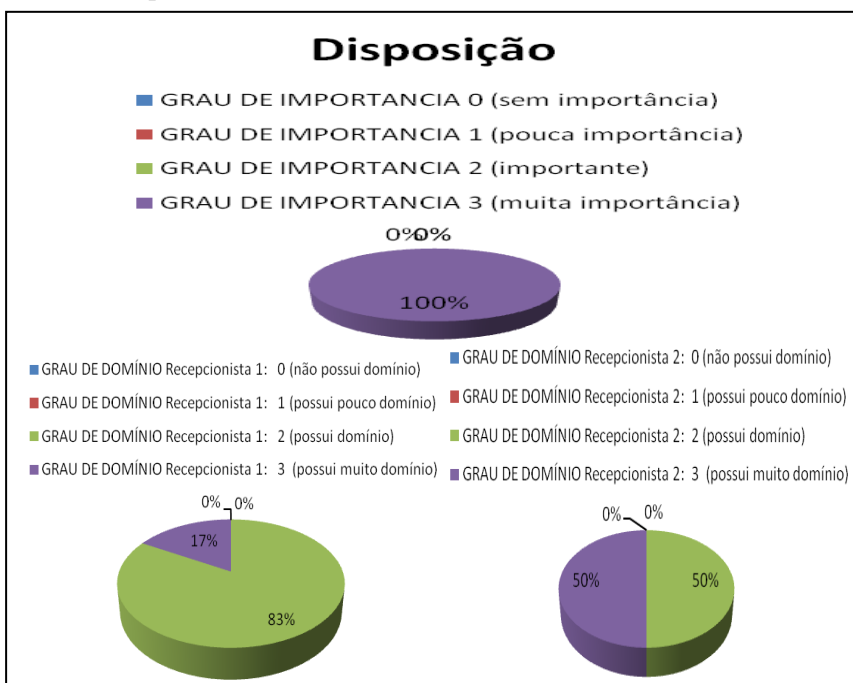


Figura 25: Competência em Disposição para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Ser prestativo com colegas e clientes**, dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de

receptionista; e 17% acham importante (Figura 26). Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Ser prestativo com colegas e clientes como competência relevante ao cargo de receptionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio das duas receptionistas 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Ser prestativo com colegas e clientes e 17% afirmaram ter domínio.

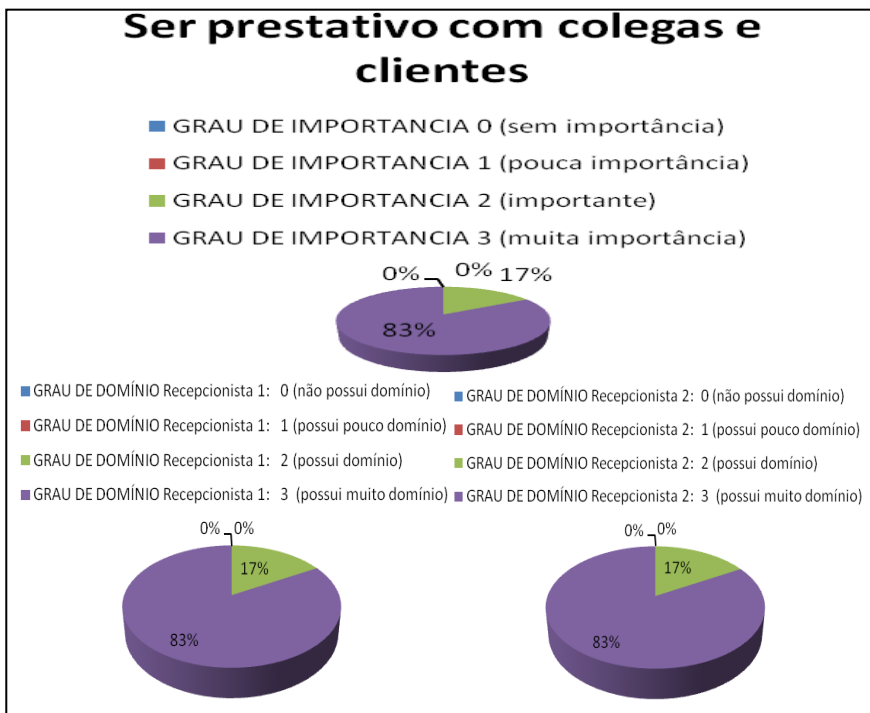


Figura 26: Competência em Ser prestativo com colegas e clientes para o cargo de receptionista

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Sinceridade** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser sincero e transparente em relação às informações repassadas”.

Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Sinceridade como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio (conforme Figura 27):

- Recepcionista 1: 33% afirmaram ter um domínio completo sobre Sinceridade; 67% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

- Recepcionista 2: 17% afirmaram ter um domínio completo sobre Sinceridade; 83% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

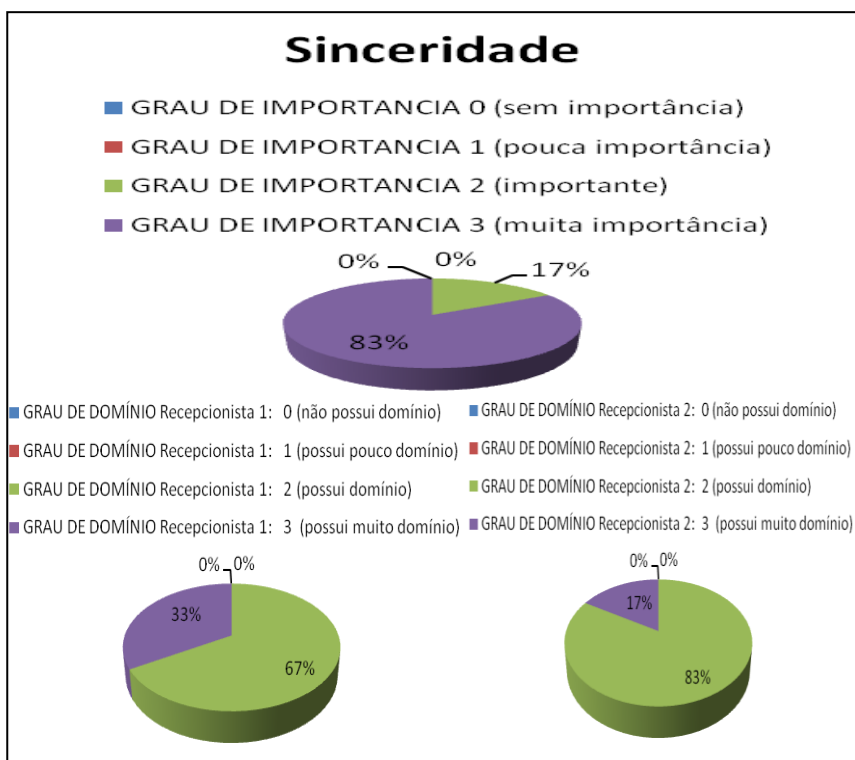


Figura 27: Competência em Sinceridade para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Proatividade**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os objetivos do trabalho”. Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista (Figura 28).

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Proatividade como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio: a Recepcionista 1: 0% afirmaram ter um domínio completo sobre Proatividade; 83% afirmaram ter domínio e 17% pouco domínio sobre o tema. A Recepcionista 2: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Proatividade; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

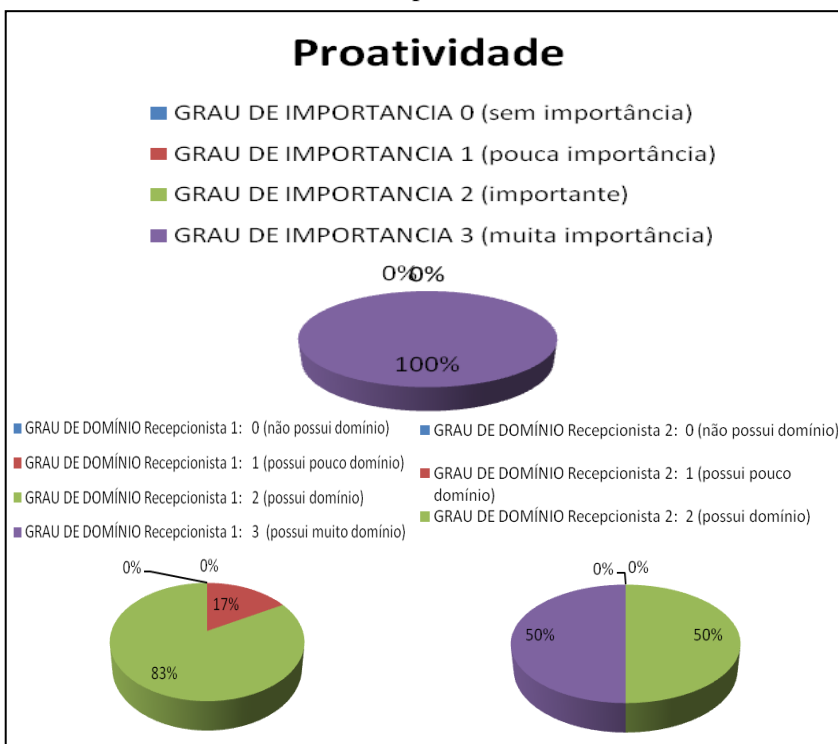


Figura 28: Competência em Proatividade para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à competência em **Respeito**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “respeitar as diferenças e entender as pessoas de atitudes difíceis como ferramenta para seu crescimento pessoal e profissional”. Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Respeito como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial (Figura 29).

Quanto aos graus de domínio: a Recepcionista 1: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Respeito; 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. A Recepcionista 2: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Respeito; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.



Figura 29: Competência em Respeito para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Agilidade** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “É a capacidade de alterar e realizar, o mais rapidamente possível, as atividades realizadas” (Figura 30).

Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista; e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Agilidade como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio, para as duas recepcionistas houve as mesmas respostas: 33% afirmaram ter um domínio completo sobre Agilidade e 67% afirmaram ter domínio.

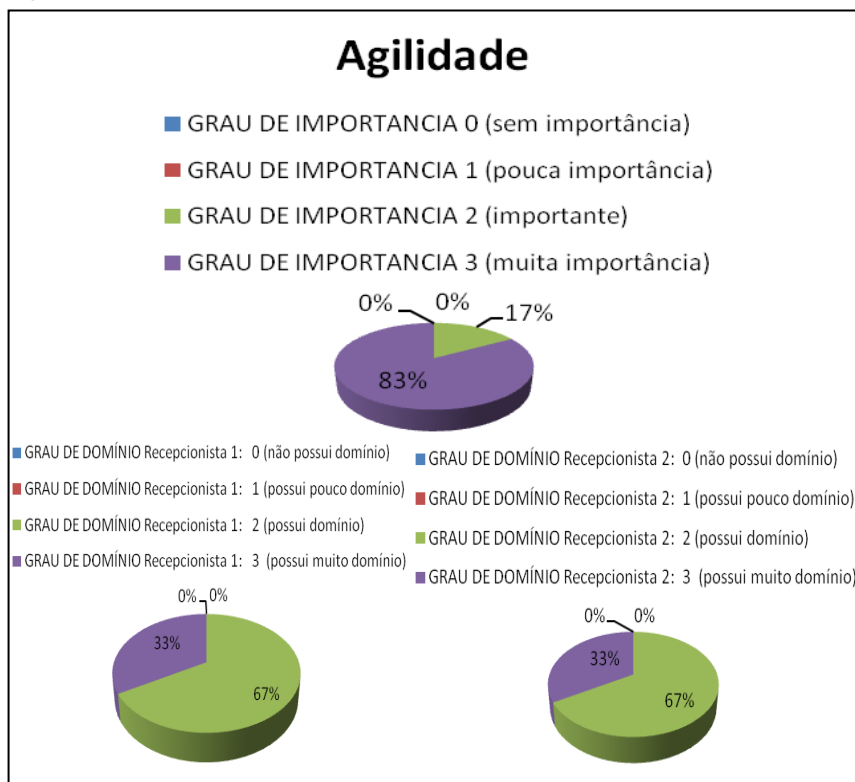


Figura 30: Competência em Agilidade para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Discrição**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser discreto em relação às informações de clientes, da clinica e não chamar a atenção”. Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista. Nenhum respondente considera essa competência importante, pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%), conforme Figura 31.

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Discrição como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio:

- Recepcionista 1: 87% afirmaram ter um domínio completo sobre Discrição; 13% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

- Recepcionista 2: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Discrição; 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

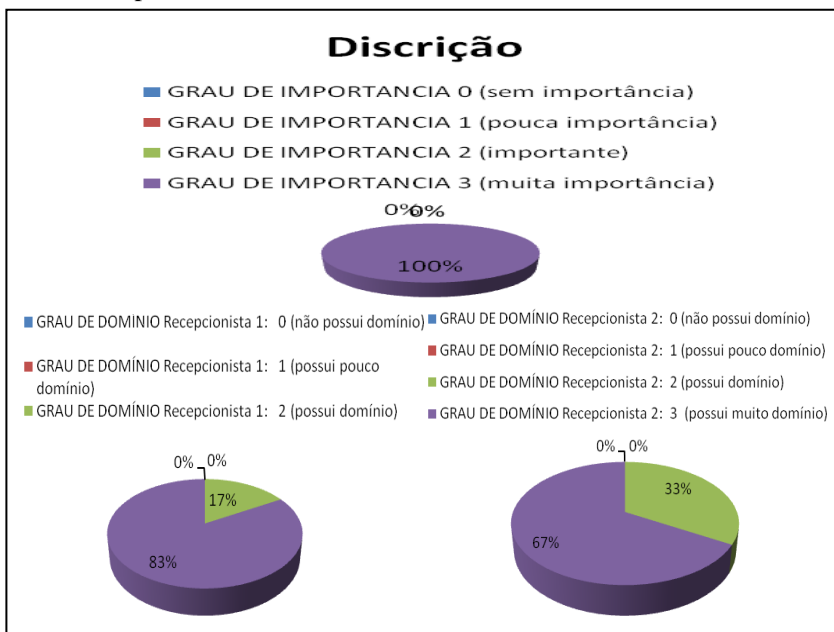


Figura 31: Competência em Discrição para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Atenção** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser atencioso em relação às atividades a serem realizadas e com as pessoas em seu ambiente de trabalho”.

Dos seis respondentes do questionário, 100% consideraram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista. Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Atenção como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial (Figura 32).

Quanto aos graus de domínio: a Recepcionista 1: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Atenção; 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. A Recepcionista 2: 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Atenção; 17% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.



Figura 32: Competência em Atenção para o cargo de recepcionista

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Simpatia** (gentileza), foi avaliada considerando-se o comportamento observável “demonstrar que se importa com o paciente”. Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista.

