



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

WALDOIR VALENTIM GOMES JÚNIOR

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS**

Florianópolis, fevereiro de 2013.

WALDOIR VALENTIM GOMES JÚNIOR

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS**

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 Édis Mafra Lapolli, Dra.

Coorientador: Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Tutor de Orientação: Antônio Marcos Feliciano, M.Sc.

Florianópolis, fevereiro de 2013.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Gomes Júnior, Waldoir Valentim

GESTÃO DO CONHECIMENTO E MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS / Waldoir Valentim Gomes Júnior; orientadora,
Édis Mafra Lapolli ; co-orientador, Paulo Maurício Selig.
Florianópolis, SC, 2013.

307 p.

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

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do Conhecimento.
3. Mapeamento de Competências. 4. Gestão por Competências. I. Lapolli,
Édis Mafra. II. Selig, Paulo Maurício. III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão
do Conhecimento. IV. Título.

WALDOIR VALENTIM GOMES JÚNIOR

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS**

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, 27 de fevereiro de 2013.

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dra.
PPGEGC – UFSC
Orientadora

Prof^a. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
PPGEGC– UFSC

Neiva Gaspareto Cornélio, Dra.
SEGESPE – UFSC

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
PPGEGC– UFSC

**Dedico este trabalho aos meus pais,
Valentim e Helena, que me dão
amparo nesta estrada da vida.**

**À minha esposa Salma e às filhas
Carolina e Naiara por fazerem parte
da minha vida.**

Amo vocês

AGRADECIMENTOS

De um modo especial, à minha orientadora, Professora Doutora Édis Mafra Lapolli, pelo incentivo, amizade e, principalmente, por acreditar e estimular meu potencial. Por sua generosidade, qualquer agradecimento seria insuficiente para expressar minha gratidão, “você faz parte da minha vida”.

Ao meu tutor de orientação, Antônio Marcos Feliciano, presto minha homenagem e agradecimento pela paciência e disponibilidade na minha formação acadêmica.

À mestra e amiga, Inara Antunes Vieira Willerding, por seu interesse, dedicação e disponibilidade no auxílio às minhas limitações e dificuldades.

Às mestras e amigas, Juliana Lapolli, Miriam Torquato Silva e Vitória Augusta Braga de Souza, pelo apoio e companheirismo na realização dos diversos trabalhos e atividades científicas, nesta caminhada.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo compartilhamento dos seus saberes.

Aos colegas de classe, a equipe EMPREEDIS nas diversas Atividades de Pesquisa Programada e, principalmente, ao Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – UFSC/CNPq, por viabilizar a construção do conhecimento.

Agradeço, especialmente, à minha família, pelo apoio para que eu concretizasse essa pesquisa: minha mãe e meu pai, que foram minha fonte inspiradora para vida; e, em especial, minha esposa, Salma, que esteve sempre ao meu lado, entendendo-me nos momentos de ausência; às minhas filhas, Carolina e Naiara, por serem meu manancial de iluminação.

Enfim, a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e que, por ventura, não tiveram seus nomes aqui registrados.

A todos, sou extremamente grato

“Na vida, não vale tanto o que temos
nem importa o que somos. Vale o
que realizamos com aquilo que
possuímos e, acima de tudo, importa
o que fazemos de nós”.

CHICO XAVIER

GOMES JR, Waldoir Valentim. **GESTÃO DO CONHECIMENTO E MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: um estudo de caso.** 2013. 231 fs. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Ge do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2013.

RESUMO

A competência é compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, do ponto de vista individual, como um saber ou saber fazer algo bem, já em termos organizacionais, é a contribuição do indivíduo para com a organização. A Gestão por Competência utiliza o Mapeamento de Competências como uma das formas de identificar as competências existentes em uma organização, potencializando sua capacidade de adaptação às novas demandas do mercado. Tais demandas referem-se à nova forma de gestão, sendo o capital intelectual primordial para a geração de estratégias e diferencial competitivo. A nova forma de gestão estabelece o uso do conhecimento como diferencial competitivo, onde o conhecimento passa a exercer um papel fundamental para os processos organizacionais. A Gestão do Conhecimento busca desenvolver e criar conhecimento como solução essencial às estratégias das empresas, sendo dessa forma, uma ferramenta empresarial, que prepara a organização, tanto em seus aspectos estruturais, como humanos. O Mapeamento de Competências oferece à Gestão do Conhecimento um entendimento da capacidade de conhecimento por conta das competências organizacionais disponíveis e necessárias, possibilitando verificar conhecimentos que possam ir além das competências. Esta dissertação tem como objetivo geral, analisar o Mapeamento de Competências como subsídio para Gestão do Conhecimento, abordando o Mapeamento de Competências como uma ferramenta gerencial para auxiliar a Gestão do Conhecimento, agregando valor estratégico frente à possibilidade de identificar a potencialidade das competências disponíveis e essenciais para atender demandas do planejamento estratégico da organização em estudo. A pesquisa classifica-se como quali-quantitativa quanto a sua abordagem, possui caráter exploratório e descritivo quanto aos fins e quanto aos meios, este estudo envolve uma pesquisa de campo, documental, bibliográfica e de estudo de caso. Os atores selecionados da organização pesquisada consistiram em quatro sujeitos alocados no setor administrativo do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados. A partir do modelo de Borges-Andrade e Lima

(1983) foi desenvolvido e aplicado um modelo de mapeamento de competências, possibilitando uma análise dos dados em relação às competências existente na empresa e àquelas que necessitam ser desenvolvidas ou melhoradas. Pelos resultados obtidos, pode-se concluir que o Mapeamento de Competências é uma ferramenta essencial para a Gestão do Conhecimento, pois além de identificar o potencial de conhecimento nas competências existentes da organização, permitem identificar as competências essenciais e também as competências que podem ser realocadas na organização com o intuito de atender, da melhor maneira, as demandas estratégicas da organização.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão do Conhecimento; Mapeamento de Competências; Gestão por Competências.

GOMES JR, Waldoir Valentim. **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND MAPPING COMPETENCE**: a case study. 2013. 233 fs. Dissertation (Masters in Engineering and Knowledge Management) - Graduate Program in Engineering and Knowledge Management, UFSC. Florianópolis, 2013.

ABSTRACT

Competence is understood as a set of knowledges, skills and attitudes of the individual point of view, as a knowlegde or ability to do something well, already in organizational terms, is the contribution of the individual for the organization. The Management by Competence uses the Mapping Competence –as one of the ways to identify existent competences in an organization, enhancing its ability to adapt to new market demands. Such demands refer to the new form of management, being the intellectual capital is essential for the generation of strategies and competitive advantage. This new form of management establishes the use of knowledge as a competitive differentiator, where knowledge plays a key role in organizational processes. Knowledge Management aims to develop and create knowledge as essential solution for corporate strategies, being in its form, a business tool that prepares the organization, both in its structural an human aspects. Mapping Competence offers an understanding of knowledge capacity to the Knowledge Management due to the organizational competences needed and available, enabling checking of knowledge that can go beyond the competences. This dissertation has as general objective to analyse the Mapping Competence as subsidy for Knowledge Management, addressing Mapping Competence as a management tool to assist in Knowledge Management, adding strategic value to the possibility of identifying potential competences available and essential to attend the demands of the organization's strategic project in study. The survey is classified as qualitative and quantitative in its approaches, has an exploratory and descriptive as to the purposes and the means, this study involves field research, documentation, literature and case study. The selected actors of the surveyed organization consisted of four subjects allocated in the administrative sector of the Law Offices of Machado Corrêa e Silva Awyers Associated. From the model of Borges-Andrade and Lima (1983) a model of mapping competences was developed and applied, enabling an analysis of data regarding the company's existing competences and those that need to be developed or improved. From the obtained results, is possible to conclude that the Mapping Competence is

an essential tool for Knowledge Management, since besides identifying the potential of knowledge in the existent competences of the organization, allow to identify essential competences and also competences that may be relocated in the organization in order to attend in the best way, the strategic demands of the organization.

KEYWORDS: Knowledge Management, Mapping Competence; Management by Competence.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1:	Processo de Criação de Conhecimento.....	36
Figura 2:	Espiral do Conhecimento.....	40
Figura 3:	Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	60
Figura 4:	As três dimensões da Competência.....	62
Figura 5:	Modelo por Gestão por Competência.....	66
Figura 6:	Modelo estratégico dinâmico de habilidades.....	68
Figura 7:	Identificação de <i>gap</i> (lacuna) de Competências.....	69
Figura 8:	Escala de avaliação.....	74
Figura 9:	Fluxograma de trabalho.....	79
Figura 10:	Representação gráfica do modelo desenvolvido.....	141
Figura 11:	Escalas de Avaliação de Borges-Andrade e Lima...	144
Figura 12:	Competência em organização administrativa para o cargo de recepcionista.....	148
Figura 13:	Competência em formalidade na comunicação para o cargo de recepcionista.....	149
Figura 14:	Competência em informática básica para o cargo de recepcionista.....	150
Figura 15:	Competência em capacidade de adaptação para o cargo de recepcionista.....	151
Figura 16:	Competência em comunicação interpessoal para o cargo de recepcionista.....	152
Figura 17:	Competência em atendimento ao cliente para o cargo de recepcionista.....	153
Figura 18:	Competência em comunicação (interna e externa) para o cargo de recepcionista.....	154
Figura 19:	Competência em resolver problemas para o cargo de recepcionista.....	155
Figura 20:	Competência em atenção administrativa para o cargo de recepcionista.....	156
Figura 21:	Competência em atender ao telefone para o cargo de recepcionista.....	157
Figura 22:	Competência em organização administrativa (agenda, horários) para o cargo de recepcionista...	158
Figura 23:	Competência em flexibilidade com o cliente para o cargo de recepcionista.....	159
Figura 24:	Competência na postura profissional para o cargo de recepcionista.....	160
Figura 25:	Competência em dinamismo na solução de	

	problemas para o cargo de recepcionista.....	161
Figura 26:	Competência em ser prestativa para o cargo de recepcionista.....	162
Figura 27:	Competência em humildade para o cargo de recepcionista.....	163
Figura 28:	Competência em Manter equilíbrio nas solicitações para o cargo de recepcionista.....	164
Figura 29:	Competência em responsabilidade em atender solicitadas para o cargo de recepcionista.....	165
Figura 30:	Competência em proatividade para o cargo de recepcionista.....	166
Figura 31:	Competência em organização do espaço de trabalho para o cargo de recepcionista.....	167
Figura 32:	Competência na discrição das informações para o cargo de recepcionista.	168
Figura 33:	Competência em informática básica para o cargo de auxiliar administrativo.....	170
Figura 34:	Competência em formalidade na comunicação para o cargo de auxiliar administrativo.....	171
Figura 35:	Competência em procedimentos de cobrança para o cargo de auxiliar administrativo.....	172
Figura 36:	Competência em entender e auxiliar nos pagamentos para o cargo de auxiliar administrativo.....	173
Figura 37:	Competência em procedimentos administrativos para o cargo de auxiliar administrativo.....	174
Figura 38:	Competência em transmitir informações para o cargo de auxiliar administrativo.....	175
Figura 39:	Competência na relação com cliente para o cargo de auxiliar administrativo.....	176
Figura 40:	Competência em pesquisar informações para o cargo de auxiliar administrativo.....	177
Figura 41:	Competência em postura profissional ao realizar cobranças para o cargo de auxiliar administrativo.....	178
Figura 42:	Competência em melhoria do desempenho administrativo para o cargo de auxiliar administrativo.....	179
Figura 43:	Competência em organização no ambiente de trabalho para o cargo de auxiliar administrativo.....	180

Figura 44:	Competência em postura profissional para o cargo de auxiliar administrativo.....	181
Figura 45:	Competência em dinamismo para o cargo de auxiliar administrativo.	182
Figura 46:	Competência em relacionamento para o cargo de auxiliar administrativo.....	183
Figura 47:	Competência na melhoria de processos para o cargo de auxiliar administrativo.....	184
Figura 48:	Competência em responsabilidade nas cobranças para o cargo de auxiliar administrativo..	185
Figura 49:	Competência em informática básica para o cargo de gestor administrativo.....	187
Figura 50:	Competência em elaborar relatórios para o cargo de gestor administrativo.....	188
Figura 51:	Competência em gestão financeira para o cargo de gestor administrativo.....	189
Figura 52:	Competência em controle administrativo para o cargo de gestor administrativo.....	190
Figura 53:	Competência em fluxo financeiro para o cargo de gestor administrativo.....	191
Figura 54:	Competência em contabilidade básica para o cargo de gestor administrativo.....	192
Figura 55:	Competência em economia básica para o cargo de gestor administrativo.....	193
Figura 56:	Competência em direito básico para o cargo de gestor administrativo.....	194
Figura 57:	Competência em verificar cobrança para o cargo de gestor administrativo..	195
Figura 58:	Competência em visão do todo para o cargo de gestor administrativo..	196
Figura 59:	Competência em resolver problemas para o cargo de gestor administrativo.....	197
Figura 60:	Competência em postura profissional (negociação nas cobranças) para o cargo de gestor administrativo.....	198
Figura 61:	Competência em comunicação para o cargo de gestor administrativo.....	199
Figura 62:	Competência em controle financeiro para o cargo de gestor administrativo.....	200
Figura 63:	Competência em objetividade e clareza para o cargo de gestor administrativo.....	201

Figura 64:	Competência em relacionamento interpessoal para o cargo de gestor administrativo.....	202
Figura 65:	Competência em liderança para o cargo de gestor administrativo.....	203
Figura 66:	Competência em visão integrada para o cargo de gestor administrativo.....	204
Figura 67:	Competência em delegar atividades para o cargo de gestor administrativo.....	205
Figura 68:	Competência em gerenciar cobrança para o cargo de gestor administrativo.....	206
Figura 69:	Competência em flexibilidade para o cargo de gestor administrativo.....	207
Figura 70:	Competência em liderança para o cargo de gestor administrativo.....	208
Figura 71:	Competência em atuar nos conflitos para o cargo de gestor administrativo.....	209
Figura 72:	Competência em assumir responsabilidades para o cargo de gestor administrativo.....	210
Figura 73:	Competência em soluções administrativas para o cargo de gestor administrativo.....	211
Figura 74:	Competência em capacidade de relacionamento para o cargo de gestor administrativo.....	212
Figura 75:	Competência em empatia para o cargo de gestor administrativo.....	213
Figura 76:	Competência em postura profissional para o cargo de gestor administrativo.....	214
Figura 77:	Comparação entre grau de importância e domínio no cargo de recepcionista.....	216
Figura 78:	Comparação entre desvio padrão de importância e domínio no cargo de recepcionista.....	217
Figura 79:	Comparação entre grau de importância e domínio no cargo de auxiliar administrativo.....	218
Figura 80:	Comparação entre desvio padrão de importância e domínio no cargo de auxiliar administrativo.....	219
Figura 81:	Comparação entre grau de importância e domínio no cargo de gestor administrativo.....	220
Figura 82:	Comparação entre desvio padrão de importância e domínio no cargo de gestor administrativo.....	221

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Visão do conhecimento na filosofia ocidental....	33
Quadro 2:	Histórico da Gestão do Conhecimento.....	50
Quadro 3:	Competência para o profissional.....	60
Quadro 4:	Resumo estatístico da pesquisa sistemática nas bases de dados <i>Scopus</i>	87
Quadro 5:	Escritórios Associados da Sociedade Campos....	94
Quadro 6:	Matriz de Competências dos cargos a serem pesquisado no Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados.....	100
Quadro 7:	Análise de Conteúdo para a Categoria “Requisito para os Cargos” e Subcategoria “Experiência”.....	103
Quadro 8:	Análise de Conteúdo para a Categoria “Requisito para os Cargos” e Subcategoria “Escolaridade”.....	106
Quadro 9:	Análise de Conteúdo para a Categoria “Relação com atividades” e Subcategoria “Chefe e subordinados”.....	108
Quadro 10:	Análise de Conteúdo para a Categoria “Relação com Atividades” e Subcategoria “Principais Tarefas”.....	114
Quadro 11:	Análise de Conteúdo para a Categoria “Relação com Atividades” e Subcategoria “Como Controla as Atividades dos Subordinados”.....	117
Quadro 12:	Análise de Conteúdo para a Categoria “Relação com Atividades” e Subcategoria “Como as Atividades são Controladas”.....	119
Quadro 13:	Análise de Conteúdo para a Categoria “Análise” e Subcategoria “Relacionamento entre Áreas.....	122
Quadro 14:	Análise de Conteúdo para a Categoria “Análise” e Subcategoria “Decisões que Devem ser Reportadas aos Superiores Hierárquicos”.....	125
Quadro 15:	Análise de Conteúdo para a Categoria “Competências” e Subcategoria “Conhecimento, Habilidade e Atitude”.....	137
Quadro 16:	Matriz de competências do cargo de	

	RECEPCIONISTA do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados.....	138
Quadro 17:	Matriz de competências do cargo de AUXILIAR ADMINISTRATIVO do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados.....	139
Quadro 18:	Matriz de competências do cargo de GESTOR ADMINISTRATIVO do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados.....	140
Quadro 19:	Aplicação do modelo aos respondentes da Machado, Campos e Silva Advogados Associados.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Grau de importância e domínio e seu respect desvio padrão no cargo de recepcionista.....	223
Tabela 2:	Grau de importância e domínio e seu respect desvio padrão no cargo de auxiliar administrativo..	225
Tabela 3:	Grau de importância e domínio e seu respect desvio padrão no cargo gestor administrativo.....	228

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 Contextualização	27
1.2 Objetivos	28
1.2.1 Objetivo Geral	28
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 Justificativa	29
1.4 inserção da pesquisa ao programa	30
1.5 Estruturas da Pesquisa	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 Conhecimento	33
2.1.1 Ciclo de Criação do Conhecimento	35
2.1.2 Tipos de Conhecimento	37
2.1.3 Conversão do Conhecimento	38
2.2 Conhecimento Organizacional	41
2.3 Gestão do Conhecimento	43
2.3.1 Abordagem conceitual e contextual	43
2.3.2 Importância da Gestão do Conhecimento	47
2.3.3 Interesse pela Gestão do Conhecimento	49
2.4 Competências	52
2.4.1 Histórico do termo competência	52
2.4.2 Abordagem conceitual	56
2.5 Gestão por Competências	64
2.6 Mapeamento de Competências	70
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
3.1 Perspectiva da Pesquisa	78
3.2 Fluxograma de Trabalho	79
3.2.1 Caracterização da pesquisa	79
3.2.2 Coleta de Dados	83
3.2.2.1 Dados Secundários	84
3.2.2.1.a Revisão sistemática da literatura	85
3.2.2.1.b Pesquisa bibliográfica	88

3.2.2.2 <i>Dados Primários</i>	88
3.2.2.2a <i>Seleção da organização e atores</i>	89
3.2.2.2b <i>Entrevista semiestruturada</i>	90
3.2.3 <i>Desenvolvimento do modelo</i>	91
3.2.4 <i>Aplicação</i>	91
3.2.5 <i>Análise dos dados</i>	91
3.2.6 <i>Relatório final</i>	91
3.3 Considerações Finais	91
4 ESTUDO DE CASO	93
4.1 Seleção da Organização e Atores	93
4.2 Caracterização da Empresa Selecionada	93
4.3 Entrevista Semiestruturada	97
5 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	137
6 APLICAÇÃO DO MODELO	143
6.1 Local de Aplicação	143
6.2 Coleta de Dados	143
6.3 Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos	147
6.3.1 <i>Cargo de recepcionista</i>	147
6.3.2 <i>Cargo de auxiliar administrativa</i>	169
6.3.3 <i>Cargo de gestor administrativo</i>	186
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	233
7.1 Conclusões	233
7.2 Recomendações para Trabalhos Futuros	238
REFERÊNCIAS	239
APÊNDICES	251

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Os aspectos econômicos e sociais têm sido protagonistas na promoção das profundas mudanças nas organizações, principalmente nas últimas décadas, onde a competitividade entre as organizações tem forma mais intensa. Para este novo cenário, as organizações mais atentas levam vantagem no momento em que compreendem como devem ser geridos seus recursos de maneira a atender às novas demandas do mercado.

Neste sentido, a busca por melhor desempenho é reflexo das mudanças ocorridas na transição entre a Era Industrial e a Era do Conhecimento. A perspectiva de investir em tecnologia, novos produtos, equipamentos passa a ser uma composição de fatores necessários, mas não mais suficientes. A sociedade ganha o *status* de Sociedade do Conhecimento, justamente por perceber, e ao mesmo tempo solicitar, produtos inovadores com atrativos que vão além das funcionalidades básicas e que tenham conhecimento incorporado.

Vale destacar que, na Sociedade Industrial, quanto mais uma determinada matéria-prima possa ser utilizada, menor será sua quantidade na natureza, haja vista que os recursos naturais são limitados. Já na perspectiva da Sociedade do Conhecimento, ocorre o contrário, pois quanto mais é extraído o conhecimento para o desenvolvimento de algo, mais ele se torna público e passível de ser compartilhado, nesses termos, a matéria-prima se regenera na utilização e reutilização.

A Gestão do Conhecimento contribui para que o capital humano possa ser desenvolvido e, assim, ampliar suas competências, aumentando sua capacidade inovadora e criativa, proporcionando, para a organização, destaque frente aos seus concorrentes. Dessa maneira, potencializar o conhecimento individual, de forma que possa ser disseminado na organização, possibilita a reestruturação de novos conhecimentos, ampliando sua capacidade de decisão e conferindo maior diferencial competitivo.

A identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes estabelece a identificação da competência, tanto individual quanto coletivas, pois o conhecimento incorporado nas competências faz com que haja afinidade entre Gestão do Conhecimento e a Gestão por Competências na perspectiva de serem parceiras nos entendimentos para mapear competências e desenvolver conhecimento.

Neste sentido, a Gestão do Conhecimento encontra apoio nas competências instaladas na organização e, para tal, é necessário mapear as competências individuais como forma de identificar e desenvolver as competências organizacionais. Dessa forma, o Mapeamento de Competências é um importante aliado na identificação das competências existentes e necessárias à organização.

O Mapeamento de Competência é uma ferramenta gerencial que tem por objetivo mapear e monitorar o potencial das competências estabelecidas na organização, por conta da determinação das competências essenciais, sendo estas primordiais para a busca de diferencial competitivo organizacional por conta do aprimoramento do capital próprio (LAPOLLI, 2010a).

É importante deixar claro, neste momento, que a diferença entre as competências essenciais e estabelecidas é denominada de *gap* de competência, um intervalo de competência determinado na ação conjunta da organização e seus colaboradores por intermédio de orientação capacitada, pois pode ser sanado ou minimizado por meio de capacitação ou contratação de novos indivíduos (CARBONE *et al.*, 2009).

Do ponto de vista gerencial, o Mapeamento de Competência opera no sentido de determinar as competências existentes para atender as demandas previstas, ao mesmo tempo em que possa determinar novos rumos por conta de um novo cenário. A integração entre o Mapeamento de Competência e a Gestão do Conhecimento ocorre no apoio e identificação de elementos que sejam particulares as pessoas e possam ser integrados de forma a melhorar o desempenho organizacional, gerando dessa forma, diferencial competitivo.

Nestes termos, cabe a seguinte pergunta de pesquisa: **Como o Mapeamento de Competência contribui para a Gestão do Conhecimento?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o Mapeamento de Competências como subsídio para a Gestão do Conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Contextualizar a Gestão do Conhecimento nas organizações;
- b) Identificar como ocorre o Mapeamento de Competências nas organizações;
- c) Desenvolver um modelo para o Mapeamento de Competências;
- d) Aplicar o Mapeamento de Competências em uma organização.

1.3 Justificativa

Atualmente, vive-se num mundo economicamente globalizado, estimulado pelas novas tecnologias, sendo essas responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios. A competitividade está cada vez mais presente e a necessidade das organizações em tomar decisões de forma rápida e eficaz faz com que as empresas repensem sobre o conhecimento que possuem a respeito de seus negócios.

As organizações que possuem um nível mais intenso de conhecimento transformam informações e conhecimentos que lhes conferem em vantagem competitiva. Isso permite que elas possam agir com inteligência, criatividade e rapidez, podendo preparar-se para possíveis adaptações de forma antecipada. Para que isso aconteça, é necessário que as organizações contem com a competência e a experiência de seus colaboradores, pois são eles o principal ativo de uma organização.

Neste contexto, os indivíduos são percebidos como parceiros da organização. Eles são capazes de levá-las ao sucesso por conta das suas competências, e mapeá-las se torna essencial para que se possa identificar as competências existentes e as necessárias em uma empresa, para encontrar e desenvolver seu potencial competitivo.

Ao mapear as competências na organização, torna-se possível um momento de cruzamento de informação entre o Mapeamento de Competências e a Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento utiliza o mapa de competências para observar os fluxos estabelecidos, onde ocorrem os relacionamentos, em que meio transita o conhecimento, bem como outros aspectos que desperte o interesse da empresa no que se refere ao conhecimento organizacional.

Neste sentido, pode-se considerar o Mapeamento de Competências como uma ferramenta estratégica para a Gestão do

Conhecimento, pois auxilia na composição de critérios de análise para identificar, medir e determinar os conhecimentos dos colaboradores, levando-se em conta as competências necessárias ao cargo e as que estão disponíveis.

Ao mapear as competências organizacionais, pode-se identificar *gaps* de competência, que, ao serem detectados, as organizações podem refletir sobre suas possibilidades de melhorias e de realização frente ao mercado e seus objetivos.

Pode-se enfim, perceber que a Gestão do Conhecimento é um valioso recurso estratégico, sendo cada vez mais utilizado pelas organizações, as quais encontram na Gestão por Competência um forte aliado, utilizando-se o Mapeamento de Competências como principal ferramenta para a identificação do conhecimento organizacional. A partir do momento que a organização possui pleno conhecimento sobre o seu negócio, torna-se mais competitiva, facilitando, dessa forma, a busca da melhoria contínua e os aperfeiçoamentos e ajustes necessários aos seus recursos.

Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências são temas que estão em evidência e que necessitam ser levados em consideração pelas organizações, principalmente as que buscam galgar novos horizontes e manter-se nesse mercado que se desenha.

A presente pesquisa justifica-se pelo caráter inovador, bem como pela contribuição que oferece ao tema, abordando, de forma clara, como o Mapeamento de Competências pode contribuir para a Gestão do Conhecimento. Além disso, gera a oportunidade tanto para academia, quanto para a sociedade, pois é uma temática ainda pouco explorada e de extrema importância, levando-se em consideração que somente as organizações intensivas em conhecimento sobreviverão a esse novo paradigma.

1.4 Inserção da pesquisa ao programa

O Programa Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) é um programa interdisciplinar que conta com três linhas de pesquisa para mestrado e doutorado (Engenharia do Conhecimento, Mídia e Conhecimento e Gestão do Conhecimento).

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o Mapeamento de Competências como subsídio para Gestão do Conhecimento em uma empresa prestadora de serviços jurídicos. As análises ocorrem no setor administrativo com a participação de todos os integrantes do setor da organização. Apresenta relevância o papel do Mapeamento de

Competência ao dispor de informações que possam auxiliar a gestão do conhecimento na linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica da área de concentração Gestão do Conhecimento.

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

O conhecimento é um acordo entre todos os envolvidos, pois é uma atitude de relacionamento e troca e, enquanto fator de produção, tem o compromisso ganho que favorece a estabilidade social. O objetivo do EGC é estar junto no desenvolvimento de estudos multidisciplinares, formação profissional e acadêmica, implementação de modelo, métodos e técnicas que se relacionam e estão arroladas para produzir, sistematizar e socializar o saber científico e tecnológico.

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 na investigação das competências disponíveis e essenciais. Ainda possibilita compreender os fluxos de informação que possam permitir o desenvolvimento e/ou aquisição de novos conhecimentos.

Diante do exposto, o tema proposto para a pesquisa tem uma relação com a área da Gestão do Conhecimento, pois trata da relação, aplicação e sistematização dos processos de Mapeamento de Competências que possam ser utilizados, compartilhados, reutilizados, aprimorados e desenvolvidos, bem como da verificação do conhecimento na organização, em busca de diferencial competitivo à luz da Gestão do Conhecimento.

1.5 Estruturas da pesquisa

O presente trabalho está dividido em seis capítulos, para maior clareza do seu conteúdo, conforme indicações a seguir.

O primeiro capítulo apresenta uma contextualização do tema proposto, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, a justificativa e a importância do tema, bem como a aderência à linha de pesquisa do Curso de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento e a estrutura do trabalho

No segundo capítulo, constitui-se a fundamentação teórica, são apresentadas as teorias que serviram de apoio para a realização desta

pesquisa, seu direcionamento busca atender a investigação ao tratar a Gestão do Conhecimento e Gestão por competências.

O capítulo três trata dos procedimentos metodológicos para atingir as perspectivas da pesquisa.

O quarto capítulo aborda o estudo de caso.

Já o quinto capítulo apresenta o desenvolvimento do modelo de mapeamento de competências.

O capítulo seis aborda a aplicação do modelo

O sétimo capítulo apresenta as conclusões resultantes do processo deste trabalho, assim como sugestões para futuras pesquisas a serem desenvolvidas.

Por fim, são citadas as referências e os devidos apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento da fundamentação teórica desta pesquisa, partiu-se da revisão sistemática (Apêndice 1) realizada na base de dados *Scopus*, através dos seguintes descritores: Gestão do Conhecimento; Mapeamento de Competências; Gestão por Competências; Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências; Gestão do Conhecimento e Mapeamento por Competências e; Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências e Mapeamento de Competências. O resultado da revisão apresentou 22 referências. Em paralelo a este estudo, realizou-se levantamento bibliográfico em dissertações, teses, artigos científicos, livros, entre outros.

2.1 Conhecimento

A perspectiva de um conceito que defina conhecimento não irá satisfazer, na totalidade, os mais céticos. O conhecimento não pertence a uma área específica da ciência, ele é universal, transita por caminhos diversos com o propósito de atender novos paradigmas.

O debate existente em torno do entendimento conceitual sobre o conhecimento perpassa gerações e períodos da humanidade. O Quadro 1, apoiado em Nonaka e Takeuchi (1997), apresenta visões do conhecimento na perspectiva ocidental cunhadas por diversos autores em diferentes momentos da humanidade, oferecendo elementos sobre a amplitude do conceito, sua complexidade e suas variações, que acompanham o movimento evolutivo da sociedade.

Antes, porém, convém citar que, para Platão, conhecimento tinha o significado de “crença verdadeira e justificada”. Mais recentemente, o conhecimento atenta para uma realidade onde o indivíduo é percebido como elemento central do seu desenvolvimento e onde o conhecimento contribui, determinadamente, para o progresso da sociedade.

Quadro 1 - Visão do conhecimento na filosofia ocidental

Filósofo	Definição
Aristóteles (384-322 a.C)	O conhecimento é sempre ocasionado pela percepção sensorial.
René Descartes (1896-1650)	A verdade definitiva é deduzida a partir de um “eu pensante”, independente do corpo e da matéria.

Filósofo	Definição
John Locke (1632-1704)	Compara a mente a uma tábula rasa, uma folha de papel sem conteúdo. Somente as experiências podem proporcionar idéias à mente, sendo possível adquirir conhecimento por indução, a partir de experiências sensoriais.
Immanuel Kant (1724-1804)	O conhecimento parte do pensamento lógico do racionalismo e da experiência sensorial do empirismo em que a mente humana é tábula rasa ativa, que ordena as experiências sensoriais no tempo e no espaço, suprindo-se de conceitos como ferramenta de compreensão.
Georg W. F. Hegel (1770-1831)	O conhecimento começa com a percepção sensorial, ao se tornar mais subjetiva e mais racional por meio da purificação dialética dos sentidos chega, por fim, ao estágio do conhecimento do espírito absoluto.
Jena-Paul Sartre (1905-1980)	O mundo se revela pela nossa conduta, é a escolha intencional do fim que revela a realidade.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

A título de contextualização, convém apresentar algumas contribuições oferecidas por outros autores que abordam o assunto.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é percebido como um dos mais importantes ativos que uma empresa ou pessoas podem possuir, e que suplanta os tradicionais fatores de produção, terra, capital e trabalho.

Davenport e Prusak (2003) consideram que o conhecimento é a informação nutrida de valor que interage com aspectos relativos à experiência, contexto, interpretação e reflexão. Servin (2005) afirma que o conhecimento é derivado da informação, mas alerta que é o valor incorporado que dá o significado ao conhecimento. Nesse sentido, é possível afirmar que a informação desprovida de valor não gera conhecimento.

Complementarmente, Fialho e Santos (2012) consideram que diferentemente do capital, que é restrito ao indivíduo, o conhecimento amplia seu valor quando é compartilhado.

Terra (2000) caracteriza o conhecimento como elemento reutilizável, cujo valor amplia à medida que é utilizado.

Por seu lado, Sveiby (1998) pondera que a construção do conhecimento é contínua e cumulativa, em um processo de consumo e usos constantes, onde a informação armazenada não possui valor, mas sua preciosidade está inserida no contexto da geração do conhecimento.

Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam o conhecimento como um processo contínuo de interação entre o conhecimento tácito e explícito na formulação de novo conhecimento.

Na visão de Probst, Raub e Romhardt, (2002), o conhecimento é considerado como um conjunto, incluindo cognição e habilidades que os indivíduos aproveitam na solução de problemas do cotidiano com o objetivo de saber agir.

Para Zobot e Silva (2002), o conhecimento é um fator competitivo de extremo poder e importância, não só sua aquisição, como também sua criação e transferência.

Assim, o conhecimento tem sido apontado como um dos maiores componentes da recente transformação da sociedade, sua conjugação com outros elementos do ambiente moderno tem ampliado sua escala de valor. Tratar o conhecimento como um ativo organizacional tem mostrado o potencial que esse oferece ao desempenho competitivo das organizações.

Nesse sentido, torna-se pertinente abordar o ciclo de criação do conhecimento e os tipos de conhecimentos, com o objetivo de oferecer elementos à reflexão sobre a relevância de sua gestão, enaltecendo os processos intensivos em conhecimentos.

2.1.1 Ciclo de Criação do Conhecimento

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 26):

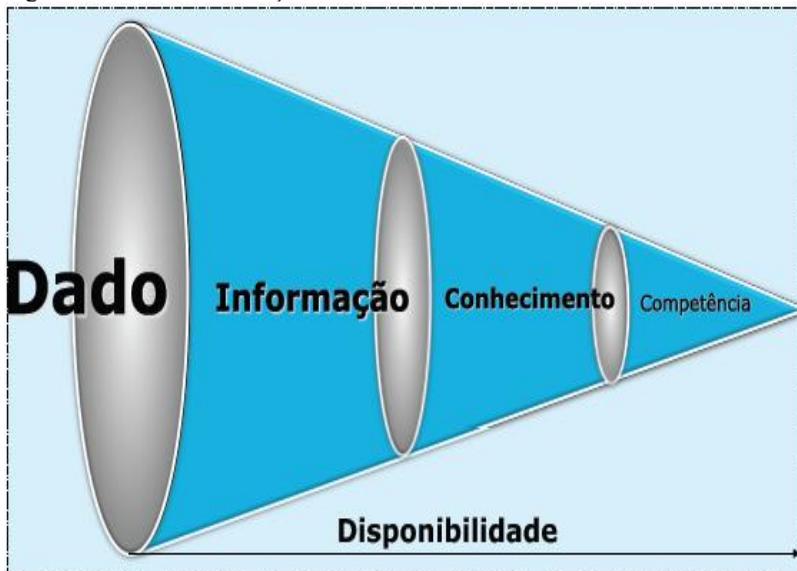
O indivíduo é o criador do conhecimento e a organização é o amplificador do conhecimento. Entretanto, o contexto real no qual grande parte da conversão ocorre é no nível do grupo, da equipe. O grupo funciona como sintetizador do conhecimento. [...] que desempenha um papel no processo de criação do conhecimento.

Com relação ao processo de criação do conhecimento, autores como, Davenport e Prusak (2003), Sveiby (1998), Durand (2000) e Takeuchi e Nonaka (2008) concordam que este ocorre pela sistematização de uma cadeia de valor. A evolução desta cadeia acontece por intermédio de um processo cíclico de refinamento e os resultados intermediários deste processo fornecem elementos de base para a próxima etapa.

Para Rowley (2007) o processo de criação de conhecimento sugere uma estratificação a cada etapa do processo, seu início se dá com a percepção dos dados, sua interação na perspectiva de obter significado resulta informação. Por intermédio da cognição, é alcançado o conhecimento e, num estágio mais avançado, pela aplicação, é efetivada a competência.

A Figura 1 apresenta a concepção de Rowley (2007) acerca do ciclo de criação do conhecimento.

Figura 1: Processo de Criação de Conhecimento



Fonte: Rowley (2007)

No mesmo entendimento, Shehabat, Mahdi e Khouald (2009) apresentam a visão sobre o ciclo do conhecimento, onde os “dados” derivam da observação ou fatos fora de um contexto, sem significado. Já as “informações” dão aos dados significância por estarem integradas em

um contexto, muitas vezes, em forma de uma mensagem. O “conhecimento” é o que se acredita e se dá valor “[...] com base na acumulação significativa organizada de informações (mensagens).” Já a “competência” é a aplicação do conhecimento (SHEHABAT; MAHDI; KHOUALD, 2009, p. 206).

2.1.2 Tipos de Conhecimento

Os pesquisadores Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam em seus estudos o conhecimento fundamentado em duas dimensões: a primeira ontológica, onde o pressuposto refere-se à ideia de que o conhecimento é criado apenas pelos seres humanos e uma dimensão epistemológica, na qual apresenta duas formas de conhecimento: tácito e explícito.

A dialética é uma forma de raciocínio que remonta a antiga Grécia, seus pressupostos atendem ao momento vivido por conta das turbulências e complexidades do mundo atual. Têm em sua característica dois fatores, ou seja, ênfase à mudança e aos opostos. “A mudança ocorre através do conflito e da oposição”, neste contexto, o conhecimento tácito e explícito sugere oposição, mas, na realidade são complementares (TAKEUCHI; NONOKA, 2008, p. 21).

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. [...] é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...]. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

Shehabat; Mahdi e Khouald (2009) apresentam o conhecimento explícito como um elemento essencial para os dias modernos, indispensável aos novos rumos da economia do conhecimento, traz em si o facilitador para o compartilhamento. Faz referência aos

conhecimentos explícitos do tipo: declarativo que trata do conhecimento sobre algo, um entendimento compartilhado, conceito; procedural que aborda como a coisa ocorre, é realizada; e o causal, compartilhado através de histórias ocorridas.

A forma de dinamizar o conhecimento pelo conflito e oposição coloca a possibilidade de geração de novos conhecimentos por meio da relação sinérgica e sistematizada das contradições. No conflito, existe a sinergia entre os opostos, o substrato desse relacionamento provoca novas reflexões que se ampliam, para novamente serem apreciadas, essas relações transcendem e sistematizam as contradições.

Nesta perspectiva, o aparente paradoxo na relação do conhecimento tácito e conhecimento explícito ficam diminuídos ao sintetizá-los em um único conhecimento, ultrapassando a realidade existente. Para tanto, fica instaurado o que, na visão de Takeuchi e Nonaka (2008), é a conversão de conhecimento, uma transição entre o conhecimento tácito e explícito e suas variações.

A conversão do conhecimento é um processo de mudança que atinge, de forma específica, o indivíduo e seus relacionamentos, o conhecimento criado e ampliado na mente das pessoas, no entanto, é individual. Possui características particulares quanto ao sujeito, por ser intuitivo composto de valores, experiências, *insights*, fazendo parte da complexidade e imprevisibilidade humana.

O conhecimento é criado pela transformação sucessiva entre o conhecimento tácito e explícito, tendo como partida o indivíduo, percorrendo espaços sociais que possam, de forma sistemática, criar e implementar novos conhecimentos. Para os autores Amin, Zawawi e Timan (2011) as crenças influenciam na criação do conhecimento e as trocas entre os indivíduos são resultados das ações do pensamento coletivo, que ocorrem por meio das interações bidirecionais.

2.1.3 Conversão do Conhecimento

Takeuchi e Nonaka (2008) definem o que chamam de modelo SECI, composto por quatro modos de conversão do conhecimento. Esse modelo, associado a outros fatores, contribui para potencializar atividades intensivas em conhecimento no contexto organizacional:

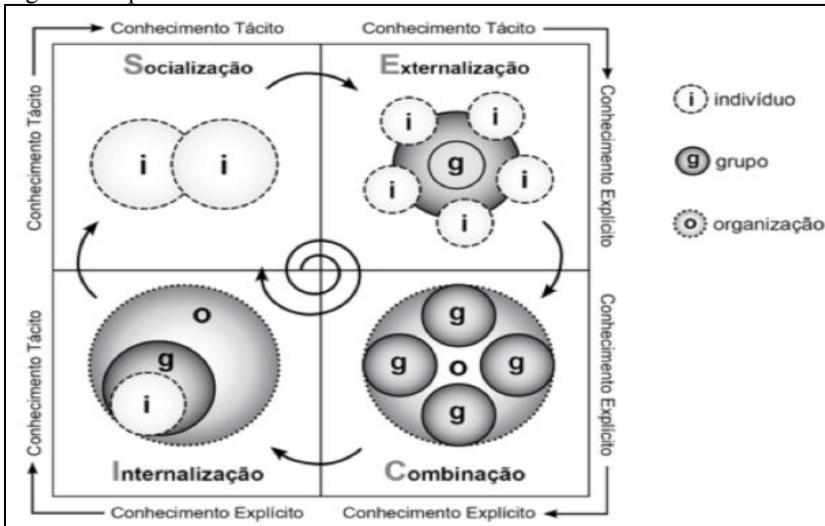
- a) **Socialização** ocorre de indivíduo para indivíduo, a converção de conhecimento se estabelece do tácito para tácito. Esta conversão consiste no compartilhamento de experiências, modelos mentais e habilidades técnicas para a criação do conhecimento tácito. Na prática diária das

organizações, ocorre por meio de diversas atividades de desenvolvimeto, entre outras: treinamento, sessões informais e *brainstorms*, interações com os clientes. Assim, os principiantes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte, não através da linguagem, mas através da observação, imitação e prática. Consideram que a criação do conhecimento tácito se dá pela experiência direta;

- b) **Externalização** ocorre do indivíduo para o grupo, havendo a conversão do conhecimento tácito para explícito. Trata da articulação do conhecimento tácito para convertê-lo em explícito. Os conhecimentos tácitos normalmente são de difícil externalização, a verbalização não se apresenta como um meio eficaz, então a importância do processo de comunicação para a conversão desse conhecimento. É importante enfatizar que os conhecimentos tácitos são externalizados por meio de metáforas, analogias, conceitos, modelos ou hipóteses;
- c) **Combinação** ocorre do grupo para o grupo, a conversão ocorre entre o conhecimento explícito para explícito. Consiste na sistematização de conceitos de um sistema de conhecimento envolvendo a relações de elementos adjacentes diferentes de conhecimentos explícitos. É um sistema baseado nas relações de troca de informações no formato explícito relacionado com as tecnologias da informação e comunicação;
- d) **Internalização** ocorre do grupo para a organização, ocorre a conversão do conhecimento explícito para tácito. Este é um momento importante para o processo de internalização do conhecimento explícito para o tácito. Está intimamente ligado ao conceito de “*learning by doing*”, no qual a organização vivencia os resultados práticos do novo conhecimento. Nesta contexto, são criados os conhecimentos operativos.

Um formato gráfico é sugerido pelos autores como forma de sistematizar a compreensão das relações estabelecidas entre os conhecimentos (Figura 2).

Figura 2: Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 2008.

A forma sugerida por Nonaka e Takeuchi (2008) para conversão do conhecimento aponta para a troca de conteúdos, as relações se estabelecem pela disponibilidade de oferecer novos conhecimentos. As novas estruturas criadas pela conversão do conhecimento sofrem novos reajustes, despontando para uma cadeia fechada de conhecimento, “espiral do conhecimento” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Muitas teorias têm sido propostas para a criação do conhecimento, estas buscam em sua essência atender demandas atuais e futuras. Neste contexto, as novas teorias diferem das teorias filosóficas da criação do conhecimento por tratarem de teorias específicas (microteorias) que se relacionam para alcançar um objetivo. As “microteorias de criação do conhecimento” constituem uma nova forma de criação de conhecimento, trazem em sua abordagem aspectos tácitos, intuitivos, emocionais e míticos do conhecimento. Muitos podem ser representados como um processo onde o conhecimento é criado por uma espiral de conhecimento (TIAN; NAKAMOR; WIERZBICKI, 2009, p. 80).

Cabe notar, que pressupostos devem ser explorados com vistas a fortalecer e sustentar o tema proposto para esta pesquisa, haja vista que as pesquisas apuradas apresentam enfoques diferenciados, ao mesmo tempo em que tratam do mesmo tema. A gestão do

conhecimento é “[...] a capacidade de gerenciar conhecimento” (RAHIMI; DAMIRCH; HOSEINSEYYEDI, 2012, p. 198). Neste sentido, fica reforçada a ideia de que os estudos apresentados têm seu início com o tema “conhecimento” e, assim, balizar os pressupostos teóricos da pesquisa.

2.2 Conhecimento organizacional

O conhecimento é dinâmico nas organizações, sendo descoberto, comparado, criado e compartilhado com a finalidade de desenvolver atividades laborais. Diferente do conhecimento individual, o conhecimento organizacional estabelece um processo sinérgico no ambiente, a proposta para que possa ser utilizado de forma efetiva fica sujeito às condições de sua manutenção (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento organizacional como a capacidade que a organização tem de gerar novos conhecimentos, disseminá-los na empresa, incorporando-os a produtos, serviços e sistemas.

Para que aconteça o conhecimento organizacional, Santos *et al* (1997) afirmam que está envolvida uma combinação entre pessoas, processos e tecnologias, na qual as pessoas entram com suas competências e relacionamentos; os processos são os procedimentos, normas e padrões de produção organizacional; e as tecnologias são as funcionalidades técnicas.

Para Santos e Amato Neto (2008, p. 573), “o conhecimento organizacional deve ser uma construção propositada que tenha como foco desenvolver um conjunto diferenciado de habilidades, crenças, valores, atitudes e comportamentos”.

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que, nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Corrobora Choo (2006) ao afirmar que o conhecimento tácito, por pertencer ao indivíduo, apresenta valor discreto para a organização, seu valor fica reconhecido ao ser explicitado, podendo ser armazenado em manuais, ou mesmo ser partilhado para as práticas organizacionais.

Segundo Takeuchi, Nonaka (2008, p. 41), “o conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento

pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.”

A contribuição do conhecimento individual na formação do conhecimento coletivo resulta em um processo de identificação e aproveitamento do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional é um ato contínuo do indivíduo para um sistema de gestão do conhecimento, onde a conversão do conhecimento interage de forma contínua (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Gomes Jr. *et al* (2010), os projetos de alta tecnologia, com profissionais de elevado nível de formação facilitam a gestão do conhecimento e fortalecem o do conhecimento organizacional. A relação estabelecida com o objetivo final do projeto, aliada a percepção de cada integrante da equipe com sua responsabilidade, propõem à gestão do conhecimento um facilitador potencial ao armazenamento e compartilhamento dos conhecimentos, tanto na forma explícita quanto tácita, por conta do compromisso do profissional do conhecimento.

Um ambiente que propicie a criação do conhecimento é denominado ‘Ba’, neste “a informação é interpretada para tornar-se conhecimento”, favorecendo o avanço do conhecimento individual e coletivo capazes de criar novos conhecimentos, esse processo de conversão de conhecimento é denominado de SECI, pela conversão do conhecimento proposta por esse processo, sendo composto (Figura 2, página 28) pela socialização, externalização, combinação e internalização (ISHIKURA, 2008, p. 169-170).

Relatam Takeuchi e Nonaka (2008) que a relação dos conhecimentos tácitos e explícitos impulsionam a intenção organizacional e tomam forma no ambiente do negócio. Destacam, ainda, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 71) que, na perspectiva:

Da criação do conhecimento organizacional, a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O elemento mais crítico da estratégia corporativa é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo visando à implementação.

A intenção de obter equilíbrio nos negócios da organização frente ao mercado tem contribuído para o desenvolvimento das ações voltadas à gestão do conhecimento, desta forma, o conhecimento

organizacional vem se destacando como instrumento potencializador do conhecimento da organização. A vantagem da organização é fruto do conhecimento organizacional, seus resultados são reconhecidos e percebidos em vários segmentos da sociedade (APOSTOLOU; MENTZAS, 2003).

Apresentam Jochem, Geers e Heinze (2011) e também os autores, Ekionea, Bernard e Plaisent (2011) as competências estabelecidas em processo de técnicas gerenciais ou mesmo de negócios como uma condição de maturidade para a gestão do conhecimento organizacional. Ainda comentam que o diferencial competitivo da organização está ancorado nos fluxos de conhecimento que permeiam a organização e na condição de ajustes que venham a atender o cumprimento do planejamento organizacional

O conhecimento organizacional se dá pela criação do conhecimento, parte do indivíduo e se captariza pela organização num porcesso de troca e criação de conhecimento. O melhor aproveitamento das relações para o potencialização do novo conhecimento passa por um ambiente organizacional que favoreça, substancialmente, as possibilidades de trocas sociais entre os indivíduos, de forma a atingir os grupos e, assim, a organização.

A importância do conhecimento organizacional traz consigo, a atenção com os ativos organizacionais intangíveis, elementos importantes sob variados pontos de vista. Na perspectiva organizacional, o conhecimento individual pode estar presente nas cadeias de relacionamentos internos e externos, fortalecendo o relacionamento entre negócios, ou mesmo nas estruturas organizacionais.

2.3 Gestão do conhecimento

As organizações estão em constante preocupação com sua condição no mercado. A vantagem competitiva tem sustentado, ou até mesmo ampliado, a renovação da capacidade das organizações de encontrar soluções aos desafios do mercado. A gestão do conhecimento tem contribuindo substancialmente com suas práticas como um recurso importante à elaboração e ao desenvolvimento das estratégias organizacionais.

2.3.1 Abordagem conceitual e contextual

O atual cenário mundial consolida o conhecimento como elemento potencializador de recursos que inferem ao indivíduo e à

organização maior capacidade de competitividade instaurada pelas intensas mudanças na sociedade. Assim, organizar os ativos do conhecimento pressupõe verificar suas capacidades e limitações em desenvolver suas atividades no ambiente social, possibilitando estabelecer diferenciais competitivos.

Wiig (1997) considera que a Gestão do Conhecimento possui a finalidade de entender, focar e gerir, de forma sistemática, bem como explicitar para deliberar sobre a construção de conhecimento, sua reutilização, renovação e aplicação.

Segundo Sabbag (2007, p. 60), gestão do conhecimento constitui “um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas”.

Para Rahimi, Damirch e Hoseinseyyedi (2012 p. 198), “a gestão do conhecimento é uma auditoria do capital intelectual”, destaca a identificação dos potenciais de conhecimento instalados e sua real utilização. Potencializa a investigação em suas funções críticas, seus gargalos, assim, encontra a forma de facilitar os fluxos de conhecimento ao ponto de utilização, protege os ativos intelectuais da decadência.

Angeloni (2008) entende a gestão do conhecimento “como um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar, com eficiência, o conhecimento na organização”.

Para Fialho *et al* (2006), a gestão do conhecimento consiste no gerenciamento inteligente, ordenado, sistematizado e eficaz de tudo aquilo que a empresa sabe e agrega valor ao negócio.

A Gestão do Conhecimento “ é um processo sistemático e integrativo das atividades de coordenação de toda a organização para adquirir, criar, armazenar, compartilhar, desenvolver e implantar conhecimentos por indivíduos e grupos, na busca de objetivos organizacionais" (RASTOGI, 2000, p. 40).

A gestão do conhecimento propicia o entendimento e a integração de elementos distintos que se completam para atingir as estratégias da organização, sendo que este conhecimento efetiva vantagem competitiva por meio da cognição (NOBRE; WALKER, 2011).

As mudanças ambientais e a complexidade tecnológica exigem formas organizadas para que o conhecimento baseado em informação seja amplamente disseminado. A gestão do conhecimento serve para situações críticas de adaptação face às descontinuidades do ambiente, remete às tecnologias da informação e à capacidade criativa dos seres

humanos, um aliado nos momentos de recuperação (SINGH; SOLTANI, 2010).

Para Amin, Zawawi e Timan (2011), do ponto de vista estratégico, a gestão do conhecimento desenvolve a aprendizagem organizacional, cujo resultado não se refere unicamente a aprendizagens individuais, mas sim a relações estabelecidas entre os indivíduos, nas organizações. O conjunto de diferentes habilidades empregadas em locais distintos, ao se unirem para atender uma tarefa comum, cria uma coexistência que ultrapassa a própria tarefa para a criação de um novo conhecimento.

Ampliando as possibilidades oferecidas pela gestão do conhecimento, Fialho *et al* (2006) argumentam que a evolução do pensamento humano tem sido um grande aliado no desenvolvimento da gestão do conhecimento, juntamente com as tecnologias de informação e comunicação. A relação do homem com as tecnologias tem promovido à gestão de pessoas, papel fundamental no amparo à gestão de conhecimento, proporcionando um processo de mudança de cultura nas organizações.

Nessa toada, Feliciano, Willerding e Souza (2010) tratam da administração dos recursos humanos como fator estratégico para organização, relacionando a importância do capital intelectual como recurso da gestão do conhecimento diante do desenvolvimento e criação de novas ações que sustentam as estratégias da organização. O potencial humano é essencial neste contexto, no entanto, são dependentes da estratégia, da sistematização dos processos e das tecnologias (PEREIRA, 2002).

Os processos e a tecnologia são fatores importantes que potencializam a troca de conhecimentos, no entanto está nas pessoas a responsabilidade de compartilhar seus conhecimentos. A tecnologia por si só, ou em conjunto com os processos, não permite o compartilhamento do conhecimento, é necessário o fator humano, as pessoas.

A tecnologia isoladamente não fará com que uma pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras. A tecnologia isoladamente não levará o funcionário desinteressado em buscar conhecimento a sentar diante do teclado e começar a pesquisar. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo, uma meritocracia nem uma

empresa criadora do conhecimento
(DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 171).

Nesta perspectiva, para Servin (2005), a Gestão do Conhecimento envolve três elementos, ou o tripé: pessoas, tecnologias e processos. No primeiro, as pessoas incorporam as competências por meio do conhecimento, o mais importante elemento de geração de valor para a organização, o segundo está ligado aos processos que, por sua vez, está ligado à organização das tarefas, aos sistemas e, por fim, a tecnologia que tem fundamental importância em viabilizar o meio de suporte aos processos de forma a servir às pessoas.

Um quarto elemento é sugerido pela *Asian Productivity Organization* (APO, 2009), a liderança, e a junção destes quatro elementos, pessoas, processo, tecnologia e liderança oferecem à gestão do conhecimento uma nova perspectiva de angariar, nos seus esforços, mais uma importante possibilidade de obter os resultados almejados pela organização.

Rai (2001) destaca que a cultura organizacional tem forte impacto, ao mesmo tempo em que contribui para a Gestão do Conhecimento, haja vista que as pessoas têm elevada contribuição sobre a organização, no entanto, as percepções do dia-a-dia podem contribuir para novas percepções. Neste contexto, através de nova maneira de agir, novos padrões de comportamento podem ser alcançados e ser ampliados por toda a organização, um conjunto estruturado que inclui controles, planos, receitas e que institucionaliza o comportamento (SILVA; ZANELLI, 2004).

Esse núcleo de pressupostos, valores e crenças são expressos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa existentes nas organizações. Tais expressões, formas, categorias e imagens localizam para as pessoas os sentidos atribuídos às circunstâncias em que as mesmas estão envolvidas no dia-a-dia da organização (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

Singh e Soltani (2010) afirmam que o armazenamento e utilização do conhecimento para solução de problemas de aprendizagem é uma das características da cultura organizacional, promovida pelos seus ativos intelectuais. A gestão do conhecimento promove a cultura organizacional como forma de manter vantagem estratégica aos objetivos organizacionais.

Segundo os autores Rahimi, Damirch e Hoseinseyyedi (2012), ao perceber que a Gestão do Conhecimento trata dos ativos do conhecimento e que, por sua vez, estes se referem às pessoas, o foco das ações está na Gestão de Pessoas, seu comportamento, sua expectativa, seu potencial ficam à disposição para alcançar o sucesso da gestão do conhecimento. Faz parte da gestão do Conhecimento entender onde e quais são seus potenciais, suas competências instaladas, bem como suas necessidades, para facilitar as possíveis adequações e ações estratégicas.

2.3.2 Importância da Gestão do Conhecimento

As pesquisas sobre o tema Gestão do Conhecimento têm sido praticamente unânimes em apontar, como fato desencadeador, as mudanças ocorridas em virtude da transformação da sociedade, enfatizando o fenômeno como um fato não isolado, mas mundial.

A Gestão do Conhecimento ganha *status* por desenvolver processos que visem ampliar o conhecimento de forma a torná-lo público e acessível aos interessados. Dinamizar os processos de conhecimento por conta de armazenar, disseminar, criar, identificar, reter entre outros aspectos, aponta para o autoconhecimento, despontando para a capacidade e limitação das ações envolvidas.

Ao entender suas potencialidades, o esforço na ação fica amparado pela capacidade de realização do planejamento, sem com isso impossibilitar possíveis falhas, mas, certamente, diminuí-los. Armazenar conhecimento e, ao mesmo tempo, aprender com ele é o que as organizações mais atentas têm procurado realizar diante das incertezas do mercado, fator fundamental para o sucesso de uma organização.

Fleury e Oliveira Jr. (2002) ressaltam que as organizações estão sujeitas a enfrentar situações onde a condição de incerteza prevalece. Os ambientes em constante transformação, aliado à intensa competição são capazes de aprender e, ao mesmo tempo, desenvolver novos conhecimentos. Remetem às organizações voltar atenção à gestão estratégica do conhecimento como um referencial aos seus objetivos.

Para Zhang e Hong (2009) a gestão do conhecimento oportuniza uma base de teorias para as organizações do século XXI, tendo em vista as novas solicitações advindas da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Neste sentido, a gestão do conhecimento tem o compromisso de sistematizar ações coletivas e individuais ao alcance das demandas solicitadas.

Devido as fortes mudanças instauradas, Shehabat, Mahdi e Khouald (2009, p. 206) enfatizam as organizações que vêm sofrendo

com as constantes readequações impostas pelo mercado, comentam que “muitas organizações se tornaram tão complexas que o seu conhecimento é fragmentado, difícil de localizar e compartilhar, e, portanto, redundante ou pouco usado”. Neste sentido, Rusly; Corner e Sun (2012) corroboram apontando falhas nos direcionamentos organizacionais referentes a gestão do conhecimento, principalmente por não entender as pessoas e suas ações, os aspectos centrais a organização.

Zhang e Hong (2009) consideram que o desenvolvimento e popularização das tecnologias de comunicação trazem um novo olhar a respeito dos novos processos de negócios, mantendo maior interagibilidade com o ambiente interno e externo, trazendo a perspectiva de um observador de oportunidades. Corroboram Singh e Soltani (2010, p. 146) apresentando a Gestão do Conhecimento como um forte instrumento para adaptação organizacional, buscando na “capacidade criativa e inovadora dos seres humanos” seu refúgio.

O recurso econômico advindo do conhecimento tem sido percebido pela relevância que suas ações em agregar valor percebido aos consumidores, ao mesmo tempo em que tem ampliado o valor econômico dos produtos. O reconhecimento do valor da empresa por intermédio do conhecimento deixou de se relacionar com os bens tangíveis e passou a ser feito a partir dos seus ativos intangíveis (SVEIBY, 1998).

De acordo com Feliciano (2008, p. 45), “entende-se que ter sensibilidade, decidir com rapidez e acertadamente, possuir amplo conhecimento são algumas das novas características que as pessoas devem ter e desenvolver ao máximo. O intangível passou a ter tanto valor quanto o tangível”.

Investir em conhecimento é ser econômico, o conhecimento não ocupa espaço, tão pouco possui cheiro ou cor, boa parte do dia fica fora da organização, mas sempre retorna, é desenvolvido em qualquer momento, inclusive nos momentos de lazer e descanso. As pessoas são os tangíveis organizacionais mais valiosos, amparar este tangível é investir nos intangíveis do conhecimento.

Os investimentos nos ativos intangíveis ganham notoriedade e têm evoluído rapidamente se comparados com os ativos tangíveis. O conhecimento evidencia o papel central e estratégico das ações econômicas, despontando reconhecido sucesso aos que dele sabem tirar proveito, despontam países, organizações e pessoas com notoriedade reconhecida (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002).

Apresentam Shehabat, Mahdi e Khouald (2009) o capital intelectual como valor econômico, distinto em dois tipos de ativos: o

estrutural que se refere ao sistema de software, redes de distribuição; e o capital humano, que se refere aos recursos humanos da organização, clientes e fornecedores. Esta composição coletiva de conhecimento instaura relevante vantagem competitiva frente ao mercado e maior capacidade de reação. O conjunto de conhecimentos proporciona vantagem competitiva (STEWART, 1998).

Identificar o capital intelectual da organização é uma forma de mapear conhecimentos disponíveis, passíveis de melhor utilização por conta da visualização do todo sistema organizacional. Lapolli (2010a, p. 22) afirma que ao mapear, oportuniza o desenvolvimento, e “identifica alguns dos ativos intangíveis da organização, permitindo aos gestores do conhecimento visualizar as competências existentes no seu quadro de colaboradores”.

Para Singh e Soltani (2010), o relacionamento entre as tecnologias e questões comportamentais são fatores predominantes para a sobrevivência em ambientes competitivos. As tecnologias proporcionam meios para armazenar, capturar, disseminar informações, mas é a ação humana que dinamiza o processo do conhecimento. Fialho *et al* (2006, p. 115) afirma que “a informação pura e simples já não garante um diferencial competitivo. As organizações devem transformar as informações em conhecimento”.

A perspectiva do conhecimento, oriunda dos processos organizacionais aliados às habilidades de compartilhar conhecimento por parte dos colaboradores, ultrapassa a entrega de um produto ao cliente. A comunhão dos esforços no ambiente organizacional, devido ao conhecimento acumulado, reforça a ideia de que o produto irá atender sua função básica e terá mais valor percebido na agregação dos conhecimentos intangíveis que instaurou suas características.

2.3.3 Interesse pela Gestão do Conhecimento

O interesse pela Gestão do Conhecimento não se concretiza em algo recente, as próprias teorias da administração trazem, em seu arcabouço de investigação, informações sobre atividade de manufatura rudimentar. Os produtos sofriam intervenção devido aos ensinamentos repassados pela prática auferida pelos mestres aos aprendizes que, por sua vez, ainda de forma rudimentar, envolvia transferência de conhecimento.

Os dias atuais revelam, o que a revolução industrial representou no passado, uma série de mudanças de comportamento, oportunidades, migração, uma variedade de mudanças estruturais na sociedade. O final

do século XX ficou caracterizado pela sociedade da informação, quando o modelo regido pela Era Industrial, estabelecido pelo fator de produção “capital e trabalho” deu margem a outra perspectiva, a da Era do Conhecimento, marcada pela sociedade da informação, estabelecendo nova leitura sobre os meios de produção, o conhecimento.

As transformações oriundas da mudança na maneira de pensar os ativos organizacionais, tendo em vista a nova maneira de pensar sobre fatores de produção, criam paradigmas a serem explorados. Peter Drucker, respeitado pesquisador foi um dos primeiros a perceber a transformação oriunda da transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.

Segundo Drucker (1993, p. 7),

[...] estamos entrando na ‘sociedade do conhecimento’, na qual ‘o recurso econômico básico’ não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim ‘o conhecimento’; uma sociedade na qual os ‘trabalhadores do conhecimento’ desempenham um papel central.

O conhecimento organizacional tem revelado elevada contribuição à Gestão do Conhecimento, principalmente pelos trabalhos apresentados por Takeuchi e Nonaka (2008). Suas considerações acerca da criação do conhecimento organizacional, como um processo ampliado organizacionalmente pelos indivíduos, consolidando em nível de grupo por conta das interrelações, em especial a comunidade de práticas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

De forma a posicionar o interesse pelo tema Gestão do Conhecimento, deu-se início a essa etapa do trabalho com certa lógica cronológica a fim de manter o caráter histórico e sua evolução, enquanto processo de gestão. Apresenta-se um quadro histórico elaborado por Nogueira (2003) que demonstra o caminho traçado pela Gestão do Conhecimento tendo como marco inicial o trabalho de Wiig em 1986 (Quadro 2).

Quadro 2 – Histórico da Gestão do Conhecimento

Ano	Entidade	Evento
1980	Digital Equipment Corporation	Um dos primeiros <i>expert systems</i> de sucesso: XCON,

	Carnegie Mellon University	usado para configurar componentes de computadores.
1986	Dr. Karl Wiig	Criou o conceito “Gestão do Conhecimento” em uma conferência na Suíça para a United Nation’s International Labor Organization.
1989	Grandes empresas de consultoria	Iniciaram esforços internos para, formalmente, gerir o conhecimento.
1989	Price Waterhouse	Uma das primeiras empresas a integrar Gestão do Conhecimento à sua estratégia de negócios.
1991	Harvard Business Review (Nonaka e Tekeuchi)	Um dos primeiros artigos sobre Gestão do Conhecimento publicados.
1993	Dr. Karl Wiig	Um dos primeiros livros dedicados à Gestão do Conhecimento (Knowledge Management Foundations).
1994	“Towards a Knowledge Perspective on Organisation”	Primeira tese de doutorado sobre Gestão do Conhecimento, por Karl Sveiby.
1994	Knowledge Management Network	Primeira conferência sobre Gestão do Conhecimento.
1994	Grandes empresas de consultoria	Primeiras empresas a oferecer serviços de Gestão do Conhecimento para os clientes.
Após 1996	Várias empresas	Explosão do interesse e atividades.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2003)

O interesse das organizações em desenvolver a Gestão do Conhecimento está intimamente ligado à sua necessidade de sobrevivência como instituição, sua responsabilidade, muitas vezes,

ultrapassa as questões acionárias, as questões sociais têm ganhado relevância. As constantes alterações de mercado e produtos sugerem capacidade de adaptação instantânea, Singh e Soltani (2010) destacam a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta de adaptação organizacional nos momentos críticos.

A Gestão do Conhecimento oferece recursos suficientes para atender demandas futuras que ainda não foram solicitadas, a capacidade cognitiva organizacional credencia a vislumbrar o futuro sem, com isso, deixar de atender solicitações presentes. O capital humano e organizacional se funde para promover as vantagens competitivas aos novos desafios.

Ao desenvolver o processo de conhecimento, vale ressaltar que o conhecimento está nos indivíduos que, ao compartilharem, formam o conhecimento organizacional. Este último reforça a necessidade do armazenamento como forma de vantagem estratégica para, então, compartilhar e atender novas solicitações que necessitam dos conhecimentos já estabelecidos, para tanto, Amin, Zawawi e Timan (2011, p. 860) definem partilha de conhecimento como “cultura de interação social”.

2.4 Competências

A competência tem sido tema de diversas áreas do conhecimento humano, o interesse tem sido propagado através do conhecimento humano como vantagem para os encaminhamentos que possam sustentar ações organizadas. Este novo olhar tem oportunizado um leque de conceitos que se amplia à medida que novas relações são estabelecidas (SCHMITZ, 2012).

Na perspectiva deste trabalho, os indivíduos são percebidos como possuidores de característica que a eles somente são conferidas, sejam os conhecimentos, as habilidades ou as atitudes. A composição deste conjunto para formação de competências que possam ser utilizadas, compartilhadas, reutilizadas, aprimoradas, desenvolvidas para o desenvolvimento da sociedade é o que se aborda neste capítulo.

2.4.1 Histórico do termo competência

Possivelmente, seriam evidenciados indicativos de competências desde o período Paleolítico (idade da pedra lascada) por as competências serem características humanas. O intervalo temporal para tratar do tema competência será a partir do início do século XX, com

mais ênfase após a sua segunda metade, mas vale refletir que é fundamental entender a evolução do termo para entender suas inúmeras facetas e desdobramentos.

Na idade média, ainda de forma rudimentar, mas integrada, a agricultura imperava como fonte de recursos para a sobrevivência, obedecendo e respeitando os ciclos da natureza, da mesma forma, o artesão produzia suas obras à medida que as solicitações eram feitas. O tempo de realização da atividade era caracterizado pelo tempo despendido para finalizar a atividade. “O tempo de trabalho era medido em função dessas produções” (MIRANDA, 2004 p. 112).

Brandão (2007) afirma que, ainda na mesma época (idade média), o tempo competência estava intimamente ligado às questões jurídicas, e que sua abrangência ainda era pouco explorada devido à dinâmica instaurada no momento. Trazia em sua essência “[...] a faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. [...] capacidade de alguém se pronunciar a respeito de certo assunto” (BRANDÃO, 2007, p. 150).

Miranda (2004, p. 150) destaca que na Revolução Industrial:

[...] o trabalhador passou a viver em função do relógio e da conclusão de tarefas, uma após outra, até que o apito da fábrica anunciasse o fim da jornada de trabalho. O trabalhador não precisava mais saber o que seria feito com resultado de seu trabalho, que produto final seria produzido. Assim, ele perdeu a conexão entre a produção e o seu resultado. A fábrica, como bem consagrou Marx, separou o trabalhador do produto de seu trabalho, ela praticamente inventou o trabalho como algo separado do trabalhador. A noção de produto e produção passou a pertencer ao dono da fábrica. Somente ele sabia o que produzir, como, quando e por quê.

Como não é possível a uma só pessoa controlar a produção em grande escala, a fábrica também inventou a administração da produção. Não que a administração não existisse antes. A diferença é que o artesão que supervisionava seus diversos aprendizes era um mestre que havia chegado a essa posição porque tinha maior conhecimento sobre o produto e o produzia melhor que os outros. O administrador na fábrica, embora tivesse uma noção mais ampla da fábrica que o

trabalhador individual, não precisava, necessariamente, conhecer o produto, apenas saber como controlar a produção ou os trabalhadores individuais para que juntos eles produzissem todas as partes necessárias dos produtos. A administração científica desenvolveu as condições de produtividade de forma sem precedentes e preparou a mecanização das tarefas antes realizadas por partes de corpos humanos. No limite, a produção fabril poderia ser totalmente mecanizada e dispensar todos os trabalhadores, menos os supervisores. Afinal, alguém teria que controlar as máquinas.

Neste novo contexto, a produção em escala apresenta uma enorme vantagem na forma de produção, em especial, os custos reduziram drasticamente. Alguns paradigmas surgiram, como a figura da concorrência, onde comumente são combatidos preços e/ou qualidade dos produtos. Um novo momento se apresenta, entender o ambiente interno e externo traduz uma nova realidade, “a economia de serviço começa a ser mais importante que a economia do produto” (MIRANDA, 2004, p. 113).