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Simpatia (gentileza) como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio (Figura 33):

- Recepcionista 1: 33% afirmaram ter um domínio completo sobre Simpatia (gentileza); 67% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

- Recepcionista 2: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Simpatia (gentileza); 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

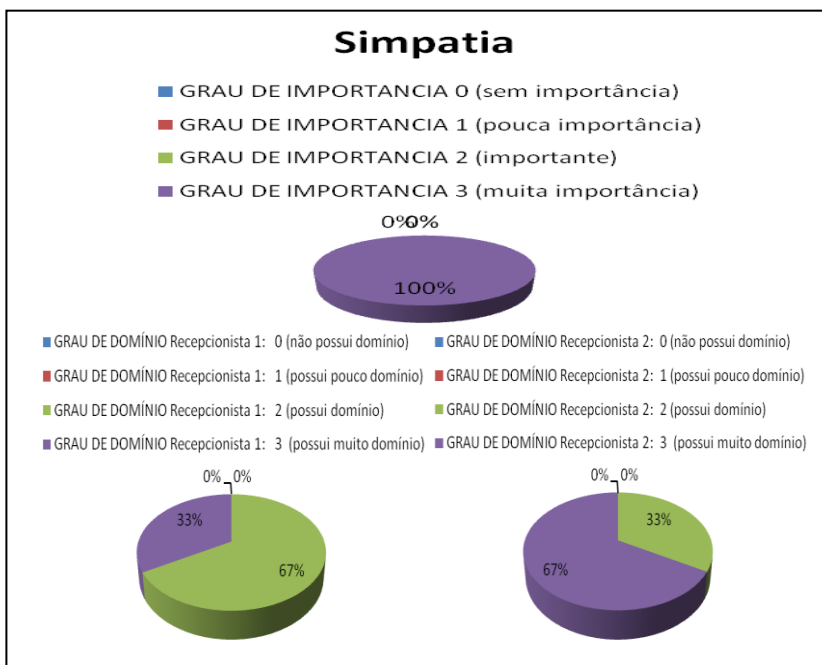


Figura 33: Competência em Simpatia (gentileza) para o cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Organização** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “manter a organização de seu espaço de trabalho, do tempo de planejamento e execução prática das tarefas/atividades, bem como de ordenar as ações e adaptá-las adequadamente para o devido fim”. Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de recepcionista. Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Organização como competência relevante ao cargo de recepcionista, o que a torna uma competência essencial (Figura 34).

Quanto aos graus de domínio: a Recepcionista 1: 17% afirmaram ter um domínio completo sobre Organização; 67% afirmaram ter domínio e 16% pouco domínio sobre o tema. A Recepcionista 2: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Organização; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

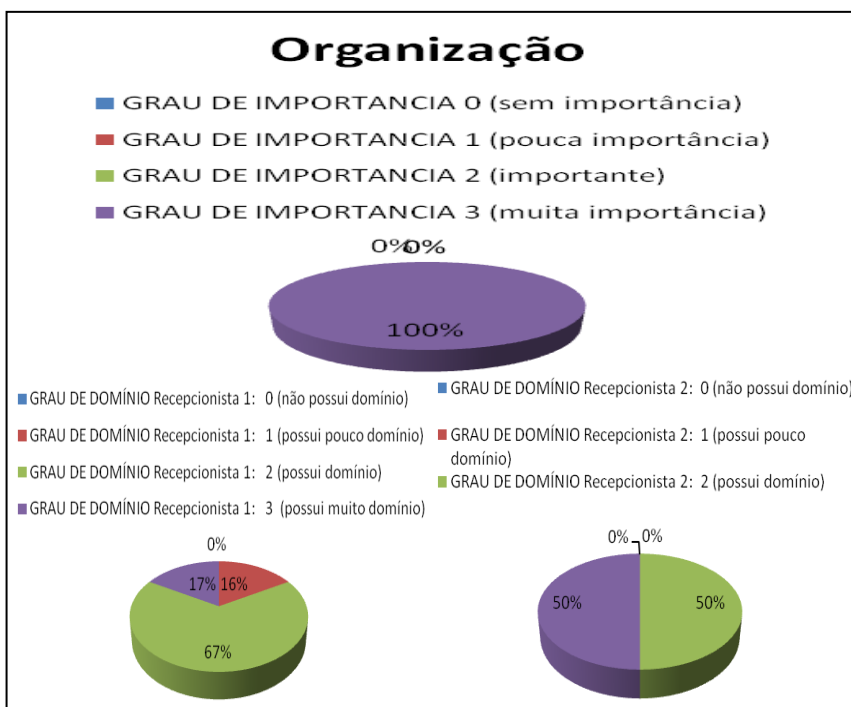


Figura 34: Competência em Organização para o cargo de recepcionista
Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2 Cargo: Administrador

A competência em **Informática** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “Word, Excel, Power point, operar computadores, internet, entre outros” (Figura 35).

Conforme Tabela 30, dos seis respondentes do questionário 67% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador; e 33% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Informática como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio os respondentes afirmaram que a pessoa ocupante do cargo possui: 0% um domínio completo sobre Informática e 33% afirmaram ter domínio e 67% pouco domínio sobre o tema. Nesse caso há lacuna de competência na média dos respondentes entre o desejado e o que possui.

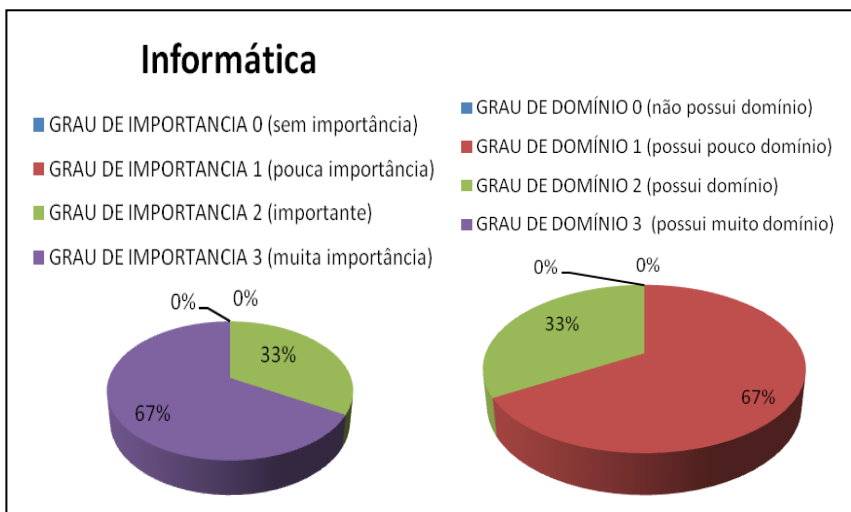


Figura 35: Competência em Informática para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à competência em **Sistema SISCLINICA** dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 17% acham importante (Figura 36). Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%).

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Sistema SISCLINICA como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio, em relação ao Sistema SISCLINICA, não houve lacuna de competência na média dos respondentes: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Sistema SISCLINICA, 33% afirmaram ter domínio e 17% pouco domínio sobre o tema.

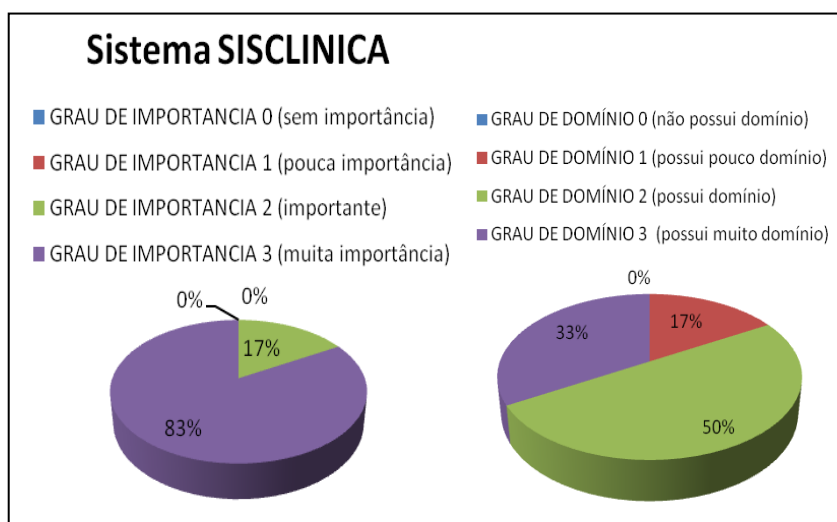


Figura 36: Competência em Sistema SISCLINICA para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

As respostas ao questionário sobre a competência em **Tratamentos oferecidos na clinica** demonstrou, conforme Figura 37, que 67% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 33% importante, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio, em relação aos Tratamentos oferecidos na clinica, também não houve lacuna de competência na média

dos respondentes: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Tratamentos oferecidos na clinica e 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema (0%).

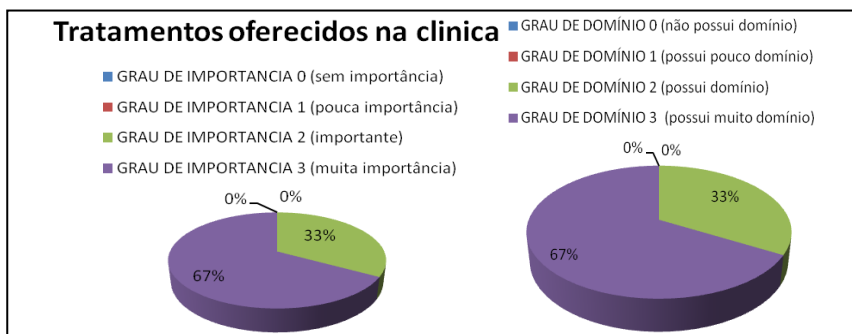


Figura 37: Competência em Tratamentos oferecidos na clinica para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Organização da clinica** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “administração, hierarquia, reuniões realizadas na clinica, etc”.

Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Organização da clinica; 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes (Figura 38).

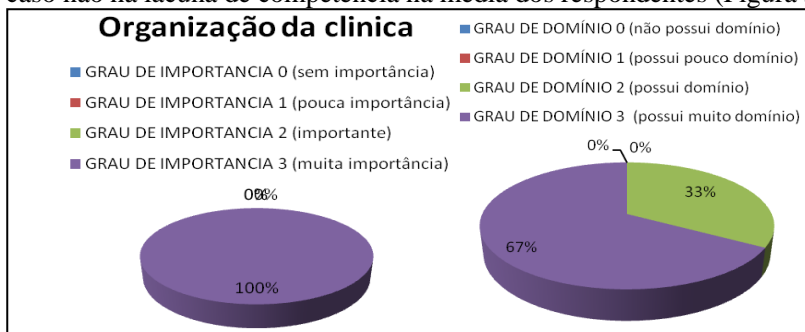


Figura 38: Competência em Organização da clinica para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Administração básica** foi avaliada pelos seis respondentes do questionário: 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%), o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Administração básica; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema (Figura 39).

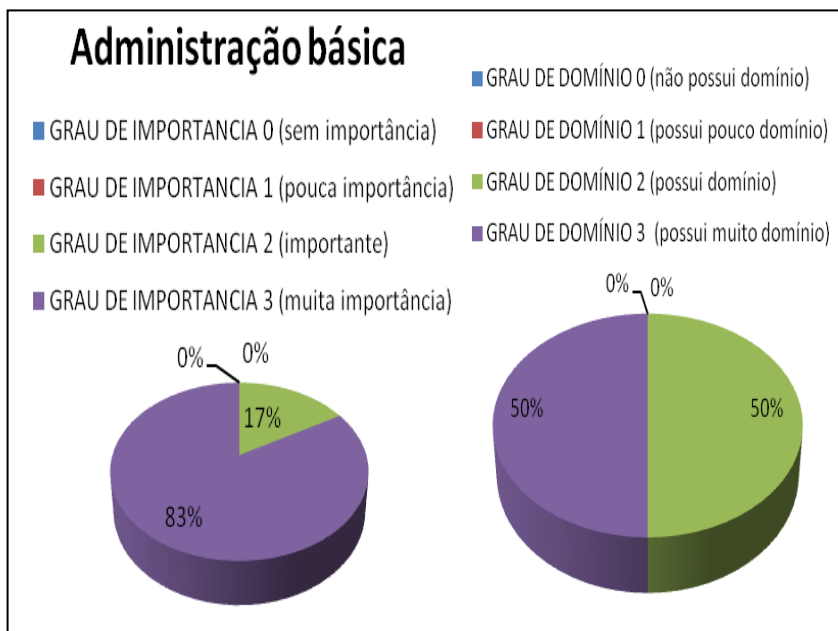


Figura 39: Competência em Administração básica para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Economia** foi avaliada pelos seis respondentes do questionário: 67% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 33% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%).

ou sem nenhuma importância (0%), o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 0% afirmaram ter um domínio completo sobre Economia; 67% afirmaram ter domínio, 17% pouco domínio e 16% nenhum domínio sobre o tema. Nesse caso há lacuna de competência na média dos respondentes (Figura 40).

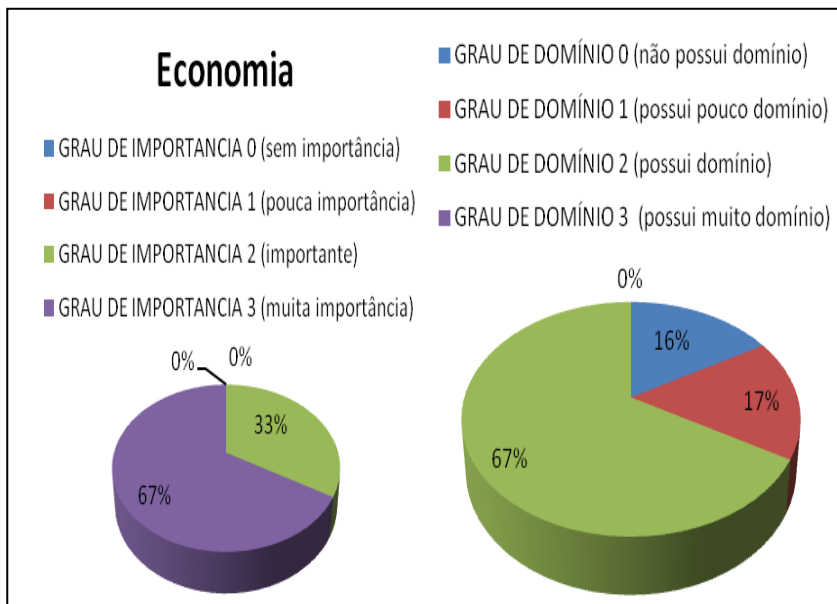


Figura 40: Competência em Economia para o cargo de administrador
Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Legislação para clínicas médicas** foi avaliada pelos seis respondentes do questionário: 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%), o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 0% afirmaram ter um domínio completo sobre Legislação para clínicas médicas; 50% afirmaram ter domínio, 33% pouco domínio e 17% nenhum domínio sobre o tema. Nesse caso também, existe lacuna de competência na média dos respondentes (Figura 41).

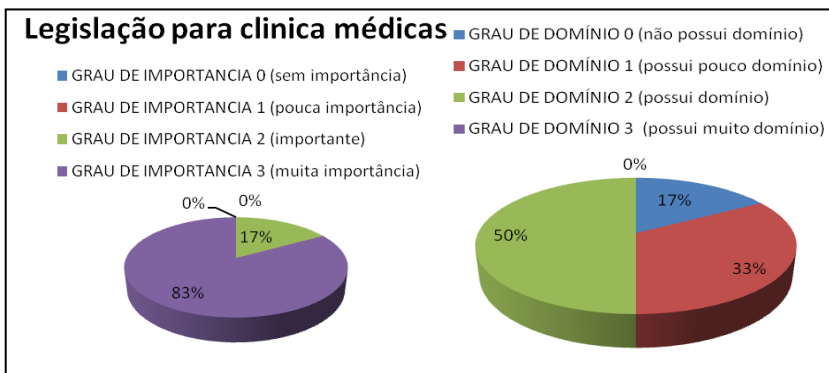


Figura 41: Competência em Legislação para clinica médicas para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Direito Administrativo** foi avaliada pelos seis respondentes do questionário: 50% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 50% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%), o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 0% afirmaram ter um domínio completo sobre Direito administrativo; 50% afirmaram ter domínio, 33% pouco domínio e 17% nenhum domínio sobre o tema. Nesse caso também, existe lacuna de competência na média dos respondentes (Figura 42).