Fleury e Fleury (2001) destacam o ano de 1973 como marco da discussão sobre competências, quando McClelland publicou o *paper* “*Testing for Competence rather than intelligence*”. O *paper* dá início aos debates sobre competência nos Estados Unidos, entre pesquisadores da área da psicologia e administração. Competência “[...] é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

Assim Mirabile (1997, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184) diferencia “Competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de **habilidades**, demonstração de um talento particular na prática e **conhecimento**, o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa”.

Miranda (2004) apresenta um breve relato das últimas décadas sobre as abordagens em torno da competência, destaca que, na década de 1950, a qualificação por formação ou experiência começar a valorizar o indivíduo. A emergência ocorre nos anos de 1970 com o surgimento da inversão do modelo de trabalho vigente, destaca a autonomia, expressão individual e responsabilidade.

Nos anos de 1980, ainda se associava os postos de trabalho, mas já solicitava qualificação para o emprego, tendo a competência reconhecimento explícito no período, através da delegação de responsabilidade. Finalmente, nos anos de 1990, as mudanças do mundo do trabalho deram equilíbrio entre as qualificações e o reconhecimento das competências, já no final desta década, “[...] a competência toma lugar no contexto da gestão de recursos humanos e se informatiza” crescendo “[...] dentro do debate social” (MIRANDA, 2004, p. 114).

Destacam-se as décadas de 1970 e 1980 pela constituição de suas linhas de pensamentos que polarizam grande parte dos entendimentos que servem de base para as definições sobre o termo competência, sejam a francesa e a americana. Essas duas correntes baseiam-se em compreensões distintas, contudo, complementares.

Os franceses, na década de 1970 iniciaram o debate a respeito de competências, por entender que o processo de qualificação e do processo de formação profissional ressaltava a falta de conformidade relativa às necessidades do mundo do trabalho. Entendiam que era necessário “aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Uma década depois, em 1980, uma nova vertente se instaura, a Americana, a qual aborda a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, entendendo que os desempenhos estão intimamente ligados a inteligência e a personalidade humana. Ainda trata da qualificação ou particularidades intrínsecas a pessoas, que coloca em condições de realizar ou tratar com uma determinada situação (BRANDÃO, 2007, FLEURY; FLEURY, 2001).

Por causa destas principais linhas de pensamentos e suas capilaridades de estudos, muito se tem avançado, principalmente em atender demandas das partes envolvidas, ou seja, indivíduos e organizações. Ainda vale destacar que nas diferenças de abordagens existem pontos em comum: conjunto de requisitos (saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades) para produzir resultado; outro ponto é a proximidade com o discurso empresarial vigente, reestruturação e modernização produtiva (SANT’ANNA, 2008).

Fleury e Fleury (2001, p. 185) encontram um paradoxo sobre a perspectiva anglo-americana, dizer que a: “competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém”. Ao mesmo tempo, a grande maioria dos autores americanos reverencia o comprometimento em alinhar as competências às necessidades requeridas pelos cargos. Enfatizam a colocação de um rótulo moderno para gerir “uma realidade

organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185).

Brandão (2007) apresenta um estudo sobre competências no trabalho que abrange um espectro de oito anos, entre 1996 e 2004, apresentando elevada contribuição como um norteador dos rumos que a pesquisa no Brasil está tomando. Sua pesquisa atingiu periódicos nacionais das áreas de Psicologia e Administração, áreas precursoras das primeiras discussões sobre competência. O autor dentre várias conclusões relacionadas à sua pesquisa destaca que:

Em geral, constatou-se a predominância do estudo da competência a partir de seus elementos constitutivos, ou seja, de conhecimentos, habilidades e atitudes. São mais comuns as pesquisas que buscam identificar competências relevantes a certos papéis ocupacionais, bem como aquelas que examinam a contribuição de processos de aprendizagem para o desenvolvimento de competências. A maioria dos estudos analisados relatava pesquisas com desenho, sendo *survey* o tipo mais comum. Os resultados sugerem também a existência de pluralismo metodológico, ou seja, a utilização e combinação de variadas técnicas de pesquisa (BRANDÃO, 2007, p. 156).

O tema competência tem ganhado proporção cada vez maior, sua abrangência tem servido a muitas áreas da ciência onde sua participação, que até tão pouco tempo não era reconhecida, tem fortalecido conceitos e estimulado a novas investigações. Sua notoriedade cresceu substancialmente pela rápida mudança da sociedade, onde o conhecimento e a ação, resultado da atitude, têm se destacado como elementos essenciais da competência para os dias atuais.

2.4.2 Abordagem conceitual

Os acontecimentos provocados pela sociedade do conhecimento têm impactado transformações em todas as áreas e materializa um momento de instauração de processos de racionalização organizacional, novas técnicas e novos modelos de gestão. A competitividade faz com que as organizações tenham em seus quadros pessoas mais bem

capacitadas, as competências passam a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

As reflexões demonstram que o conceito de competência vem se ampliando ao mesmo tempo em que se ajusta para atender suas especificidades, fatores que remetem à sociedade moderna têm sido uma fonte de inspiração a novos conceitos. Os resultantes dos processos de globalização têm sido fatores marcantes neste processo, principalmente pela sensibilidade de mudança dos mercados (FLEURY; FLEURY, 2001).

A competência conjugou predicativos como força e tarefa, ligados a capacidade física e suas habilidades ao desempenhar um determinado trabalho, atualmente a competência é sinônimo de capacitação profissional. Uma capacidade que viabiliza ampliar as possibilidades no mercado de trabalho, compreender e internalizar novos conhecimentos e adquirir experiência.

Vários autores como Freury e Fleury (2001), Brandão (2007), Dutra (2008) e Sant'Anna (2008) apresentam duas correntes que caracterizam competência, uma norte-americana e outra europeia.

A primeira representada por autores norte-americanos onde entendem a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela concretizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. A segunda, representada, principalmente, por autores franceses, associa a competência não como um conjunto de qualidade da pessoa, mas sim às suas práticas em determinado contexto, ou seja, àquilo que a pessoa produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2008).

Uma nova vertente tem se destacado por contra da integração de perspectivas integrantes das duas correntes de pensamento, esta perspectiva abrange associar atributos das competências individuais ao contexto e a tarefa a ser realizada. Ultrapassa o entendimento de competência como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes a uma atividade, mas, também, aos seus comportamentos adotados e realizações decorrente do trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001, BRANDÃO, 2007).

Colabora Steffen (1999 apud SANT'ANNA, 2008, p. 5), ao analisar a competência de acordo com diversas correntes teórico-filosóficas, identifica modelos que adotam uma concepção comportamentalista utilizando preceitos do sistema norte-americano, este tem em seus atributos individuais a condição desempenhos organizacionais superiores. A concepção construtivista desenvolve o processo de aprendizagem como mecanismo promotor das competências

profissionais orientadas, tendo como foco a qualificação das populações menos qualificadas.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 187-188) competência é:

[...] um conjunto de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. [...] é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações.

Observa-se que o conceito de competência apresentado atende a junção das duas correntes de pensamento, ao mesmo tempo em que os seres humanos se adaptam aos ambientes, sua relação neste novo cenário permite sua transformação a favor de suas necessidades, dando novas perspectivas de trocas e aprendizados. Neste ato contínuo, “os seres humanos têm transferido parte de suas habilidades para sistemas, e, em especial para organizações” (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011, p. 418).

As competências coletivas superam as expectativas do agrupamento de todas as competências individuais, esta última entendida por Miranda (2004, p. 117) como “contato com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências.” O autor aborda que, em parte, é formada por suas redes de trabalho, exige complementaridade e relações de entendimento entre as pessoas (MIRANDA, 2004).

De acordo com Sveiby (1998, p. 42), a competência individual consiste em cinco elementos dependentes entre si:

- ✓ Conhecimento explícito: adquirido pela informação;
- ✓ Habilidade: envolve treinamento e prática, incluindo conhecimento de regras de procedimento;
- ✓ Experiência: adquirida pela reflexão sobre erros e acertos passados;
- ✓ Julgamento de valor: refere-se às percepções individuais sobre o que é certo ou errado; e,

- ✓ Rede social: relativo às relações interpessoais de cada pessoa.

Afirma Antunes (2001, p. 17) 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”.

A competência é a arte de tomar atitude, iniciativa em assumir responsabilidades no contexto profissional e saber ao certo quais irão se apresentar. Por conta disso, é indispensável o conhecimento como dispositivo potencializador da ação do indivíduo frente à determinada situação. Seus conhecimentos internalizados pelas aprendizagens favorecem solução às situações inesperadas (ZARIFIAN, 2001).

A competência é um saber agir responsável e reconhecido que transforma conhecimentos em resultados perceptíveis na sociedade. A experiência adquirida com a transformação do conhecimento não garante a realização de uma tarefa, mas a competência somente será alcançada na aplicação dos conhecimentos na geração de valor (FLEURY; FLEURY, 2001, MITCHELMORE; ROWLEY, 2010).

Segundo Miranda (2004), a competência “é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade”.

Para Mitchelmore e Rowley (2010) competência é um conjunto específico de atividades que o indivíduo precisa demonstrar para sobressair seu diferencial competitivo para alcançar os impactos às suas ações, tais como, a criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento e liderança.

A competência na visão Mitchelmore e Rowley (2010, p. 93) refere-se a avaliação de:

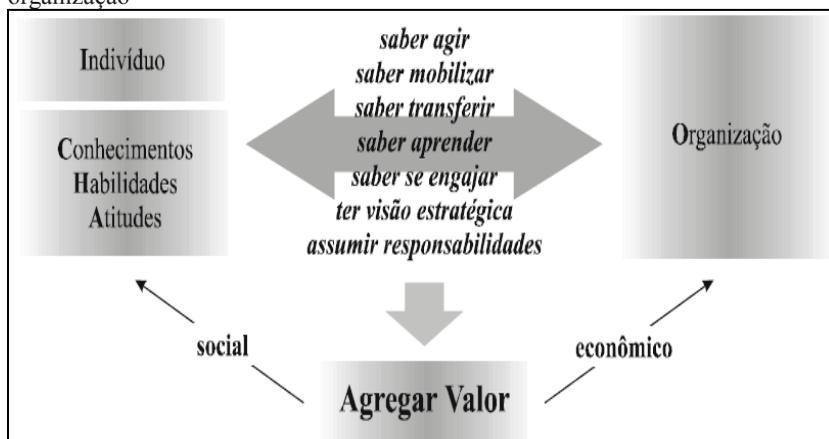
[...] desempenho em um domínio específico de atividade, [...] é visto como uma descrição de algo que uma pessoa desempenha no trabalho em uma dada área ocupacional ser capaz de alcançar, isto é, uma descrição de uma ação de comportamento, ou o resultado que uma pessoa deva ser capaz de demonstrar.

Miranda (2004) ressalta a competência como uma autonomia de recursos de dois tipos, recursos internos pessoais e os coletivos.

Para Fleury e Fleury (2001) a competência individual é uma relação dinâmica integrada por fatores sociais os quais estão

relacionados a sua formação como pessoa. Do ponto de vista profissional, as organizações esperam agregar competência para alcançar valor econômico por conta das capacidades humanas, já o indivíduo procura alcançar valor social, conforme Figura 3.

Figura 3: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência está ligada a ações do indivíduo e da organização para constituir valor, do lado do indivíduo, valor social e da organização, valor econômico, construindo uma relação de harmonia nas relações. As ações são representadas por verbos, cada qual apresentando um significado conforme a Quadro 2.

Quadro 3 :Competência para o profissional

Saber agir	Saber o quê e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.

Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Na perspectiva de Dutra (2011, p. 48) a competência pode ser conferida no compartilhamento de competências entre indivíduos e organização, refere-se quando:

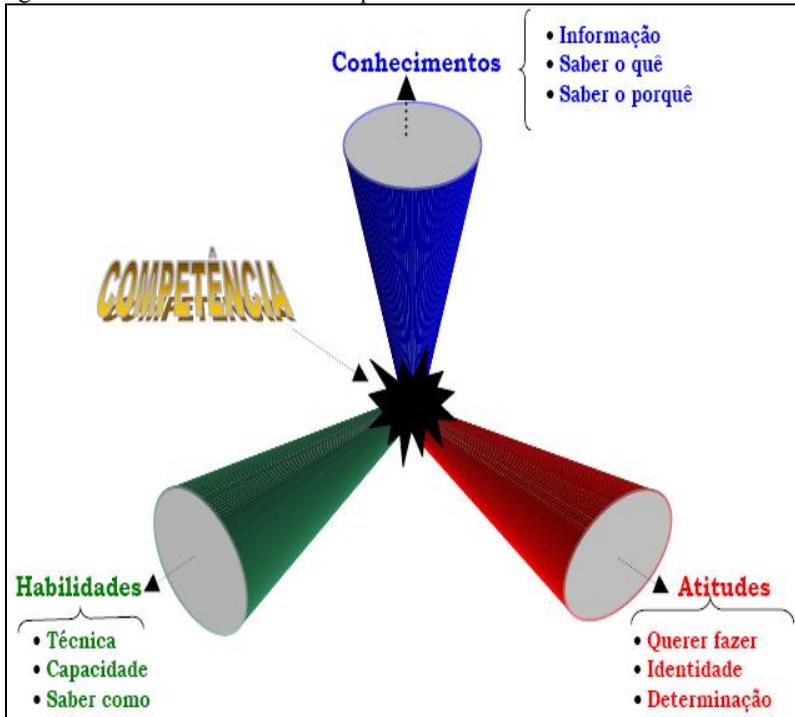
As pessoas estão adquirindo consciências de seu papel de passar a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional. [...] Cabe às empresas criar espaços, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas de necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas.

Dutra (2008) aponta para uma concepção de competências muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos, Sua sustentação está amparada em três elementos fundamentais:

- ✓ saber (conhecimentos);
- ✓ saber fazer (habilidades);
- ✓ saber ser (atitudes);

Para Durand (1998) a competência é constituída de conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem ser considerados propriedades do indivíduo. Além das questões técnicas, são abordadas atitudes relacionais ao trabalho, comportamento e cognição. A Figura 4 mostra a abordagem:

Figura 4: As três dimensões da competência



Fonte: Durand (1998)

A tríade que compõem a competência - conhecimentos, habilidades e atitudes - está amparada em características humanas particulares de cada indivíduo e disponíveis ao interesse e à condição de sua manifestação. Neste ponto de vista, a gestão do conhecimento cria um elo de interesse ao abordar competências, a partir que uma construção multifacetada.

A composição da tríade tem grande relevância à gestão do conhecimento, pois atende elementos que potencializam o capital humano para ação. Assim, será apresentado o CHA numa composição a partir da visão da gestão do conhecimento utilizando as percepções advindas no transcorrer desta pesquisa.

Lapolli (2010a) faz recorte de pensamento de vários autores para apresentar a habilidade como produto do processamento de

informação. Traça a linha de valor entre dados, informação e conhecimento, chamando atenção ao apresentar a habilidade como “capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento” para a ação e, finalmente, apresenta a ação como a “capacidade de processar informações para resolver problemas” (LAPOLLI, 2010b, p. 63).

Assim, fica apresentada a tríade (conhecimento, habilidade e atitude) relativo a investigação desenvolvida para este estudo com relação à Gestão do Conhecimento, esta abordagem não pretende ser definitiva, mas apresentar uma proposta que relacione o CHA na perspectiva da Gestão do Conhecimento e possa servir ao desenvolvimento de novas pesquisas.

Muitos dos acontecimentos do início do século têm favorecido um novo paradigma para as competências, elas devem se renovar num ritmo que possa sustentar os desafios onde esteja inserida. Neste contexto, Ameen (2009) apresenta a evolução das tecnologias como uma grande aliada, uma ferramenta valiosa e, ao mesmo tempo, destaca as dificuldades na recomposição do conjunto de competências requeridas para uma atividade profissional.

Dutra, Hipólito e Silva (2000) em sua pesquisa, utilizam a competência como a capacidade intrínseca às pessoas na geração de resultados advindos objetivos estratégicos da organização. A percepção é verificada no mapeamento dos resultados alcançados e no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos objetivos.

Ao abordar a Modernidade Organizacional, Sant’Anna (2008) reconhece a reestruturação do conceito de competência por causa das instabilidades e mudanças, e institui (entre outros fatores para atender novos desafios), a criatividade. Entende que as “soluções criativas capazes de dotar as organizações das competências necessárias às demandas desse novo ambiente” (SANT’ANNA, 2008, p.6).

Para Dutra, Hipólito e Silva (2011, p. 422), as competências essenciais são “construídas e administradas por meio da combinação e do uso efetivo e eficiente dos recursos da organização”, ainda aborda a aprendizagem organizacional como um processo aliando elementos relativos às experiências, cognição, emoção, entre outros, que vão de encontro ao benefício da organização.

As organizações, que aprendem através de suas experiências e observações, demonstram compreender o momento em que estão atuando, principalmente em entender suas limitações e aptidões. O aprender é um ato contínuo, a condição de poder adaptar a um novo cenário “constitui apenas o primeiro passo no processo de

aprendizagem. O desejo de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo” (FREURY; FLEURY, 2001, p. 193).

No processo criativo, o indivíduo é o promotor das iniciativas, sua relação no ambiente deve ser íntegra, no sentido de encontrar elementos que desencadeiem o processo. O comportamento para a ação está relacionado aos estímulos propostos e a resposta efetivada, nesta relação, está o indivíduo, agente inquirido pelo estímulo e responsável pela resposta. Por causa destas relações, a cognição é apontada como potencializador de novas competências (BRANDÃO, 2007).

As competências, sejam individuais ou organizacionais, vislumbram, na visão de vários autores, a perspectiva da vantagem competitiva. Sua participação tem sido solicitada, cada vez mais, por sua condição de multiplicar conhecimentos e formalizar novas competências para encontrar a solução ao atendimento do planejamento estratégico. Neste momento, investir no capital humano, ou seja, nas pessoas, é fundamental para atingir reconhecimento e garantir competitividade.

2.5 Gestão por Competências

Os métodos de trabalho têm sofrido alterações, principalmente, devido a necessidade de qualificação dos postos de trabalho, tendo em vista constantes alterações nas últimas décadas. Com a crise da administração taylorista, novas reflexões realçam a qualificação profissional e a sua relação com seu posto de trabalho e emprego. A qualificação passou a ser estimulada pelos gestores como forma de desenvolver competências para atender um novo momento.

Miranda (2004, p. 114) apresenta o momento em que a Gestão por Competências começa a ser percebida como fator estratégico, com as dificuldades impostas pela:

[...] crise de *performance* das empresas e do taylorismo após os anos 60 e 70, começou-se a questionar a noção de qualificação e junto com ela as noções de posto de trabalho e emprego. Os dois modelos históricos ainda persistem na nossa estrutura de trabalho, sendo o modelo do posto de trabalho a forma dominante, principalmente após os anos 1950 e 60. O uso da noção de competência começou a aparecer quando as empresas tiveram necessidade de reconhecer as competências das pessoas independentemente do posto de trabalho que elas ocupavam. A

emergência do modelo da competência representou um novo momento, cujas bases práticas ainda estão sendo desenvolvidas.

A Gestão por Competências é um agregador de vantagem pelas constantes alterações econômicas advindas da globalização e seus adjacentes. A dinamicidade na Gestão por Competências ocorre do resultado da atenção em perceber o ambiente externo e refletir internamente sobre as estratégias a serem tomadas, em suportar essas percepções em função das competências existentes (LAPOLLI, 2010b).

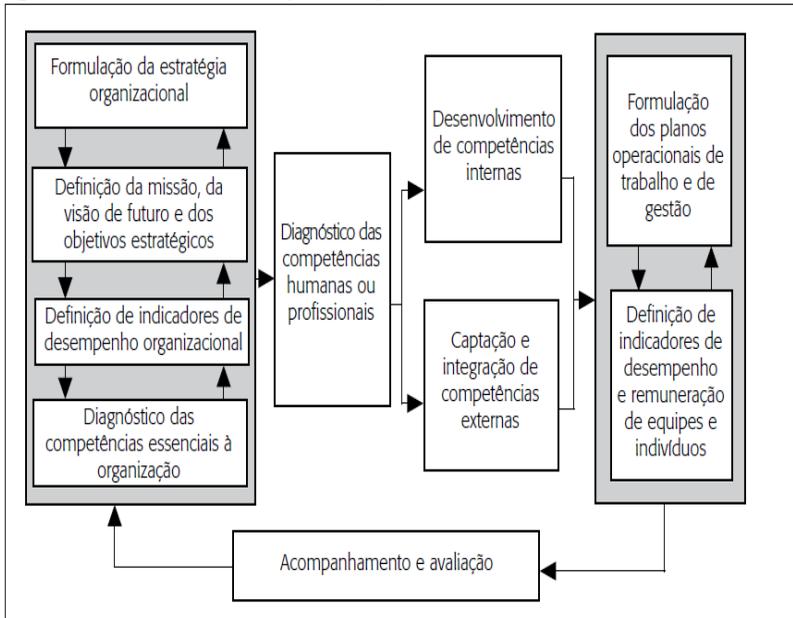
No entendimento de Gramigna (2007), a Gestão por Competência oferece condições de verificar e avaliar o desempenho dos profissionais da organização como forma de melhorar o desempenho da equipe e as relações no ambiente de trabalho e, assim, promover aos profissionais a assumir responsabilidades pela qualidade dos resultados obtidos.

Zarafian (2001, p. 67) afirma que a avaliação da competência só é verificada nas ações de comando gerenciada pela própria competência, pois é nessas ações que se percebem a sua real efetividade. Relata que: “a competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliações das competências nela utilizadas.”

Para Leme (2005) a Gestão por Competência surgiu como uma forma de valorizar o capital humano das organizações com objetivo de sustentar seu resultado, vislumbrando, desta forma, maior competitividade, produtividade, comprometimento dos colaboradores e, assim, alcançar diferencial competitivo.

Carbone *et al* (2009) apresenta um modelo de Gestão por Competência (Figura 5) que detalha as principais etapas do processo. Ressalta o autor que “não pretende esgotar as atividades e interações relativas à Gestão por Competência, mas sim, apresentar” de forma resumida, o pensamento de atuação do modelo na obtenção dos objetivos estratégicos e vislumbrar novos cenários (CARBONE *et al*, 2009, p. 51).

Figura 5: Modelo de Gestão por Competência



Fonte: Guimarães, *et al* (2001 apud CABONE *et al*, 2009).

Numa visão mais abrangente, o modelo apresenta aproximação com a realidade. Sua aderência à realidade está pautada substancialmente na efetividade e na representatividade de cada elemento ao modelo. Neste caso, o modelo de gestão de competências procura encontrar o melhor cenário de futuro (visão), tendo como partida ações no presente, alinhadas as estratégias organizacionais, para alcançar informações que indiquem possibilidade de vantagem competitiva ou lacunas de competências.

Do ponto de vista da vantagem competitiva, a Gestão por Competências pode ser vista como parte essencial da gestão organizacional, sua importância culmina na sintonia em atender a missão, visão e o objetivo, formador da estratégia organizacional.

Nobre, Tobias e Walker (2011) descrevem um modelo estratégico (Figura 6) que sistematiza o comportamento dinâmico da organização na busca de vantagem competitiva sustentável. Os elementos do modelo estão em estreita relação, a manifestação isolada ou coletiva influencia nas respostas individuais e, por consequência, na

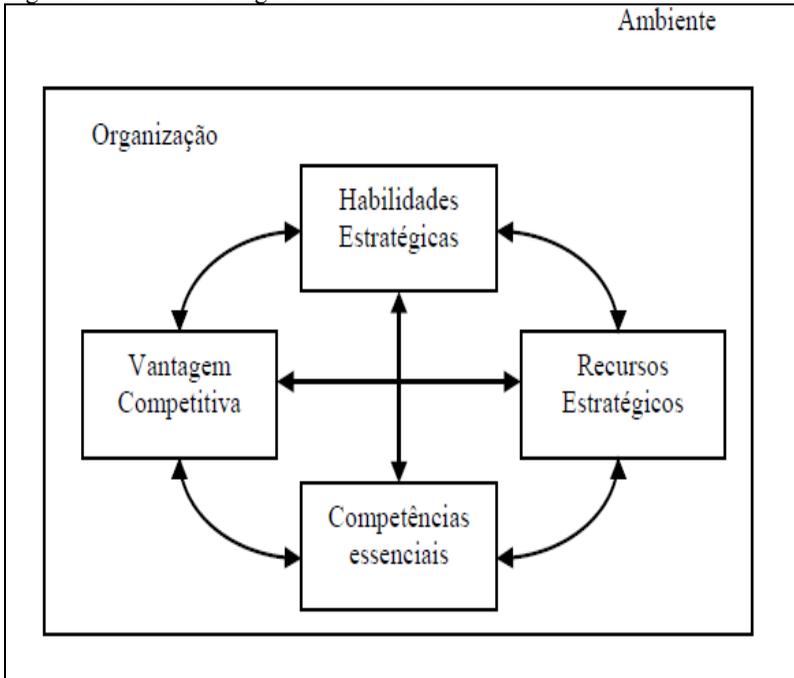
resposta final, esta sinergia contribui de forma precisa ao aprimoramento do modelo.

O modelo proposto pode ser entendido a partir de um conjunto de ações em momentos distintos que, de forma sequencial, forma um processo que melhora o desempenho da organização por intermédio de um processo cíclico. Assim, são apresentados os passos do processo:

1. No início, a organização desenvolve uma relação de troca com o ambiente a partir de suas habilidades para a aquisição, processamento, armazenamento, criação, distribuição e emprego de novos recursos, tendo nesta ação seu próprio benefício e respeitando suas estratégias. Nessa construção, a organização obtém desenvolvimento de suas próprias habilidades de cognição, inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento.
2. Na sequência, as habilidades são empregadas para a administração dos recursos estratégicos da organização, tendo como resultado o desenvolvimento das competências essenciais, elemento básico para a criação da vantagem competitiva sustentável da organização. O processo de melhoria dos recursos estratégicos e de competências essenciais possibilita melhorias nas habilidades da organização numa evolução dos modelos atendendo as estratégias e dinâmica de forma acoplada.
3. Do mesmo modo, este modelo dinâmico analisa que as variações e estímulos do ambiente poderão influenciar a vantagem competitiva da organização, tendo como resultado a ativação das habilidades organizacionais, dando início a novos ciclos dinâmicos do desenvolvimento de competências essenciais e de criação da vantagem competitiva sustentável da organização.
4. O ciclo contínuo dos processos (1) a (3) se repetem continuamente para atender a redução do nível de incerteza ambiental, e de desenvolvimento das habilidades organizacionais, dos recursos estratégicos, das competências essenciais e da vantagem

competitiva da organização (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011 p. 424).

Figura 6: Modelo estratégico dinâmico de habilidades



Fonte: Nobre, Tobias e Walker (2011 p. 424).

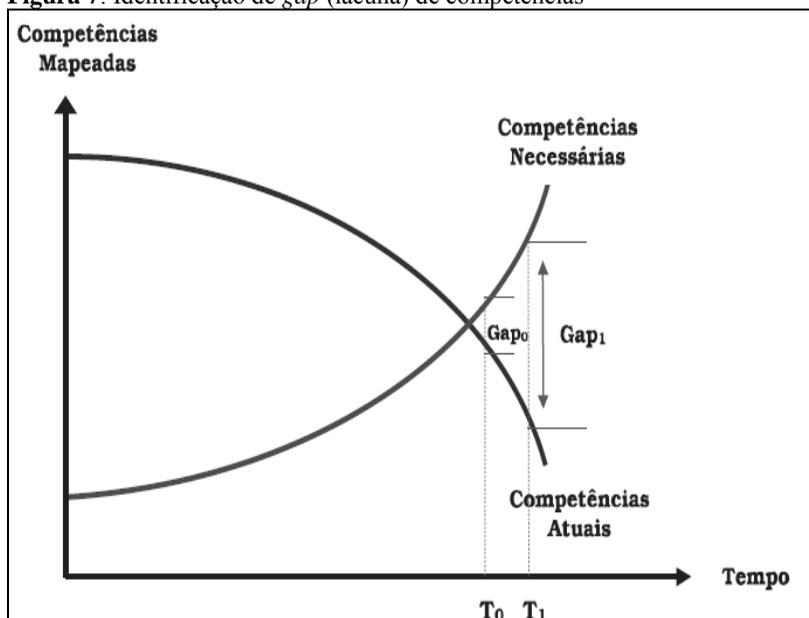
Dutra (2008) e Carbone *et al* (2009) abordam a Gestão por Competência contextualizando interesses distintos, mas interrelacionados que se completam para atender individualmente seus propósitos, o conjunto trata dos interesses do indivíduo e da organização. As organizações se apropriam das características individuais e as organiza de forma a encontrar vantagem competitiva. Fica estabelecido valor econômico à organização através do retorno sobre o capital e social, pelo indivíduo, ao agregar conhecimento, habilidade e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2001).

Lapolli (2010a) afirma que as organizações procuram identificar seu capital intelectual como forma de manter seu diferencial competitivo através da avaliação das necessidades para o efetivo desempenho do cargo. As competências para o desempenho do cargo

estão na relação das competências existentes e faltantes, esse *gap* de competência que necessita ser averiguado e corrigido.

Carbone *et al* (2009, p. 53) apresenta instrumentos gerencias específicos que auxiliam a recomposição dos *gaps* de competências por meio de capacitação e captação de competências que permitam a organização diminuir ao máximo as divergências constatadas. A brevidade das ações repercute na ampliação do *gap* de competências, principalmente pela dinâmica e complexidade do ambiente onde as organizações estejam inseridas (Figura 7).

Figura 7: Identificação de *gap* (lacuna) de competências



Fonte: Carbone (2009, p. 52).

Desenvolver a competência organizacional tem propiciado o aprimorado de processos gerencias que envolvam o atendimento do plano estratégico, por conta do refinamento profissional de seus integrantes e sua relação com novas tecnologias, haja vista que estes fatores (processos, pessoas e tecnologias) são reconhecidos como os pilares da organização. Aprimorar competências individuais tem promovido aprendizagem organizacional, isso ocorre nas relações de trabalhos e acaba atingindo toda a organização, o desenvolvimento do individuo potencializa as competências organizacionais.

Nobre, Tobias e Walker (2011, p. 420) destacam o conhecimento organizacional ao:

[...] considerar que a aprendizagem organizacional depende da cognição organizacional e, mais precisamente, de processos cognitivos e representações, para a efetiva realização de mudanças. [...] Processos de mudança na organização estão fundamentados em mecanismos e modelos que, em grande parte, são adaptações e extensões de conceitos e princípios de retroalimentação, controle adaptativo e sistemas de aprendizagem, que tiveram suas origens nos campos da cibernética e da teoria dos sistemas gerais.

Existe uma relação de interdependência na relação entre a Gestão por Competências e a gestão de desempenho, vale destacar que o desempenho demonstra, em último caso, competência de pessoas, equipe e organização. Assim, faz-se necessária, “a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a essas duas técnicas de gestão, visando integrar e direcionar esforços em torno de objetivos e metas organizacionais” (CARBONE *et al*, 2009, p. 53).

A Gestão por Competência sugere uma nova forma de administrar os recursos humanos num formato que possa entender a qualidade das diversas competências disponíveis nas pessoas, equipes e organização. Neste contexto, o mapeamento de competências tem se mostrado como uma ferramenta gerencial na identificação das competências para alcançar vantagem competitiva para atingir o planejamento estratégico.

2.6 Mapeamento de competências

As organizações têm observado que as demandas por produtos inovadores e com valor agregado têm despertado interesse pelos consumidores mais bem informados. A facilidade em obter informações de maneira rápida e ágil no universo globalizado tem proposto às organizações desenvolver-se ao mesmo ritmo em que as exigências de produtos são estabelecidas. Por conta disto, os métodos utilizados para composição de uma nova forma de arranjo organizacional vêm se aprimorando de modo a reconhecer a importância das competências organizacionais.

A competência, na visão da administração, apresenta, pelo menos, duas vertentes, cada qual integrada a um eixo conceitual, a primeira, aborda a perspectiva da dimensão estratégica da organização a partir do *resource based view*. Assim, auxilia prospectar a dinâmica de desenvolvimento referente aos motivos, limitações, bem como a direção a ser seguida pela organização, instituindo como seu principal fator de competição os recursos internos da organização (DIAS *et al*, 2010).

Para os autores, a segunda abordagem trata da *core competence*, competências organizacionais que colocam a disposição seus diferenciais competitivos sustentáveis. As competências organizacionais se apoiam na dimensão coletiva e organizacional da empresa, contribuindo como importante valor na determinação das estratégias organizacionais.

Os desdobramentos estratégicos têm demonstrado que as estratégias sustentáveis baseadas nos recursos internos estão mais adequadas ao contexto do início do século, principalmente devido à busca de um novo dinamismo de relação entre as competências, os recursos internos e o ambiente externo. A capacidade para ação da organização para por uma mobilização autônoma dos recursos humanos, individual e coletivo, estes atores interagem na busca de atender a formulação estratégica (MIRANDA, 2004 e DIAS *et al*, 2010).

As competências organizacionais são a fusão de competências integrantes na organização, essas tratam de competências humanas, seja individual ou coletiva. Ter conhecimento e habilidades parece ser suficiente, mas ainda não é o necessário, a atitude, um forte elemento para a ação constitui a tríade CHA (conhecimento, habilidade e atitudes), é o que tem solidificado a competência como fator determinante para alcançar os objetivos estratégicos da organização (LAPOLLI, 2010b).

Lapolli (2010b, p. 71) aborda:

Esse conjunto de ferramentas capaz de promover o contínuo aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador das empresas é chamado de Gestão por Competências. [...] Nesse contexto, o desenvolvimento, nos indivíduos, de conhecimentos, habilidades e atitudes pode conferir vantagem competitiva sustentável e, por conseguinte, um diferencial competitivo à organização.

Para Nobre, Tobias e Walker (2011) as estratégias da organização são os orientadores das ações da organização, as

habilidades organizacionais baseadas em seus instrumentos de gestão tendem a unir seus recursos, em especial os relacionados aos indivíduos na obtenção do desenvolvimento de competências essenciais à organização e criação de vantagem competitiva sustentável. Mapear e identificar as competências propicia uma melhor forma de explorar o potencial da organização a partir das competências instaladas (MIRANDA, 2004).

Para Carbone *et al*, (2009) o Mapeamento de Competências tem a finalidade de identificar o *gap* de competências, ou seja, a discrepância existente entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas na organização.

Apresentam Brandão e Bahry (2005) o Mapeamento de Competência como sendo de fundamental importância para a organização, pois é através dele que decorrem as ações para a correção das competências da organização. Ainda destacam, como passo inicial deste processo, a identificação das competências organizacionais e profissionais necessárias aos objetivos da organização.

O melhor aproveitamento do Mapeamento de Competências possibilita a verificação e revisão e, também, deve servir de insumo à consolidação do perfil estabelecido para o cargo, principalmente nas ações que permitam o desenvolvimento e aprimoramento. O Mapeamento de Competência fornece recursos para o encaminhamento das ações necessárias ao cumprimento do cargo (COELHO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Para Faiad *et al*, (2012, p.395) o Mapeamento de Competências

[...] consiste na identificação e na operacionalização das competências, no nível individual, existentes na organização. A descrição é feita em torno de referências a comportamentos observáveis no trabalho, a partir dos quais é possível diagnosticar a lacuna entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências reais manifestadas, subsidiando, dessa forma, a tomada de decisão no desenvolvimento e na captação de profissionais e na prospecção de alianças e parcerias convergentes aos resultados organizacionais.