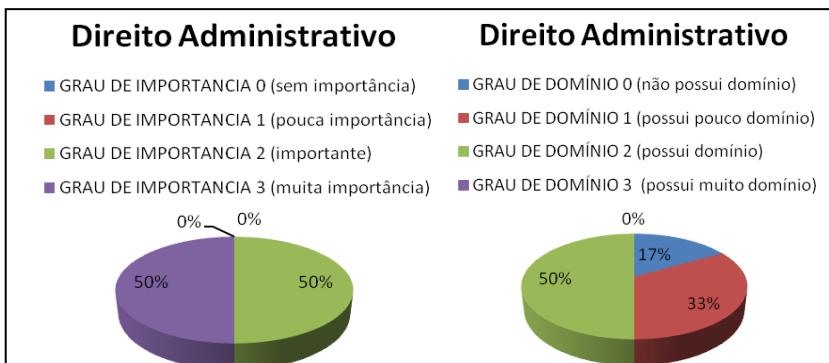


Figura 42: Competência em Direito Administrativo para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Contabilidade Geral** foi avaliada pelos seis respondentes do questionário: 67% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 33% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%), o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 17% afirmaram ter um domínio completo sobre Contabilidade Geral; 33% afirmaram ter domínio, 50% pouco domínio e 0% nenhum domínio sobre o tema. Assim, não há lacuna de competência na média dos respondentes (Figura 43).

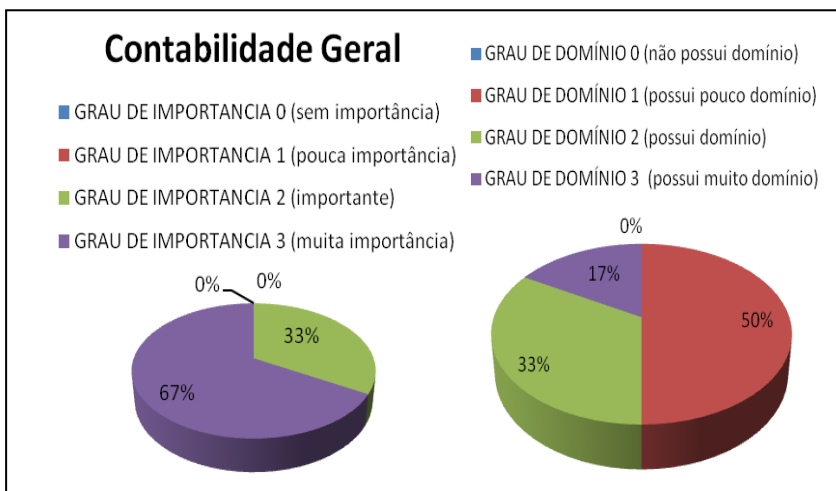


Figura 43: Competência em Contabilidade Geral para o cargo de administrador
Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Administração Financeira e Orçamentária** foi avaliada pelos seis respondentes do questionário: 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 17% afirmaram ter um domínio completo sobre Administração Financeira e Orçamentária; 33% afirmaram ter domínio, 33% pouco domínio e 17% nenhum domínio sobre o tema. Nesse caso, existe lacuna de competência na média dos respondentes (Figura 44).

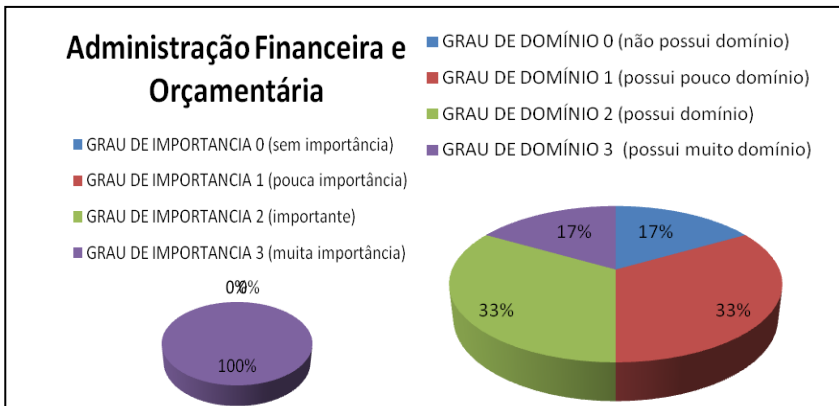


Figura 44: Competência em Administração Financeira e Orçamentária para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Resolver problemas**, dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador (Figura 45).

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Resolver problemas como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio, foram atribuídos 33% com um domínio completo sobre Resolver problemas e 67% com domínio. Nesse caso, não há lacuna de competência na média dos respondentes.

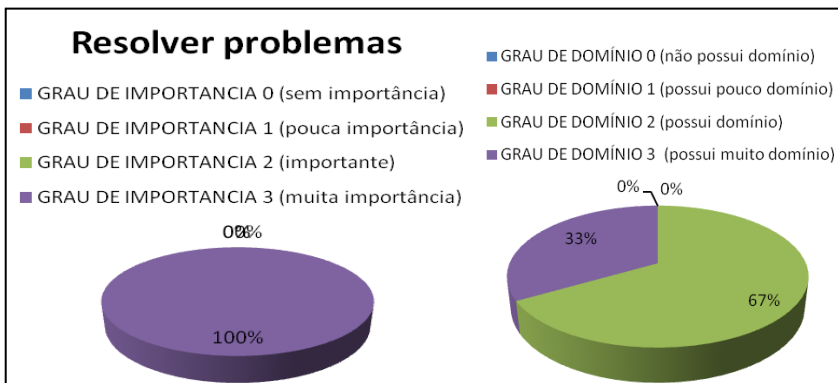


Figura 45: Competência em Resolver problemas para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Objetividade e clareza** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade, de forma verbal e escrita” (Figura 46).

Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador; e 13% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%). Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Objetividade e clareza como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio, foram atribuídos 83% com domínio sobre Objetividade e clareza, e 17% com pouco domínio. Nesse caso existe lacuna entre os graus de importância e domínio do colaborador.

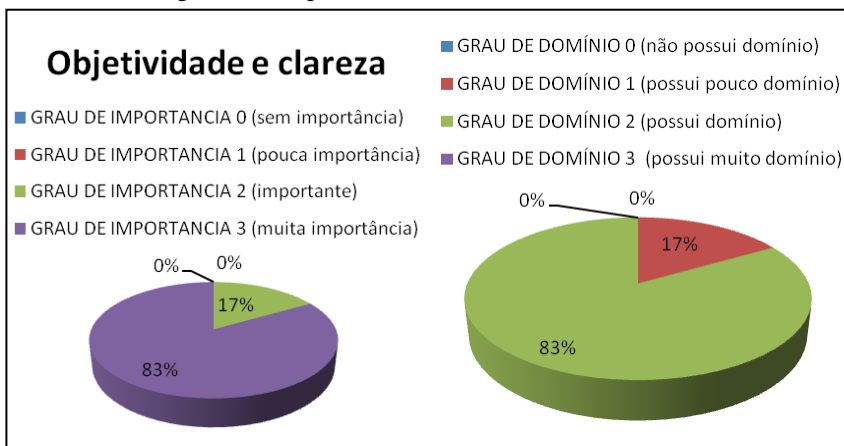


Figura 46: Competência em Objetividade e clareza para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Comunicação interpessoal** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser capaz de se comunicar com clientes e colaboradores, de forma clara e objetiva” (Figura 47).

Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 17% importante. Assim, pode-se perceber que a

competência é relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao domínio da competência: 17% afirmaram ter um domínio completo sobre Comunicação interpessoal; 67% afirmaram ter domínio e 16% pouco domínio sobre o tema.

Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

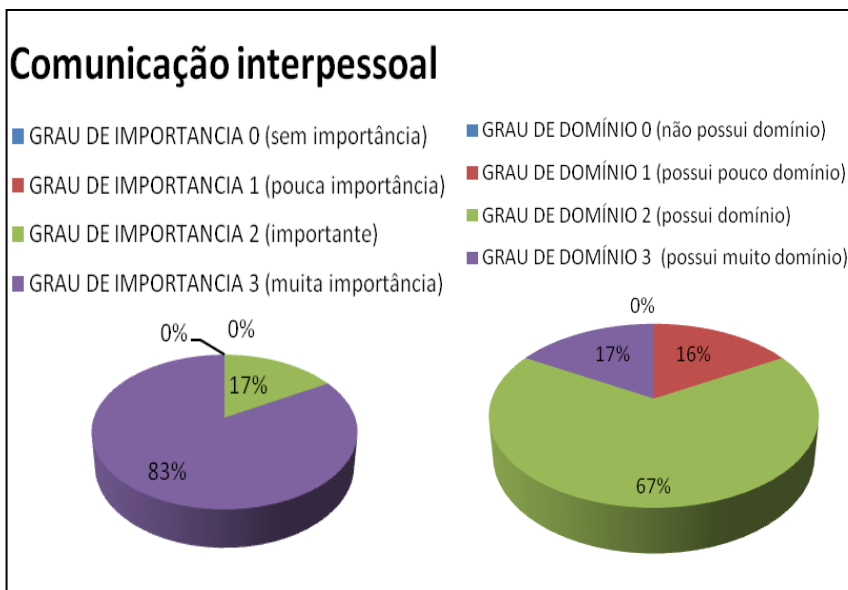


Figura 47: Competência em Comunicação interpessoal para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Relacionamento interpessoal (interno e externo)** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores, colegas e clientes, integrando-se a diferentes contextos sociais” (Figura 48).

Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante e 17% importante para o desempenho na atividade de administrador; o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio: 100% afirmaram ter um domínio completo sobre Relacionamento interpessoal. Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

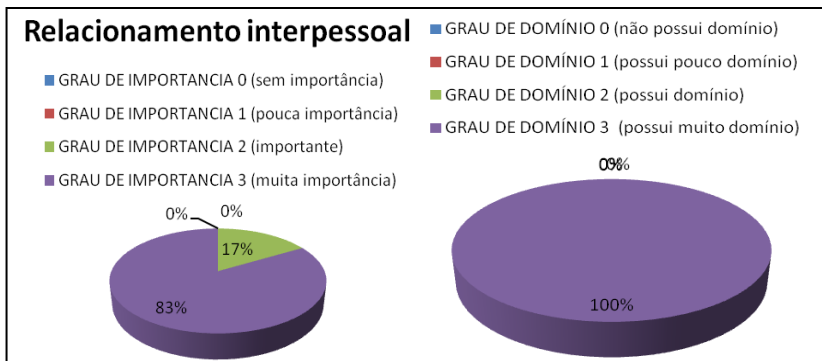


Figura 48: Competência em Relacionamento interpessoal para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

Para a competência em **Divulgar tratamentos**, dos seis respondentes do questionário, 50% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 50% importante; o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Divulgar tratamentos; 33% afirmaram ter domínio. Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes, conforme Figura 49.

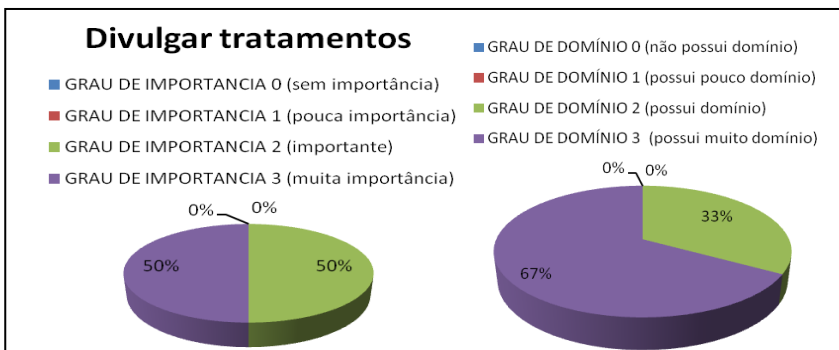


Figura 49: Competência em Divulgar tratamentos para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

Para a competência em **Realizar parcerias**, conforme a Figura 50, dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 17% importante; o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio: 33% afirmaram ter um domínio completo sobre Realizar parcerias; 50% afirmaram ter domínio e 17% pouco domínio.

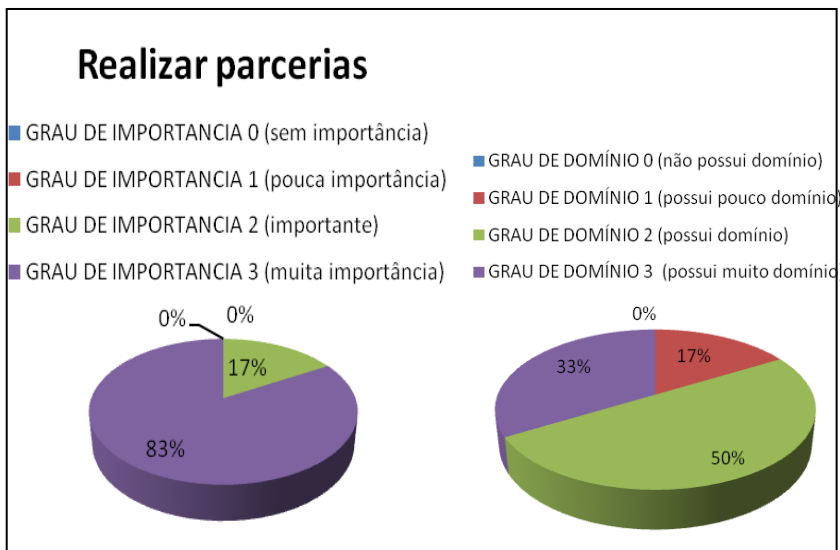


Figura 50: Competência em Realizar parcerias para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Negociação** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções nas propostas apresentadas pelas partes envolvidas, quando há conflitos de interesses, bem como, de observar o sistema de trocas que envolve o contexto”.

Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador. Assim, pode-se perceber que a competência é relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial (Figura 51).

Quanto ao domínio da competência: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Negociação; 50% afirmaram ter domínio. Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

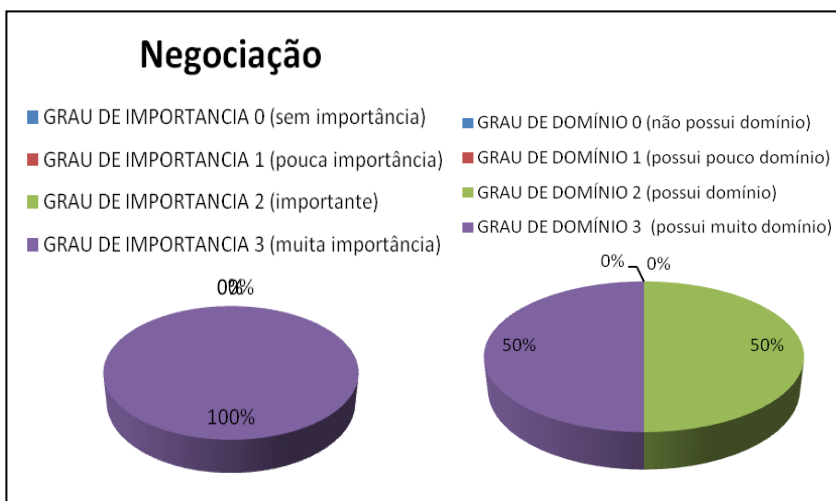


Figura 51: Competência em Negociação para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Trabalho em equipe** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “habilidade para fazer parte e realizar/partilhar tarefas em conjunto com indivíduos que possuem interesses em comum”.