O Mapeamento de Competências orienta ao desenvolvimento contínuo por meio da dinâmica estabelecida no contexto da organização,

o aprimoramento ocorre em nível do indivíduo, por sua capacidade e interesse, sendo que o resultado é compartilhado com a organização através da aplicação das novas competências adquiridas. Fica estabelecida uma relação de aprendizagem que se amplia à medida que os interesses convergem para um entendimento comum.

Segundo STEWART (1998, p. 78) “o capital humano cresce de duas formas: quando a organização utiliza mais do que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização”. Para manter um capital humano que possa ser útil à organização, precisa-se estimular o trabalho em equipe, comunidades de práticas e outras formas sociais de aprendizado, para que se possa ficar menos dependente do talento individual.

Fleury e Fleury (2001) ressaltam que “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias”. O Mapeamento de competências determina o *gap* de competência como forma de proporcionar melhor entendimento das ações praticadas, uma forma de autoconhecimento para entender e, ao mesmo tempo, saber agir no restabelecimento de novas competências.

O Mapeamento de Competências proporciona o programar ações para o desenvolvimento das competências pouco desenvolvidas, colaborando para o melhor aproveitamento dos colaboradores nas suas funções no ambiente do trabalho (CARBONE *et al*, 2009).

Um inventário comportamental fica estabelecido pelo Mapeamento de Competências, um quadro fica colocado com as competências idealmente desejadas para atender a organização e estar em sintonia com a sua visão, missão e valores para atender suas estratégias. Esse conhecimento possibilita identificar quais são as competências necessárias para cada cargo, bem como mensurá-las para compor indicadores de desempenho (LEME, 2005).

Faiad (2012) recomenda a definição de um perfil que apresente o conjunto de competências necessárias a determinado cargo em sintonia com as informações obtidas pelo Mapeamento de Competências na perspectiva de integrar os conhecimentos, as habilidades e atitudes de forma isolada ou integrada. Salienta que o processo de investigação determina o melhor resultado que possa ser obtido.

Em 1983 Borges-Andrade e Lima desenvolveram um método de análise de papel ocupacional que opera uma metodologia que identifica a necessidade de treinamento a partir do desempenho do colaborador na organização. O método é composto por várias fases que visam, na sua plenitude, mapear as competências relativas ao cargo e ao

indivíduo, através de um grau de importância e domínio, havendo um *gap*, a Gestão por Competências verificará a necessidade de desenvolvimento.

O método proposto utiliza o Mapeamento de Competências como instrumento para identificar as competências necessárias a um cargo, por intermédio de um questionário estruturado, é possível mensurar a importância de cada competência por meio de uma escala de valor, neste caso, a escala de Likert conforme Figura 8. O resultado alcançado verifica as competências necessárias e requeridas ao cargo, propondo sua colaboração ao planejamento estratégico.

Figura 8: Escala de avaliação



Fonte: Borges-Andrade e Lima (1983).

A relação estabelecida entre as escalas de avaliação de importância e de domínio auxiliam os administradores da Gestão por Competência a verificar quais são as ações a serem tomadas para o equilíbrio entre as escalas. Sempre que o valor da escala de domínio for inferior ao da escala de importância, implica em um *gap* de conhecimento a ser preenchido, cabendo identificar o tipo, a intensidade e, principalmente, a condição humana para receber o desenvolvimento.

O estudo de Zarifian (2001) apresenta o indivíduo como o responsável pelo status profissional que se encontra, entende que um dos papéis da competência é assumir a responsabilidade frente a situação do trabalho, de forma reflexiva. Da mesma forma reflexiva, o treinamento com foco nas competências ganha força com o

Mapeamento de Competências, pois proporciona, na medida da sua necessidade, o desempenho profissional necessário ao aproveitamento nos respectivos cargos (LEME, 2005).

A precisão do Mapeamento de Competências aplicado na organização deve ser cercada de cuidados, as falhas decorrentes implicam em ações que não efetivam as necessidades realmente estabelecidas. Para identificar quais competências são pertinentes a um cargo e a sua real necessidade, o cargo deve ser analisado através de todos os indicadores relacionados a cada competência (CARBONE *et al.*, 2009 e LEME, 2005).

Borges-Andrade e Lima (1983) apresentam detalhes intrínsecos à cooperação dos colaboradores no desenvolvimento do método, pois na identificação da tarefa, o grupo “deve ser estimulado a construir descrições de tarefas para a consecução dos objetivos da instituição no presente e no futuro”.

O processo de Mapeamento de Competências conta, fundamentalmente, com a compreensão dos colaboradores, um momento de sensibilização é necessário para o entendimento da importância do objetivo. O resultado passa, basicamente, pela disposição das informações coletadas pelos colaboradores, sua adesão ao processo é um dos principais aliados para efetivação do melhor Mapa de Competências.

Para Borges-Andrade e Lima (1983) o alinhamento do escopo do Mapeamento de Competências com os objetivos estratégicos perpassa por um momento em que cada etapa do processo deve estar ajustada para atender (como condição mais importante), o fortalecimento das ações empregadas, visando os valores, a missão e os objetivos da organização.

A estruturação das competências ocorre a partir de entrevistas que podem ser aplicadas de forma individual ou em grupo, a participação da direção e dos indivíduos cujos cargos estejam sendo mapeados se faz necessária, nesta etapa. A ferramenta para extração das competências ao cargo difere, podendo ser testes psicológicos, questionários, observações, entre outros, quanto mais instrumentos utilizados melhor é o resultado do Mapeamento de Competências (LAPOLLI, 2010b).

Borges-Andrade e Lima (1983, p. 18), concluem que:

Por um lado, só se deve investir numa tarefa desta natureza caso se compreenda o método científico, se tenha claro um referencial teórico e se conheça

os pressupostos que os fundamentam. Complementarmente, é essencial que se aprenda com a prática, que haja flexibilidade metodológica e que se saiba interpretar corretamente o contexto da organização, suas normas escritas e suas leis não explícitas.

A competência apurada através do Mapeamento de Competência não tem relação com o nível de conhecimento cultural ou mesmo com a posição ocupada com a empresa. O processo de Mapeamento de Competências tem o compromisso de identificar o capital intelectual necessário referente a cada cargo frente às necessidades requeridas pela organização. A identificação do grau de desequilíbrio opera na intensidade da ação estabelecida na formulação das ações que visem minimizar os *gaps* encontrados.

O Mapeamento de Competências é um processo desenvolvido particularmente para cada empresa, conta com a parceria dos colaboradores, os insumos de material são elementares, ainda não exige perturbação das atividades laborais. Estas características, aliadas aos resultados que podem ser alcançados, colocam o Mapeamento de Competência no *status* que um produto da Era do Conhecimento de valor intangível, que gera valor financeiro à organização.

O Mapeamento de Competência transita na organização como um elemento passível de incorporar novos agregados dentro dos processos organizacionais utilizando o mesmo princípio comumente usado na identificação de competências. Sua potencialidade pode ser ampliada dentre os diversos processos de gestão que a organização utiliza para o seu desenvolvimento e aprimoramento.

Portanto, a Gestão por Competência encontra no Mapeamento de Competências a possibilidade de compreender a situação existente entre as competências necessárias a um cargo e como estão posicionadas as competências do indivíduo para ocupá-lo, verificando, ainda, a forma de equiparação das competências. O capital intelectual e seu direcionamento para a colaboração é o que efetiva vantagem competitiva para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão abordadas as opções metodológicas utilizadas na condução da pesquisa, as quais norteiam o perfil e os elementos adotados para o desenvolvimento da investigação, atendendo às etapas do processo, definindo as características e os procedimentos adotados.

Segundo Oliveira (2001, p. 117), “[...] a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existam em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social, vegetal e animal”. Vergara (2005, p. 53) corrobora, afirmando que “os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados que o autor necessita para fazer a pesquisa”.

A realização de uma pesquisa consiste na racionalidade de um processo coerente e sistêmico para desvendar problemas propostos, através de um processo de integração entre teoria e prática para desvendar tal realidade (GIL, 2008).

Para os autores Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2003), o desafio que se propõe ao pesquisador envolve cumprir preceitos metodológicos, para tal, é necessário utilizar técnicas de pesquisa adequadas, baseadas em conceitos e teorias já fundamentadas. Munir-se de todos os pressupostos sugeridos pelo rigor científico é um dever do investigador para com a ciência, independente do reconhecimento que possa alcançar.

A pesquisa científica necessita de pressupostos que a sustente, sendo assim, Marconi e Lakatos (2003, p. 155) consideram que a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. É importante ressaltar que o rigor do método científico efetiva e/ou facilita a produção do conhecimento, ampliando reflexos e pressupostos para novas pesquisas.

Nesta perspectiva, Barros e Leheld (2007) tratam o conhecimento científico como resultado do processo progressivo da construção do conhecimento, manifestando-se na convivência da relação entre teoria e prática. Gil (2008) corrobora, afirmando que há duas razões que determinam o desenvolvimento de uma pesquisa: os aspectos intelectuais, ligados à satisfação do conhecimento, e os práticos, tocantes ao conhecimento para realizar algo de maneira eficaz.

Assim sendo, para atingir os objetivos propostos, define-se a perspectiva utilizada na elaboração do presente estudo, demonstrando seus procedimentos e elementos adotados em seu desenvolvimento, a partir da classificação quanto à abordagem, aos fins e aos meios.

3.1 Perspectiva da pesquisa

Para Gil (2006, p. 26), o método científico pode ser definido “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”, neste entendimento, a epistemologia da linha desta pesquisa está amparada no método fenomenológico e descritivo. Nesta relação, é possível descrever a experiência entendida como uma realidade constituída e interpretada socialmente, que procura, em sua essência, a análise e descrição daquilo que manifesta ou aparece no que é vivido.

A Fenomenologia pode ser apresentada numa perspectiva Etimológica, sua composição se dá na estruturação de duas palavras de origem grega. A primeira, “Fenômeno” significa aquilo que se mostra, mas, ao mesmo tempo, misterioso, já a “Logia” deriva da palavra *logos*, de muitos significados: palavra, pensamento. Neste sentido, define-se fenomenologia como “uma reflexão sobre um fenômeno ou sobre aquilo que se mostra” (BELLO, 2006, p. 18).

Segundo Triviños (2007, p. 48) “a fenomenologia, sem dúvida, representa uma tendência filosófica que, entre outros méritos, parece-nos, tem o de haver questionado os conhecimentos do positivismo, elevando a importância do sujeito no processo da construção do conhecimento”. Já “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 2007, p. 110).

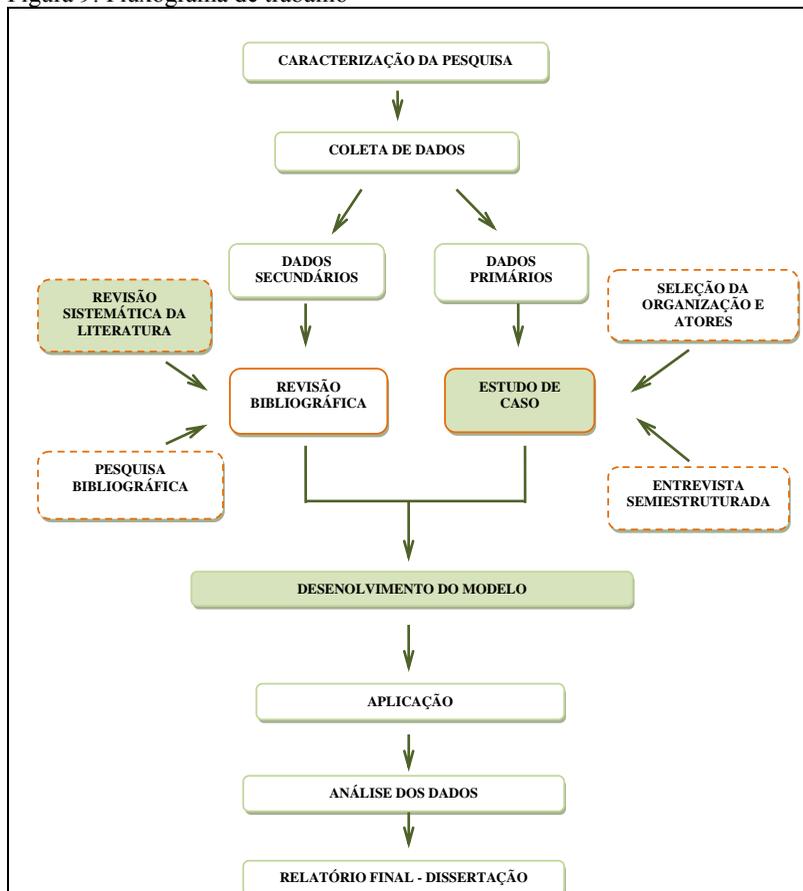
A perspectiva apresentada permitiu definir, no bojo das correntes metodológicas, e estabelecer o campo de atuação e o uso do método que capitaneia a pesquisa.

Neste tópico, descreve-se a metodologia utilizada na elaboração do presente estudo, apresenta quais os procedimentos adotados em seu desenvolvimento, a partir da classificação. Para isso, desenvolveu-se um fluxograma de trabalho.

3.2 Fluxograma de trabalho

Para atingir os objetivos propostos na presente pesquisa, estabeleceu-se um fluxo de trabalho, conforme apresenta a Figura 9.

Figura 9: Fluxograma de trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2.1 Caracterização da pesquisa

No que se refere à construção deste trabalho, a presente pesquisa se classifica em relação à sua abordagem, como quali-quantitativa.

Para Silva e Menezes (2005, p. 20) 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. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Segundo Richardson (1999) a abordagem qualitativa, além de ser uma opção do pesquisador, é uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Deslandes (1994, p. 22), corrobora afirmando que a pesquisa qualitativa é abrangente e se diversifica pelas “percepções, significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Richardson *et al* (1999, p. 80) contribuem lembrando que:

[...] transformar dados qualitativos em elementos quantificáveis, bastante empregada por pesquisadores, consiste em utilizar como parâmetros o emprego de critérios, categorias, escalas de atitudes ou, ainda, identificar com que intensidade, ou grau, um conceito, uma atitude, uma opinião se manifesta.

Segundo Santos (2000), a abordagem quantitativa é aquela onde a coleta de dados é analisada de forma quantificada e que os resultados aparecem automaticamente, ou seja, é uma pesquisa cujos dados fazem sentido através de um processo secundário, feito pelo pesquisador.

Richardson (1999, p. 70) define a pesquisa quantitativa como:

o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento

delas por meio de técnicas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão.

Silva e Menezes (2005, p. 20) afirmam que a abordagem da pesquisa qualitativa, também, pode ser expressa na forma quantitativa, “o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los”. Salientam que são necessárias técnicas científicas que possam sustentar os pressupostos, destaca as “técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc)”.

Neste sentido, a pesquisa proposta adota a forma de abordagem qualitativa e quantitativa. De natureza qualitativa por utilizar entrevistas semiestruturadas, onde os entrevistados podem expressar suas ideias, seus sentimentos e seus pensamentos, e o pesquisador interage na observação da realidade vivida pelos sujeitos da pesquisa. E quantitativa, por tratar a coleta de dados junto a um número de sujeitos da pesquisa, através de questionários estruturados e de uma escala de avaliação.

Quanto aos fins, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. Exploratório, à medida que a pesquisa procura ampliar a visão geral acerca dos objetivos da pesquisa, ainda desenvolve significado ao contexto social onde ocorra. Gil (2008, p. 27) afirma que a pesquisa exploratória possui a “finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Para Oliveira (2001), a pesquisa exploratória é aquela que busca entender as razões e motivos para determinadas atitudes, dando ênfase à descoberta de práticas que venham ao encontro de escolhas que possam formular novas ideias para a compreensão do conjunto do problema. Por conta da investigação, novos desafios são apresentados e a elaboração de alternativas é necessária para atender o estudo.

Cervo, Bervian e Silva (2006) corroboram com Oliveira (2001) ao afirmarem que os estudos exploratórios têm como propósito compreender o fenômeno, ter percepção e desenvolver novas ideias. Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 63) ressaltam, ainda, afirmando que “[a pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testados no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo”.

Dessa forma, justifica-se a classificação quanto ao desenvolvimento da revisão de literatura, assim como a caracterização da organização em estudo como uma pesquisa exploratória, onde se torna possível conhecer com profundidade o tema abordado, assim como a organização estudada.

A pesquisa também se classifica como descritiva, por abordar características de uma determinada população ou fenômeno, o qual pode estabelecer correlações entre variáveis sem o compromisso de explicar os fenômenos que ocorrem, embora sirvam como base para pesquisa. Segundo Vergara (2005) a aplicação desse método está motivada pela necessidade de resolver problemas concretos apontados pela pesquisa.

Quanto aos meios, este estudo envolve uma pesquisa de campo, documental, bibliográfica e de estudo de caso.

A pesquisa de campo, de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 186) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Vergara (2005) amplia, ao contribuir com uma visão que aborda a pesquisa de campo como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno, ou ainda, elementos que possam amparar o sucedido fato e, com isso, poder explicá-lo. Apresenta fonte as “entrevistas, aplicação de questionários, teses e observações participantes ou não” (VERGARA, 2005, p. 48).

Utilizou-se, também, a pesquisa documental para conhecer os métodos utilizados na organização, no decorrer das suas atividades. De acordo com Rauen (2002, p. 195), “documento é qualquer veículo de comunicação escrito, visual ou físico.” Yin (2005) corrobora, advertindo para a necessidade de cuidados por as fontes documentais serem imparciais ou imprecisas, ressalta, ainda, o comprometimento do autor quanto a integridade das informações coletadas.

Na visão de Marconi e Lakatos (2003, p. 174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias”. Na presente pesquisa, utilizou-se os documentos da organização selecionada para melhor descrevê-la e conhecê-la.

Classificada como uma pesquisa bibliográfica, Gil (2008, p. 44) interpreta como:

a consulta em materiais já elaborados, que se constituem principalmente de livros e artigos

científicos. Sua vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla quanto ao fato de investigação. Na visão do autor, a pesquisa bibliográfica é realizada com material elaborado, essencialmente composto por artigos científicos e livros.

A pesquisa bibliográfica, segundo os autores Gil (2008) e Vergara (2005), é desenvolvida com base em estudo sistematizado tendo como referência livros, artigos científicos, jornais, rede eletrônica, isto é, um conjunto constituído de materiais de fácil acesso.

Em complemento às citações apresentadas a respeito da pesquisa bibliográfica, Severino (2007, p. 122) tece considerações a respeito e aponta como sendo uma pesquisa “realizada a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, entre outros”.

Classificada, também, como estudo de caso, por se tratar de uma investigação empírica, pois a aplicação da pesquisa é realizada em uma empresa do setor de serviços, relacionada à advocacia empresarial. Gil (2008, p. 54) interpreta “o estudo de caso como sendo um estudo profundo de investigação de um ou poucos objetos, permitindo uma visualização ampla e detalhada do fenômeno em forma de hipóteses”.

O estudo de caso caracteriza-se por eventos contemporâneos, onde este método procura responder às questões “como” e “porque” como forma de elucidar aspectos que expliquem as questões operacionais ao logo do tempo (YIN, 2005).

3.2.2 Coleta de Dados

Os dados, elementos fundamentais para a apuração dos resultados, conduzem o pesquisador em suas reflexões relacionando as teorias pesquisadas às práticas estabelecidas. A forma de obtenção e armazenamento contempla, juntamente com as análises, papel fundamental na obtenção da efetividade da pesquisa.

Rauen (2002) afirma que os instrumentos de coleta de dados possuem duas funções básicas: demonstrar a presença ou ausência de um fenômeno e a de habilitar a quantificação e/ou qualificação dos fenômenos atualizados, podendo ser capaz de prover mensuração de realidade.

Os autores Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 80) afirmam que a fonte das informações deve estar sempre na forma de documentos escritos, sejam eles impressos ou colocados em meios magnéticos ou eletrônicos. Os documentos bibliográficos podem ser, quanto à sua natureza:

- a) Primários: quando coletados em primeira mão, como pesquisa de campo, testemunho oral, depoimentos, entrevistas, questionários, laboratórios.
- b) Secundários: quando colhidos em relatórios, livros, revistas, jornais e outras fontes impressas, magnéticas ou eletrônicas.
- c) Terciários: quando citados por outra pessoa.

Nesta pesquisa, utilizou-se como fonte de informação para o desenvolvimento da pesquisa e elaboração da revisão de literatura, dados secundários e primários.

3.2.2.1 *Dados Secundários*

Segundo Mattar (2001, p. 48), os dados secundários são “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Os dados secundários são dados já formalizados, já coletados e organizados, provavelmente analisados pelos seus autores, apresenta conteúdos formalizados tanto de cunho teórico quanto prático. Atenta Mattar (2005, p. 142), ao analisar os dados secundários, que estes estão disponíveis para atender às solicitações à “pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Os dados secundários formam um repositório de estrutura de pesquisa, seus dados já foram analisados e tabulados de forma a poderem ser usados como fonte de consulta para desenvolver informações que possam ser constituídas.

Ao definir o tema e o objeto de estudo, o pesquisador deve proceder à revisão bibliográfica relacionada à temática em questão, para que se possa embasar os seus pressupostos, os quais constituirão a introdução de seu projeto de pesquisa. O pesquisador deve buscar literaturas condescendentes e atuais, “a revisão bibliográfica deve permitir uma compreensão adequada de qual o estudo atual e o que já

tem sido feito na área de sua pesquisa [...]” (FIGUEIREDO, 2004, p. 94).

Revela-se uma valiosa fonte para o desenvolvimento de conhecimento devido a formalização e estruturação dos seus conteúdos, neste estudo, os dados secundários são formados pela revisão bibliográfica, composta pela revisão sistemática da literatura e por uma pesquisa bibliográfica.

3.2.2.1.a Revisão sistemática da literatura

Os encadeamentos apresentados nessa revisão sistemática da literatura vão de encontro à construção do estado da arte do tema de pesquisa proposto, trazendo, como perspectiva científica, a possibilidade de reprodução da pesquisa. A seriedade na construção dos elementos que compõem a revisão sistemática é o elemento que oferece subsídio essencial no embasamento teórico da pesquisa.

Segundo os autores Sampaio e Mancini (2007, p. 84), uma revisão sistemática é:

uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada terapêutica/intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras.

Para a realização da presente revisão sistemática da literatura sobre o assunto Mapeamento de Competências, foram desenvolvidas seis fases, utilizando a base de dados *Scopus* como fonte de pesquisa:

- ✓ Primeira fase – Definição da pergunta de pesquisa e palavras-chave;

- ✓ Segunda fase – Estratégia para seleção dos registros;
- ✓ Terceira fase – Escolha da justificativa da base de dados e dos filtros;
- ✓ Quarta fase – Apresentação dos dados bibliométricos da pesquisa com a seleção definitiva dos registros;
- ✓ Quinta fase – Análise dos registros capturados nas bases de dados;
- ✓ Sexta fase – Consideração sobre os resultados da revisão sistemática da literatura.

Neste sentido, esta revisão é composta em seis fases estrategicamente distribuídas, a investigação sistemática da literatura ocorre na base de dados *Scopus*, onde foram elencadas palavras-chave e filtros para compor uma série de artigos científicos que pudessem sustentar cientificamente esta pesquisa, conforme demonstrado no Apêndice 1.

O Quadro 4 apresenta o resumo estatístico da pesquisa sistemática, compondo o total de 22 registros dos elementos conceituais, contribuindo para o desenvolvimento do tema proposto.

Quadro 4: Resumo estatístico da pesquisa sistemática nas bases de dados *Scopus*.

Base de Dados	Combinação entre palavras-chave	Nº Total de Registros	Nº de Registros com Uso de Filtros de Seleção *	Nº de Registros Adequados a Pesquisa **	Nº Registros Utilizados
<i>Scopus</i>	Gestão do Conhecimento (GC)	29.715	1.473	60	13
	Mapeamento de Competências (MC)	12	02	02	01
	Gestão por Competências (GPC)	523	45	29	04
	GC e MC	02	02	02	02
	GC e GPC	35	04	04	02
	GC, MC, GPC	00	00	00	00
Total de Registros Utilizados					22

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste aspecto, destaca-se, como resultado da estratégia de busca para revisão sistemática da literatura, para desenvolver a pesquisa

* Filtro referente aos critérios: temporalidade e área de conhecimento.

** Filtro referente aos critérios: temporalidade, área de conhecimento e relevância.

Neste aspecto, destaca-se, como resultado da estratégia de busca para revisão sistemática da literatura, para desenvolver a pesquisa proposta, 22 artigos de referência, aos quais a pesquisa se mostra pertinente, principalmente, ainda por hipótese, ao verificar uma lacuna de conhecimento, ao evidenciar o baixo número de registros encontrados e, principalmente, no número de registros excluídos na composição das palavras-chaves.

3.2.2.1.b Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica não se limita somente a uma revisão sistemática de literatura, abrange livros, artigos de jornais e científicos, bem como revistas sobre dado tema, fortalecendo, assim, a revisão bibliográfica.

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que a pesquisa bibliográfica refere-se ao levantamento de fontes já publicadas, que permitem que o pesquisador entre em contato direto sob o determinado tema.

Por sua vez, Reis (2008) explica que a pesquisa bibliográfica é uma técnica que permite ao pesquisador conhecer e compreender amplamente os elementos teóricos que sustentam a pesquisa, utilizando como subsídios as contribuições publicadas, anteriormente, por diversos autores sobre o estudo proposto. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica este trabalho, para a estruturação da revisão bibliográfica.

3.2.2.2 Dados Primários

Os dados primários são definidos por Mattar (2005) como os ainda desprovidos de coleta e organização, mas existentes junto ao público a ser pesquisado, são consolidados após captura, para atender as demandas da pesquisa.

Segundo o autor (2005, p. 48), os dados primários são “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Pode-se afirmar que os dados primários são aqueles que ainda estão dispersos, ou seja, não consolidados por causa da falta de estruturação, sendo que, para esta pesquisa, o pesquisador entrou em contato prévio com a organização, explanando a proposta de pesquisa para a realização dessa dissertação, explicando os objetivos e os procedimentos necessários para tal.

Diante do exposto, a coleta dos dados primários foi por meio de um estudo de caso em uma empresa de advocacia. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e de observação não-participante. Para Gil (2008, p. 111) “a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. Daí, porque podem ser definidos diferentes tipos de entrevista, em função de seu nível de estruturação”.

O estudo de caso, segundo Bruyne *et al.* (1997, p. 224), é definida da seguinte forma:

um grande número de pesquisas está fundada no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade da situação.

Santos (2000) considera que o estudo de caso atua para nomear um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar um determinado conhecimento, podendo ser qualquer fato, fenômeno individual, ou um de seus aspectos. O autor ressalta, ainda, que o estudo de caso é também comum na utilização de reconhecer um padrão científico já delineado, e é preciso que o pesquisador tenha ponderação intelectual e grande capacidade de observação ao lidar com fatos e fenômenos, normalmente, isolados.

Cabe frisar que a análise dos dados primários, relativos à aplicação de entrevista semiestruturada, foi realizada por meio da técnica de análise de dados, apresentada mais adiante.

3.2.2.2a Seleção da organização e atores

A organização selecionada foi o Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados, o pesquisador optou pelo setor administrativo para a realização da pesquisa, no que se refere à verificação do potencial de conhecimento por conta do Mapeamento de Competências.

3.2.2.2b *Entrevista semiestruturada*

Uma das formas de coleta de dados primários utilizou-se uma entrevista semiestruturada que, segundo Trivinõs (2007, p. 146), refere-se:

àquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

O autor ainda pondera que a entrevista semiestruturada parte de questionamentos básicos, transcorrendo, em sua maioria, por fundamentos teóricos e hipóteses que contribuam para o interesse da pesquisa. As interrogativas advindas dos resultados dos dados obtidos podem gerar outros questionamentos e, assim, sucessivamente, neste momento, o informante passa a desempenhar outro papel, o de elaborador de conteúdo da pesquisa (TRIVINÕS, 2007).

Lapolli (2010a, p. 68) evidencia que a pesquisa semiestruturada possui algumas vantagens como:

As questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista. [...] possibilidade de acesso à informação além do que se listou; esclarecer aspectos da entrevista; orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, entre outros.

A entrevista semiestruturada procura encontrar o máximo de informação para atender às demandas necessárias, neste sentido, foi formulado para esta pesquisa, um roteiro de entrevista composto de dez questões. Contudo, as informações foram ampliadas por conta das relações estabelecidas no contexto de cada entrevista semiestruturada realizada com cada cargo do setor administrativo da organização pesquisada.

3.2.3 Desenvolvimento do modelo

A partir da análise das respostas dadas nas entrevistas, foi possível identificar as competências essenciais para os cargos analisados, podendo, assim, desenvolver um modelo a ser aplicado com os atores selecionados, objetivando o mapeamento das competências existentes, bem como as que estão falhas ou, até mesmo, as competências que não se apresentam.

3.2.4 Aplicação

A aplicação do modelo se dá nos atores selecionados da organização pesquisada, cada qual responde a um questionário (Apêndice 2, 3 e 4) relativo a cada cargo selecionado, sendo que o ocupante do cargo, necessariamente, realiza autoavaliação.

3.2.5 Análise dos dados

Quanto ao processo de análise e de interpretação dos dados, torna-se necessário mencionar que foram ordenados de forma descritiva, numérica, analisados quantitativamente e qualitativamente. Esta pesquisa, após a aplicação do modelo referente ao mapeamento de competências nos cargos do setor administrativo da organização selecionada, possibilitou uma análise dos dados em relação às competências existentes na empresa e àquelas que necessitam ser desenvolvidas ou melhoradas.

3.2.6 Relatório final

Nesta etapa da pesquisa, foi elaborado o relatório final, que tem como objetivo analisar o Mapeamento de Competências como subsídio para a Gestão do Conhecimento, bem como responder à seguinte pergunta norteadora: Como o Mapeamento de Competências pode contribuir para a Gestão do Conhecimento?

3.3 Considerações finais

Neste momento, faz-se uma apresentação dos resultados e das conclusões a que se chegou, partindo da pesquisa, expondo os resultados obtidos na pesquisa, bem como uma síntese dos principais argumentos

expostos no presente trabalho, relacionados aos objetivos traçados e à pergunta norteadora da pesquisa em questão.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o Estudo de Caso realizado para subsidiar o Modelo de Mapeamento de Competências desenvolvido nesta dissertação.

4.1 Seleção da Organização e Atores

Entre os principais fatores para determinação da organização selecionada, teve destaque a acessibilidade, não somente nas dependências físicas da organização, mas também, na possibilidade de permear mais profundamente as características organizacionais pertinentes à pesquisa. Assim foi selecionada uma organização do setor de serviço que tem na percepção dos seus dirigentes, por conta deste trabalho, interesse de colaborar com este estudo científico.

O Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados conta com um quadro efetivo composto por 12 pessoas. Seu quadro diretivo é composto por quatro integrantes, faz parte da gestão administrativa dois colaboradores, mais um profissional é responsável pelo setor de recepção. O quadro se reforça com dois advogados associados e três estagiários, ficando caracterizado dessa forma, o Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados.

4.2 Caracterização da Empresa Selecionada

A pesquisa utilizou-se do estudo de caso no escritório de advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados, integrante da Sociedade Campos, no que diz respeito à verificação do seu potencial de conhecimento por conta do Mapeamento de Competências, ou seja, um instrumento da Gestão do Conhecimento.

A sociedade Campos, formada por Marco Antônio Bezerra Campos e Marcelo Feijó de Medeiros, foi fundada em 1981, adotando, a partir de 2001, o moderno conceito de Advocacia Empresarial, voltado ao atendimento de todas as demandas do setor corporativo e empreendedor.

Inspirada no modelo de *holding*, a Campos mantém contratos de associação com doze sociedades distintas e autônomas, que atuam no sistema de autogestão, e que se organizam e se distinguem pela temática de atuação no Direito, nas áreas cível, trabalhista, penal, tributária,

societária, imobiliária, desportiva e de comércio exterior. O Quadro 5 apresenta os escritórios associados da Campos Advocacia.

Quadro 5: Escritórios Associados da Sociedade Campos

NOME	LOCAL
MAGADAN & MALTZ ADVOGADOS	BELÉM/PA
BENETTI ZANOTELLI, BENETTI E VIOLA	CURITIBA/PR
MÜHLEN & GARCIA	PORTO ALEGRE/RS
DANIEL CRAVO SOUZA	PORTO ALEGRE/RS
RAFAEL PANDOLFO	PORTO ALEGRE/RS
ANDRADE, FLACH & MASIERO	PORTO ALEGRE/RS
CÍNTIA SCHMIDT, DÉBORA BOUVIE COURAS E RICARDO DE MACEDO SANTOS	PORTO ALEGRE/RS
ANA CLAUDIA REDECKER	PORTO ALEGRE/RS
ANDRÉ DIFINI LEITE	PORTO ALEGRE/RS
JULIANA SCHIAFFINO E DÉBORA BOUVIE COURAS	RIO DE JANEIRO/RJ
MACHADO, CORRÊA E SILVA	SANTA CATARINA/SC
CORRÊA & BECKER	PORTO ALEGRE/RS

Fonte: Adaptado pelo autor, disponível em:

<<http://www.camposea.adv.br/quemsomos>>. Acesso em: 2 nov. 2012.

A Campos e seus Escritórios Associados possui foco no atendimento de clientes na área corporativa e empresarial, em todos os ramos do direito, na consultoria preventiva e na ampla atuação em contencioso, representando clientes na esfera administrativa e judicial. A Campos Advocacia é uma sociedade civil de advogados com visão multidisciplinar em Direito Empresarial, sediada em vários estados da federação, sendo predominante na região sul do País.

A organização em estudo está sediada em Florianópolis/SC, sendo conhecida como Escritório de Advocacia Machado, Corrêa, Silva Advogados Associados, prestando serviços a vários clientes cooperativos do estado de Santa Catarina.

Em 1999, a Sociedade Campos cria sua filial em Santa Catarina, mais precisamente em Florianópolis. No início, a pretensão da Sociedade foi possibilitar um atendimento personalizado a clientes pontuais, sem, com isso, apresentar pretensão de ser uma unidade estratégica de negócio da Campos. Rapidamente seu quadro de

colaboradores foi ampliado, com uma nova visão, em 2001, a filial ganha novo *status*.

Verificando a ampliação do mercado e as potencialidades da região, a empresa constituiu sua filial em Florianópolis com o envio de profissionais desenvolvidos há tempo, em seus quadros. De forma estratégica, investiu numa maneira de colocar a Campos no cotidiano da cidade, conseguindo, desta forma, envolvimento no contexto social e aumento na sua carteira de clientes.

Com o passar do tempo, os administradores da filial de Florianópolis se destacam por inovar. Preocupados com a sua unidade, tomam a atitude em desenvolver ações em que, via de regra, não é comum às filiais. Movidos pela mudança estrutural da matriz, a filial de Florianópolis dá à luz, em 17 de julho de 2002, ao Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados, ficando estabelecido, agora, um canal de parceria galgado pelo respeito e admiração a Campos.

A relação entre a Sociedade Campos e o Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados é de profunda confiança, haja vista as relações iniciadas a quase 20 anos, ocasião em que os sócios do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados iniciarem suas carreiras profissionais como estagiários da Campos. Os negócios envolvendo esta parceria ocorrem em profunda simbiose de confiança, identidade e postura profissional, sendo as divergências assimiladas e resolvidas no diálogo e argumentação.

A consolidação do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados deu-se em profunda satisfação, pois saíram da condição “de empregados a donos do negócio”. Os desafios foram enormes, não era permitido o erro, perder um cliente poderia decretar sérias dificuldades, mas a principal condição foi o novo patamar salarial, deduzido em um terço. Prevaleceu aspectos empreendedores na procura de soluções aos novos desafios, ficam comparados “a uma cachaça” criando uma “cara que não existia”, até então.

Ainda iniciando o negócio, com objetivo de minimizar erros e possíveis falhas, haja vista os novos compromissos e a pouca vivência, procuraram apoio nas experiências já consolidadas. Associadas a outros fatores, ampliaram sua participação no mercado, conquistando clientes importantes e, em menos de dois anos, o esforço empregado já rendia satisfação aos sócios.

A experiência do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados, adquirida através dos anos de intensa

dedicação traduz *expertise* na solução eficaz dos enfrentamentos diários. No começo, “os guris” argumentavam e defendiam suas ideias por muito tempo para obter resultados favoráveis, com a chegada dos “cabelos brancos” suas ponderações ganham “*know how*” e são mais bem aceitas pelos clientes.

Sua carteira de clientes está intimamente ligada a organizações empresariais, sua especialidade é reconhecida pelo trato refinado no atendimento do Direito do Negócio. Dá assistência jurídica a empresas de diversos segmentos, metal mecânica, comércio atacadista, trabalhista, sindicatos e, principalmente, na área das telecomunicações devido ao volume de atividades e a intensidade das atividades.

Os diretores apresentam uma visão inovadora de gestão, intimamente ligada às capacidades individuais e procuram “aproveitar o que está na cabeça de todos”. Atentam para a participação efetiva das pessoas na solução de desafios que se apresentam, independente do cargo ocupado. Objetivam um atendimento diferenciado e inovador, tanto nas práticas desenvolvidas quanto na valorização dos resultados alcançados.

Os relacionamentos pontuais, em formato de reunião, são promovidos de acordo com as tarefas específicas do trabalho e, também, para atender questionamentos diversos. Os temas refletem para disseminação e reflexão para aplicar a melhor solução. As pessoas, “elas fazem parte do nosso negócio, a sua valorização e crescimento” faz crescer o Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados.

A estrutura formal é constituída, mas na maneira como as relações se estabelecem, em alguns momentos, a figura do chefe fica oculta por conta da dinâmica dos relacionamentos, todos estão integrados ao mesmo objetivo, “eu não sei quem é meu chefe”, algo estabelecido por um colaborador em uma dinâmica. Este fato remonta a fluidez organizacional. Esta maneira tem causado preocupação, pois não segue a administração costumeiramente apresentada pelos outros escritórios, mas é uma unanimidade que os frutos têm sido generosos aos clientes internos e externos. No entanto, dificuldades e equívocos são eminentemente atacados como forma de recompor as rotinas de trabalho. A forma diferenciada de fazer gestão tem sido reconhecida por intermédio de premiação, dentre outros escritórios mais renomados.

Atribuem este reconhecimento pela forma que enxergam o seu negócio de forma diferente dos outros, dando espaço aos colaboradores para participar do processo e estimular opiniões, fator promotor da criatividade. Embutem, no processo criativo, sua principal ferramenta - a

inovação, referência feita à sinceridade na parceria com o cliente através das ferramentas jurídicas.

Em situações de difícil solução, onde o tempo é o imperativo para tomada da ação, argumentos, opiniões e divergências fluem naturalmente como forma para tomada de decisão. No entanto, não vale a retórica “eu não concordo” logo, existe o estímulo - “qual é a melhor solução”, caso não haja argumentos convincentes, de forma respeitosa, a solução é apresentada.

4.3 Entrevista Semiestruturada

A entrevista semiestruturada utiliza o método da Entrevista de Eventos Comportamentais (BEI), é apresentado por Lapolli (2010a, p. 68) como um instrumento que 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”.

Na concepção de Trivinões (2007), a entrevista semiestruturada evidencia a participação do pesquisador sem, com isso, cercear a liberdade e espontaneidade das respostas do entrevistado. O método consiste em uma entrevista semiestruturada com foco em investigar as competências individuais promovidas, na essência, pela ação. Estabelece um importante indicador estratégico de futuro, tendo como pressuposto a capacidade de realização do passado. Atribui, na identificação da presença ou ausência de competência de um dado local, a responsabilidade de diagnosticar possíveis lacunas entre o desenvolvimento de uma tarefa e as atribuições de um cargo.

A literatura científica oferece possibilidades comprovadamente eficazes quanto às técnicas e métodos empregados na identificação de competências requeridas e disponíveis. Pode-se destacar, além da desenvolvida por McClelland, Entrevista de Eventos Comportamentais, a Avaliação por Competências; a Dinâmica de Grupo; a Observação direta do trabalho, entre outras (GRAMIGNA, 2007).

O método utilizado nesta pesquisa será a Entrevista de Eventos Comportamentais (BEI), tendo na entrevista semiestruturada um norteador para os objetivos deste trabalho. A elaboração da entrevista semiestruturada se propõe a unir fragmentos de fatos narrados que descrevam comportamentos específicos, neste sentido, um roteiro foi elaborado, tendo, como cerne, uma adaptação do roteiro de entrevista semiestruturada utilizado por Lapolli (2010a).

Vale destacar que o item da entrevista semiestruturada que trata do nome do cargo se ajusta à medida que se faça necessário. Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro adaptado de Lapolli (2010a) com as alterações pertinentes para atender às demandas solicitadas para o atendimento desta pesquisa.

Roteiro para entrevista semiestruturada:

- 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 (em quanto tempo ela poderia ocupar o seu cargo)?
- 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 é?
- 4) Quais as principais tarefas que você mesmo executa? Dizer o que faz e para quê faz.
- 5) Direcionadas às chefias: Como controla as atividades dos seus subordinados? (Supervisão Direta; Relatórios; Resultados etc.); Ou direcionadas a subordinados: Como suas atividades são controladas pela sua chefia? (Supervisão Direta; Relatórios; Resultados etc.);
- 6) Com quais áreas da empresa (departamentos) você mantém contatos em função de suas atribuições? Explique o propósito do contato.
- 7) Quais os tipos de decisões e eventos do cargo que você tem que reportar ao seu superior hierárquico?
- 8) Indique os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que um profissional exerça, da melhor forma possível, o cargo em questão? Cite exemplos de situações em que foram utilizados.

O Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados possui o universo de 12 colaboradores. Segundo Rauen (2002), a palavra população ou universo indica, de maneira geral, o conjunto de pessoas que moram em uma área geográfica qualquer, sendo que, em pesquisa, designa a totalidade de indivíduos que possuem, pelo menos, uma característica comum definida para investigação.

Para a elaboração desta pesquisa, utilizou-se uma amostragem não probabilística, por conveniência. Malhotra (2006, p. 301) expõe que a amostra não probabilística é “um subgrupo dos elementos da população, selecionado para participação no estudo”. Segundo Samara e Barros (2002, p. 94), “são selecionadas por critérios do pesquisador, de acordo com sua experiência e com objetivos do estudo”. A entrevista semiestruturada foi aplicada no setor administrativo/financeiro do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados, composta por quatro colaboradores, sendo esses os atores da pesquisa:

- ✓ 1 diretor;
- ✓ 1 gerente administrativo;
- ✓ 1 auxiliar administrativo;
- ✓ 1 recepcionista.

As entrevistas perduraram aproximadamente 35 minutos, e na apreciação dos resultados por conta das respostas da entrevista semiestruturada, foi possível identificar as competências necessárias e constituídas aos respectivos cargos. Com a identificação das competências, foi possível fazer o mapeamento de competências essenciais para a Machado, Campos e Silva Advogados Associados.

Os Quadros 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14 se referem à análise de conteúdo coletados a partir das entrevistas relacionadas a categoria de requisitos para o cargo, tendo como subcategoria a experiência e escolaridade respectivamente.

Quadro 6: Análise de Conteúdo para a Categoria “Requisito para os Cargos” e Subcategoria “Experiência”

Categoria	Subcategoria	Ator	Cargo	Conteúdo
Requisitos para o cargo	Experiência	Receptionista	Receptionista	<i>“eu acho que é mais saber lidar com os clientes, saber falar ao telefone, tem que ter cuidado, não pode falar de qualquer jeito, na recepção é uma parte tranquila de trabalhar a gente precisa é ter atenção, não precisa ter tanta experiência. Acho que é saber tratar bem os clientes, passar os recados e muito importante também é fazer a agenda dos diretores, acho que os seis meses é o suficiente para ocupar esse cargo”.</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>“ser auxiliar administrativo é uma responsabilidade, ela tem que auxiliar o administrador, tem que estar junto dele para ajudar no que ele sabe” “eu acho que precisa de uns dois anos de experiência”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>“na relação de experiência vai de cada pessoa, pode ter um ano de experiência e mostrar mais do que uma pessoa que tem três, quatro anos, depende muito” “acho que uma pessoa com dois anos, no mínimo, para ocupar o cargo”.</i>
		Auxiliar Administrativo	Receptionista	<i>“ é uma função tranquila mas como as outras tem que ter atenção, passam muitas informações importante, tudo que chega e sai passa na recepção. É possível ver quem chega e sai, tudo passa na recepção, tem que estar de olho em tudo” “está tudo muito focado na atenção, eu acho que isso é o essencial”.</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>“deveria ter uma noção de administração” “eu não sou formada em</i>

				<p>administração, o Gestor administrativo me passou tudo ao seu tempo, a base do que eu precisava saber, [...] cada dia me ensina uma coisa nova” “desde que fosse uma pessoa com força de vontade para aprender, se esforçar e trabalhar com responsabilidade. Não necessariamente deveria ser alguém mais experiente que soubesse entender tudo”.</p>
			Gestor Administrativo	<p>“eu acredito que tenha que ter bastante experiência, e vejo o que ele faz bastante coisas de responsabilidade no seu trabalho. Se eu tenho que cuidar para não deixar passar alguma coisa, com ele então é redobrado. Ele tem que estar ligado em tudo o tempo inteiro”.</p> <p>“o tempo de experiência, eu acho que não determina tanto, é a experiência que a pessoa tem, pode estar seis meses num lugar mas entrar com tanta determinação que consegue tudo que a empresa quer. Pode estar a dois ou três anos e conseguir o que a pessoa com seis meses conseguiu” “Acho que em um ano a pessoa pega uma base razoavelmente boa”.</p>
		Gestor Administrativo	Recepcionista	<p>“Para esse cargo não é necessário experiência mais específica, a determinação é uma coisa que ajuda muito”.</p>
	Auxiliar Administrativo		<p>“não é necessário um conhecimento muito grande a experiência não é um fator determinante para este cargo, mas algum conhecimento na área administrativa é interessante”.</p>	
	Gestor Administrativo		<p>“Bom, seria necessário conhecimento básico na parte administrativa, entender de financeiro, entender de faturar”.</p> <p>“olha hoje em dia a empresa começa ver a necessidade de uma formação, uma experiência relacionada com a área</p>	

			<p><i>administrativa. Antes do meu cargo não era de extrema importância, mas eu tinha um certo nível. E depois da criação do meu cargo, na época eu não era formado mas eu já vinha com uma experiência da parte administrativa, a empresa tomou um outro rumo. Então hoje há uma necessidade de uma experiência mínima”.</i></p> <p><i>“sim, também, eu faço a cobrança e a parte burocrática da empresa, eu tenho a assessoria de uma contabilidade que me dá assessoria em toda parte fiscal pessoal e tudo mais, isso é com eles. Eu passo pra ele, então eles me solicitam o que precisam. A parte do controle e conta corrente o que eu tenho que ter de caixa o que eu preciso pra semana, essa parte eu que faço também, então isso é mais ou menos assim a minha função”</i></p> <p><i>“hoje a empresa necessita de uma experiência mínima de uns dois anos para ocupar o cargo de administrador do escritório”.</i></p>
		Diretor	<p>Recepcionista</p> <p><i>” teve ter pelo menos um ano de experiência”.</i></p>
	<p>Auxiliar Administrativo</p> <p><i>“A auxiliar deve ter mais ou menos uns seis meses de experiência”.</i></p>		
	<p>Gestor Administrativo</p> <p><i>”o Administrador tem um papel muito importante, acho que dois anos de experiência seria o recomendável”.</i></p>		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 7: Análise de Conteúdo para a Categoria “Requisito para os Cargos” e Subcategoria Escolaridade”

Categoria	Subcategoria	Ator	Cargo	Conteúdo
Requisitos para o cargo	Escolaridade	Recepcionista	Recepcionista	<i>“Acho que o ensino médio completo é o suficiente”.</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>“Acho que deva estar cursando uma faculdade”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>“Pelo menos tem que estar no final da faculdade, eu acho que a responsabilidade é muito grande para uma pessoa comandar uma empresa”.</i>
		Auxiliar Administrativo	Recepcionista	<i>“o segundo grau é o suficiente, mas eu acho que a pessoa dever saber se comportar”.</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>“segundo grau completo, talvez cursando uma faculdade, pelo menos o segundo grau” “ter conhecimento na área administrativa”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>“tem que ter formação na área, ter nível superior, então envolve novos conhecimento para dar outras visões e ampliara um pouco mais o trabalho administrativo”.</i>

		Gestor Administrativo	Recepcionista	<i>“o segundo grau é o suficiente, apesar de estar fazendo curso superior em administração”.</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>“Embora esteja realizando curso superior em administração, vejo que para o cargo o segundo grau normal possa ser o necessário”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>“na verdade, a empresa já vê como muito relevante isso, da pessoa já ter uma formação na área administrativa, eu sou formado em tecnólogo em processos gerenciais que me ampliou e me ajudou muito mais no meu conhecimento, um curso da área administrativa. Tem que ter administração ou cursos do mesmo segmento é o que precisa para essa atividade”.</i> <i>“não precisa ter um curso superior, mas tem que ter uma formação na área administrativa”.</i>
		Diretor	Recepcionista	<i>“cursando um curso técnico, mas com experiência”.</i>
			Auxiliar	<i>“a experiência”.</i>

			Administrativo	<i>não o fator fundamental, mas acho interessante estar cursando um curso técnico".</i>
			Gestor Administrativo	<i>"vejo que no mínimo um curso técnico, não é necessário uma graduação, mas seria bom também ter uma graduação".</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8: Análise de Conteúdo para a Categoria “Relação com atividades” e Subcategoria “Chefe e subordinados”

Categoria	Subcategorias	Ator	Cargo	Conteúdo
Relação com atividades	Chefe e subordinados	Recepcionista	Recepcionista	<i>"primeira a auxiliar administrativo e depois o gestor administrativo e a administração como um todo".</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>"tem como chefe direto o Gestor Administrativo, e atende as coisas que as pessoas pedem para ela fazer".</i>
			Gestor Administrativo	<i>"ele tem como chefe a diretoria, conversa mais com o Diretor logo abaixo vem a auxiliar administrativa e recepcionista".</i>
		Auxiliar Administrativo	Recepcionista	<i>"na parte que trata da administração a Recepcionista trata com o Gestor Administrativo, e atende as coisas solicitadas por todo o escritório".</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>"no caso o Gestor Administrativo e o Diretor são minha chefia [...] não tenho subordinados".</i>
			Gestor Administrativo	<i>"o Gestor Administrativo responde aos diretores, mas diretamente fala com o Diretor, eu e a Auxiliar Administrativo ficamos subordinadas ao Gestor Administrativo".</i>
		Gestor Administrativo	Recepcionista	<i>" como chefia imediata ela se reporta a mim para tirar as dúvidas que tiver".</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>"o superior do Auxiliar Administrativo sou eu mesmo, ela me auxilia nas atividades administrativas".</i>
			Gestor Administrativo	<i>"Minha chefia está ligada a diretoria, tem contato com todos, o Diretor é com quem mais converso para resolver os problemas da empresa". "meu apoio administrativo está na Auxiliar Administrativa e a Recepcionista".</i>

		Diretor	Recepcionista	<i>“elas atendem todo o escritório, mas interagem mais com o administrador”.</i>
	Auxiliar Administrativo			
	Gestor Administrativo		<i>“o administrador interage direto com a diretoria e seus subordinados são a Auxiliar e Recepcionista”.</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor .

Quadro 9: Análise de Conteúdo para a Categoria “Relação com Atividades” e Subcategoria “Principais Tarefas”

Categoria	Subcategoria	Ator	Cargo	Conteúdo
Relação com atividades	Principais tarefas	Recepcionista	Recepcionista	<i>“o primeiro contato é comigo, tem que ter um bom atendimento, se ele chegar na empresa e não se sentir a vontade, tudo fica mais difícil”. “Eu faço a parte do correio, as correspondências que todo dia tem. Tem que ter atenção para quando tiver uma reunião ligar para as empresas, daí eu passo tudo para o Diretor o que ele me pede. Tenho que passar o recado certo, telefone, qual o assunto eu acho que é isso”.</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>“acho que é na cobrança dos clientes, ela não mexe diretamente com o financeiro, ela tem que fazer as relações para cobrança dos clientes, tem que estar tudo em dia para as cobranças, acho que é uma grande responsabilidade [...] ainda tem que ir aos bancos, enfrentar fila para fazer os pagamentos”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>“saber como andam as finanças da empresa para ficar tudo bem, ele é o responsável para garantir a empresa [...] ainda tem que dar atenção aos clientes que às vezes ligam dizendo que a fatura está errada, ali que ele tem que ter mais atenção[...] tem também de dar atenção aos contratos dos clientes”.</i>
		Auxiliar Administrativo	Recepcionista	<i>“atenção a tudo que acontece no escritório, onde estão os advogados, fulano, atender os telefonemas, atender os recados”.</i>

			Auxiliar Administrativo	<p><i>“Passam para o gestor administrativo e ele passa para mim, faço o que o Gestor Administrativo me solicita, mas faço outra parte de fechamento do cliente, organizar, colocar em planilha, ver o que está devendo, o que não tá, ver o que já foi pago e o que não foi, mandar pro cliente as planilhas com as cobranças. Ainda faço a ligação do jurídico do imobiliário, nesta parte eu ajudo a advogada do imobiliário, ligo pros clientes e trato do aluguel, condomínio”.</i></p> <p><i>“mexo na internet para encontrar coisas que são solicitadas, como endereço pra enviar alguma coisa. Já ajudei para encontrar algumas leis”.</i></p>
			Gestor Administrativo	<p><i>“eu vejo como o coração da empresa, sem ele e sem o cargo dele como a gente ia fazer essa parte. Como iria fazer o fluxo de entrada e saída, tem que ser muito correto nas coisas que tem que fazer”.</i></p> <p><i>“Vejo ele no escritório com várias responsabilidades, ele está atendendo a tudo, ligado a tudo. O advogado vai viajar e ele que tem que dar o recurso para os pagamentos, para isso, para aquilo”.</i></p> <p><i>“na parte do jurídico ele faz o financeiro, as prestações de contas das imobiliárias é ele que faz, eu ligo cobrando a Advogada do imobiliário recebe e ele faz a parte jurídica”.</i></p>
		Gestor Administrativo	Recepcionista	<p><i>“da recepcionista é atendimento do telefone é primordial é o primeiro contato do cliente com o nosso escritório é bom sempre estar bem humorada sempre apresentando um sorriso ter noção de informática, principalmente mandar e-mail e responder e-mail. Tem que ser dinâmica para resolver algumas</i></p>

				<p><i>coisas que agente passa pra ela pra fazer, pesquisas da parte jurídica que envolve uma lei tal, mesmo não sabendo do que se trata a lei é importante encontrar. Então é ter conhecimento de internet básica e recepcionar as pessoas quando chegam, tanto por telefone quanto pessoalmente”.</i></p>
			<p>Auxiliar Administrativo</p>	<p><i>“da auxiliar administrativa também é ser simpática ao telefone porque também ela vai ter que ligar para o cliente, ela faz a parte de cobrança de um outro setor, o imobiliário. Nessas cobranças as vezes ela tem que ser um pouco rude se não os caras enrolam, mas ela tem que ter certa flexibilidade, esse jogo de cintura para realizar a cobrança, ao mesmo tempo quando ela for cobrar meu cliente, isso ocorre raramente, daí ela tem que ser mais flexível nessa parte de ser rude. Deve saber também de informática ter atitude e iniciativa para entender o que o cliente está pedindo e ter muita atenção. Eu trabalho muito com detalhes, o pequeno detalhe faz toda diferença de uma empresa”.</i></p>

			<p data-bbox="624 480 642 679" style="text-align: center;">Gestor Administrativo</p> <p data-bbox="687 161 994 863"> <i>“Bom, a principal é a parte de organizar as cobranças, sem cobrança o escritório não vive, administrar isso envolve receber pagar, depois é organizar todo o escritório, toda a organização toda parte do que precisa comprar, do que precisa ter, do que precisa ser feito, vamos dizer [...] tratar gerencialmente todo o escritório, menos área jurídica, é uma área que eu não entro, se precisar eu vou lá, ajudo sem ter muito conhecimento . Mas a parte administrativa, geral do escritório, está toda sobre minha responsabilidade. Claro que daí, conforme a necessidade do escritório eu vou passando para a diretoria para a gente decidir o que vamos comprar, o que vamos fazer, questão de custo e tudo mais. Tudo é passado para eles decidirem se vão fazer ou não, eu não tenho esse poder de decisão sozinho”.</i> </p> <p data-bbox="687 871 994 997"> <i>“Bom, é [...] Controlar toda a parte de caixa da empresa, a gente faz muita coisa [...] a gente é particular com relação às outras empresas, nós temos, por</i> </p>
--	--	--	--

			<p><i>exemplo, os nossos clientes solicitam para que a gente pague algumas custas judiciais para eles, para depois postergar a gente cobrá-los. Então, eu tenho que administrar bem isso, eu tenho que saber o quanto eu estou pagando para o cliente e quanto eu tenho cobrar dele, para ressarcir aquele fluxo que tá ocorrendo. Então, é nessa parte financeira que é mais complicada administrar, né?. Ainda tem que organizar as cobranças, ver se está sendo cobrando certo, se aquela cobrança foi correta, se o estilo de cobrança do cliente realmente é aquele que ele está acostumado, se não for, chega e vai voltar para mim, daí ele vai reclamar "ó, não veio a cobrança certa." isso vai demorar mais, então, tem todas essa responsabilidades, essas responsabilidades são todas minhas, principalmente essa parte de cobrança".</i></p> <p><i>"É mais essa coisa de fiscalizar as cobranças, é o que mais exige, porque tudo o que eu cobrei esse mês vai me garantir o mês subsequente, se eu deixei, se eu falhei é coisa que vai refletir no próximo mês, vai ser muito prejudicial para a empresa toda, em geral".</i></p>
		Diretor	<p>Recepcionista</p> <p><i>"atendimento geral, correio, abertura da empresa, organização e atendimento".</i></p>

			Auxiliar Administrativo	<i>“fecha faturamento e faz envio de cobranças, planilha as cobranças e remete aos clientes, ainda auxilia a advogada do imobiliário na cobrança do imobiliário”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>“Faz a gestão financeira, controle de cobrança, pagamentos, administrativo operacional, compras, contratos”.</i> <i>“a gente tem visto a empresa através de pequenos papéis, dão várias respostas as ações que temos tomado”.</i> <i>“quando as coisas ficam assim mais... agitadas no dia a dia ele tem que ter jogo de cintura, ser tranquilo, para arrumar um jeito de resolver, o cara tem que ter lógica pra resolver”.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10: Análise de Conteúdo para a Categoria “Relação com Atividades” e Subcategoria “Como Controla as Atividades dos Subordinados”

Categoria	Subcategoria	Ator	Cargo	Conteúdo
Relação com atividades	(chefias) Como controla as atividades dos subordinados	Recepcionista	Recepcionista	
			Auxiliar Administrativo	
			Gestor Administrativo	
		Auxiliar Administrativo	Recepcionista	
			Auxiliar Administrativo	
			Gestor Administrativo	
		Gestor Administrativo	Recepcionista	<p><i>“E a minha Recepcionista [...]. Eu auxilio ela nas questões onde ela não consegue fazer o que foi solicitado ou se ela realmente está fazendo certo, se realmente aquilo está sendo realizado de forma correta. Eu ajudo também quando ela não consegue resolver um problema, daí ela vem até mim para eu ajudar ela resolver. Então, eu converso com elas para saber como as coisas estão acontecendo”.</i></p> <p><i>“Eu sempre faço com as duas um feedback, tanto eu para elas quanto elas para mim, até mesmo para saber se eu estou me expressando da forma correta, se elas estão entendendo o que eu estou</i></p>

				<p><i>passando para elas. No dia-dia, a na correria, as vezes a gente não consegue conversar”.</i></p>
			Auxiliar Administrativo	<p><i>“Bom, são bem específicas, eu passo para a Auxiliar Administrativa faz a parte de cobrança para mim, todo o faturamento, ela fatura todos os clientes e passa para eu ver o que está certo e o que está errado ou o que já foi cobrado, é a parte de verificação se realmente se a cobrança está sendo correto”.</i></p> <p><i>“Eu sempre faço com as duas um feedback, tanto eu para elas quanto elas para mim, até mesmo para saber se eu estou me expressando da forma correta, se elas estão entendendo o que eu estou passando para elas. No dia-dia, na correria, as vezes a gente não consegue conversar”.</i></p>
			Gestor Administrativo	
		Diretor	Recepcionista	<p><i>(o diretor reconhece as responsabilidades de cada cargo, considera a estrutura do escritório</i></p>
			Auxiliar Administrativo	

			Gestor Administrativo	<i>horizontal) "o ambiente tem que estar aberto".</i>
--	--	--	--------------------------	---

Fonte elaborada pelo autor.

Quadro 11: Análise de Conteúdo para a Categoria “Relação com Atividades” e Subcategoria “Como as Atividades são Controladas”

Categoria	Subcategoria	Ator	Cargo	Conteúdo
Relação com atividades	(Subordinado) como as atividades são controladas	Recepcionista	Recepcionista	<i>"Gestor Administrativo me passa as atividades que tenho que fazer e eu vou fazendo até acabar". "usamos também o email para nos comunicar, fico o tempo todo olhando se tem uma ou outra coisa para eu resolver".</i>
			Auxiliar Administrativo	
			Gestor Administrativo	
		Auxiliar Administrativo	Recepcionista	
			Auxiliar Administrativo	<i>"não me relaciono diretamente com os advogados, no meu caso ele tem uma agenda para que todo o dia a gente consiga bater aquelas tarefas, tá lá, segunda a gente tem dez clientes que eu tenho que fazer o fechamento, geralmente a gente, eu sento ali com ele e nós vemos o que tem que colocar e o que não tem , ver se tem que incluir na pasta, depois eu vou e faço e devolvo pra ele." "realizo as coisas que o Gestor Administrativo me solicita por email, muitas vezes ele me chama na sala dele ou por telefone, não tem uma maneira só de fazer". "No meu caso ele tem uma agenda, como eu tenho muita coisa pra fazer se eu ficar de qualquer jeito vai ser ruim para ele, [...] e para mim também [...] ele vai se perder porque não vai saber exatamente o que eu estou fazendo, assim ele vai saber certinho o que eu estou</i>

				fazendo.
			Gestor Administrativo	
		Gestor Administrativo	Recepcionista	
			Auxiliar Administrativo	
			Gestor Administrativo	<i>“faço os relatórios gerenciais e apresento a diretoria para entender o que já foi realizado e o que ainda não foi feito, ainda apresento o balanço financeiro e as informações das atividades realizadas para atingir os objetivos”.</i>
		Diretor	Recepcionista	
			Auxiliar Administrativo	
			Gestor Administrativo	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12: Análise de Conteúdo para a Categoria “Análise” e Subcategoria “Relacionamento entre Áreas”

Categoria	Subcategoria	Ator	Cargo	Conteúdo
Relacionamento entre as áreas	Contato entre setores	Recepcionista	Recepcionista	<i>"eu me relaciono com todos os setores, mais diretamente na parte administrativa com o Gestor Administrativo, ele me passa as atividades que eu tenho que fazer, às vezes por email com o Diretor, mas é mais com o Gestor Administrativo".</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>"Tem mais contato com o administrativo diretamente, atendendo o que ele pede, outra relação é com o Diretor. Mas atende todas as pessoas para poder ajudar".</i>
			Gestor Administrativo	<i>"na realidade ele acaba se relacionamento com todos, mais diretamente com a Auxiliar Administrativo para dar apoio as atividades, às vezes com a direção, pois depende de autorização para fazer as coisas".</i>
		Auxiliar Administrativo	Recepcionista	<i>"mantém contato com todo o escritório, conforme vão solicitando a as ajuda [...] com o Gestor Administrativo mais diretamente".</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>"é com o Gestor Administrativo, o Diretor que por email, bastante com o Diretor tudo que ele recebe passa para gente, o que tem que ser cobrado, e ai com a Advogada do imobiliário a parte de cobrança, é, junto com</i>

				<i>as imobiliárias, assim é mais com eles [...] é mais com o Gestor Administrativo, Diretor e a Advogada do imobiliário, com a Recepcionista que então tenho ligação com todos da empresa”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>”o Gestor Administrativo se relaciona com todo o escritório, ele mantém os contatos para que as coisas andem, tudo passa por ele”.</i>
		Gestor Administrativo	Recepcionista	<i>”de forma geral se relaciona com todos do escritório, no caso de ser algo importante o email é utilizado como forma de supervisão”.</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>”tem relacionamento com toda o escritório mas temos um trabalho mais em conjunto, mesmo estando próximos nos assuntos mais importante usamos o email com a opção cópia para que todos saibam o que esta acontecendo sobre aquele assunto”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>”Praticamente todas, tem algumas que pessoas que eu não entro contato profundamente, mas eu faço as cobranças e acabo tendo contato com todo mundo, desta forma eu me comunico com todo a empresa”.</i>
		Diretor	Recepcionista	<i>”se relaciona com todos do escritório”.</i>
			Auxiliar	<i>”com todos, mas</i>

			Administrativo	<i>principalmente com o administrador e a advogada do imobiliário, a parte de cobrança</i> ".
			Gestor Administrativo	<i>"trabalha mais com a auxiliar administrativo, diretores, advogados, estagiários, todos"</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 13: Análise de Conteúdo para a Categoria “Análise” e Subcategoria “Decisões que Devem ser Reportadas aos Superiores Hierárquicos”

Categoria	Subcategoria	Ator	Cargo	Conteúdo
Relacionamento entre as áreas	Tomada de decisão e hierarquia	Recepcionista	Recepcionista	<i>“As vezes tenho que comprar alguma para o escritório, as vezes coisas que os outros me pedem, tenho que pedir autorização pro Gestor Administrativo, ele é quem me dá o dinheiro”.</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>“As coisas que necessitam ser reportadas ao Gestor Administrativo, a auxiliar também faz as compras do escritório, tipo água, de lembrar o que tem que ser comprado isso e aquilo. Quem compra é a Auxiliar Administrativo, mas quem autoriza é o Gestor Administrativo”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>“ele se reporta a direção, ao Diretor e ao Diretor2”.</i>
		Auxiliar Administrativo	Recepcionista	<i>“quando tem que comprar alguma coisa no supermercado, tipo café ou outra coisa que a gente usa, ela fala com o Gestor Administrativo para saber se pode ou não comprar”.</i>
			Auxiliar Administrativo	<i>“Na verdade essa parte que eu passo dos clientes, eu sempre faço e antes de mandar é verificado por ele. Não é assim, chegar e simplesmente enviar para o cliente, ele me passa e daí eu faço o que tem que fazer e passo novamente para ele verificar se está correto, se tá correto eu vou lá e envio para o cliente, mas daí ele sempre em dá OK”.</i>
			Gestor Administrativo	<i>“quando tem uma coisa para arrumar, alguma coisa de escritório, um</i>

				<i>computador, ele então fala com o Diretor pra ver se dá de arrumar”.</i>
		Gestor Administrativo	Recepcionista	<i>“na realidade todo o trabalho delas não exige um autonomia, de certa forma vem uma determinação para ser executada. Mas a auxiliar administrativa, tudo que ela for mandar de cobrança deve reportar a mim primeiro pra que autorizar ou não a cobrança”.</i>
			Auxiliar Administrativo	
			Gestor Administrativo	<p><i>“São as decisões em geral e de manutenção, compras de equipamentos, vira e mexe tem que comprar computador, vira e mexe tem que tá resolvendo alguma coisa, isso a gente passa para eles. De certa forma, eu tenho autonomia em muita coisa para tomar a decisão sozinho, mas eu ainda particularmente prefiro portar a eles, passar a decisão para eles, para eles estarem participando, mas raramente eles dizem não, mas sempre estou passando tudo para eles”.</i></p> <p><i>“Normalmente é uma questão financeira que vai ter algum gasto, mas em algumas coisas eu tenho autonomia e eu sei que não prejudica a empresa, que não vai prejudicar o andamento de nada, eu já dou o andamento, até mesmo porque a empresa não tem tanto tempo para a gente estar toda hora reunindo, toda hora está falando. Mas agora, a parte que eu mais passo para eles é a parte financeira, todo o</i></p>

				<i>dinheiro que vai ser pago, quando vai ser pago, para que vai ser pago, essa parte toda eu passo para os diretores, sem assinaturas deles não sai, sempre eu passo para os dois”.</i>
		Diretor	Recepcionista	<i>“ela faz conversa com o administrador para atender o que precisa”.</i>
	Auxiliar Administrativo		<i>“valida as cobranças com o administrador, para depois enviar as cobranças”.</i>	
	Gestor Administrativo		<i>“toda parte do financeiro tem que conversar comigo, os pagamentos tem que passar por mim para ser liberado”. “Quando passa uma decisão da diretoria tem que saber lidar com a situação para não atrapalhar o trabalho, tem que saber pedir o que é necessário e saber apresentar as mudanças, para as coisas ficarem melhor, tem que ser tranquilo para falar”.</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 14: Análise de Conteúdo para a Categoria “Competências” e Subcategoria “Conhecimento, Habilidade e Atitude”

Categoria	Subcategoria	Ator	Cargo	Conteúdo
Competências	Conhecimento, Habilidade e Atitude.	Recepcionista	Recepcionista	<i>Conhecimento</i>
				<p>“Agente mexe bastante em planilha no Excel, e o Word. Tem que ter uma condição de comunicação boa para poder entender e repassar as coisas. Nós usamos o e-mail, todo mundo tem e-mail, daí a gente se comunica. O e-mail também é uma forma da gente se manter ligado, estar on line para saber o que estão pedindo, às vezes é algo urgente, a gente tem que tá toda hora atualizando o e-mail “tem que saber um pouco de planilha, assim de Excel e o Word, tem que saber falar direito com o cliente”.</p> <p>“A gente usa o email para ter uma boa comunicação, para poder me repassar as coisas, a gente usa o email, a gente se comunica assim”.</p> <p>“saber o que estão pedindo, às vezes é urgente, tem que estar toda hora vendo se estão pedindo algo”.</p>
				<i>Habilidades</i>
				<p>“tem que ter o compromisso de horário também, eu sou a primeira a chegar, então eu já chego e já dou uma arrumada no escritório. Tenho o compromisso de estar sempre no horário certinho. E como fica se alguém chega e não tem ninguém na recepção, daí quem vai poder auxiliar? a pessoa vai ficar perdida”.</p> <p>“ter uma atenção para saber as pessoas que então e sai para saber passar as informações, tem que saber o que cada um faz para poder repassar para os clientes”.</p>