Como demonstra a Figura 52, dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante e 17% importante para o desempenho na atividade de administrador. Assim, pode-se perceber que a competência é relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao domínio da competência: 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Trabalho em equipe; 17% afirmaram ter domínio. Nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

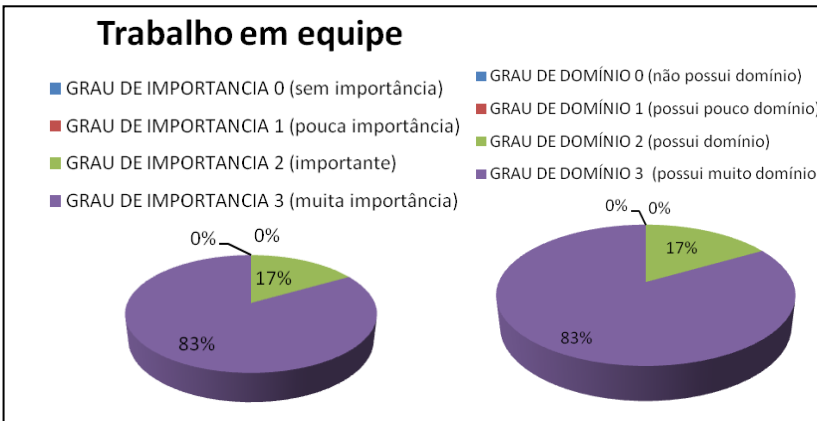


Figura 52: Competência em Trabalho em equipe para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

As respostas ao questionário sobre a competência **Visão integrada** demonstraram, conforme Figura 53, que 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 17% importante, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio, em relação a Visão integrada, também não houve lacuna de competência na média dos respondentes: 33% afirmaram ter um domínio completo, 50% afirmaram ter domínio e 17% possuir pouco domínio sobre a competência.

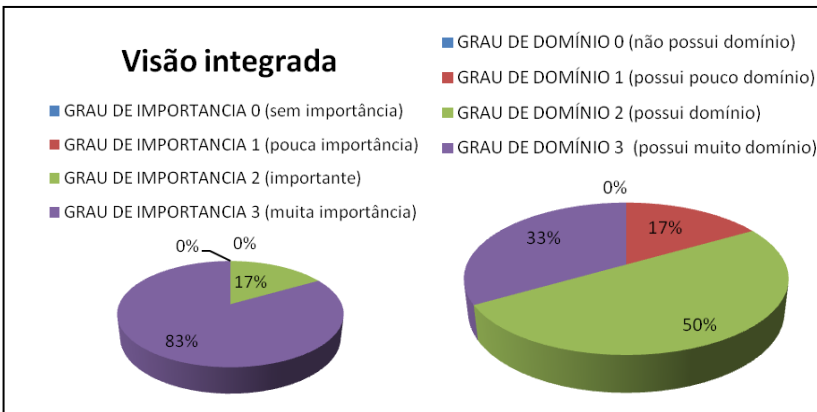


Figura 53: Competência em Visão integrada para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

As respostas ao questionário sobre a competência **Analisar informações** (como consultas, pagamentos, estoques, fornecedores) demonstraram que 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto aos graus de domínio, em relação a **Analisar informações**: 50% afirmaram ter um domínio completo, 33% afirmaram ter domínio e 17% possuir pouco domínio sobre a competência (Figura 54).

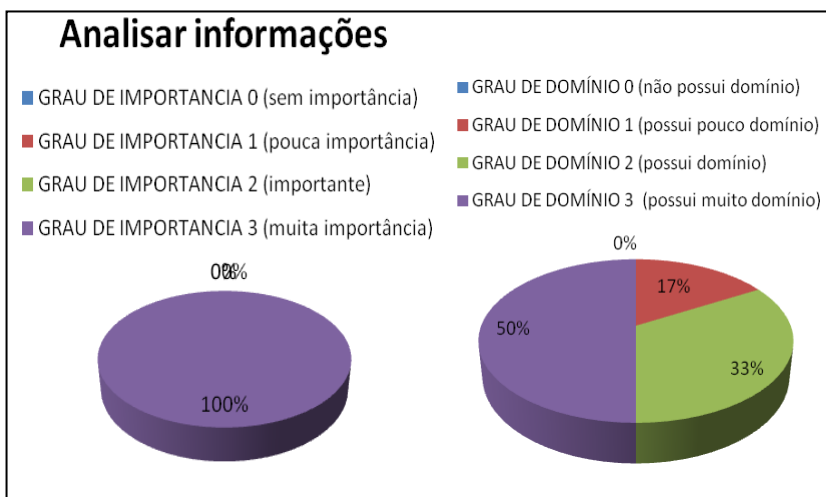


Figura 54: Competência em **Analisar informações** para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Análise de mercado** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “aptidão para examinar o mercado atual em partes com agilidade, clareza e exatidão”.

Como demonstra a Figura 55, dos seis respondentes do questionário, 67% consideram essa competência muito importante e 33% importante para o desempenho na atividade de administrador. Assim, pode-se perceber que a competência é relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao domínio da competência: 0% afirmaram ter um domínio completo sobre **Análise de mercado**, 50% afirmaram ter domínio, 33%

possuir pouco domínio e 17% não possuir domínio. Nesse caso há lacuna de competência na média dos respondentes.

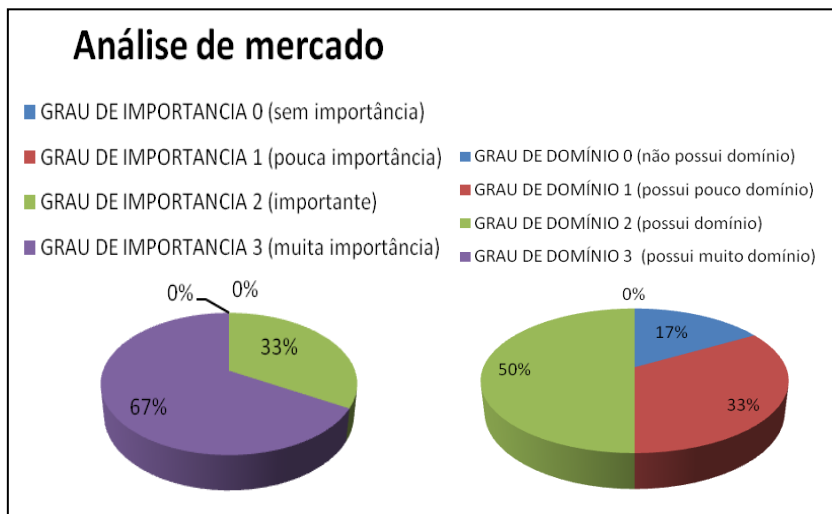


Figura 55: Competência em Análise de mercado para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Ética e responsabilidade profissional** (Maturidade profissional), foi avaliada considerando-se o comportamento observável “sentir e atuar em situações difíceis sem perder o equilíbrio, agindo da forma mais sensata o possível”. Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador; e 17% acham importante (Figura 56). Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%).

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional) como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 67% afirmaram ter um domínio completo sobre Ética e responsabilidade profissional; 33% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema. Assim, não existe lacuna entre os resultados obtidos.

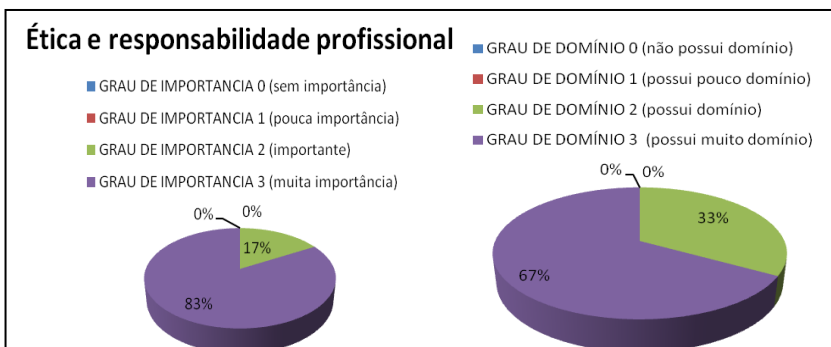


Figura 56: Competência em Ética e responsabilidade profissional para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Postura profissional** (aparência e postura) foi avaliada considerando-se o comportamento observável “manter-se arrumado, com as roupas limpas e em bom estado. Fisionomia receptível”.

Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador. Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Postura profissional (aparência e postura) como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial (Figura 57).

Quanto ao grau de domínio: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Postura profissional e 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

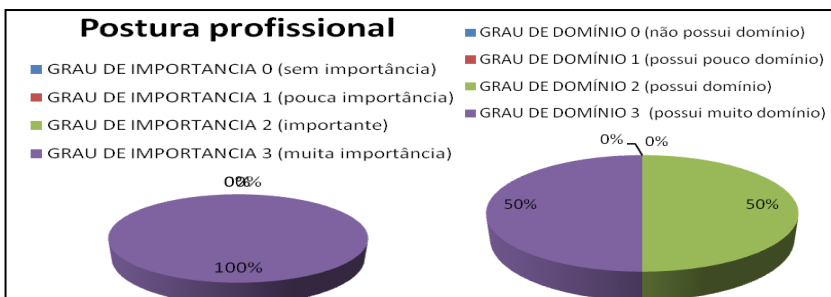


Figura 57: Competência em Postura profissional para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Empatia**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “saber colocar-se no lugar do outro” (Figura 58). Dos seis respondentes do questionário, 50% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador; e 50% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%).

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Empatia como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: foram atribuídos 50% para um domínio completo sobre Empatia e 50% que possui domínio.

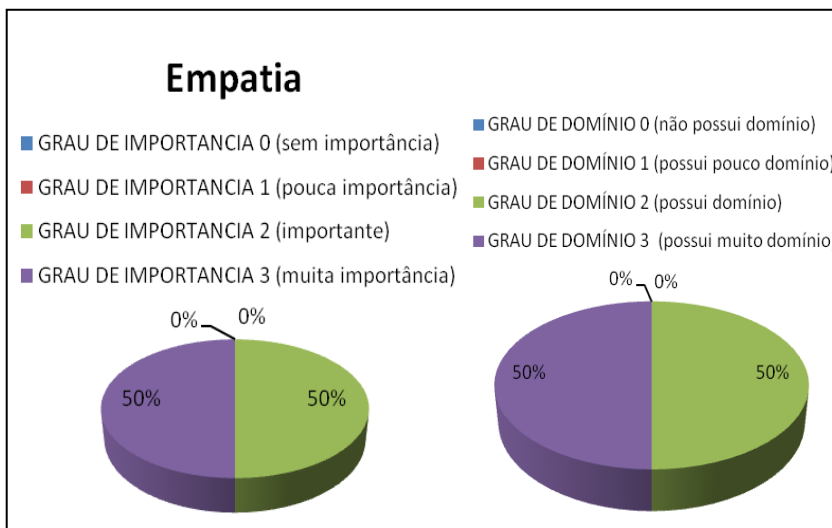


Figura 58: Competência em Empatia para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Disposição** para o cargo de administrador foi avaliada considerando-se o comportamento observável “motivar-se, encontrar vigor e vontade ao realizar as tarefas” (Figura 59).

Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador. Assim, pode-se perceber que cem por cento dos

respondentes atribuíram importância à Disposição como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Disposição e 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema.

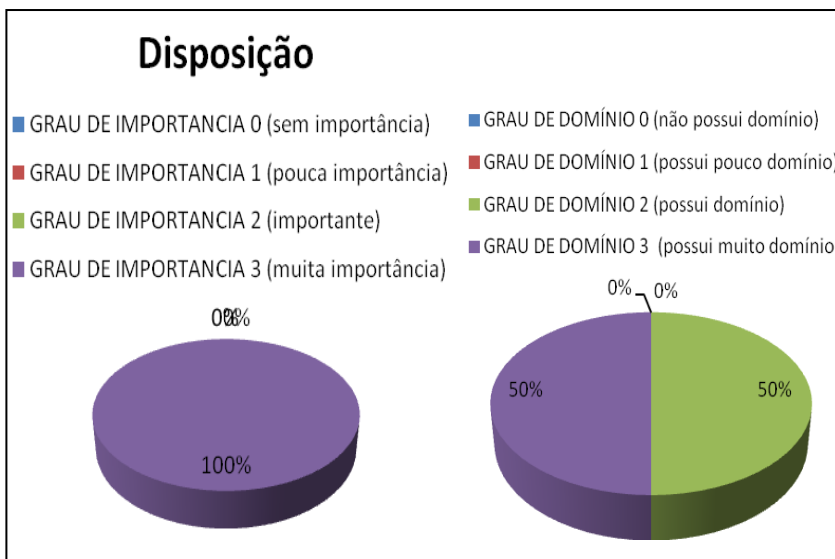


Figura 59: Competência em Disposição para o cargo de administrador
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Busca do autodesenvolvimento**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “capacidade de manter-se atraído por assuntos novos, por novas oportunidades, buscando atualização constante”. Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador; e 17% acham importante. Nenhum respondente considera essa competência pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%).

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Busca do autodesenvolvimento como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial (Figura 60).

Quanto ao grau de domínio: 0% afirmaram ter um domínio completo sobre Busca do autodesenvolvimento; 83% afirmaram ter domínio e 17% pouco domínio sobre o tema. Assim, existe lacuna entre os resultados obtidos.

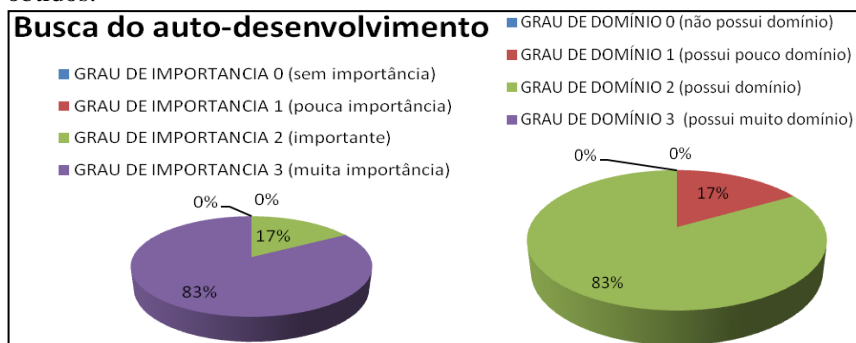


Figura 60: Competência em Busca do autodesenvolvimento para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Flexibilidade**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “facilidade para aprender e reaprender, estando aberto ao novo e receptivo a mudar de acordo com a necessidade”. Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador, o que a torna uma competência essencial (Figura 61).

Quanto ao grau de domínio: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Flexibilidade e 50% afirmaram ter domínio. Assim, não há lacuna entre os resultados obtidos.