				<p><i>Atitudes</i></p>
				<p><i>“Eu acho a recepção muito restrita, um cargo muito restrito, não dá para mostrar muito o potencial, às vezes tu fica muito na recepção e não mostra serviço, às vezes tu fica muito ali na recepção mantendo uma postura para atender, ajudar mais é difícil de mostrar o serviço. Mas tem que ter proatividade, eu digo do café, de estar sempre oferecendo as coisas, ter as coisas mais bem organizadas na cozinha. O café é uma iniciativa minha, a gente oferece água para as pessoas”.</i></p>
			<p>Auxiliar Administrativo</p>	<p><i>Conhecimento</i></p>
				<p><i>“a auxiliar administrativa como o administrador tem que saber de tudo que acontece no escritório, saber um pouco de informática, de Word e Excel, principalmente de Excel que eles mexem muito”.</i></p> <p><i>“para mandar email tem que saber português para não enviar coisas escritas erradas e matemática também mesmo tendo uma calculadora do lado”.</i></p>
				<p><i>Habilidade</i></p>
				<p><i>“a questão de saber se relacionar com os clientes é assim muito importante, tem que conversar direito para dar as informações certas, tem que conhecer um pouquinho de tudo para poder conversar com os setores com que ela trabalha no escritório”.</i></p> <p><i>“Também tem que saber pegar o telefone e resolver, no caso saber para onde enviar para agradar o cliente e poder resolver rápido”.</i></p>

				<p><i>Atitudes</i></p> <p><i>“Acho que tem que mostrar mais serviço, assim, mostrar que tem que tem isso para fazer, tem como pagar esta conta assim, a proatividade né, tomar a iniciativa”</i></p> <p><i>“Ter que apresentar antes do administrador ter que pedir, isso eu acho importante”.</i></p>
			<p>Gestor Administrativo</p>	<p><i>Conhecimento</i></p> <p><i>“não só na parte do administrativo, mas também na parte do direito, porque as pessoas ligam querendo saber coisas dos contratos”.</i></p> <p><i>“tem que conhecer um pouco da área de informática para usar no dia-a-dia, a planilha ele usa bastante, tem que saber de internet e Word”.</i></p>
				<p><i>Habilidade</i></p> <p><i>“acho que tem que se relacionar bem com todos assim, por mais difícil que possa estar, saber se relacionar é fundamental [...] se o administrativo comete um erro, vai todo mundo muito contra assim, o relacionamento é o essencial”.</i></p>
				<p><i>Atitude</i></p>

				<p><i>“eu acho na verdade a função do administrador é saber lidar. Saber falar, saber conversar muito com seu empregado ao mesmo tempo em que ele não pode repreender nem liberar demais, tem que entender a pessoa. Se tu repreende eles já ficam contra, então tem que saber conversar, ter um bom diálogo, tem que saber pedir e de que forma pedir.”</i></p> <p><i>“tem que estar a frente dos horários de cada um, saber da parte das contas, cuidar do escritório”.</i></p>
		Auxiliar Administrativo	Recepcionista	Conhecimento
				<p><i>“Tem que entender um pouco de informática para comunicar por email, saber mexer com Word. Saber atender o cliente para encaminhar o cliente ao setor que ele quer conversar”.</i></p>
				Habilidades
				<p><i>“Tem que saber entrar em contato com o cliente, saber se comunicar bem, ter um bom português, tem que saber se expressar bem com o cliente, saber entender bem o que ele quer”.</i></p>
				Atitudes
				<p><i>“Assim, ter boa vontade de fazer as coisas, ser proativa, está disposta a ajudar”.</i></p> <p><i>“tem que saber se comunicar e falar bem, não vai chegar um cliente aqui e ir falar com gíria, que qualquer jeito com o cliente, é feio. Você tem que falar bem com a pessoa”.</i></p> <p><i>“no telefone é a mesma coisa, tem que ter o mínimo, assim, um bom dia, uma boa tarde. Não falar muito baixo nem berrar no telefone, falar normalmente para te ouvir bem”.</i></p>

				<p>Conhecimento</p>
			<p>Auxiliar Administrativo</p>	<p><i>“a dificuldade que eu senti no início foi mexer no Excel, na parte de computação, eu só trabalhava com o Word e com o Excel não. Você pegar em branco de fazer uma planilha cheia de detalhes, no início eu apanhei legal [...] não é necessário mexer 100% mas teria que ter uma noção”.</i></p> <p><i>“na parte das ligações a pessoa tem que ser mais enérgica, como eu falei, eu tenho uma certa dificuldade de pelo fato de ter que fazer isso e deu, não consigo ficar impondo as pessoas daquela forma, fazer e pronto, sabe.”</i></p> <p><i>“No caso quando o pessoal vem pagar os aluguéis, condomínios, primeiro se a Advogada do imobiliário não tá e o Gestor administrativo, daí sou eu quem recebo”.</i></p>
				<p>Habilidades</p>
				<p><i>“tem que ser bem organizada [...] tem que ser organizada porque, são muitas atividades, não pode deixar passar nada, os prazos e tem que estar bem atenta a isso e ter tudo bem esquematizado, então a atenção e organização são essenciais”.</i></p> <p><i>“enviar as planilhas de cobranças dos clientes e aí, meio que padrão, também né, em anexo determinada cobrança”</i></p> <p><i>“tem que ter um domínio da internet, e tem que ter assim que escrever tido correto né, eu acho muito o cliente receber um e-mail com erro de português”.</i></p>
				<p>Atitudes</p>
				<p><i>“A parte do fechamento dos clientes, tem que tomar cuidado para não deixar de cobrar alguma coisa, passar muito tempo e não conseguir cobrar. Tem que estar sempre muito</i></p>

			<p><i>atenta as datas, aos prazos, daí vem o cliente com as datas deles, eles querem que mande até uma data que eles tem as datas deles para pagamento. Então a gente tem que ir entrando no de acordo conforme eles querem, nas datas dos clientes para não deixar passar, tem que ficar bem atenda a isso.”</i></p> <p><i>Para fazer cobranças, o pessoal que está com condomínio e aluguel em aberto, no caso, e ligar para dar uma prensa, tem que pagar (risos), as vezes eu tenho até que ser meio enérgica. Às vezes é até meio difícil, até as pessoas vem com problemas pessoais, não sei quem morreu, estou sem dinheiro, estou desempregada’</i></p> <p><i>“Ainda estou aprendendo, engatinhando sabe [...], eu erro mas eu acho normal porque eu estou aprendendo né, obviamente eu não vou aprender de cara tudo perfeito. Eu procuro no meu máximo ter bastante atenção para quando ele me explicar as coisas eu conseguir me programar sempre que possível. As vezes eu encho ele de perguntas , eu desço na sala dele mil vezes durante o dia para perguntar, eu tenho que fazer isso, eu acho, mas vale perguntar mil vezes a mesma coisa do que fazer errado”.</i></p>
			<p>Gestor Administrativo</p> <p><u>Conhecimento</u></p> <p><i>“tem que ter um bom conhecimento de Excel, de matemática financeira, essa parte de controle de caixa e planilha”.</i></p> <p><i>“tem que saber um pouco dessa parte, atualizar os assuntos para poder aplicar aqui no escritório”.</i></p> <p><u>Habilidade</u></p> <p><i>“ser uma pessoa bem comunicativa, tem que saber chegar em todo mundo, ele vai ter que falar com o advogado, com o auxiliar administrativo e com a recepcionista. Independente da função que cada um exerça, ele tem que ter uma boa comunicação, isso é essencial”.</i></p>

				Atitude
				<p><i>“Ele tem que estar sempre pronto para atender o pessoal do escritório e os clientes. É sempre tranquilo mas o escritório depende de muita coisa dele”.</i></p> <p><i>“Tem que ser proativo para ajudar a gente quando tivermos dificuldades [...] tenho certeza que o escritório não seria do jeito que é, ele trabalha com seriedade nas coisas que faz, ele vê o que tem que fazer, ele é muito dedicado”.</i></p>
		Gestor Administrativo	Recepcionista	<p><i>“os dois cargos devem tem conhecimentos de mexer com a internet, utilizar planilhas, saber atender o telefone e postura ao atender o cliente”</i></p> <p><i>“assim as habilidades têm muito haver com a condição de elas saberem sair das situações difíceis, dos problemas enfrentados no dia”</i></p> <p><i>“tem que ter atitude de se alguém passar um problema para você e você não conseguir resolver, passar para frente para que outra pessoa resolva para você ou ajude a resolver”.</i></p>
			Auxiliar Administrativo	
			Gestor Administrativo	Conhecimento

			<p><i>“Tem que ter um conhecimento geral, tem que saber um pouco de contabilidade para saber o que você tem que mandar, saber o que você manda para a contabilidade e o que ela manda para você, para realmente saber se aquilo lá está certo. Um pouco de conhecimento geral financeiro, um pouco de economia, um pouco de pessoal, da folha de pessoal. Lembrando que é um escritório muito particular na sua questão financeira administrativa, muitas coisas chegam no momento em que entra e que você começa a aprender né..., as vezes é mais complicado, por exemplo, é mais complicado eu passar para uma pessoa que já tem uma experiência, um conhecimento mais profundo, que vem de uma empresa muito grande, ela vai apanhar um pouco para poder entender o que a gente faz aqui. Ao explicar para uma pessoa que tem o conhecimento um pouco menor e que esteja disposta a aprender do modo que a empresa precisa atender a necessidade da empresa. A maioria das pessoas que assumem uma área administrativa, a primeira coisa que querem fazer, querem mudar tudo sem conhecer a empresa, sem saber como a empresa anda, aí que a maioria das pessoas acabam se frustrando, acabam não dando certo”.</i></p> <p><i>“A gente trabalha muito com a planilha do Excel, eu estou implantando agora um software que lhe dá muito mais. Quando você trabalha com o Excel ele te limita de muitas coisas, os relatórios você tem que fazer manualmente, no momento que você trabalha com um software ele já te dá todas as respostas. Eu já estou usando há um mês um software que eu encontrei na internet que ele me dá a dimensão de muitas coisas, a questão que eu alimento ele uma vez e ele vai me dar várias outras informações, diferente do Excel que eu tenho que desenvolver todas as informações. Este software é o que está me ajudando atualmente, ele vem me dando resultado dos gastos. Eu consigo retirar relatório para os clientes. É um software de gestão bem simples, mas me dá uma dimensão que me economiza tempo”.</i></p>
--	--	--	--

				<p><i>Habilidades</i></p> <p><i>“Tem que ter iniciativa para saber sair dos problemas, saber resolver os problemas que surgem, pois surgem problemas o tempo todo, temos 50 problemas por dia, se não resolver os 50 de hoje vai acumular para amanhã, aí fica uma bola de neve. Então é resolver, saber lidar com problemas, saber lidar com conflitos, entendeu? Ter paciência, ter calma, saber a hora de falar, saber a hora de ficar quieto e ser flexível. Se eu for cobrar um cliente que é o meu cliente há dez anos, não posso chegar para ele e esculhambar porque me deve um mês né?. Eu ligo dizendo que tenho opções e pergunto "qual a que o senhor prefere?", "quer parcelar?", é ter essa flexibilidade na questão da cobrança, tem que saber o que dizer para ele, não pode ser assim: "está me devendo, tem que me pagar!"”.</i></p>
				<p><i>Atitude</i></p>
				<p><i>“é necessário ter iniciativa, você precisa ter vontade de auxiliar as pessoas quando precisam de ajuda, tem que ser proativo para resolver os problemas dos clientes”</i></p> <p><i>“manter as contas atualizadas para apresentar aos diretores sempre que houver uma necessidade saber como estão as finanças”.</i></p>

		Diretor	Recepcionista	<p><i>"Tem que ter conhecimento de informática, saber atender o telefone, dar informação do escritório"</i></p> <p><i>"sua habilidade deve ser de capacidade de resolver problemas".</i></p> <p><i>"deve ter atitude colaborar sempre que possível com os outros colaboradores".</i></p> <p><i>"ela organiza aqui esta parte do escritório, somente a organização das coisas para ficar ajeitado tem outra pessoa que cuida da limpeza".</i></p>
			Auxiliar Administrativo	<p><i>"para ter conhecimento do financeiro, tem de saber de informática, e saber fazer cobrança".</i></p> <p><i>"os problemas são uma constante no escritório, faz parte do nosso negócio, encontrar solução é muito importante".</i></p> <p><i>"habilidade de renovação de tentar reinventar, que ficar satisfeita com aquilo que já está pronto, ela esta pouco tempo ali e está ajeitando um monte de coisa boa, bacana, está acelerando processos com novos métodos etc. A auxiliar assumiu o financeiro porque ela é de extrema confiança [...] inovará em algumas coisas, de ser diferente, de ser mais econômica de usar menos papel, de mandar de uma forma mais rápida".</i></p> <p><i>"Atitude de ser proativa para ajudar e desenvolver novas soluções para facilitar as tarefas do escritório".</i></p> <p><i>"A auxiliar basicamente fecha o faturamento, uma coisa mais mecânica. Estes dias [...] a gente sempre encaminhava de um jeito , encaminhava pelo correio, põem no correio, paga isso, paga aquilo, imprime. Ela foi lá digitalizou e encaminhou digitalizado, foi assim, uma inovação, uma coisa simplíssima e econômica que deu certo. o cliente falou"foi bom receber deste jeito" (entrevistado fala baixinho) estamos a dez anos fazendo do mesmo jeito".</i></p>

			Gestor Administrativo	<p>"deve ter conhecimento em administração, finanças, gestão estratégica" "conhecimento de informática básica" "português".</p> <p>"suas habilidades devem ser em encontrar solução aos problemas organizacionais, deve ter jogo de cintura nas cobranças e no administrativo".</p> <p>"Tem que ter uma habilidade nos relacionamentos interpessoais, para atender e negociar os pedidos de interesse individual".</p> <p>"tem que tem atitude na pressão os sócios pelos dividendos que cada vez é maior, a gente respeita, ele é o dono do financeiro [...] tem que ser proativo e perspicaz nos relacionamentos com os clientes"</p> <p>"Tem que saber lidar com atenção com os clientes importantes tem que ter flexibilidade para atender com uma peculiaridade a mais".</p>
--	--	--	-----------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a análise de conteúdo, a partir da apreciação das respostas dadas nas entrevistas, foi possível identificar as competências julgadas necessárias/essenciais para o desempenho ideal dos cargos de recepcionista, auxiliar administrativo e gestor administrativo para o Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados.

A identificação das competências ao cargo constituída nesta análise é estabelecida através do mapeamento de competência, pois quando estabelecido o Mapa de Competências a gestão do conhecimento é capaz de identificar e entender as relações de conhecimentos estabelecidos pelos indivíduos e, por consequência, em toda a organização.

5 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Para a elaboração do Modelo de Mapeamento de Competências, utilizaram-se dados da revisão de literatura, no que se refere à tríade CHA (conhecimento, habilidade e atitudes), para o desenvolvimento de uma matriz de Competências dos cargos a serem pesquisados no Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados, conforme o Quadro 15.

Quadro 15: Matriz de Competências dos cargos a serem pesquisados no Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados.

CONHECIMENTOS
Apresentação de compreensão de conceitos e técnicas (saber)
HABILIDADES
Apresentação das capacidades de realização (poder)
ATITUDES
Apresentação da postura e modo de agir (querer)

Fonte: Resultado da pesquisa.

Essa matriz de competência sistematiza o processo de desenvolvimento do modelo, juntamente com a análise das respostas dadas nas entrevistas semiestruturadas, nas quais foi possível identificar as competências essenciais para a execução dos cargos analisados, podendo, assim, desenvolver questões a serem respondidas pelos atores selecionados, objetivando o mapeamento das competências existentes, bem como as que estão falhas ou até mesmo as competências que não são identificadas.

Ao investigar as competências dos cargos, fica instituído, como pano de fundo, o fluxo de conhecimento organizacional, assim, o mapeamento de competências dá à gestão do conhecimento, subsídio que permite identificar onde ocorrem os fluxos de conhecimento. Ainda determina quais os envolvidos, quais suas ações em determinado caso, principalmente por possibilitar seu potencial e como pode ser melhor gerido para atender à organização em suas necessidades.

As competências resultantes do levantamento de dados, nas entrevistas e análise da descrição de cargo de recepcionista, estão relacionadas no Quadro 16.

Quadro 16: Matriz de competências do cargo de RECEPCIONISTA do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados

CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organização Administrativa ✓ Formalidade na comunicação ✓ Informática básica
HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de adaptação ✓ Comunicação interpessoal ✓ Atendimento ao cliente ✓ Comunicação (interna e externa) ✓ Capacidade de resolver pequenos problemas ✓ Atenção administrativa ✓ Atender ao telefone ✓ Organização administrativa (agenda, horários) ✓ Flexibilidade com o cliente
ATTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Postura profissional (aparência, atendimento) ✓ Dinamismo na solução de problemas ✓ Ser prestativa ✓ Humildade ✓ Manter equilíbrio nas solicitações ✓ Responsabilidade nas demandas solicitadas ✓ Proatividade ✓ Organização do espaço de trabalho ✓ Discrição das informações

Fonte: Elaborado pelo autor.

As competências resultantes do levantamento de dados, nas entrevistas e análise da descrição do cargo de auxiliar administrativo, estão relacionadas no Quadro 17.

Quadro 17: Matriz de competências do cargo de AUXILIAR ADMINISTRATIVO do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados

CONHECIMENTOS	
✓	Informática básica
✓	Formalidade na comunicação
✓	Procedimentos de cobrança
✓	Entender e auxiliar nos pagamentos
✓	Procedimentos Administrativos
HABILIDADES	
✓	Transmitir informações
✓	Relacionamento com clientes
✓	Pesquisar informações
✓	Postura profissional ao realizar cobranças
✓	Melhoria do desempenho administrativo
ATITUDES	
✓	Organização no ambiente de trabalho
✓	Postura profissional (aparência)
✓	Dinamismo
✓	Relacionamento
✓	Melhoria de processos
✓	Responsabilidade nas cobranças

Fonte: Elaborado pelo autor.

As competências resultantes do levantamento de dados, nas entrevistas e análise da descrição de cargo de gestor administrativo, estão relacionadas no Quadro 18.

Quadro 18: Matriz de competências do cargo de GESTOR ADMINISTRATIVO do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados

CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none">✓ Informática básica✓ Elaborar relatórios✓ Gestão financeira✓ Controle administrativo✓ Fluxo financeiro✓ Contabilidade básica✓ Economia básica✓ Direito básico✓ Verificar cobrança✓ Visão do todo
HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Resolver problemas✓ Postura profissional (negociação nas cobranças)✓ Comunicação (facilidade)✓ Controle financeiro✓ Objetividade e clareza✓ Relacionamento interpessoal✓ Liderança✓ Visão integrada✓ Delegar atividades✓ Gerenciar cobrança
ATTITUDES
<ul style="list-style-type: none">✓ Flexibilidade✓ Liderança✓ Atuar nos conflitos✓ Assumir responsabilidades✓ Buscar soluções✓ Capacidade de relacionamento (saber pedir)✓ Empatia✓ Postura Profissional (aparência)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O universo de respostas promovido pelas entrevistas resulta em dados que representam e identificam as competências essenciais no contexto de sua realização. O tratamento dos dados, juntamente com a percepção do pesquisador, deu forma ao modelo proposto, tendo estes o propósito de identificar competências necessárias/essenciais e emergentes aos cargos pesquisados. A Figura 10 apresenta de forma gráfica o modelo proposto.

Figura 10: Representação gráfica do modelo desenvolvido



Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo desenvolvido para este estudo é uma adaptação da pesquisa desenvolvida por Lapolli (2010a) e visa extrair dos participantes o melhor substrato de dados com vistas à construção do conhecimento sobre o tema. Para cada cargo analisado, desenvolveu-se um questionário específico abrangendo as competências essenciais para a atividade. O questionário referente à recepcionista é composto por 21

questões fechadas, conforme mostrado no Apêndice 2. Já o relacionado ao auxiliar administrativo é composto por 16 questões fechadas (Apêndice 3), e o questionário relacionado ao gestor administrativo é composto por 28 questões fechadas, veja Apêndice 4.

6 APLICAÇÃO DO MODELO

Neste tópico, apresenta-se a aplicação do modelo, bem como sua escala de avaliação e, em seguida, a análise das competências dos cargos administrativos/financeiros pesquisados.

6.1 Local de aplicação

A aplicação do modelo se dá nos atores do setor administrativo/financeiro da empresa Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados, ele foi desenvolvido para identificar o nível de importância de cada competência e o seu domínio relacionado a elas.

6.2 Coleta de dados

A coleta de dados referentes à aplicação do modelo se dá por intermédio dos atores selecionados da organização pesquisada, cada qual responde a um questionário relativo ao cargo que ocupa, realizando, dessa forma, uma autoavaliação e os demais respondentes avaliam o domínio da competência de cada cargo. Eles foram selecionados por desenvolverem atividades diretamente relacionadas aos cargos questionados, conforme disposto no Quadro 19.

Quadro 19: Aplicação do modelo aos respondentes da Machado, Campos e Silva Advogados Associados.

QUESTIONÁRIO APLICADO	RESPONDENTES
Recepcionista	✓ Recepcionista ✓ Gerente Administrativo ✓ Diretor
Auxiliar Administrativo	✓ Auxiliar Administrativo ✓ Gerente Administrativo ✓ Diretor
Gerente Administrativo	✓ Auxiliar Administrativo ✓ Gerente Administrativo ✓ Diretor

Fonte: Resultado da pesquisa.

Foram desenvolvidos três questionários para o modelo e todos foram aplicados junto ao diretor administrativo/financeiro, pois o

mesmo se relaciona, diretamente, com todos os cargos administrativos da empresa.

É importante abordar que as competências foram registradas em três questionários do modelo, nos moldes propostos por Borges-Andrade e Lima (1983), sendo um desenvolvido para o cargo de recepcionista, um para o cargo de auxiliar administrativo e outro para o gerente administrativo (Apêndices 2, 3 e 4).

As respostas dos questionários obedecem à escala de Likert de quatro pontos com valores entre [0, 3], identificando, dessa forma, as competências organizacionais e as individuais ao mesmo cargo. As competências identificadas são mensuradas pela escala de avaliação de “importância e domínio”, proposta por Borges-Andrade, Lima (1983).

Este método avalia a importância das competências necessárias ao mesmo tempo em que avalia as competências estabelecidas. A escala de avaliação de Borges-Andrade, Lima (1983) apresentada na Figura 11, representa de forma gráfica o método.

Figura 11: Escalas de Avaliação de Borges-Andrade e Lima



Fonte: Borges-Andrade e Lima (1983).

Com os questionários respondidos, é possível mensurar a percepção dos sujeitos respondentes em cada competência evidenciada, alertando para a existência da importância de cada competência para cada integrante do cargo. A abordagem qualitativa fica evidenciada

através da escala de avaliação, apresentando, de forma “discreta”, a existência e a importância das competências, assim, a interferência estatística auxilia as análises subjacentes.

O coeficiente de competência do sujeito avaliado (colaborador) para cada indicador é obtido através do valor médio obtido com os pontos sugeridos pela escala de avaliação constante no questionário. O valor médio fica estabelecido através da média simples entre as autoavaliações e o número de avaliações dos sujeitos respondentes (colegas), vale destacar que o valor médio compreende o intervalo [0, 3].

O valor médio obtido pelos pontos da escala de avaliação confere o coeficiente de competência do sujeito avaliado (colaborador), ou seja, sua condição de competência diante do cargo que ocupa. Ao comparar cada indicador de competência do cargo frente às competências do sujeito avaliado, levando em conta o nível de competência esperado, fica determinado, caso haja, o *gap* de competência.

A identificação das diferenças entre as competências individuais identificadas e as competências necessárias ao cargo, do ponto de vista de cada indicador, tem maior ou menor relevância diante da distância que as separam. Esta lacuna desperta a necessidade de ações que venham a diminuir o descompasso entre as competências necessárias ao cargo e as disponíveis pelo ocupante.

Fica estabelecido que o coeficiente de competência relativo a cada indicador deva ser igual ou superior a dois, para atender a importância e o domínio sugeridos por Borges-Andrade e Lima (1983) e adotado para esta pesquisa. Nesta forma, as competências, que não atingem o coeficiente de competência relativo a cada indicador, apresentam reduzido domínio ou importância.

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 modelo, a partir da identificação das competências essenciais e emergentes para os cargos em questão.

Ao aplicar a pesquisa, segundo Gil (2008), deve-se cuidar com a clareza e forma de apresentação pelo risco de inviabilizar os trabalhos, porque “as respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa”.

Como recursos estatísticos utilizou-se uma média aritmética de cada variável, isto é, de cada competência, para que se possam mensurar as de maiores médias de importância e menores médias de domínio, podendo, dessa forma, demonstrar a necessidade de qualificação nas médias que estão comprometidas.

A média de importância da competência para o determinado cargo é calculada pela soma dos pontos atribuídos pela autoavaliação do colaborador que executa o cargo em questão, juntamente com os pontos adquiridos pelos outros respondentes e divididas pela quantidade total de respondentes, utilizando dessa forma, o cálculo da média simples. Por exemplo, caso um colaborador tenha obtido notas 3, 2 e 3, sendo a primeira nota respondida pelo colaborador que executa a atividade que está em questão e as duas outras notas referentes aos respondentes, isto é, a avaliação dos pares em relação ao cargo, respectivamente, ao ser aplicando o cálculo da média simples nos resultados obtidos em uma competência essencial nos indicadores, obteria nota 2,6 na competência que está sendo avaliada ($3 + 2 + 3 = 8; 8 : 3 = 2,6$).

Identificadas as médias das competências do colaborador e a do cargo, é possível verificar o intervalo entre as competências estabelecidas e as competências necessárias a uma determinada atividade. Compete ao avaliador identificar o que significa o distanciamento, bem como encontrar soluções que possam minimizá-lo. Caso um cargo obtenha média 3 quanto a sua importância e média 2 relativa ao domínio, obtém-se diferença igual a 1. Esta diferença representa o que deve ser recuperado para encontrar o equilíbrio entre as competências necessárias e disponíveis, neste sentido, atuam as ações descritas nas estratégias elaboradas.

A média caracteriza a relevância do desempenho da importância e domínio da competência. De acordo com o modelo utilizado, está estabelecido que o valor de média inferior a 2 implica em reduzida importância e/ou domínio das competências, seja instalada e/ou necessárias ao cargo.

De posse dos dados oriundos dos modelos e dos critérios de avaliação definidos, resta explicitar os resultados de forma sistemática dando sustentação ao processo, por interferência de análises relativas às competências. Neste sentido, serão apresentados de forma gráfica e analítica os resultados oriundos das competências individuais dos cargos.

6.3 Apresentação e discussão dos resultados obtidos

Os resultados estão apresentados, primeiramente, abordando o cargo de recepcionista, após, o de auxiliar administrativo, finalizando, então, com o de gestor administrativo.

6.3.1 Cargo de recepcionista

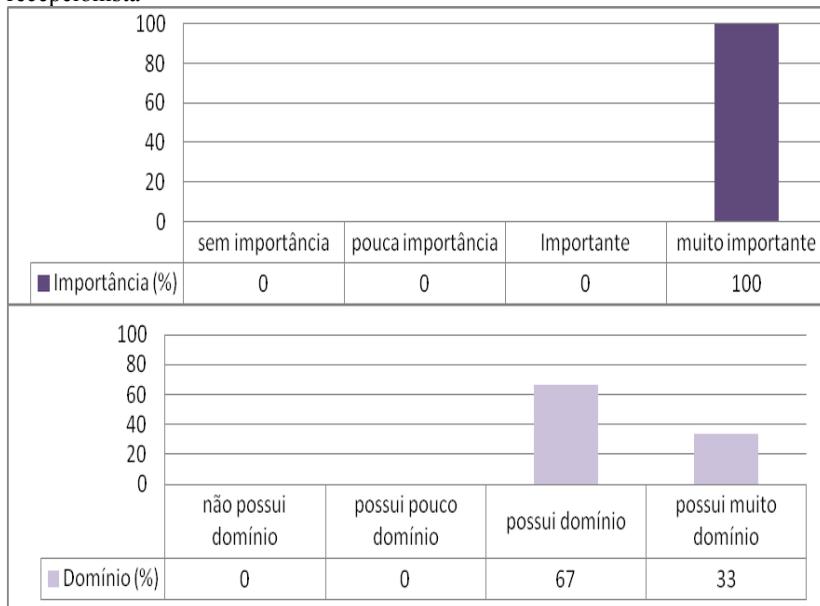
A Figura 12 evidencia a competência **organização administrativa** nas atividades descritas nos comportamentos observáveis nas atividades que se relacionam com a marcação de agendas, encaminhamentos, orientação aos clientes, entre outros. Os resultados alcançados na verificação das médias percentuais da competência por quatro respondentes atribuem 100% para muito importante. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Nos relatos verifica-se que *“passar os recados é muito importante também é fazer a agenda dos diretores [...], eu acho que é mais saber lidar com os clientes, saber falar ao telefone, tem que ter cuidado, não pode falar de qualquer jeito”* facilita as atividades administrativas, mas *“Tem que entender um pouco de informática para comunicar por email, saber mexer com Word”*.

O resultado mostra a importância da organização administrativa como competência relevante ao cargo de recepcionista, assim, é considerada uma competência essencial.

O grau de domínio para a competência em organização administrativa para o cargo de recepcionista é entendido pelos respondentes como existente, pois atribuíram 33% para ‘possui muito domínio’ e 67% para ‘possui domínio’ ficando sem registro para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 12: Competência em **organização administrativa** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

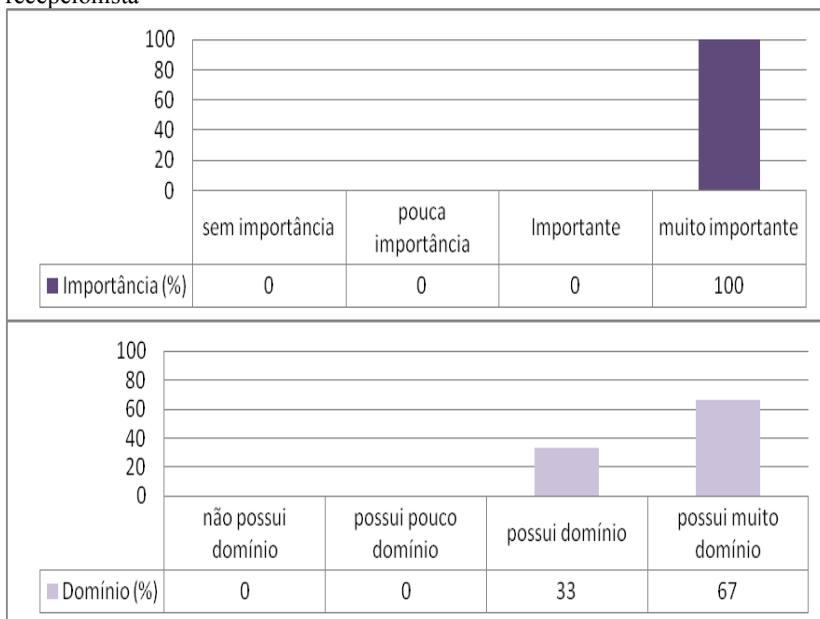
Em relação à competência **formalidade na comunicação** para o cargo de recepcionista, demonstra a competência relativa na formalidade de comunicação oral de escrita. A Figura 13 apresenta o percentual de 100% para o grau ‘muito importante’, ao mesmo tempo em que não há consideração quanto às outras opções.

Percebeu-se, em algumas falas, a importância do cargo, tal como: *“eu acho que saber lidar com clientes, falar ao telefone”* facilita a comunicação, ao mesmo tempo *“para mandar email tem que saber português para não enviar coisas escritas erradas”*.

Percebe-se a importância da competência formalidade na comunicação como competência relevante ao cargo de recepcionista e que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio relativo à competência formalidade na comunicação, não apresenta lacuna de competência, os respondentes atribuírem 33% para ‘possui domínio’ e 67% ‘possui muito domínio’. Não houve presença de relato para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 13: Competência em **formalidade na comunicação** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na Figura 14, a competência **informática básica**, referente à utilização do Word, Excel, e-mail e internet, os respondentes avaliam 67% como ‘muito importante’ e 33% ‘importante’, não havendo relato dos respondentes para ‘sem importância’ (0%) e ‘pouca importância’ (0%).

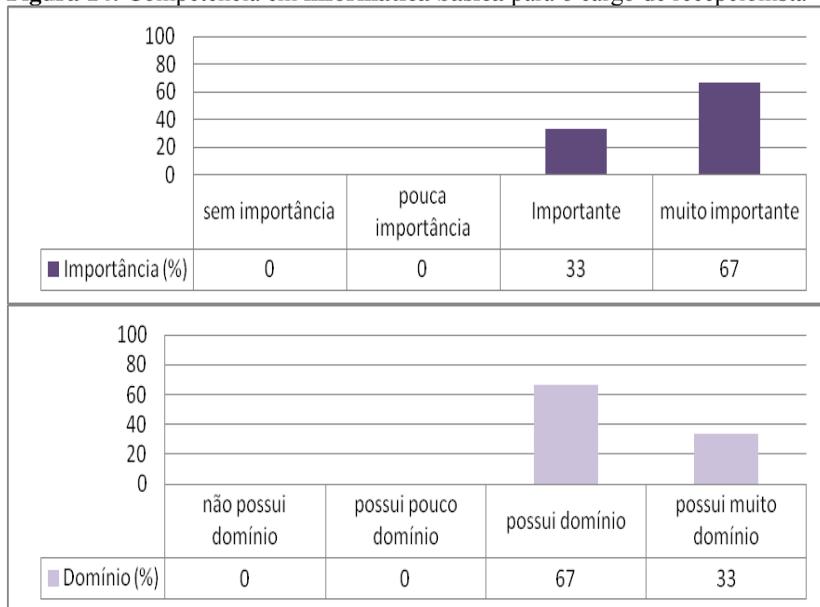
A importância desta competência para o cargo pode ser observada nas falas dos atores da entrevista semiestruturada, como: “*Tem que entender um pouco de informática para comunicar por email, saber mexer com Word*”, ao tratar de assuntos importantes “*usamos também o email para a gente se comunicar*”.

Ao analisar, observa-se que a competência em informática básica para o cargo de recepcionista é relevante, desta forma pode-se concluir como uma das competências essenciais deste cargo.

O grau de domínio para a competência em informática básica para o cargo de recepcionista é entendido pelos respondentes como existente. Sendo que atribuíram 33% para ‘possui muito domínio’ e 67% para ‘possui domínio’ ficando sem registro para ‘não possui domínio’

(0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 14: Competência em **informática básica** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

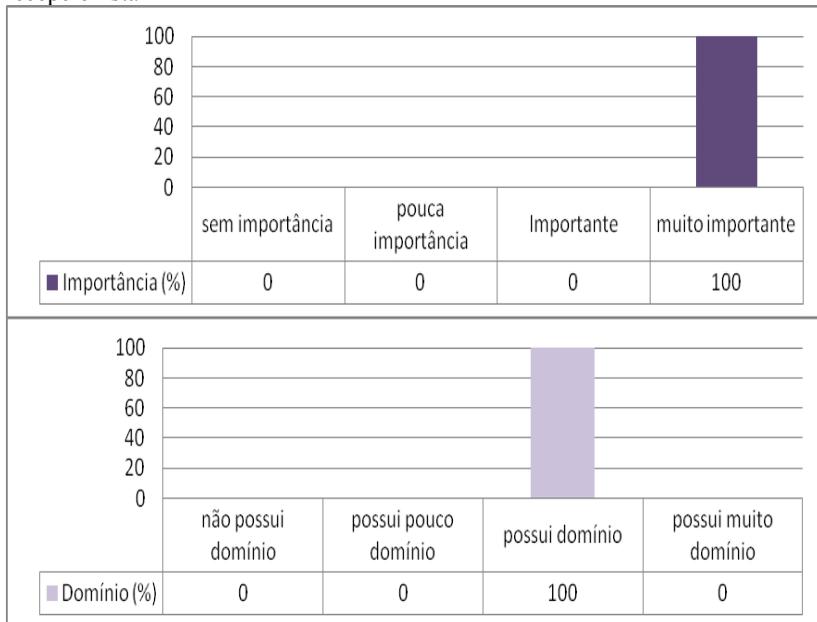
A **capacidade de adaptação** frente a situações inesperadas compõe a importância para o cargo de recepcionista. Na Figura 15 pode-se observar que 100% dos respondentes entendem que a competência capacidade de adaptação é muito importante para o cargo de recepcionista. Não há por parte dos respondentes considerações para as outras opções.