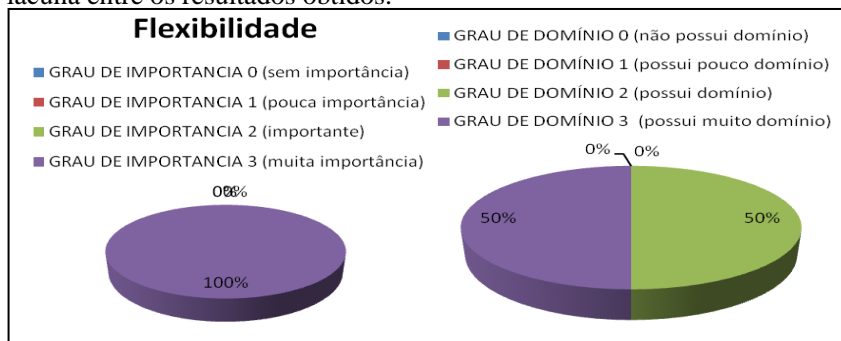


Figura 61: Competência em Flexibilidade para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Proatividade**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os objetivos do trabalho”. Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador, o que a torna uma competência essencial (Figura 62).

Quanto ao grau de domínio: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Proatividade; 33% afirmaram ter domínio e 17% pouco domínio sobre o tema.

De acordo com o modelo de Borges-Andrade; Lima (1983), nesse caso não há lacuna de competência na média dos respondentes.

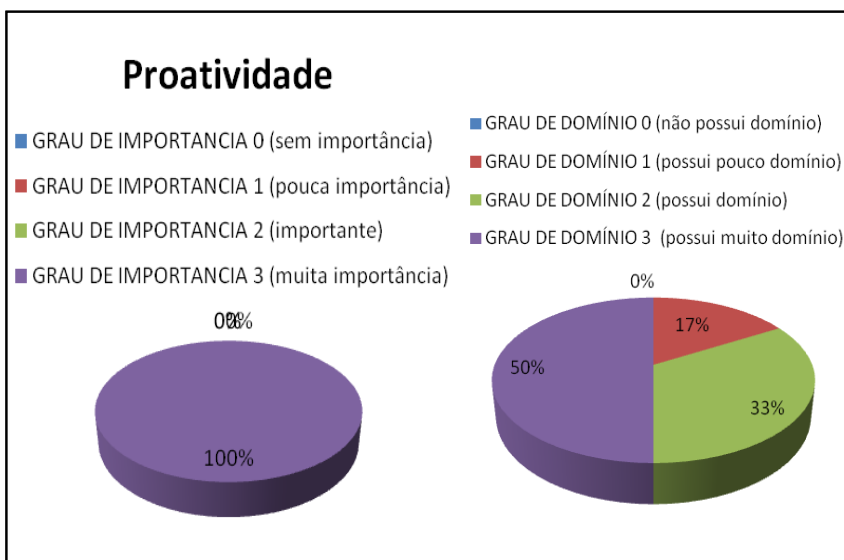


Figura 62: Competência em Proatividade para o cargo de administrador
Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Agilidade** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “é a capacidade de alterar e realizar, o mais rapidamente possível, as atividades realizadas”.

Conforme a Figura 63, dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na

atividade de administrador. Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Agilidade como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio, 50% afirmaram ter um domínio sobre Agilidade, e 33% afirmaram ter pouco domínio e 17% não possuir domínio.

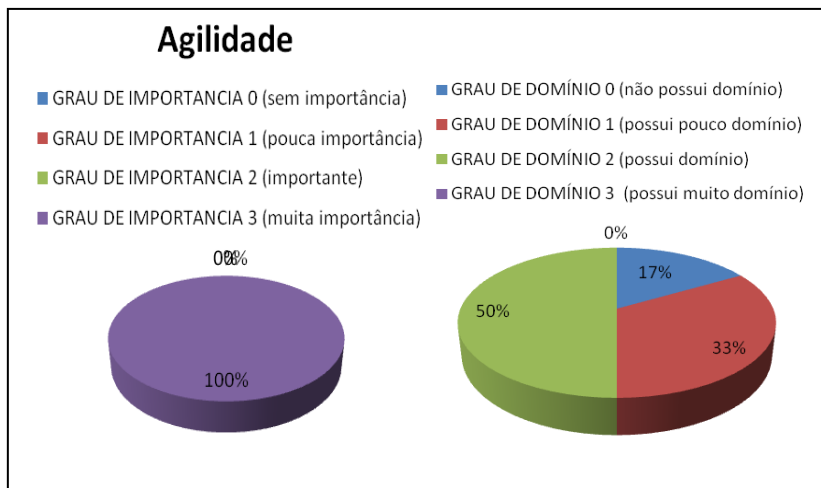


Figura 63: Competência em Agilidade para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Discrição**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser discreto em relação às informações de clientes, da clínica e não chamar a atenção”. Dos seis respondentes do questionário, 100% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador. Nenhum respondente considera essa competência importante, pouco importante (0%) ou sem nenhuma importância (0%), conforme Figura 64.

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Discrição como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 83% afirmaram ter um domínio completo sobre Discrição da clínica; 17% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema, portanto não há lacuna entre os resultados.

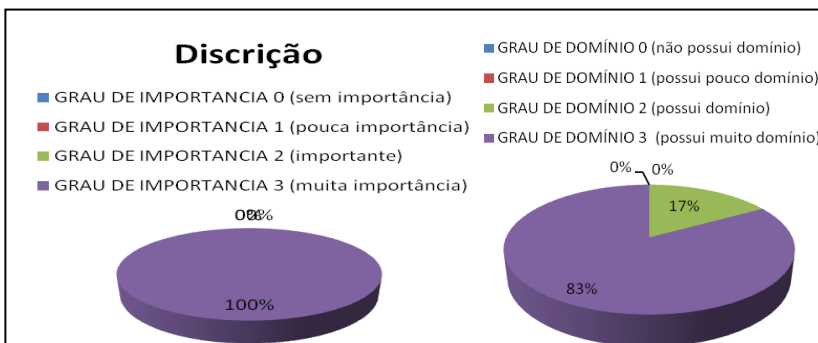


Figura 64: Competência em Discrição para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a competência em **Atenção**, foi avaliada considerando-se o comportamento observável “ser atencioso em relação às atividades a serem realizadas e com as pessoas em seu ambiente de trabalho”. Dos seis respondentes do questionário, 83% consideram essa competência muito importante para o desempenho na atividade de administrador e 17% importante (Figura 65).

Percebe-se, então, que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Atenção como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio: 50% afirmaram ter um domínio completo sobre Atenção; 50% afirmaram ter domínio. Não houve relato de nenhum domínio ou pouco domínio sobre o tema, portanto não há lacuna entre os resultados.

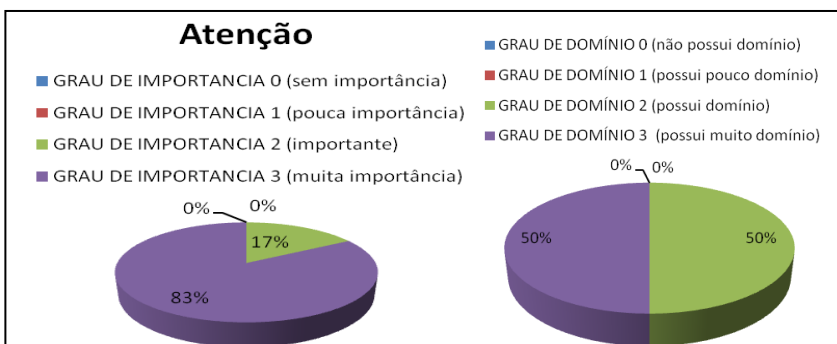


Figura 65: Competência em Atenção para o cargo de administrador
 Fonte: Elaborado pela autora

A competência em **Organização** foi avaliada considerando-se o comportamento observável “manter a organização de seu espaço de trabalho, do tempo de planejamento e execução prática das tarefas/atividades, bem como de ordenar as ações e adaptá-las adequadamente para o devido fim”.

Dos seis respondentes do questionário, 67% consideram essa competência muito importante e 33% importante para o desempenho na atividade de administrador. Assim, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram importância à Organização como competência relevante ao cargo de administrador, o que a torna uma competência essencial (Figura 66).

Quanto ao grau de domínio: 50% afirmaram ter domínio e 50% afirmaram ter pouco domínio sobre o tema. Portanto há uma lacuna entre os resultados esperados e os obtidos.

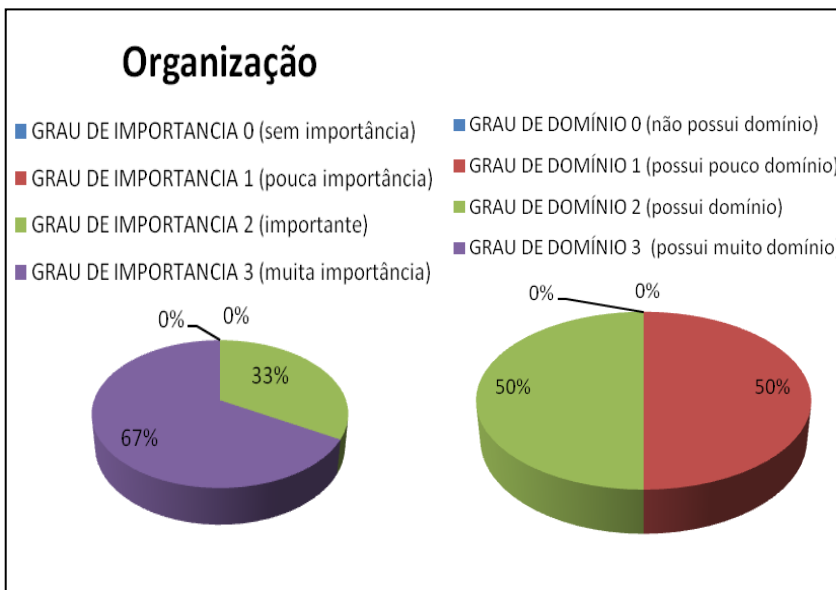


Figura 66: Competência em Organização para o cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

As Figuras 67 (recepcionistas) e 68 (administrador) apresentam a tabulação das médias dos graus de importância atribuídos às competências listadas no questionário e a comparação com a média dos graus de domínio atribuídos pelos respondentes a essas mesmas competências.

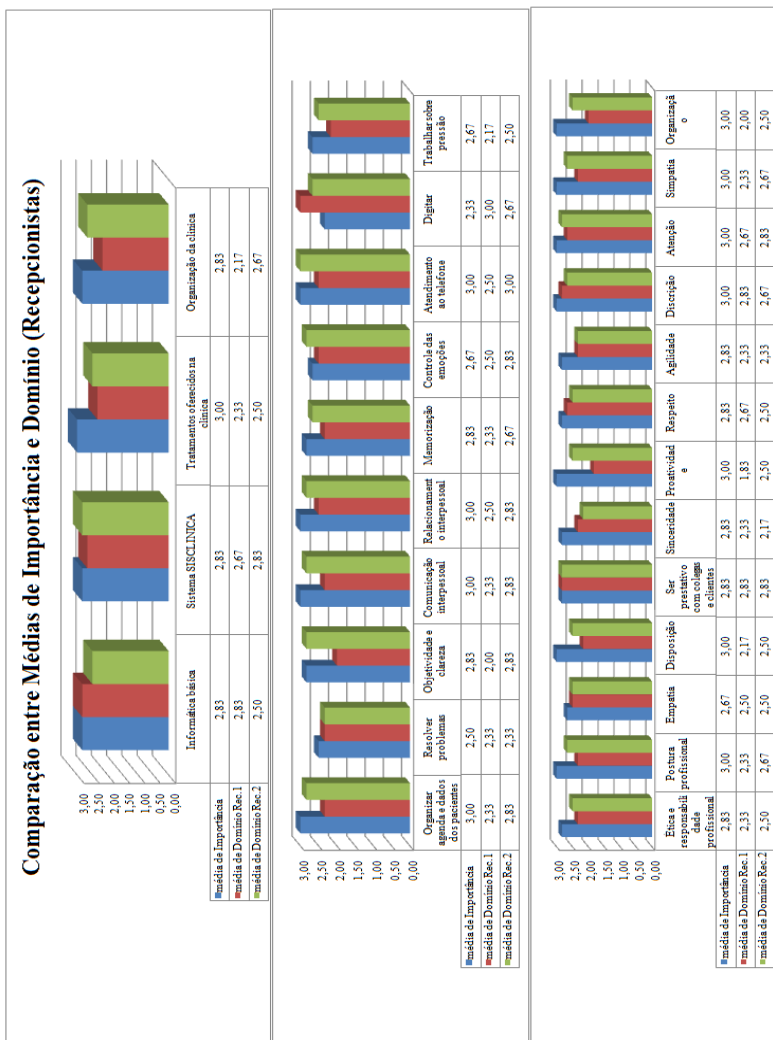


Figura 67: Comparação entre importância e domínio no cargo de recepcionista
 Fonte: Elaborado pela autora

Comparação entre Médias de Importância e de Domínio

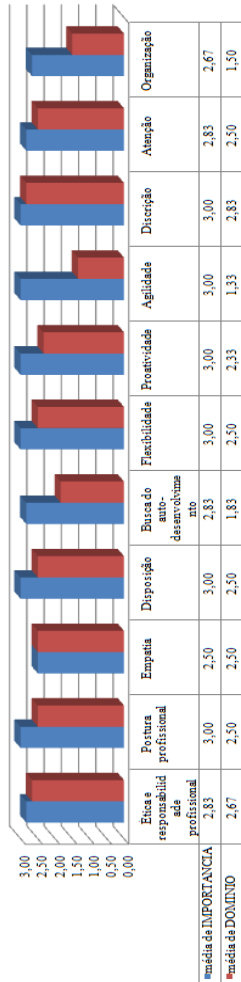
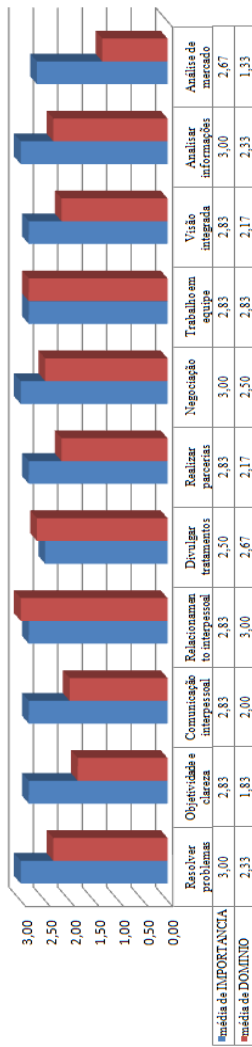
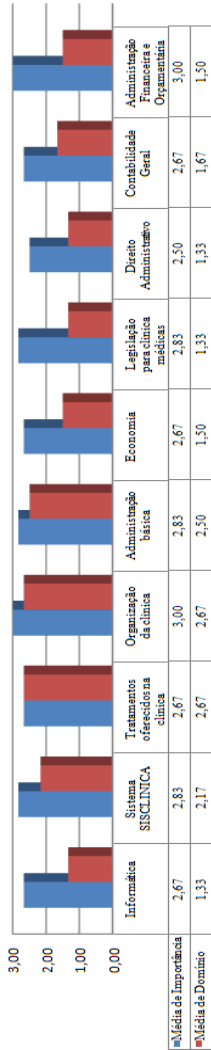


Figura 68: Comparação entre grau de importância e domínio no cargo de administrador

Fonte: Elaborado pela autora

Seguindo o modelo de Borges-Andrade; Lima (1983), levantou-se as médias e desvios padrões da importância e domínio de cada competência, em relação às capacidades com lacunas de competência detectadas (Tabelas 1 e 2). Quando o Desvio padrão for maior que 0,75, indica maiores divergências de opiniões.

Essas medidas possibilitaram uma análise comparativa acerca das competências realmente importantes às atividades de recepcionista e administrador na Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza”, tornando possível a análise da existência de diferenças entre as percepções dos colaboradores, quanto à importância das competências identificadas, assim como permitiram identificar as competências cujo domínio é essencial para o exercício daquela atividade.

Tabela 1: Grau de importância e domínio e seu respectivo desvio padrão no cargo de recepcionista

	IMPORTÂNCIA		DOMINIO Recepcionista 1		DOMINIO Recepcionista 2	
	média	desvio padrao	média	desvio padrao	média	desvio padrao
Informática básica	2,83	0,41	2,83	0,41	2,50	0,55
Sistema SISCLINICA	2,83	0,41	2,67	0,52	2,83	0,41
Tratamentos oferecidos na clinica	3,00	0,00	2,33	0,52	2,50	0,55
Organização da clinica	2,83	0,41	2,17	0,41	2,67	0,52
Organizar agenda e dados dos pacientes	3,00	0,00	2,33	0,52	2,83	0,41
Resolver problemas	2,50	0,55	2,33	0,52	2,33	0,52
Objetividade e clareza	2,83	0,41	2,00	1,10	2,83	0,41
Comunicação interpessoal	3,00	0,00	2,33	0,82	2,83	0,41
Relacionamento interpessoal	3,00	0,00	2,50	0,55	2,83	0,41
Memorização	2,83	0,41	2,33	0,52	2,67	0,52
Controle das emoções	2,67	0,52	2,50	0,84	2,83	0,41
Atendimento ao telefone	3,00	0,00	2,50	0,55	3,00	0,00
Digitar	2,33	0,52	3,00	0,00	2,67	0,52
Trabalhar sobre pressão	2,67	0,52	2,17	0,41	2,50	0,55

	IMPORTÂNCIA		DOMINIO Recepcionista 1		DOMINIO Recepcionista 2	
	média	desvio padrao	média	desvio padrao	média	desvio padrao
Ética e responsabilidade profissional	2,83	0,41	2,33	0,52	2,50	0,55
Postura profissional	3,00	0,00	2,33	0,52	2,67	0,52
Empatia	2,67	0,52	2,50	0,55	2,50	0,55
Disposição	3,00	0,00	2,17	0,41	2,50	0,55
Ser prestativo com colegas e clientes	2,83	0,41	2,83	0,41	2,83	0,41
Sinceridade	2,83	0,41	2,33	0,52	2,17	0,41
Proatividade	3,00	0,00	1,83	0,41	2,50	0,55
Respeito	2,83	0,41	2,67	0,52	2,50	0,55
Agilidade	2,83	0,41	2,33	0,52	2,33	0,52
Discrição	3,00	0,00	2,83	0,41	2,67	0,52
Atenção	3,00	0,00	2,67	0,52	2,83	0,41
Simpatia	3,00	0,00	2,33	0,52	2,67	0,52
Organização	3,00	0,00	2,00	0,63	2,50	0,55

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 2: Grau de importância e domínio e seu respectivo desvio padrão no cargo de administrador

	IMPORTANCIA		DOMINIO Administrador	
	média	desvio padrao	média	desvio padrao
Informática	2,67	0,52	1,33	0,52
Sistema SISCLINICA	2,83	0,41	2,17	0,75
Tratamentos oferecidos na clinica	2,67	0,52	2,67	0,55
Organização da clinica	3,00	0,00	2,67	0,45
Administração básica	2,83	0,41	2,50	0,55
Economia	2,67	0,52	1,50	0,89

	IMPORTANCIA		DOMINIO Administrador	
	média	desvio padrao	média	desvio padrao
Legislação para clinica médicas	2,83	0,41	1,33	0,89
Direito Administrativo	2,50	0,55	1,33	0,89
Contabilidade Geral	2,67	0,52	1,67	0,84
Administração Financeira e Orçamentária	3,00	0,00	1,50	1,14
Resolver problemas	3,00	0,00	2,33	0,55
Objetividade e clareza	2,83	0,41	1,83	0,45
Comunicação interpessoal	2,83	0,41	2,00	0,71
Relacionamento interpessoal	2,83	0,41	3,00	0,00
Divulgar tratamentos	2,50	0,55	2,67	0,55
Realizar parcerias	2,83	0,41	2,17	0,84
Negociação	3,00	0,00	2,50	0,55
Trabalho em equipe	2,83	0,41	2,83	0,45
Visão integrada	2,83	0,41	2,17	0,71
Analisar informações	3,00	0,00	2,33	0,84
Análise de mercado	2,67	0,52	1,33	0,84
Ética e responsabilidade profissional	2,83	0,41	2,67	0,55
Postura profissional	3,00	0,00	2,50	0,55
Empatia	2,50	0,55	2,50	0,55
Disposição	3,00	0,00	2,50	0,55
Busca do autodesenvolvimento	2,83	0,41	1,83	0,45
Flexibilidade	3,00	0,00	2,50	0,55
Proatividade	3,00	0,00	2,33	0,84
Agilidade	3,00	0,00	1,33	0,84
Discrição	3,00	0,00	2,83	0,45
Atenção	2,83	0,41	2,50	0,55
Organização	2,67	0,52	1,50	0,55

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os resultados do questionário aplicado, pode-se perceber que cem por cento dos respondentes atribuíram grau de importância 2 (importante) ou 3 (muito importante) à todas as competências selecionadas na etapa da entrevista e análise do Manual de Conduta. Portanto todas podem ser consideradas competências relevantes ao cargo de recepcionista e de administrador, o que as tornam competências essenciais.

Como a média representa todos os valores respondidos e o desvio padrão mede a variação entre as respostas a partir da média, então, quanto maior o desvio padrão maior a heterogeneidade das respostas e, quanto menor o desvio padrão, mais estável é o conjunto de respostas, indicando um pensamento convergente em relação à questão apresentada.

Os números nas Tabelas 1 e 2 marcados em vermelho indicam as prioridades de capacitação. Já aqueles marcados em verde foram desconsiderados, mesmo apresentando domínio inferior a 2, pois este resultado implica em uma grande dispersão de opiniões por parte do grupo de respondentes. Assim, as competências que necessitam de capacitação são:

- para o cargo de administrador: Informática; Objetividade e clareza; Busca do autodesenvolvimento; Organização.
- para a Recepcionista 1: Proatividade.

A Recepcionista 2 não demonstrou lacunas entre os resultados desejados e os obtidos, demonstrando não haver necessidade, a princípio, de capacitação.

Os resultados obtidos demonstram a existência de um núcleo de competências absolutamente essenciais e importantes (com médias de importância ≥ 2 , caracterizando importância para o desempenho). Não houve médias de importância < 2 , caracterizando pouca importância para o desempenho, que poderiam ser caracterizadas como competências complementares.

No questionário havia espaço para descrição de competências não citadas, mas que na opinião do respondente também fossem importantes. Nesse caso nenhuma competência foi descrita, confirmando que o questionário desenvolvido a partir das entrevistas conseguiu abranger todas as competências essenciais para o cargo de administrador e recepcionista da Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza”.

O modelo proposto demonstra que os indivíduos são capazes de identificar e julgar as habilidades necessárias à atuação num determinado cargo, mas é necessário estar consciente de que se está trabalhando com julgamentos individuais de valores, podendo haver algum erro na

mensuração da realidade, pois cada um responderá de acordo com sua forma de compreender, sua subjetividade (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983).

O Mapeamento de Competências identifica as competências essenciais para o exercício de determinada função, fazendo com que elas passem a ser regidas sob o foco de dotar a empresa dos níveis de competências necessários ao alcance e gestão de um diferencial competitivo baseado em seus recursos humanos, através de processos de seleção, acompanhamento, avaliação, desenvolvimento, capacitação e remuneração dos profissionais. Assim, torna-se possível gerir os recursos humanos de uma empresa de acordo com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo.

5 CONCLUSOES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Atualmente as organizações vivem transformações intensas na busca pela competitividade, contando com as pessoas para impulsionar seu desempenho. Assim, a visão estratégica e integrada da Gestão de Pessoas atua e dá suporte as estratégias organizacionais e se adequa a uma visão sistêmica, maximizando os esforços e resultados na área e agregando valor às organizações. Não se pode pensar em seus subsistemas (captação, seleção, retenção, desenvolvimento e remuneração de pessoas) de forma isolada. É necessário ter uma visão integrada para se fazer um planejamento real e bem sucedido das estratégias organizacionais.

O intuito do presente trabalho é ampliar o foco organizacional e de Gestão de Pessoas para além da visão técnica usualmente adotada. A Gestão de Pessoas sob a ótica sistêmica é fundamentada pela Teoria Geral de Sistemas, que propõe a unificação de esforços visando o desempenho elevado, a integração e o desenvolvimento, ampliando sua atuação nas organizações.

Dentro de toda organização há um aglomerado de comunidades de práticas ligadas entre si. Quanto maior for o numero de participantes dessas redes informais, quanto mais desenvolvidas e sofisticadas forem as próprias redes, tanto mais a organização será capaz de aprender, reagir criativamente a circunstâncias inesperadas, mudar e evoluir.

A estratégia de Gestão de Pessoas deve ser incluída no planejamento estratégico da organização. Portanto, implementar as estratégias deve ser feito de forma conjunta. Trata-se de um setor de Gestão de Pessoas sistêmico, tornando clara a missão da organização, gerindo o desenvolvimento organizacional, o desempenho e o comprometimento das pessoas, o conhecimento, a comunicação e a liderança.

O papel da Gestão de Pessoas evidencia-se importante, pois deve estimular as pessoas a desenvolver competências individuais, auxiliar nos levantamentos das competências organizacionais existentes e necessárias, assim como desenvolver competências essenciais para a criação e posterior sucesso da estratégia.

O modelo de gestão por competências visa alcançar os objetivos da organização através do alinhamento da Missão, Visão e Valores; as estratégias do Negócio com as estratégias do capital humano. É fundamental, na gestão por competências, levar em consideração as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), atribuindo-se pesos a cada uma delas adequados ao perfil da empresa, sua cultura organizacional

e sua atividade. Ou seja, cada empresa deve seguir seu próprio processo de identificação e análise de competências e aprender como controlá-las, selecioná-las, desenvolvê-las e protegê-las, de modo a obter vantagem competitiva.

O primeiro passo para a gestão por competências é o mapeamento de competências eficiente, que pode auxiliar outros processos administrativos, como planejamento estratégico, inteligência competitiva, gestão de marketing, entre outras áreas, não ficando restrito ao setor de Gestão de Pessoas.

O presente trabalho teve como objetivo principal demonstrar a contribuição do Mapeamento de Competências como ferramenta para a Gestão de Pessoas sob a ótica da Teoria Geral dos Sistemas.

Para ocupar com sucesso o seu espaço no mercado atual a Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza” deverá implementar uma estratégia baseada nas suas competências essenciais. Entende-se que o modelo de negócios só se viabiliza com o alinhamento das competências essenciais aos resultados pretendidos.

Durante a aplicação do Mapeamento de Competências na empresa pesquisada, notou-se desde a fase da entrevista mudanças de comportamento nos colaboradores participantes do trabalho. A partir da consciência das necessidades de suas funções, pode-se observar esta mudança, pois ainda não haviam pensado sobre suas atividades, exigências e possíveis aperfeiçoamento que deveriam ter.

A gestão por competência como um instrumento alternativo dentro das organizações objetiva diminuir ou eliminar o gap ou lacuna que se encontra na mediação das competências necessárias para cada cargo e as disponíveis na organização. O trabalho de Mapeamento de Competências deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve necessariamente descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.

Assim, a gestão por competência evidencia a possibilidade de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação do ambiente organizacional com foco nos seus objetivos.

A partir do Mapeamento de Competências outras fases da gestão por competência devem ser realizadas: captação (processo de recrutamento e seleção de pessoal), o desenvolvimento (destina-se ao aprimoramento das competências internas, também nos dois níveis, o individual que se pauta na aprendizagem que possibilita o desenvolvimento das competências e no organizacional centrado nos investimentos na pesquisa), o

acompanhamento e avaliação (monitoramento dos planos, gestão, indicadores de desempenho) e retribuição (Salários, Benefícios, etc).

Através da aplicação do Mapeamento de Competências pode-se apontar as competências essenciais para a empresa (no caso deste trabalho a Clínica de Medicina Estética e do Esporte “Beleza”) e as competências complementares. Além disso, é possível apontar as competências existentes na organização, realçando necessidades de capacitação e treinamento (tornando as atividades de cada cargo mais eficazes) ou mesmo de contratação.

A aplicação foi realizada de acordo com o pensamento sistêmico, levando em consideração o elemento humano e o modo como ele se relaciona com o ambiente, que é um sistema dinâmico. Assim, observou-se, além dos colaboradores que exercem atividades no setor administrativo, alguns dos colaboradores técnicos. De acordo, também, com o pensamento sistêmico, todo o trabalho da Gestão de Pessoas desde o Mapeamento de Competências até a remuneração, deve ser pensado de forma estratégica e sistêmica: buscando alcançar um estado constante de equilíbrio, de modo que os processos e o sistema como um todo não chegue a um repouso estático (veja Figura 69).

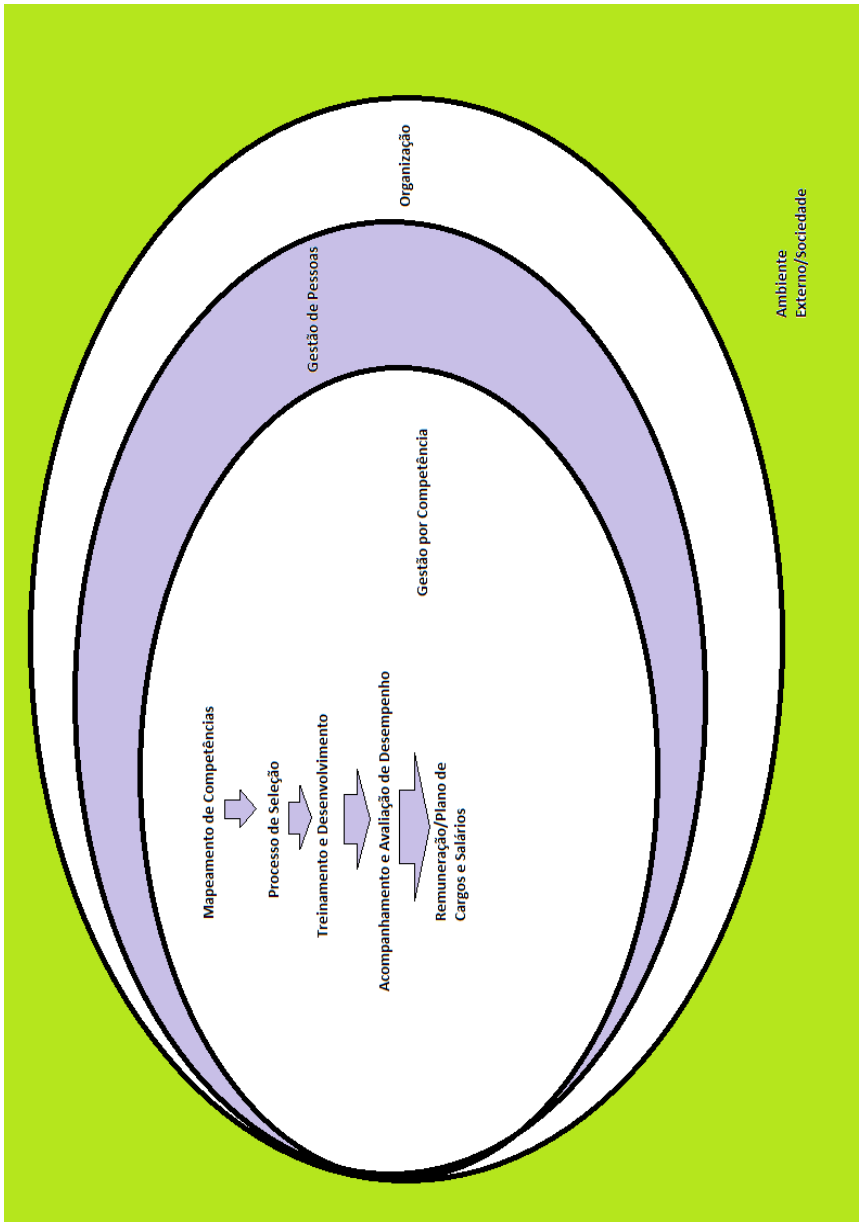


Figura 69: Sistema Organizacional
 Fonte: Elaborado pela autora

Assim, o Mapeamento de Competências necessita de uma visão sistêmica do aplicador e dos participantes, pois se deve entender o processo como um todo: situação atual e os resultados de falhas e sucessos; relacionar isso tudo às metas futuras e planejar ações que conduzam a uma melhoria profissional, tanto individual quanto coletiva. Os profissionais de Gestão de Pessoas devem estar preparados para oferecer as empresas ferramentas que auxiliem nessa busca por um aperfeiçoamento, introduzindo a cultura de gestão por competência e mostrando que esse processo levará a melhor compreensão do estágio em que se está e que auxiliará a oferecer instrumentos para atingir os objetivos futuros individuais e organizacionais.