Nos relatos, pode-se observar que: “*o primeiro contato é comigo, [...] se ele chegar na empresa e não se sentir a vontade, tudo fica mais difícil*” ao mesmo tempo “*eu acho que a pessoa deve saber se comportar*” e ter atenção, “*sua habilidade deve ser de capacidade de resolver problemas*” por isso “*as habilidades têm muito a ver com a condição de elas saberem sair das situações difíceis, dos problemas enfrentados no dia*”.

Diante das observações, é pertinente considerar que a competência para a capacidade de adaptação para o cargo de recepcionista pode ser classificada como competência essencial.

O grau de domínio da competência em questão para atender o cargo de recepcionista encontra-se concentrado em cem por cento na opção ‘possui domínio’. Quanto às outras opções, não houve manifestação. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura15: Competência em **capacidade de adaptação** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à competência **comunicação interpessoal**, que trata da maneira de como se comunicar de forma clara e objetiva com colaboradores e clientes (Figura 16), os respondentes atribuem cem por cento a esta competência como sendo ‘muito importante’ ao cargo de recepcionista. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

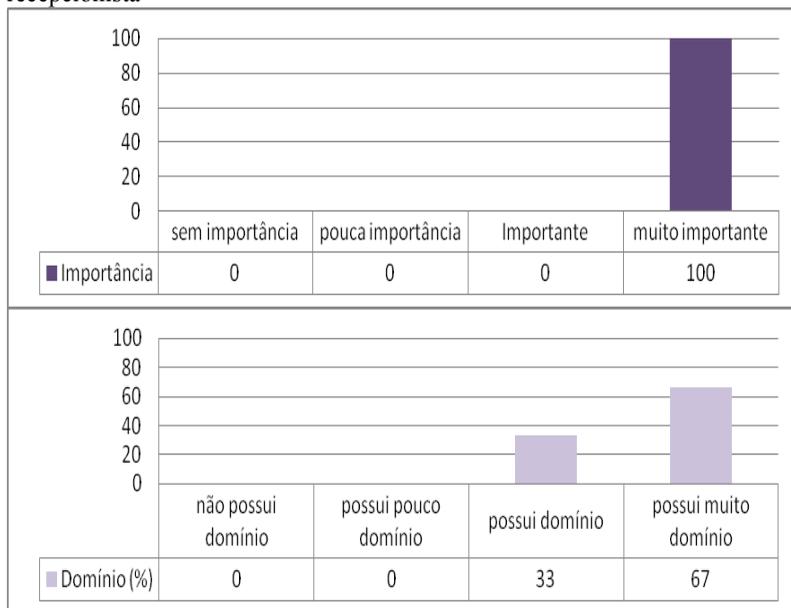
A importância do domínio fica evidenciada nos relatos dos participantes da entrevista semiestruturada, alguns relatos: *"ela é responsável pelo atendimento do telefone, que é primordial, é o primeiro contato com o escritório"* ao mesmo tempo em que *"atende as coisas solicitadas por todo o escritório"*.

Tendo em vista o grau de importância percebido pelos respondentes e os relatos observados, pode-se compor mais uma

competência essencial, ou seja, comunicação interpessoal para o cargo de recepcionista.

O grau de domínio do cargo em questão apresenta 67% como a opção ‘possui muito domínio’ e 33% com a opção ‘possui domínio’, as opções ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%) não apresentaram relevância ao cargo. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 16: Competência em **comunicação interpessoal** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grau de importância da competência **atendimento ao cliente** se refere a ser gentil, prestativo e dar encaminhamentos. Os resultados podem ser verificados na Figura 17, onde a opção ‘muito importante’ obteve cem por cento de aceitação pelos respondentes enquanto às outras opções, não houve manifestação.

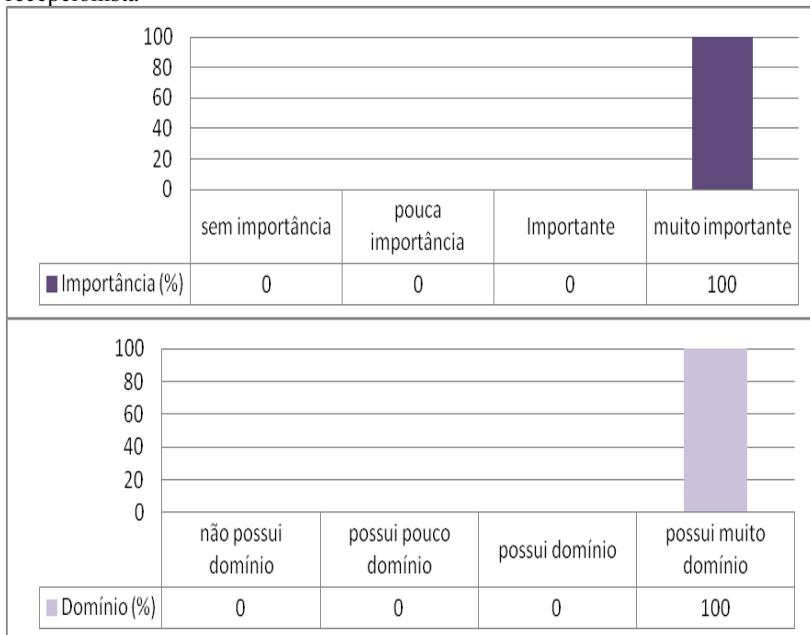
Os relatos como evidenciam a importância desta competência: *“eu acho que saber lidar com clientes, saber falar no telefone, na recepção é uma parte tranquila, não precisa de uma experiência muito grande, mas acho que o principal é saber tratar bem o cliente”*, da mesma forma *“Tem que saber entrar em contato com o cliente, saber se*

comunicar bem, ter um bom português, tem que saber se expressar bem com o cliente”.

A importância percebida pelos respondentes quanto ao grau de importância, sustenta a afirmação de que a competência atendimento ao cliente é uma competência essencial para o cargo.

A percepção do grau de domínio do cargo é unânime, cem por cento dos respondentes apontam ‘possui muito domínio’, evidenciando a existência desta competência. . Quanto às outras opções, não houve manifestação. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 17: Competência em **atendimento ao cliente** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

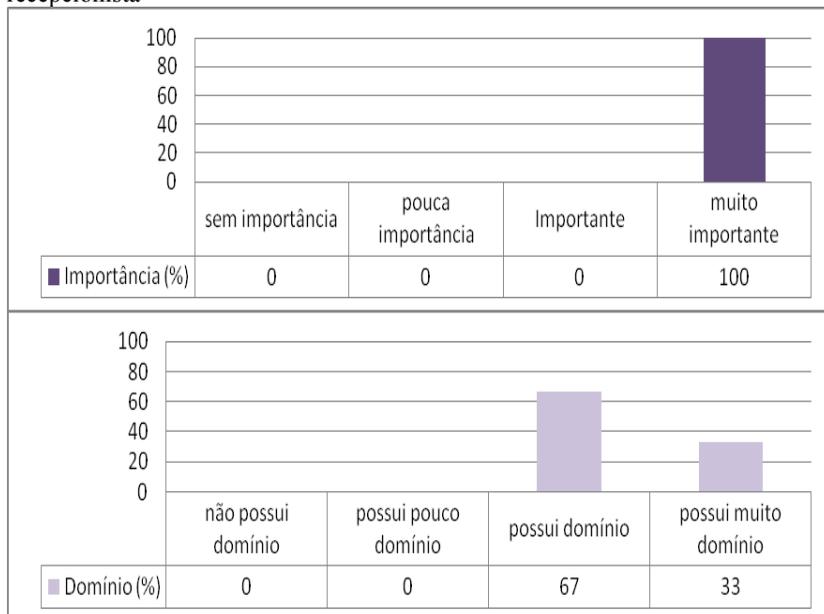
A competência em **comunicação (interna e externa)** tem objetivo de estabelecer informações como recados, email, números telefônicos, contatos etc. O grau de importância da competência do cargo de recepcionista ficou determinado (Figura 18) com 100% entendendo como ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Os relatos abordam as competências com as seguintes manifestações: *"atenção a tudo que acontece no escritório, onde estão os advogados, fulano, atender os telefonemas, atender os recados"* desta forma é possível *"passar o recado certo, telefone, qual o assunto"*, assim é possível *"mantém contato com todo o escritório, conforme vão solicitando"*.

Observa-se que a competência comunicação (interna e externa) pode ser considerada como uma competência essencial ao cargo de recepcionista.

O domínio fica estabelecido por conta dos respondentes atribuírem ao grau de domínio 67% para 'possui domínio' e 33% para 'possui muito domínio'. As demais opções 'não possui domínio' (0%) e 'possui pouco domínio' (0%) não foram indicadas como pertinentes. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 18: Competência em **comunicação (interna e externa)** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à competência **resolver problemas** para o cargo de recepcionista, demonstram as competências relativas à capacidade em

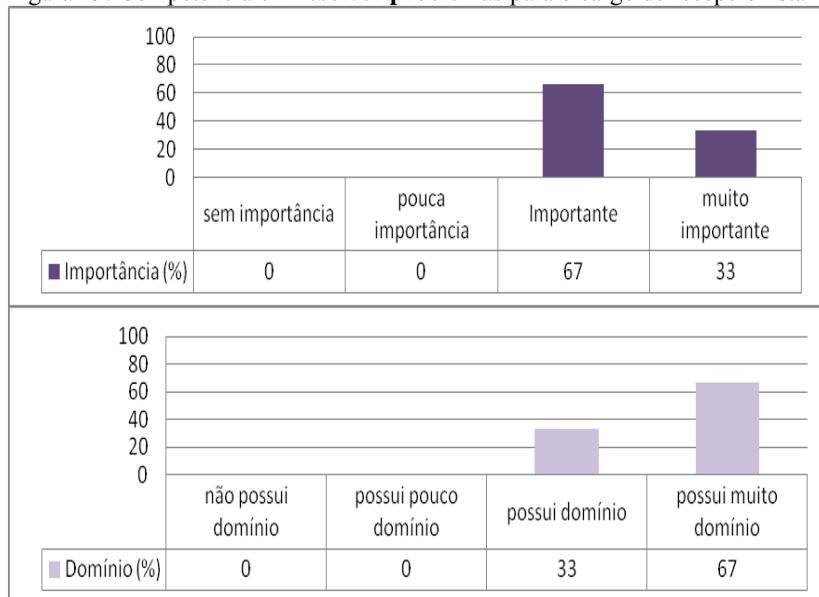
solucionar pequenos problemas. A Figura 19 apresenta o percentual de 67% para ‘importante’ e 33% para ‘muito importante’, não há por parte dos respondentes relatos para o grau ‘sem importância’ (0%) e ‘pouca importância’ (0%).

Percebeu-se em algumas falas a importância do cargo, tal como: *“sua habilidade deve ser de capacidade de resolver problemas”*, quando não consegue, pede auxílio *“dá ajuda nos problemas que ela não consegue resolver”*.

Percebe-se a importância da competência resolver problemas como competência relevante ao cargo de recepcionista e que a torna uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio, não apresenta lacuna de competência, os respondentes atribuírem 67% a ‘possui muito domínio’ e 33% para ‘possui domínio’. Não houve presença de relato para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 19: Competência em **resolver problemas** para o cargo de recepcionista



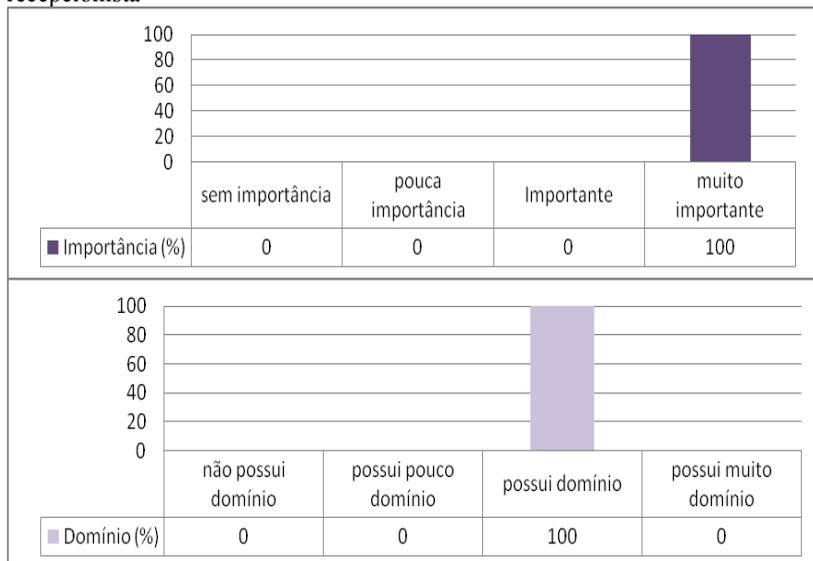
Fonte: Elaborado pelo autor.

A **atenção administrativa** representa os detalhes que facilitam as dinâmicas administrativas, aspectos relativos à economia, aproveitamento e atender necessidades compõem a importância para o cargo de recepcionista. Na Figura 20, pode ser observado que 100% dos respondentes entendem que a competência atenção administrativa é ‘muito importante’ para o cargo de recepcionista. Quanto às outras opções, não houve manifestação. Nos relatos advindos da análise de conteúdo, são observadas que para o cargo de recepcionista o cargo solicita do ocupante "*ser dinâmica para fazer pesquisa em assuntos do interesse do escritório*", algumas necessidades administrativas são facilitadas pelo ocupante do cargo, ele "*tem que saber se expressar bem com o cliente, saber entender bem o que ele quer.*"

Diante das observações, é pertinente considerar que a competência para a capacidade de adaptação para o cargo de recepcionista pode ser classificada como competência essencial.

O grau de domínio da competência em questão para atender o cargo de recepcionista encontra-se concentrado em 100% na opção ‘possui domínio’. Quanto às outras opções, não houve manifestação. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 20: Competência em **atenção administrativa** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

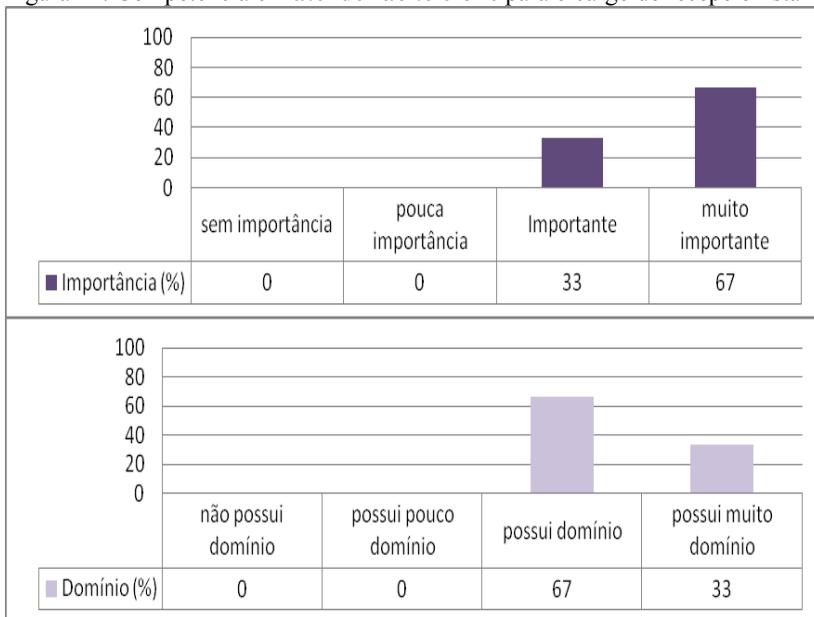
A competência em **atender ao telefone** demonstra a agilidade e precisão no atendimento do cargo (Figura 21). A importância da competência ficou distribuída com 67% para ‘muito importante’ e 33% para ‘importante’, neste sentido não é verificada manifestação para ‘sem importância’ (0%) ou ‘pouca importância’ (0%).

Os relatos apresentam a importância em “*passar o recado certo por telefone, qual o assunto*”, acreditam “*que saber lidar com clientes, saber falar no telefone, na recepção é uma parte tranquila, não precisa de uma experiência muito grande, mas acho que o principal é saber tratar bem o cliente*”.

Verifica-se que a importância dada à competência atender ao telefone se faz importante para o cargo de recepcionista, neste sentido, observa-se esta competência como essencial.

O domínio da competência é composto por 67% ‘possui domínio’ e 33% ‘possui muito domínio’, ficando as opções ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%) sem manifestação por parte dos respondentes. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 21: Competência em **atender ao telefone** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

A competência **organização administrativa (agenda, horários)** traz a organização das informações administrativas relacionadas com agendas, horários de reuniões etc. A percepção dos respondentes apresenta um percentual (Figura 22) de 100% para o grau ‘muito importante’, não há por parte dos respondentes relatos para as outras opções.

Os relatos chamam a "*atenção a tudo que acontece no escritório, onde estão os advogados, fulano, atender os telefonemas, atender os recados*", ainda "*tem que ter atenção para quando tiver uma reunião ligar para as empresas e daí eu passo tudo para o diretor o que ele me pede*".

Com as observações, pode-se verificar que a competência em organização administrativa tem relevância para os respondentes, desta forma, pode ser considerada como uma competência essencial ao cargo de recepcionista.

A abordagem que trata do domínio da competência apresenta a composição de 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% para a opção ‘possui domínio’. Não foram selecionadas as opções ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 22: Competência em **organização administrativa (agenda, horários)** para o cargo de recepcionista.



Fonte: Elaborado pelo autor.

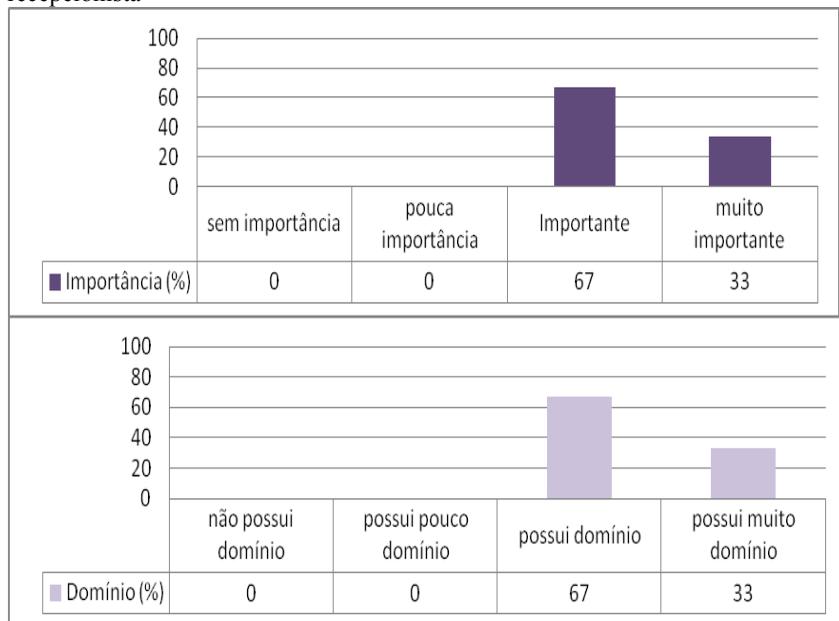
A competência **flexibilidade com o cliente** trata da condição de ser mais tolerante com suas solicitações. A Figura 23 apresenta o percentual do grau de importância da competência, 67% entendem como sendo ‘importante’ e 33% ‘muito importante’, não houve manifestação para ‘sem importância’ (0%) e ‘pouca importância’ (0%).

Os relatos apresentados na entrevista semiestruturada dão importância no “*atendimento ao cliente, com simpatia*” ao mesmo tempo “*atender o cliente para encaminhar o cliente ao setor que ele quer conversar*”.

Os resultados permitem constatar a importância dada pelos respondentes a esta competência para o cargo de recepcionista, assim, pode-se verificar como uma competência essencial.

Com relação ao grau de domínio, os respondentes atribuem 67% a opção ‘possui domínio’ e 33% ‘possui muito domínio’, as opções ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%), não foram percebidas pelos respondentes. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 23: Competência em **flexibilidade com o cliente** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

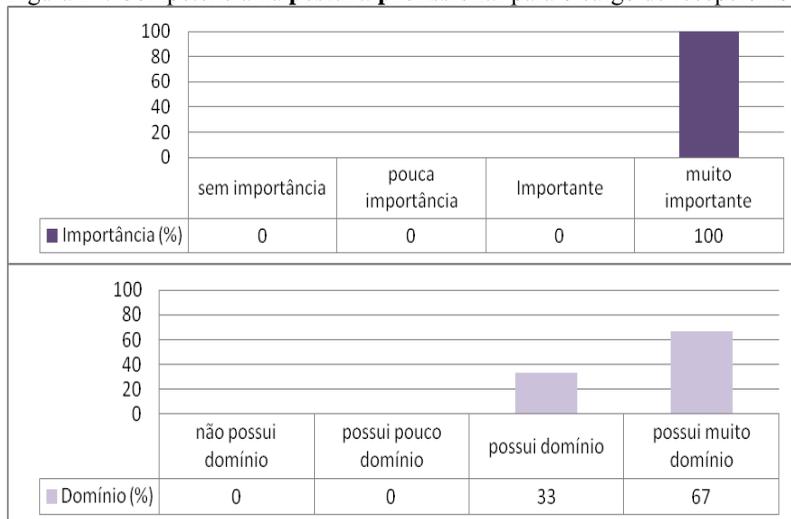
Em relação à competência **postura profissional**, que trata da forma como se comunicar de forma clara e objetiva com colaboradores e clientes (Figura 24), os respondentes atribuem 100% a esta competência como sendo ‘muito importante’ ao cargo de recepcionista. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

A importância do domínio fica evidenciada nos relatos dos participantes da entrevista semiestruturada. Alguns relatos: *"tem que ter o compromisso de horário também, eu sou a primeira a chegar, [...] já dou uma arrumada no escritório, esse é um compromisso de estar sempre no horário certinho [...] às vezes tu fica muito ali na recepção mantendo uma postura para atender, ajudar, mas é difícil de mostrar o serviço. Mas tem que ter proatividade, eu digo do café, de estar sempre oferecendo as coisas, ter as coisas mais bem organizadas na cozinha"*

Tendo em vista o grau de importância percebido pelos respondentes e os relatos observados, podemos compor mais uma competência essencial, ou seja, comunicação interpessoal para o cargo de recepcionista.

O grau de domínio do cargo em questão apresenta 67% como a opção ‘possui muito domínio’ e 33% com a opção ‘possui domínio’, as opções ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%) não apresentaram relevância ao cargo. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 24: Competência na **postura profissional** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

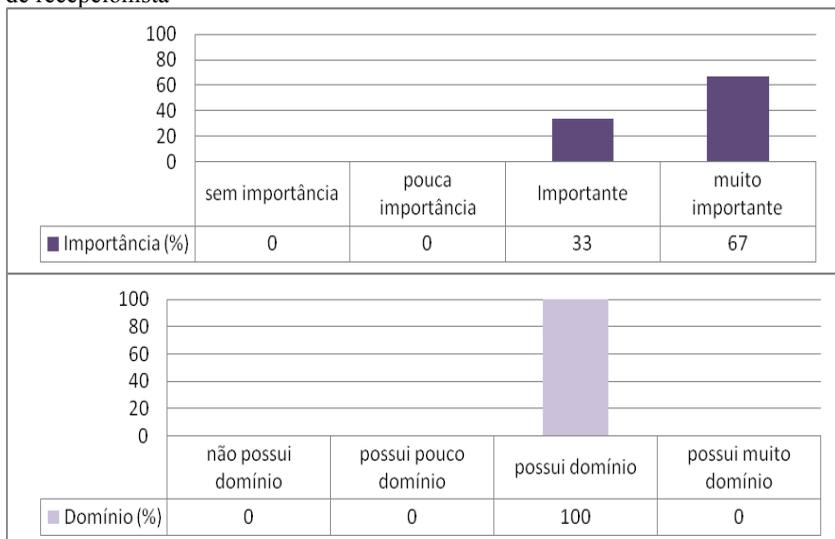
Em relação à competência **dinamismo na solução de problemas** para o cargo de recepcionista, que demonstra a competência relativa à disposição na resolução de problemas, a Figura 25, apresenta 67% como sendo ‘muito importante’ e 33% ‘importante’, ao mesmo tempo em que não fazem consideração a competência como sendo ‘sem importância’ (0%) ou ‘pouca importância’ (0%).

Em uma das falas, permite-se observar "*quando tem que comprar alguma coisa no supermercado, tipo café ou outra coisa que a gente usa, ela fala com o gestor administrativo para saber se pode ou não comprar*".

Percebe-se que a relevância da competência dinamismo na solução de problemas como uma competência relevante ao cargo de recepcionista, desta forma, pode-se considerar como uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio relativo à competência dinamismo na solução de problemas os respondentes atribuírem 100% para ‘possui’. Quanto às outras opções, não houve manifestação. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 25: Competência em **dinamismo na solução de problemas** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

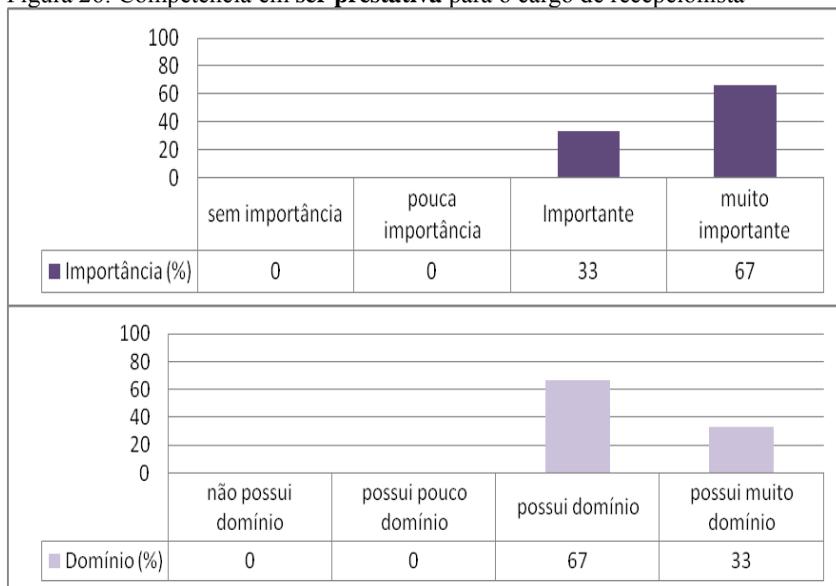
Conforme apresentado na Figura 26, a competência **ser prestativa**, que tem referência com o trato com os colegas e clientes é relevante para o cargo de recepcionista. Da totalidade das respostas, 67% entendem como ‘muito importante’ e 33% verificam como ‘importante’, não havendo relato dos respondentes para ‘sem importância’ (0%) e ‘pouca importância’ (0%).

A importância desta competência para o cargo pode ser observada nas falas dos atores da entrevista semiestruturada: *“Assim, ter boa vontade de fazer as coisas, ser proativa, está disposta a ajudar”*, ainda, *“ela faz conversa com o administrador para atender o que precisa”*.

Ao analisar, observa-se que a competência em ser prestativa para o cargo de recepcionista é relevante, desta forma, pode-se concluir como uma das competências essenciais deste cargo.

O grau de domínio para a competência do cargo de recepcionista é entendido pelos respondentes como existente, sendo que atribuíram 67% para ‘possui domínio’ e 33% ‘possui muito domínio’ ficando sem registro para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 26: Competência em **ser prestativa** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

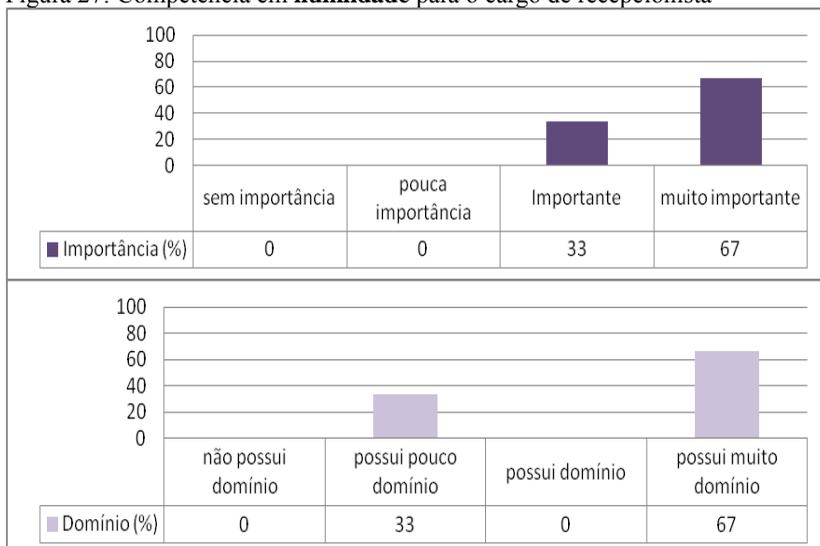
A **humildade** frente a situações inesperadas compõe a importância para o cargo de recepcionista, faz referência a pedir ajuda quando for necessário. Conforme apresentado na Figura 27 pode-se observar que 67% entendem como ‘muito importante’ e 33% como ‘importante’ para o cargo de recepcionista. Não há por parte dos respondentes considerações para ‘sem importância’ (0%), ‘pouca importância’ (0%).

Nos relatos, podemos observar, assim "*como chefia imediata, ela se reporta a mim para tirar as dúvidas que tiver*", ainda "*tem que ter atitude de se alguém passar um problema para você e você não conseguir resolver, passar para frente para que outra pessoa resolva pra você ou ajude a resolver*".

Diante das observações é pertinente considerar que a competência humildade para o cargo de recepcionista pode ser classificada como competência essencial.

O grau de domínio da competência em questão para atender o cargo de recepcionista encontra-se com 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui pouco domínio’, ficando as opções, ‘não possui domínio’ (0%), e ‘possui domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 27: Competência em **humildade** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

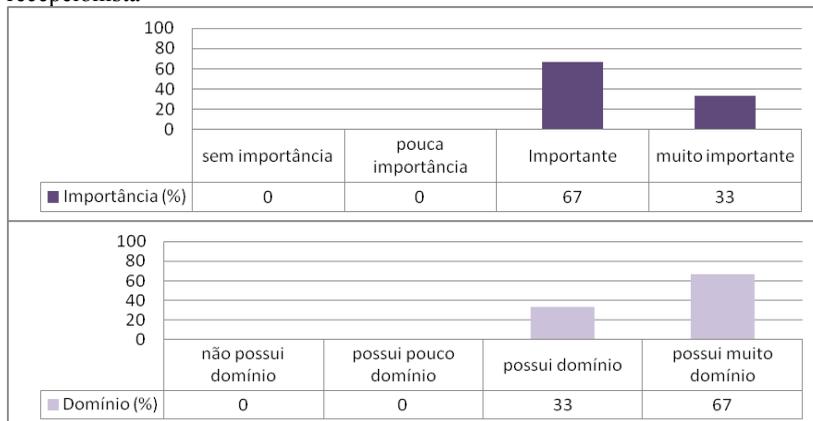
Tendo em vista as respostas a respeito da competência de **manter equilíbrio nas solicitações** para o cargo de recepcionista demonstra a competência relativa às cobranças/solicitações aos colegas e superiores. Conforme a Figura 28, os respondentes atribuem à competência, 67% como ‘importante’ e 33% ‘muito importante’, ao mesmo tempo em que não fazem consideração à competência como sendo ‘sem importância’ (0%) ou ‘pouca importância’ (0%).

Nas falas, pode-se observar, o “*gestor administrativo me passa as atividades que tenho que fazer e eu vou fazendo até acabar*”, assim “*usamos também o email para a gente se comunicar, fico o tempo todo olhando se tem uma ou outra coisa para eu resolver*”, “*eu me relaciono com todos os setores, mais diretamente na parte administrativa com o gestor administrativo, ele me passa as atividades que eu tenho que fazer, as vezes por email com o diretor, mas é mais com o gestor administrativo.*”

Percebe-se que a relevância da competência de manter equilíbrio nas solicitações é uma competência relevante ao cargo de recepcionista, desta forma, pode-se considerar como uma competência essencial.

Para o grau de domínio desta competência, os respondentes atribuíram 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui domínio’. Não houve presença de relato para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 28: Competência em **manter equilíbrio nas solicitações** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

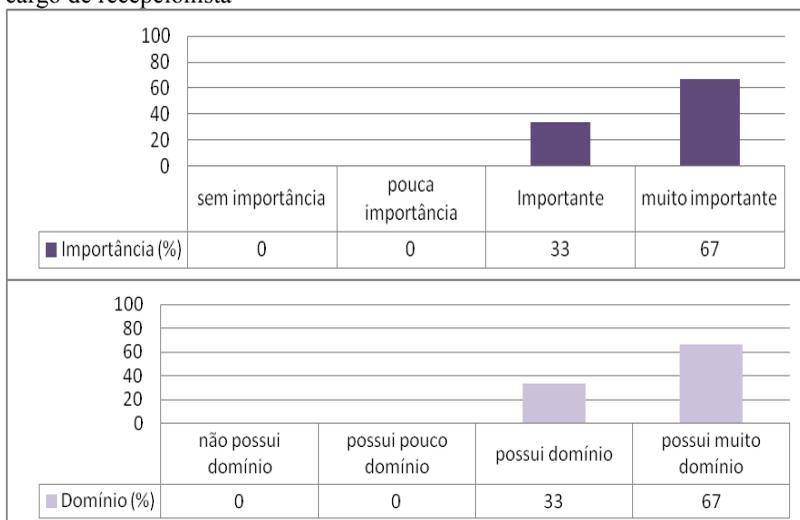
Com relação à competência de **responsabilidade em atender as solicitações** os respondentes (Figura 29) entendem, 67% como ‘muito importante’ e 33% verificam como ‘importante’, não havendo relato dos respondentes para ‘sem importância’ (0%) e ‘pouca importância’ (0%).

Os relatos permitem observar que “*está tudo muito focado na atenção, eu acho que isso é o essencial*” apesar de que “*para esse cargo não é necessário experiência mais específica, a determinação é uma coisa que ajuda muito*” principalmente quando “*tem que ter atenção para quando tiver uma reunião*”, quando necessário “*ela fala com o gestor administrativo para saber se pode ou não comprar*”, [...] “*estar a disposição*”.

Ao analisar, observa-se que a competência em responsabilidade nas demandas solicitadas para o cargo de recepcionista é relevante, desta forma pode-se concluir como uma das competências essenciais ao cargo.