Nesse contexto, o modelo de Borge-Andrade; Lima (1983) mostrou-se eficaz no que diz respeito à discriminação de competências existentes e emergentes, pois permitiu descrevê-las em termos de comportamentos observáveis das recepcionistas e administrador.

Portanto, o modelo de gestão de competências permitirá fortalecer as competências essenciais por meio de qualificação, eliminar as lacunas de competência por meio da capacitação e alavancar as competências emergentes, pela qualificação.

O Mapeamento de Competências propõe-se a dimensionar falhas de competências existentes entre uma situação real e uma situação desejada, como forma de evitar a inutilidade e antecipar-se às mudanças, oferecendo como resultado o plano de desenvolvimento de competências, que será incorporado ao planejamento global da organização com objetivos, metas e atribuições. Existem empresas que priorizam a busca por competências sociais e afetivas, outras por competências técnicas. O importante é que cada organização busque aquelas que são mais adequadas ao seu negócio e determine um sistema de gestão mais adequado às suas necessidades.

O modelo de Mapeamento de Competências, portanto, reveste-se de grande relevância para uma empresa ou área organizacional, catalogando e monitorando as competências essenciais, mantendo e/ou melhorando sua vantagem competitiva frente à concorrência.

Uma pesquisa por si só nunca é suficiente, tornando-se assim, necessário o seu seguimento. Portanto, ao término deste trabalho sugerem-se os seguintes temas como recomendações para futuras pesquisas e aplicações:

- Realizar a implementação do modelo proposto em toda a empresa pesquisada, como instrumento de desenvolvimento, de capacitação e de qualificação profissional;

- Aplicar este modelo em outras empresas;
- Estabelecer ações visando a diminuição das lacunas de competências identificadas, protegendo a competências organizacionais;
- Desenvolver uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento no trabalho;
- Desenvolver uma base de dados e de conhecimentos na empresa, organizando e armazenando as informações referentes às competências essenciais e existentes;
- Utilizar outros modelos de Mapeamento de Competências para analisar sua contribuição como ferramenta para a Gestão de Pessoas;
- Acrescentar outras ferramentas ao estudo como dinâmicas de grupo e testes psicológicos;
- Pesquisar sobre metodologias para o desenvolvimento de competências.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1987.

ANTUNES, C. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.

BEIRÃO FILHO, J. A. Modateca Digital: a gestão por competências. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. (coord.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. v. 2, p. 47 – 70.

BELLINGER, Gene. **Systems Thinking** - An Operational Perspective of the Universe. Systems University on the Net. 1996. Disponível em: <http://www.radix.net/~crbnblu>. Acesso em: 01 de novembro de 2009.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. O vocabulário da habilidade e da competência: algumas considerações neopragmáticas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. dez. 2001, vol.3-4, p.65-76. Disponível na World Wide Web: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172001000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 de agosto de 2009.

BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v.13, n.54, p. 6-22, 1983.

BORGES, Maria Elisa Siqueira. **Trabalho e gestão de si: para além dos “recursos humanos”**. Caderno de psicologia social e do trabalho [online]. dez. 2004, vol.7, p.41-49. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172004000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 de outubro de 2009.

BOTERF, L. **De la compétence**. Paris: Edition d'Organisation, 1995.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BRAND, A. F.; TOLFO, S. R.; AZEVEDO, P. A Gestão de Pessoas sob uma Perspectiva Estratégica: do gestor de pessoas ao intraempreendedor. In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B. **Capacidade Empreendedora**: Teoria e Casos Práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. Livro 1, pág. 151 – 183.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. v. 8, n. 3, 2007, p. 32-49.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho. In: WOOD Jr. (org.). **Gestão Empresarial – O fator humano**. São Paulo, Atlas, 2002.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. 4 ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

_____. **As Conexões Ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005.

_____. **Pertencendo ao Universo**: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade. 7 ed. São Paulo: Cultrix, 2008.

CARACIKI, L. As megatendências na gestão de pessoal: como se preparar. **Tendências do Trabalho**, São Paulo, set. 1991.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARDOSO FILHO, JAIR CUNHA. **Identificação de competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara**

Legislativa do Distrito Federal. 169 F. 2003. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília Faculdade de Estudos Sociais Aplicados. Brasília, 2003.

CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C. Gestão por Competências nas Pequenas Empresas do APL de Bonés da cidade de Apucarana (Pr): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. **RAM** – Revista de Administração Mackenzie, V. 9, n. 8, Edição Especial, nov./dez. 2008. Disponível em: <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/208/208>. Acesso em: 18 de agosto de 2009.

CASTRO, José Henrique Motta de; KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122, Jan./Abril 2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac-e>. Acesso em: 15 de outubro de 2009.

CATÃO M. F. M. **Instituição em análise:** Práticas de Recursos Humanos nos anos 80 no Brasil. 1994. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Paraíba - UFPB. João Pessoa, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração.** São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gerenciando pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração:** teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 41, n. 1, p. 54-66, jan./mar. 2001.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre Administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **Fourth International conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004a.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2004b.

FELICIANO, A. M.; GARIBA, C. M. S.; GIRARDI, D. Contribuição sistêmica estratégica da gestão de pessoas nas organizações. In: FACHIN, G. R. B. et al. (org.) **Teoria Geral de Sistemas: Uma abordagem multidisciplinar do conhecimento**. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007.

FISCHER, T. **Poderes locais, gestão e desenvolvimento**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002a.

FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e Validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, V. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, 2001a. p. 183-196. Disponível em: www.anpad.org.br/rac-e. Acesso em 21 de setembro de 2009.

_____. **Estratégias empresarias e formação de competências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001b.

FLEURY, M. T. L. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
GIRARDI, D. **Da seção de pessoal a gestão estratégica**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GIRARDI, D.; FELICIANO, A. M.; GARIBA, C. M. S. Retenção de Talentos em Organizações Empreendedoras: o case do Cirque Du Soleil. In: LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. B.; FRANZONI, A. M. B. (org.). **Competência Empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009. p. 133-150.

GIRARDI, D. et al. Gestão de Pessoas em organizações empreendedoras. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. (coord.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. v. 1, p. 21 – 41.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelos de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualiitymark, 1999.

HERRERA, W. **A importância do mapeamento de competências**. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/a-importancia-do-mapeamento-de-competencias-3006/artigo/>. Acesso em: 24 de maio de 2009.

KASPER, Humberto. **O Processo de Pensamento Sistêmico**: Um Estudo das Principais Abordagens a partir de um Quadro de Referência Proposto. 308 f. 2000. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

KATZ, D. e KAHN, P. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC**, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001. p. 157-174.

LAPOLLI, J.; SILVA, G. S.; SANTO, R. G. E. O Processo de Seleção em organizações empreendedoras. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. (coord.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. v. 1, p. 91 – 111.

LAZZAROTO, Maurizio; NEGRI, Antônio. **Trabalho imaterial**. Formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan, 1995.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIEBER, Renato Rocha. **Teoria de Sistemas**. Guaratinguetá: UNESP, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, I.; PROTIL, R. Paradoxos culturais na gestão de pessoas – cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. **RAE-eletrônica**. v. 3, n. 1, 2004. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica>. Acesso em 15 de outubro de 2009.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão organizacional sob a lógica da competência. **RAM** – Revista de Administração Mackenzie. v. 9, n. 1, 2008, p. 64-85. Disponível em: <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/155/155>. Acesso em: 16 de agosto de 2009.

PEREIRA, H.J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo: EAESP- FGV, 1995. Tese de Doutorado.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRIMI, R. et al. Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 151-159, 2001.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIBEIRO, A. L. **Teoria da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jary et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Classificando as competências**. São Paulo, 2002. Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3250/classificando-as-competencias.html>. Acesso 25 de maio de 2009.

ROSSATO, M.A.; CAVALCANTE, M. (2002) Metodologia de mapeamento da competência dos colaboradores. In: **SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**, 2002, Curitiba. Anais. Curitiba: PUC/PR, 1 CD-ROM. 2002.

SANSONE, C. A question of competence: the effects of competence and task feedback on intrinsic interest. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 5, p. 918-931, 1986.

SANT'ANNA, Anderson Souza. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?. **RAE electron.**, São Paulo, v. 7, n. 1, jun. 2008 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 de agosto de 2009.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE electron.**, São Paulo, v. 4, n. 1, jun. 2005 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 de agosto de 2009.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 24 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SILVA, C. C. M.; BATTISTI, P.; LIMA, R. N. O. O Intraempreendedor e o Papel da Gestão de Pessoas nas Organizações. In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B. **Capacidade Empreendedora: Teoria e Casos Práticos**. Florianópolis: Pandion, 2009. Livro 2, p. 91 – 104.

SILVA, E. L. et MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVINO, Alexandre Magno Dias; ABRAHAO, Júlia Issy. Navegabilidade e inclusão digital: usabilidade e competência. **RAE electron**. 2003, vol.2, n.2, pp. 0-0. ISSN 1676-5648. doi: 10.1590/S1676-56482003000200002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 de agosto de 2009.

SPENCER, L. M; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley, 1993.

SPRINGER, B.; SPRINGER, J. HRM in the US – celebration of its centenary, In: PIEPER, R. **Human resource management: an international comparison**. New York: Walter de Gruyter, 1990.

TEIXEIRA, H. M. P.; GUBIANI, J. S.; CARVALHO NETO, C. Z. Novas tecnologias na educação: uma visão sistêmica. In: FACHIN, G. R. B. et al. (org.) **Teoria Geral de Sistemas: Uma abordagem multidisciplinar do conhecimento**. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007.

TRINDADE, H. C. M. e CATÃO, M. F. F. **Análise Organizacional numa Abordagem Sistêmica: da identificação da problemática organizacional à indicações de alternativas de soluções**. 1997. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T7401.PDF. Acesso em: 12 de dezembro de 2009.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

UHLMANN, G. W. **Do Atomismo ao Sistemismo** (Uma abordagem sintética das principais vertentes contemporâneas desta Proto-Teoria). 2002. Disponível em: <http://www.institutosiegen.com.br/documentos/Teoria%20Geral%20dos%20Sistemas.pdf>. Acesso 25 de maio de 2009.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 7 ed. São Paulo: Futura, 2002.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE electron.**, São Paulo, v. 5, n. 1, jun. 2006 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 26 de outubro de 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Jorge de Albuquerque. **Organização e Sistemas**. São Paulo: PUC SP, 1998

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZACCARELLI, Laura Menegon et al. Paradoxos Culturais na Gestão de Pessoas - Uma Análise Interpretativa do Processo de Mudança em uma Multinacional. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 3, art. 9, p. 143-157, Set./Dez. 2007. Disponível em: www.anpad.org.br/rac-e. Acesso em 31 de outubro de 2009.

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

_____. **O modelo das competências**. São Paulo: Senac, 2003.

ZIMMERMANN, R. **Métodos e técnicas de administração de pessoas: Planejamento, Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos**. Florianópolis: Faculdade Decisão, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Questionário Recepcionista



Data:	
Nome:	
Cargo:	

QUESTIONARIO CARGO: RECEPCIONISTA

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

Estão listadas competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados através da entrevista junto aos colaboradores e o Manual de Conduta da Clínica.

A metodologia procura identificar as competências que seriam, idealmente, necessárias aos Recepcionistas na Clínica para o perfeito desempenho de suas atribuições na empresa e as que realmente esses profissionais possuem. A diferença entre o real e o ideal é registrada como um gap de competências, ou uma lacuna de competências, que demandará treinamento, desenvolvimento e esforços de capacitação.

Conto com sua colaboração, pois através da validação desta metodologia será possível instrumentalizá-la em outros setores da clínica e em outras organizações, subsidiando as futuras atividades de treinamento e desenvolvimento, além de melhorias na estratégia empresarial.

Muito obrigada!

Juliana Lapolli

CONSIDERE AS SEGUINTE ESCALAS:

ESCALA DE IMPORTÂNCIA

- 0 = sem nenhuma importância para o trabalho realizado na recepção
- 1 = tem pouca importância para o trabalho realizado na recepção
- 2 = tem importância para o trabalho realizado na recepção
- 3 = tem muita importância para o trabalho realizado na recepção

ESCALA DE DOMÍNIO

- 0 = não possuo domínio sobre a competência
- 1 = possuo pouco domínio sobre a competência
- 2 = possuo domínio quase completo sobre a competência
- 3 = possuo domínio completo sobre a competência

MARQUE NOS ESPAÇOS CORRESPONDENTES A OPÇÃO QUE MAIS SE APROXIMA DE SUA OPINIÃO A RESPEITO DA COMPETÊNCIA LISTADA.

CONHECIMENTOS	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
	0	1	2	3		0	1	2	3
Informática básica: Trabalhar no Word, operar computadores, internet...									
Sistema SISCLINICA: manuseio do sistema									
Tratamentos oferecidos na clinica									
Organização da clinica: administração, hierarquia, reuniões realizadas na clinica, etc.									
HABILIDADES	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
	0	1	2	3		0	1	2	3
Organizar agenda e dados dos pacientes									
Resolver problemas									
Objetividade e clareza: ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade, de forma verbal e escrita.									

Comunicação interpessoal: ser capaz de se comunicar com clientes e colaboradores, de forma clara e objetiva.													
Relacionamento interpessoal (interno e externo): ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores, colegas e clientes, integrando-se a diferentes contextos sociais.													
Memorização: memorizar informações repassadas pela chefia, clientes e/ou agenda.													
Controle das emoções: controlar emoções diante de situações embaraçosas e/ou de pressão.													
Atendimento ao telefone: agilidade e gentileza ao atender o telefone													
Digitar: velocidade e facilidade de digitar dados e informações no computador													
Trabalhar sobre pressão													
ATTITUDES					IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
					0	1	2	3		0	1	2	3
Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional): sentir e atuar em situações difíceis sem perder o equilíbrio, agindo da forma mais sensata o possível.													
Postura profissional (aparência e postura): manter-se arrumado, com as roupas limpas e em bom estado. Fisionomia receptível.													
Empatia: saber colocar-se no lugar do outro.													
Disposição: motivar-se, encontrar vigor e vontade ao realizar as tarefas.													
Ser prestativo com colegas e clientes													
Sinceridade: ser sincero e transparente em relação às informações repassadas.													
Proatividade: saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os objetivos do trabalho.													

Respeito: respeitar as diferenças e entender as pessoas de atitudes difíceis como ferramenta para seu crescimento pessoal e profissional.									
Agilidade: É a capacidade de alterar e realizar, o mais rapidamente possível, as atividades realizadas.									
Discrição: ser discreto em relação às informações de clientes, da clínica e não chamar a atenção.									
Atenção: ser atencioso em relação às atividades a serem realizadas e com as pessoas em seu ambiente de trabalho.									
Simpatia (gentileza): demonstrar que se importa com o paciente.									
Organização: manter a organização de seu espaço de trabalho, do tempo de planejamento e execução prática das tarefas/atividades, bem como de ordenar as ações e adaptá-las adequadamente para o devido fim.									

No espaço a seguir, registre outras competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), não listadas anteriormente, mas que, em sua opinião, são necessárias:

CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
	0	1	2	3		0	1	2	3

APÊNDICE 2 – Questionário Administrador



Data:	
Nome:	
Cargo:	

QUESTIONARIO CARGO: ADMINISTRADOR

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

Estão listadas competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados através da entrevista junto aos colaboradores e o Manual de Conduta da Clínica.

A metodologia procura identificar as competências que seriam, idealmente, necessárias ao administrador na Clínica para o perfeito desempenho de suas atribuições na empresa e as que realmente esses profissionais possuem. A diferença entre o real e o ideal é registrada como um gap de competências, ou uma lacuna de competências, que demandará treinamento, desenvolvimento e esforços de capacitação.

Conto com sua colaboração, pois através da validação desta metodologia será possível instrumentalizá-la em outros setores da clínica e em outras organizações, subsidiando as futuras atividades de treinamento e desenvolvimento, além de melhorias na estratégia empresarial.

Muito obrigada!

Juliana Lapolli

CONSIDERE AS SEGUINTE ESCALAS:

ESCALA DE IMPORTÂNCIA

- 0 = sem nenhuma importância para o trabalho realizado pelo administrador
- 1 = tem pouca importância para o trabalho realizado pelo administrador
- 2 = tem importância para o trabalho realizado pelo administrador
- 3 = tem muita importância para o trabalho realizado pelo administrador

ESCALA DE DOMÍNIO

- 0 = não possuo domínio sobre a competência
- 1 = possuo pouco domínio sobre a competência
- 2 = possuo domínio quase completo sobre a competência
- 3 = possuo domínio completo sobre a competência

MARQUE NOS ESPAÇOS CORRESPONDENTES A OPÇÃO QUE MAIS SE APROXIMA DE SUA OPINIÃO A RESPEITO DA COMPETÊNCIA LISTADA.

CONHECIMENTOS	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
	0	1	2	3		0	1	2	3
Informática: Trabalhar no Word, Excel, Power point, operar computadores, internet...									
Sistema SISCLINICA: manuseio do sistema									
Tratamentos oferecidos na clinica									
Organização da clinica: administração, hierarquia, reuniões realizadas na clinica, etc.									
Administração básica									
Economia									
Legislação para clinica médicas									
Direito Administrativo									
Contabilidade Geral									
Administração Financeira e Orçamentária									
HABILIDADES	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
	0	1	2	3		0	1	2	3
Resolver problemas									
Objetividade e clareza: ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade,									



de forma verbal e escrita.									
Comunicação interpessoal: ser capaz de se comunicar com clientes e colaboradores, de forma clara e objetiva.									
Relacionamento interpessoal (interno e externo): ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores, colegas e clientes, integrando-se a diferentes contextos sociais.									
Divulgar tratamentos									
Realizar parcerias									
Negociação: Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções nas propostas apresentadas pelas partes envolvidas, quando há conflitos de interesses, bem como, de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.									
Trabalho em equipe: habilidade para fazer parte e realizar/partilhar tarefas em conjunto com indivíduos que possuem interesses em comum.									
Visão integrada									
Analisar informações (como consultas, pagamentos, estoques, fornecedores).									
Análise de mercado: aptidão para examinar o mercado atual em partes com agilidade, clareza e exatidão.									
ATTITUDES	IMPORTÂNCIA				DOMÍNIO				
	0	1	2	3	0	1	2	3	
Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional): sentir e atuar em situações difíceis sem perder o equilíbrio, agindo da forma mais sensata o possível.									
Postura profissional (aparência e postura): manter-se arrumado, com as roupas limpas e em bom estado. Fisionomia receptível.									
Empatia: saber colocar-se no lugar do outro.									
Disposição: motivar-se, encontrar vigor e vontade ao realizar as tarefas.									
Busca do autodesenvolvimento: capacidade de manter-se atraído por assuntos novos, por novas oportunidades, buscando atualização constante.									

Flexibilidade: facilidade para aprender e reaprender, estando aberto ao novo e receptivo a mudar de acordo com a necessidade.									
Proatividade: saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os objetivos do trabalho.									
Agilidade: É a capacidade de alterar e realizar, o mais rapidamente possível, as atividades realizadas.									
Discrição: ser discreto em relação às informações de clientes, da clinica e não chamar a atenção.									
Atenção: ser atencioso em relação às atividades a serem realizadas e com as pessoas em seu ambiente de trabalho.									
Organização: manter a organização de seu espaço de trabalho, do tempo de planejamento e execução prática das tarefas/atividades, bem como de ordenar as ações e adaptá-las adequadamente para o devido fim.									

No espaço a seguir, registre outras competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), não listadas anteriormente, mas que, em sua opinião, são necessárias:

CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	IMPORTÂNCIA				DOMÍNIO			
	0	1	2	3	0	1	2	3

APÊNDICE 3 – Questionário para avaliação da Recepcionista

 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento		
Data:		
Nome:		
Cargo:		

QUESTIONARIO CARGO: RECEPCIONISTA

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

Estão listadas competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados através da entrevista junto aos colaboradores e o Manual de Conduta da Clínica.

A metodologia procura identificar as competências que seriam, idealmente, necessárias aos Recepcionistas na Clínica para o perfeito desempenho de suas atribuições na empresa e as que realmente esses profissionais possuem. A diferença entre o real e o ideal é registrada como um gap de competências, ou uma lacuna de competências, que demandará treinamento, desenvolvimento e esforços de capacitação.

Conto com sua colaboração, pois através da validação desta metodologia será possível instrumentalizá-la em outros setores da clínica e em outras organizações, subsidiando as futuras atividades de treinamento e desenvolvimento, além de melhorias na estratégia empresarial.

Muito obrigada!

Juliana Lapolli

CONSIDERE AS SEGUINTE ESCALAS:

ESCALA DE IMPORTÂNCIA

- 0 = sem nenhuma importância para o trabalho realizado na recepção
- 1 = tem pouca importância para o trabalho realizado na recepção
- 2 = tem importância para o trabalho realizado na recepção
- 3 = tem muita importância para o trabalho realizado na recepção

ESCALA DE DOMÍNIO

- 0 = a pessoa ocupante do cargo de recepcionista não possui domínio sobre a competência
- 1 = a pessoa ocupante do cargo de recepcionista possui pouco domínio sobre a competência
- 2 = a pessoa ocupante do cargo de recepcionista possui domínio quase completo sobre a competência
- 3 = a pessoa ocupante do cargo de recepcionista possui domínio completo sobre a competência

MARQUE NOS ESPAÇOS CORRESPONDENTES A OPÇÃO QUE MAIS SE APROXIMA DE SUA OPINIÃO A RESPEITO DA COMPETÊNCIA LISTADA.

CONHECIMENTOS	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
	0	1	2	3		0	1	2	3
Informática básica: Trabalhar no Word, operar computadores, internet...									
Sistema SISCLINICA: manuseio do sistema									
Tratamentos oferecidos na clinica									
Organização da clinica: administração, hierarquia, reuniões realizadas na clinica, etc.									
HABILIDADES	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
	0	1	2	3		0	1	2	3
Organizar agenda e dados dos pacientes									
Resolver problemas									
Objetividade e clareza: ser capaz de comunicar-se com clareza e									

objetividade, de forma verbal e escrita.									
Comunicação interpessoal: ser capaz de se comunicar com clientes e colaboradores, de forma clara e objetiva.									
Relacionamento interpessoal (interno e externo): ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores, colegas e clientes, integrando-se a diferentes contextos sociais.									
Memorização: memorizar informações repassadas pela chefia, clientes e/ou agenda.									
Controle das emoções: controlar emoções diante de situações embaraçosas e/ou de pressão.									
Atendimento ao telefone: agilidade e gentileza ao atender o telefone									
Digitar: velocidade e facilidade de digitar dados e informações no computador									
Trabalhar sobre pressão									
ATTITUDES	IMPORTÂNCIA				DOMÍNIO				
	0	1	2	3	0	1	2	3	
Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional): sentir e atuar em situações difíceis sem perder o equilíbrio, agindo da forma mais sensata o possível.									
Postura profissional (aparência e postura): manter-se arrumado, com as roupas limpas e em bom estado. Fisionomia receptível.									
Empatia: saber colocar-se no lugar do outro.									
Disposição: motivar-se, encontrar vigor e vontade ao realizar as tarefas.									
Ser prestativo com colegas e clientes									
Sinceridade: ser sincero e transparente em relação às informações repassadas.									
Proatividade: saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os									

objetivos do trabalho.									
Respeito: respeitar as diferenças e entender as pessoas de atitudes difíceis como ferramenta para seu crescimento pessoal e profissional.									
Agilidade: É a capacidade de alterar e realizar, o mais rapidamente possível, as atividades realizadas.									
Discrição: ser discreto em relação às informações de clientes, da clínica e não chamar a atenção.									
Atenção: ser atencioso em relação às atividades a serem realizadas e com as pessoas em seu ambiente de trabalho.									
Simpatia (gentileza): demonstrar que se importa com o paciente.									
Organização: manter a organização de seu espaço de trabalho, do tempo de planejamento e execução prática das tarefas/atividades, bem como de ordenar as ações e adaptá-las adequadamente para o devido fim.									

No espaço a seguir, registre outras competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), não listadas anteriormente, mas que, em sua opinião, são necessárias:

CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
	0	1	2	3		0	1	2	3

APÊNDICE 4 – Questionário para avaliação do Administrador



Data:	
Nome:	
Cargo:	

QUESTIONARIO CARGO: RECEPCIONISTA

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

Estão listadas competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados através da entrevista junto aos colaboradores e o Manual de Conduta da Clínica.

A metodologia procura identificar as competências que seriam, idealmente, necessárias ao Administrador na Clínica para o perfeito desempenho de suas atribuições na empresa e as que realmente esses profissionais possuem. A diferença entre o real e o ideal é registrada como um gap de competências, ou uma lacuna de competências, que demandará treinamento, desenvolvimento e esforços de capacitação.

Conto com sua colaboração, pois através da validação desta metodologia será possível instrumentalizá-la em outros setores da clínica e em outras organizações, subsidiando as futuras atividades de treinamento e desenvolvimento, além de melhorias na estratégia empresarial.

Muito obrigada!

Juliana Lapolli

CONSIDERE AS SEGUINTE ESCALAS:

ESCALA DE IMPORTÂNCIA

- 0 = sem nenhuma importância para o trabalho realizado pelo administrador
- 1 = tem pouca importância para o trabalho realizado pelo administrador
- 2 = tem importância para o trabalho realizado pelo administrador
- 3 = tem muita importância para o trabalho realizado pelo administrador

ESCALA DE DOMÍNIO

- 0 = a pessoa ocupante do cargo de administrador não possui domínio sobre a competência
- 1 = a pessoa ocupante do cargo de administrador possui pouco domínio sobre a competência
- 2 = a pessoa ocupante do cargo de administrador possui domínio quase completo sobre a competência
- 3 = a pessoa ocupante do cargo de administrador possui domínio completo sobre a competência

MARQUE NOS ESPAÇOS CORRESPONDENTES A OPÇÃO QUE MAIS SE APROXIMA DE SUA OPINIÃO A RESPEITO DA COMPETÊNCIA LISTADA

CONHECIMENTOS	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			
	0	1	2	3		0	1	2	3
Informática: Trabalhar no Word, Excel, Power point, operar computadores, internet...									
Sistema SISCLINICA: manuseio do sistema									
Tratamentos oferecidos na clinica									
Organização da clinica: administração, hierarquia, reuniões realizadas na clinica, etc.									
Administração básica									
Economia									
Legislação para clinica médicas									
Direito Administrativo									
Contabilidade Geral									
Administração Financeira e Orçamentária									
HABILIDADES	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO			

	0	1	2	3		0	1	2	3
Resolver problemas									
Objetividade e clareza: ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade, de forma verbal e escrita.									
Comunicação interpessoal: ser capaz de se comunicar com clientes e colaboradores, de forma clara e objetiva.									
Relacionamento interpessoal (interno e externo): ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores, colegas e clientes, integrando-se a diferentes contextos sociais.									
Divulgar tratamentos									
Realizar parcerias									
Negociação: Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções nas propostas apresentadas pelas partes envolvidas, quando há conflitos de interesses, bem como, de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.									
Trabalho em equipe: habilidade para fazer parte e realizar/partilhar tarefas em conjunto com indivíduos que possuem interesses em comum.									
Visão integrada									
Analisar informações (como consultas, pagamentos, estoques, fornecedores).									
Análise de mercado: aptidão para examinar o mercado atual em partes com agilidade, clareza e exatidão.									
ATTITUDES	IMPORTÂNCIA				DOMÍNIO				
	0	1	2	3	0	1	2	3	
Ética e responsabilidade profissional (Maturidade profissional): sentir e atuar em situações difíceis sem perder o equilíbrio, agindo da forma mais sensata o possível.									
Postura profissional (aparência e postura): manter-se arrumado, com as roupas limpas e em bom estado. Fisionomia receptível.									
Empatia: saber colocar-se no lugar do outro.									
Disposição: motivar-se, encontrar vigor e vontade ao realizar as tarefas.									

Busca do autodesenvolvimento: capacidade de manter-se atraído por assuntos novos, por novas oportunidades, buscando atualização constante.									
Flexibilidade: facilidade para aprender e reaprender, estando aberto ao novo e receptivo a mudar de acordo com a necessidade.									
Proatividade: saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os objetivos do trabalho.									
Agilidade: É a capacidade de alterar e realizar, o mais rapidamente possível, as atividades realizadas.									
Discrição: ser discreto em relação às informações de clientes, da clinica e não chamar a atenção.									
Atenção: ser atencioso em relação às atividades a serem realizadas e com as pessoas em seu ambiente de trabalho.									
Organização: manter a organização de seu espaço de trabalho, do tempo de planejamento e execução prática das tarefas/atividades, bem como de ordenar as ações e adaptá-las adequadamente para o devido fim.									

No espaço a seguir, registre outras competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), não listadas anteriormente, mas que, em sua opinião, são necessárias:

CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	IMPORTÂNCIA				DOMÍNIO			
	0	1	2	3	0	1	2	3