O grau de domínio para a competência do cargo de recepcionista é entendido pelos respondentes como existente, sendo que atribuíram 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui domínio’ ficando sem registro para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 29: Competência em **responsabilidade em atender solicitadas** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

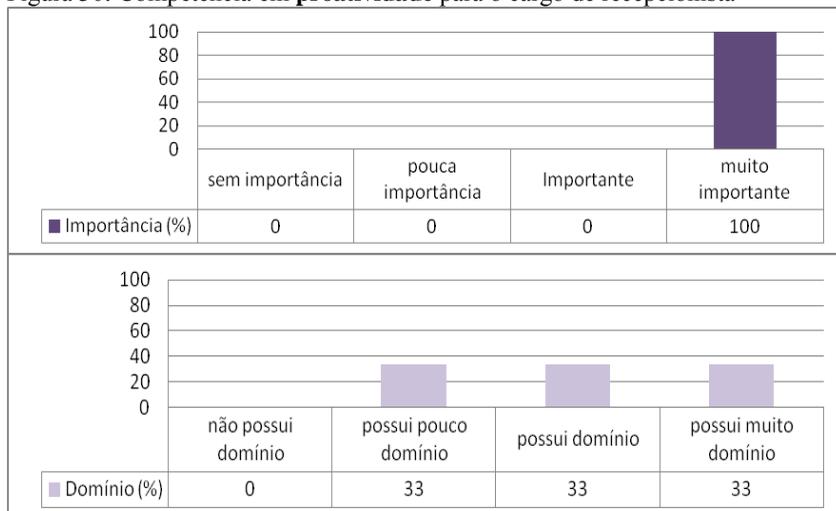
A análise a respeito da competência em **proatividade** permite verificar que 100% dos respondentes (Figura 30) concordam que esta competência é ‘muito importante’ para o cargo de recepcionista. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Observa-se no relato que é “*um cargo muito restrito, não dá para mostrar muito o potencial, às vezes tu fica muito na recepção e não mostra serviço, vamos dizer assim. Mas tem que ter proatividade, eu digo do café, de estar sempre oferecendo as coisas, ter as coisas mais bem organizadas na cozinha. O café é uma iniciativa minha, a gente oferece água pras pessoa*”, “*assim, ter boa vontade de fazer as coisas, ser proativa, está disposta a ajudar*”.

A relevância pode ser percebida na importância dada à competência em proatividade para o cargo de recepcionista, desta forma, pode-se concluir como uma das competências essenciais ao cargo.

O grau de domínio para a competência do cargo de recepcionista é entendido pelos respondentes como existente. Os respondentes se manifestaram com 33% ‘possui muito domínio’, 33% ‘possui domínio’, 33% ‘possui pouco domínio’. Observa-se um equilíbrio nas escolhas dos respondentes, o desvio padrão aponta valor igual a 1, demonstrando a divergência diante das opções. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 30: Competência em **proatividade** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

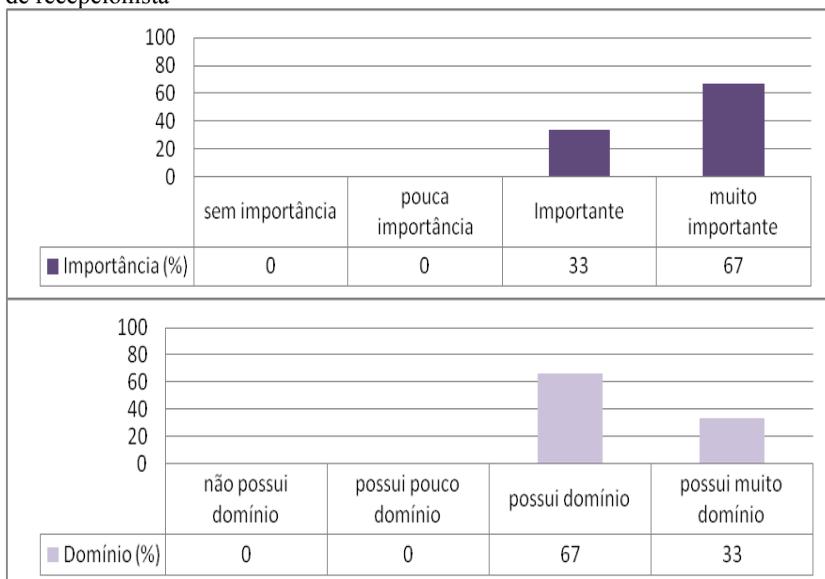
Conforme apresentado na Figura 31, referente à competência **organização do espaço de trabalho**, os respondentes entendem 67% ‘muito importante’ e 33% verificam como ‘importante’, não havendo relato dos respondentes para ‘sem importância’ (0%) e ‘pouca importância’ (0%).

A importância desta competência para o cargo pode ser observada nas falas dos atores da entrevista semiestruturada, “*comunicação boa para poder entender e repassar informação*”, “*organiza aqui esta parte do escritório, somente a organização das coisas para ficar ajeitado tem outra pessoa que cuida da limpeza*”.

Ao analisar, observa-se que a competência na organização do espaço de trabalho para o cargo de recepcionista é relevante, desta forma pode-se concluir como uma das competências essenciais deste cargo.

O grau de domínio para a competência do cargo de recepcionista é entendido pelos respondentes como existente, pois atribuíram 67% para ‘possui domínio’ e 33% ‘possui muito domínio’ ficando sem registro para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 31: Competência em **organização do espaço de trabalho** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

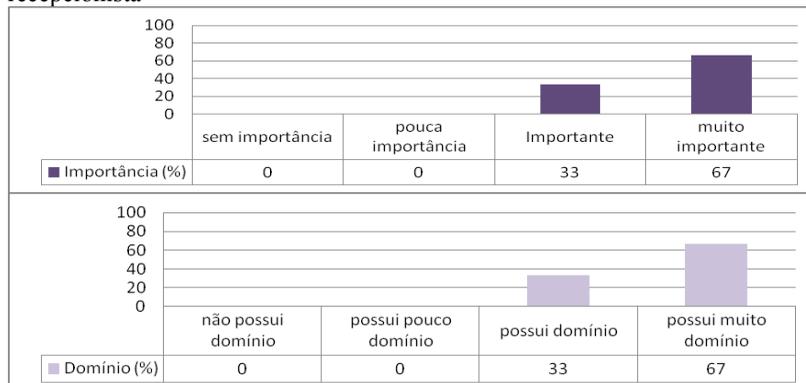
Com relação à competência na **discrição das informações**, os respondentes (Figura 32) entendem: 67% como ‘muito importante’ e 33% verificam como ‘importante’, não havendo relato dos respondentes para ‘sem importância’ (0%) e ‘pouca importância’ (0%).

Os relatos permitem observar que *“é uma função tranquila, mas como as outras tem que ter atenção, passam muitas informações importante, tudo que chega e sai passa na recepção. É possível ver quem chega e sai, tudo passa na recepção, tem que estar de olho em tudo”*. A atenção motiva a procurar saber mais sobre os assuntos, *“está tudo muito focado na atenção, eu acho que isso é o essencial”*, ao ter *“atenção a tudo que acontece no escritório [...]”*, invariavelmente invade privacidade pessoal e de informações, *“[...] onde estão os advogados, fulano, atender os telefonemas, atender os recados”*, inevitavelmente faz conjecturas de *“pesquisas, assim do tipo na parte jurídica tem uma lei tal, pesquisa sobre essa lei, mesmo não sabendo do que se trata a lei”*.

Ao analisar, observa-se que a competência na descrição das informações para o cargo de recepcionista é relevante, desta forma, pode-se concluir como uma das competências essenciais ao cargo.

O grau de domínio para a competência do cargo de recepcionista é entendido pelos respondentes como existente, sendo que atribuíram 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui domínio’ ficando sem registro para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Assim, o cargo não apresenta lacuna de competência. Diante das observações, verifica-se a ausência de *gap* de competência para o cargo de recepcionista.

Figura 32: Competência na **discrição das informações** para o cargo de recepcionista



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando os resultados do modelo aplicado, é possível verificar que os respondentes atribuem para a importância da competência ao cargo de recepcionista notas que variam entre 2 (importante) e 3 (muito importante), assim, efetivando todas as competências como essenciais.

Quanto ao domínio, os respondentes atribuem para a competência ao cargo de recepcionista nota que variam entre 2 (possui domínio) e 3 (possui muito domínio), assim consideram a competência como relevante, implicando que não se verifica *gap* de competências para o cargo de recepcionista.

Apresentam divergência de opinião as competências **humildade** e **proatividade** entre os respondentes.

A estratégia organizacional tem o propósito de orientar a ações da organização no sentido de unir, baseada nos seus instrumentos de gestão, recursos internos na obtenção de competências essenciais para a criação de vantagem competitiva sustentável. A identificação das competências propicia uma melhor forma de explorar o potencial da organização a partir das competências instaladas (MIRANDA, 2004, NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

6.3.2 Cargo de auxiliar administrativo

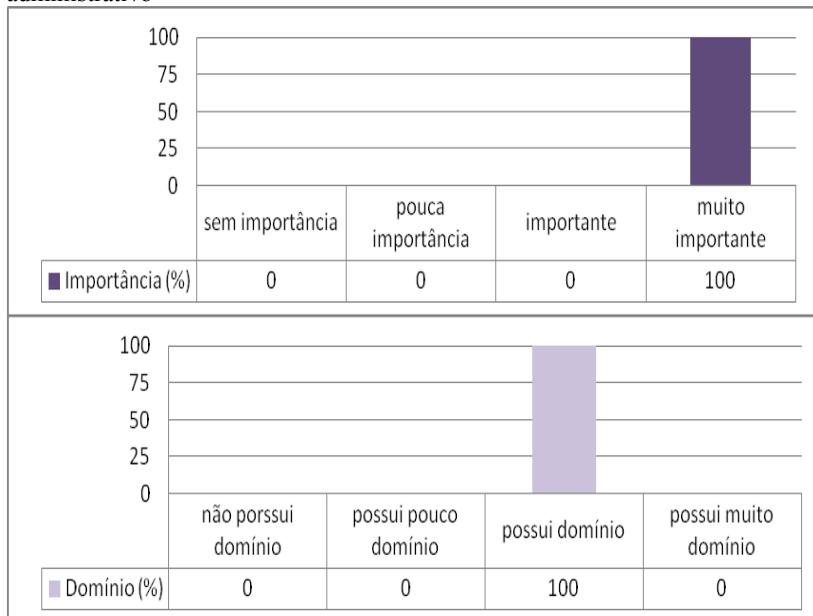
Quanto à importância da competência **informática básica** para o cargo de auxiliar administrativo, os respondentes atribuem (Figura 33), 100% para ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve relevância.

Relata: “*a dificuldade que eu senti no inicio foi mexer no Excel, na parte de computação, eu só trabalhava com o Word e com o Excel não. Você pegar em branco para fazer uma planilha cheia de detalhes, no inicio eu apanhei legal*” ressalta que “*não é necessário mexer 100% mas teria que ter uma noção*”, ainda “*deve ter conhecimentos de mexer com a internet, utilizar planilhas.*”

Ao analisar, observa-se que a competência em informática básica para o cargo de auxiliar administrativo é relevante, desta forma, pode-se concluir como uma competência essencial ao cargo.

Para o grau de domínio da competência em questão é atribuído 100% para ‘possui domínio’, ficando as opções, ‘não possui domínio’ (0%), ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘possui muito domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 33: Competência em **informática básica** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

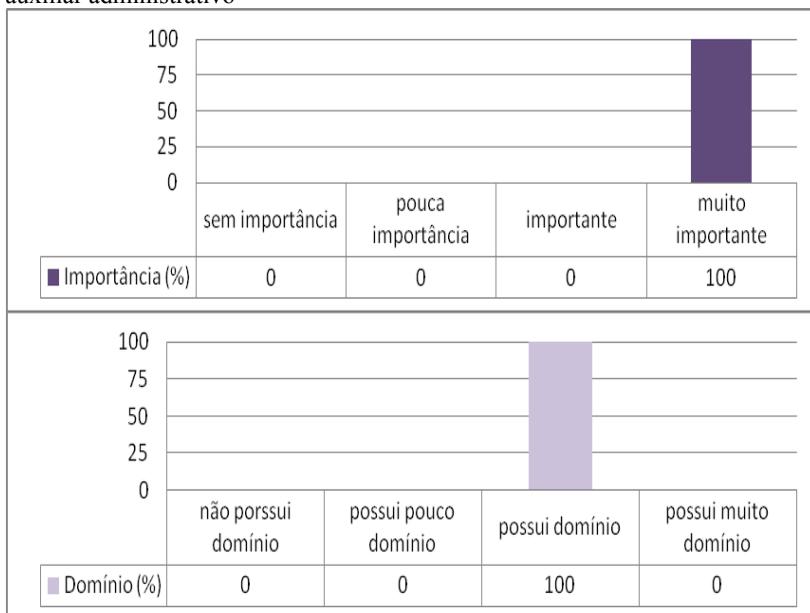
Quanto à importância da competência **formalidade na comunicação** apresentada na Figura 34 para o cargo de auxiliar administrativo, os respondentes atribuem 100% para muito importante. Quanto às outras opções, não houve relevância.

Relata que *“pra mandar email tem que saber português para não enviar coisas escritas erradas”*, no atendimento ao público *“também é ser simpática ao telefone porque também ela vai ter que ligar para o cliente”*.

Ao analisar, observa-se que a competência em formalidade na comunicação para o cargo, é relevante. Desta forma pode-se concluir como uma das competências essenciais ao cargo.

Para o grau de domínio da competência em questão é atribuído 100% para ‘possui domínio’, ficando as demais opções sem manifestação. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 34: Competência em **formalidade na comunicação** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

A competência em **procedimentos de cobrança** é relevante para os respondentes, atribuem 100% para ‘muito importante’, conforme é apresentado na Figura 35. Quanto às outras opções, não houve relevância.

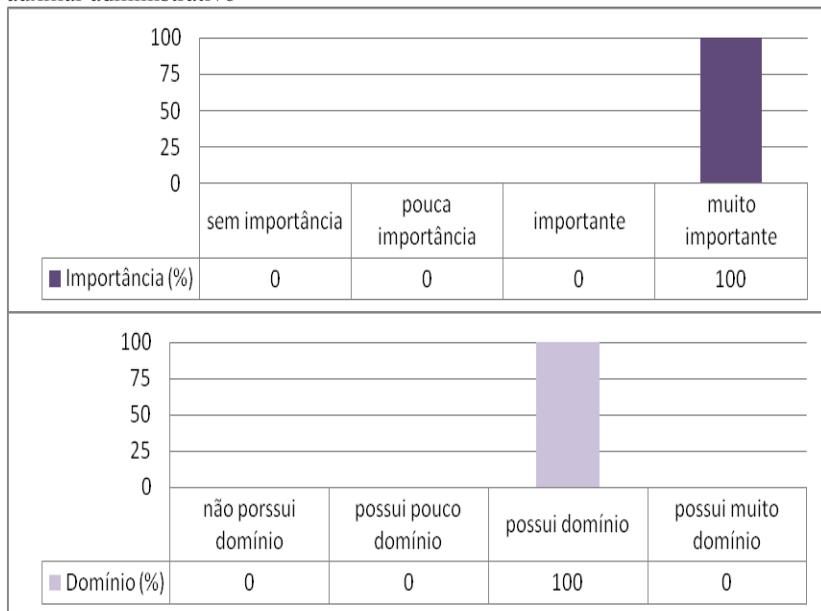
Relata que *“faz a parte de cobrança de um outro setor nosso, ou imobiliário as vezes ela tem que ser um pouco rúdica se não os caras enrolam, mas ela tem que ter essa flexibilidade, esse jogo de cintura para realizar a cobrança, ao mesmo tempo quando ela for cobrar um cliente meu, isso ocorre raramente, daí ela tem que ser mais flexível, ela tem que ser mais flexível nessa parte de ser rude”*. Completando o relato *“fecha faturamento e faz envio de cobranças, planilha as cobranças e remete aos clientes, ainda auxilia a Vivian na cobrança do imobiliário”*

Ao analisar, observa-se que a competência em procedimentos de cobrança para o cargo é relevante. Desta forma, pode-se concluir como uma competência essencial ao cargo de auxiliar administrativa.

Para o grau de domínio da competência em questão, é atribuído 100% para ‘possui domínio’, ficando as demais opções sem

manifestação. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 35: Competência em **procedimentos de cobrança** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a Figura 36, a importância da competência em **entender e auxiliar nos pagamentos** obteve 67% para a opção ‘importante’ e 33% para ‘pouca importância’. Não obtiveram manifestação as opções ‘sem importância’ (0%) e ‘muito importante’ (0%).

O relato 1 apresenta como uma das principais atividades “*é na cobrança dos clientes, ele [gestor administrativo, grifos do autor] não mexe diretamente com o financeiro, ela [auxiliar administrativo, grifos do autor] tem que fazer as relações para cobrança dos clientes, tem que estar tudo em dia para as cobranças, acho que é uma grande responsabilidade [...] ainda tem que ir aos bancos, enfrentar fila para fazer os pagamentos*”.

Já o relato 2 “*faço as coisas que o Gestor Administrativo me solicita e essa parte de fechamento de clientes, de organizar planilhas, de saber o que já foi pago e não*” “*mandar para clientes as planilhas*

com as cobranças”, ainda “faço as ligações do jurídico do imobiliário [...] nesta parte, eu auxilio a Advogada do imobiliário né, a advogada”.

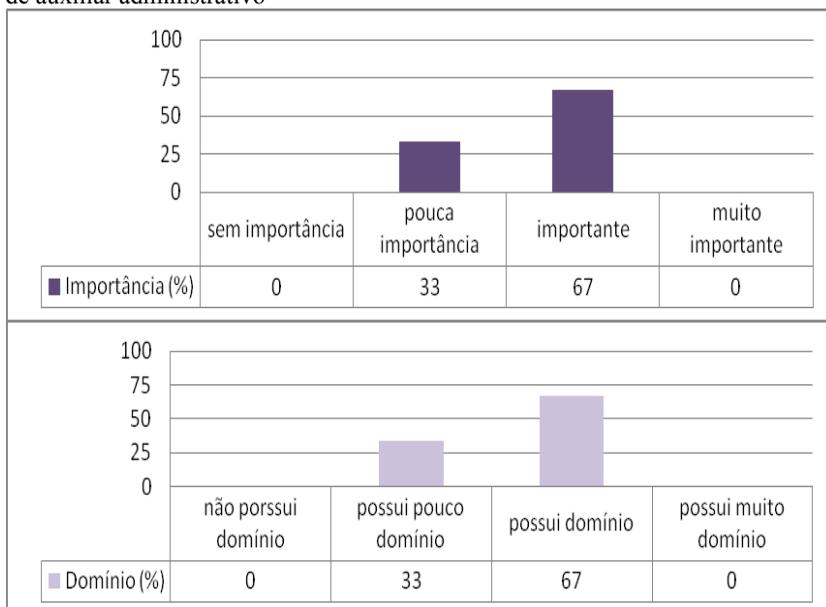
Sobre o relato 3 “ela faz a parte de cobrança de um outro setor nosso, o imobiliário”.

O relato 4 registra que “fecha faturamento [...] ver o que está devendo, o que não tá, ver o que já foi pago e o que não foi [...] ainda auxilia a advogada do imobiliário”.

Verifica-se, nos resultados, que a competência em entender e auxiliar pagamentos não é verificada como uma competência essencial ao cargo de auxiliar administrativa..

O domínio da competência atribui 67% ‘possui domínio’ e 33% ‘possui pouco domínio’, ficando as opções, ‘não possui domínio’ e (0%), ‘possui domínio’ (0%) sem relevância. Verifica-se que há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 36: Competência em **entender e auxiliar nos pagamentos** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a importância da competência em **procedimentos administrativos** a resposta é unânime, 100% dos respondentes

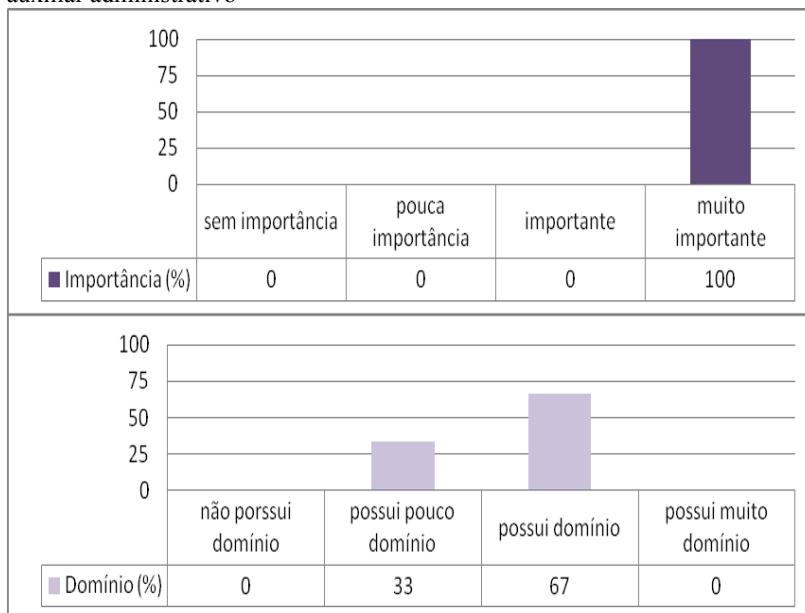
avaliaram como ‘muito importante’, conforme Figura 37. Não há ressalvas quanto às outras opções.

Mantém relação “*com o Gestor Administrativo, Diretor e a Advogada do imobiliário e com a recepcionista*” suas ações permitem ter “*ligação com a empresa*” como um todo. Na ausência, “*no caso quando o pessoal vem pagar os aluguéis, condomínios, primeiro se a Advogada do imobiliário não tá e o Gestor administrativo, daí sou eu quem recebo*”. Apresenta destaque quando “*foi lá digitalizou e encaminhou digitalizado, foi assim, uma inovação*”.

Devido a afirmação, por parte dos respondentes, de que a competência em procedimentos administrativos é uma competência importante, pode-se nomeá-la como competência essencial ao cargo.

Quanto ao grau de domínio da competência em questão, atribuem 67% para ‘possui domínio’ e 33% ‘possui pouco domínio’, ficando as opções, ‘não possui domínio’ e (0%), ‘possui muito domínio’ (0%) sem relevância. Diante das observações, verifica-se que há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 37: Competência em **procedimentos administrativos** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

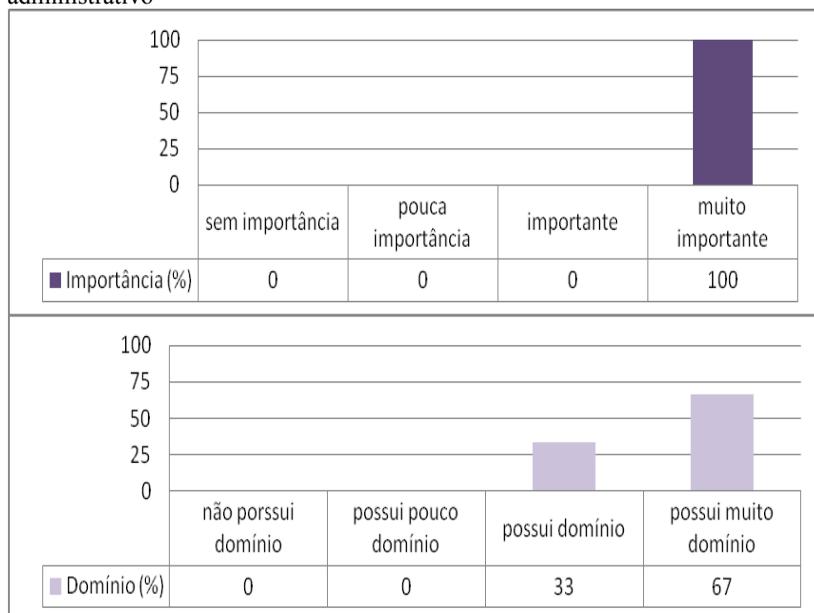
Conforme Figura 38, a avaliação dos respondentes quanto à importância de **transmitir informações** é de 100% para ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Relata que *“também tem que saber pegar o telefone e resolver, no caso saber para onde enviar para agradar o cliente e poder resolver rápido”, tem que ter disposição para “ter atitude e iniciativa para entender o que o cliente esta pedindo e ter muita atenção”*

Diante da análise, pode-se concluir que a competência em transmitir informações para o cargo de auxiliar administrativo é uma competência essencial.

O grau de domínio para a competência é de 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui domínio’, não há indicação de respostas ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 38: Competência em **transmitir informações** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

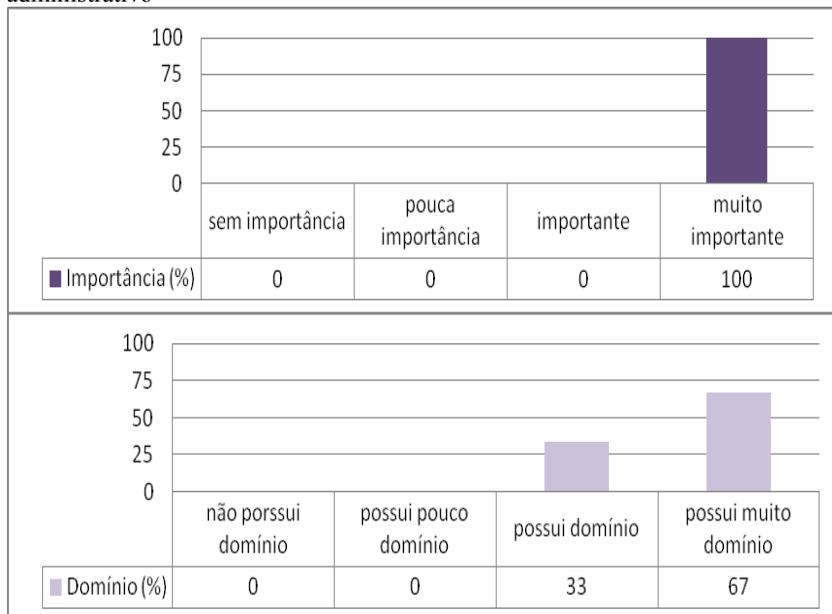
A avaliação dos respondentes (Figura 39) quanto à importância da **relação com cliente** é de 100% para ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Relata que *“a questão de saber se relacionar com os clientes é assim muito importante, tem que conversar direito para dar as informações certinho, tem que conhecer um pouquinho de tudo pra poder conversar com os setores com que ela trabalha no escritório.”*

Diante da análise, pode-se concluir que a competência relação com cliente para o cargo de gestor administrativo é uma competência essencial ao cargo.

O grau de domínio para a competência em questão para o cargo encontra-se com 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui domínio’, não há indicação de respostas para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 39: Competência na **relação com cliente** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 40 apresenta a importância da competência em **pesquisar informações**. Fica evidenciada a importância nas respostas,

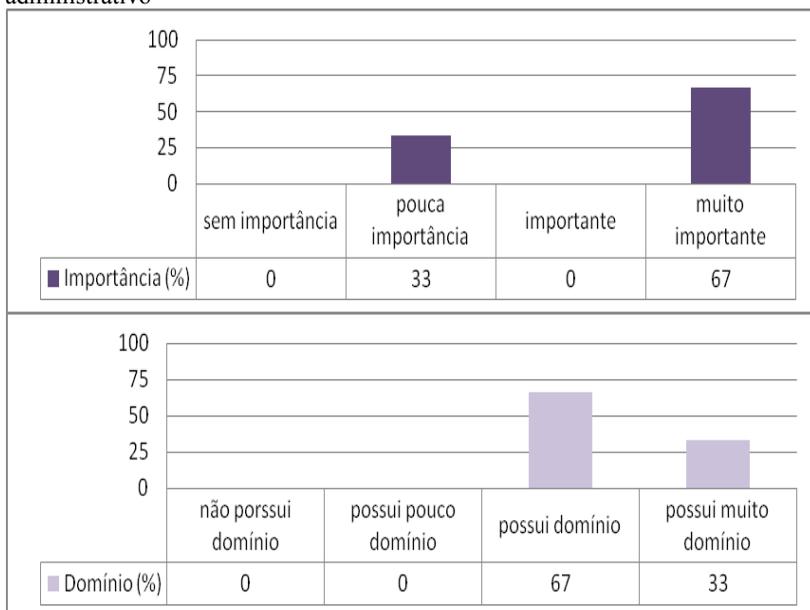
foi atribuído 67% para ‘muito importante’ e 33% para ‘pouco importante’, as outras respostas ‘sem importância’ (0%) ou ‘pouca importância’ (0%) não foram relevantes.

Verifica-se no relato que “*mexo na internet para encontrar coisas que são solicitadas, como endereço pra enviar alguma coisa. Já ajudei para encontrar algumas leis*”

Observa-se a importância dada à competência em pesquisar informações para o cargo de auxiliar administrativo, desta maneira, torna-a uma competência essencial.

O grau de domínio é composto por 67% para ‘possui domínio’ e 33% para ‘possui muito domínio’, as outras respostas ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%) não foram relatadas pelos respondentes. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 40: Competência em **pesquisar informações** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Figura 41, observa-se a importância de **postura profissional ao realizar cobranças**, o qual obteve em

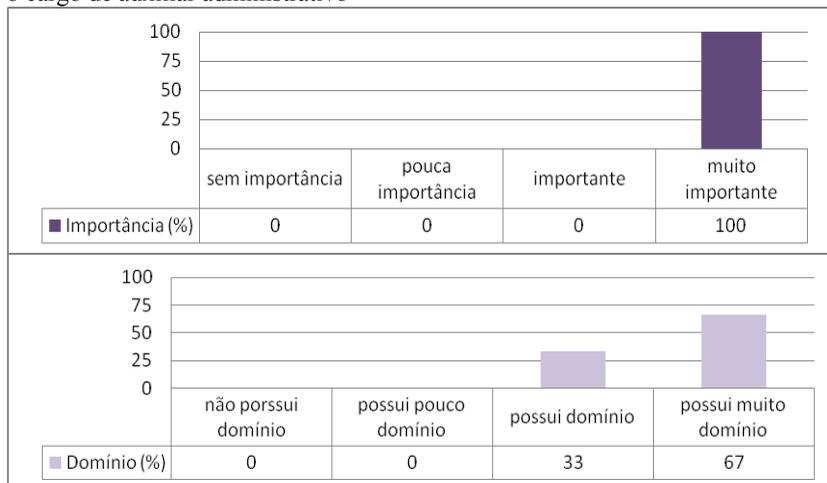
totalidade, 100% entendem como ‘muito importante’, sendo assim, não foram assinaladas as outras opções.

Verifica-se no relato “*No meu caso ele [gestor administrativo, grifos do autor] tem uma agenda, como eu tenho muita coisa pra fazer se eu ficar de qualquer jeito vai ser ruim pra ele [gestor administrativo, grifos do autor], [...] e pra mim também [...] ele [gestor administrativo, grifos do autor] vai se perder porque não vai saber exatamente o que eu estou fazendo*”, assim “*todo o dia a gente bate aquela agenda, tá lá, segunda a gente tem dez clientes que eu tenho que fazer aquele fechamento*”

Tendo em vista o grau de importância de conhecimento em postura profissional ao realizar cobranças para o cargo de gestor, pode-se classificar como competência essencial ao cargo de auxiliar administrativo’.

Quanto ao grau de domínio da competência em postura profissional ao realizar cobranças no cargo em questão, os respondentes atribuem 33% para ‘possui domínio’ e 67% como opção ‘possui muito domínio’. As respostas ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%) não foram relevantes para questão. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 41: Competência em **postura profissional ao realizar cobranças** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

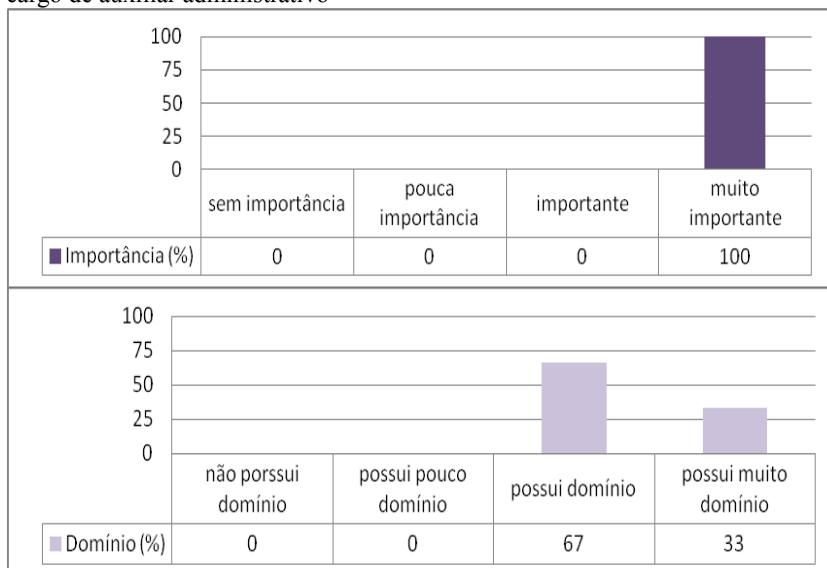
Com relação a **melhoria do desempenho administrativo**, os respondentes avaliam 100% para ‘muito importante’ conforme apresenta Figura 42. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Relata que a “*habilidade de renovação de tentar reinventar, que ficar satisfeita com aquilo que já esta pronto, ela está pouco tempo ali e está ajeitando um monte de coisa boa, bacana, está acelerando processos com novos métodos etc. A auxiliar assumiu o financeiro porque ela é de extrema confiança [...] inovará em algumas coisas, de ser diferente, de ser mais econômica de usar menos papel, de mandar de uma forma mais rápida*”.

Tendo em vista o grau de importância da melhoria do desempenho administrativo, verifica-se esta competência como uma competência essencial.

O grau de domínio do cargo de gestor aponta 33% para ‘possui muito domínio’ e 67% ‘possui domínio’. Não há indicações para as respostas ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 42: Competência em **melhoria do desempenho administrativo** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

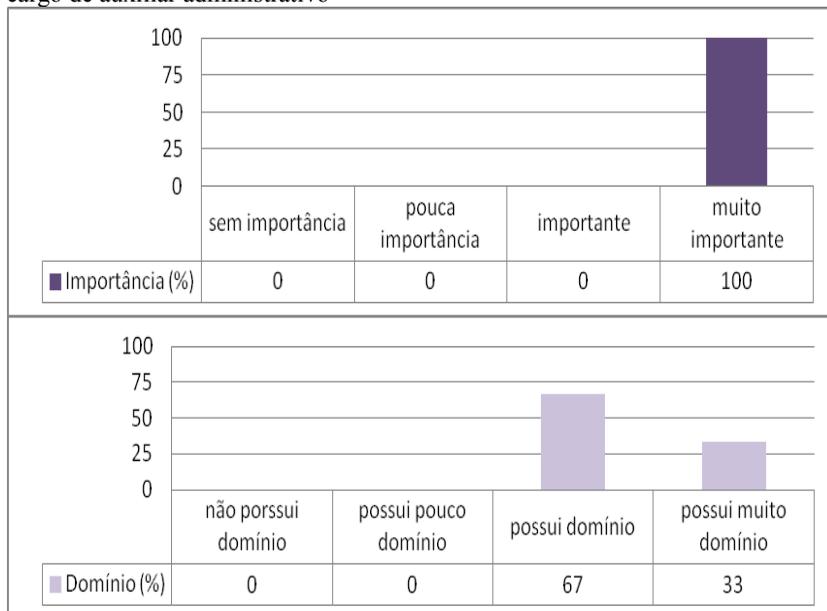
A competência em **organização no ambiente de trabalho** para os respondentes compreende 100% para ‘muito importante’, conforme apresenta Figura 43. As outras opções não foram ressaltadas pelos respondentes.

O relato apresenta que *“tem que ser bem organizada [...] tem que ser organizada porque, são muitas atividades, não pode deixar passar nada, os prazos e tem que estar bem atenta a isso e ter tudo bem esquematizado, então a atenção e organização são essenciais”*.

Tendo em vista o grau de importância, classifica-se como uma competência essencial para o cargo de auxiliar administrativo.

O grau de domínio do cargo de auxiliar administrativo aponta 33% para ‘possui muito domínio’ e 67% ‘possui domínio’. Não há indicações para as respostas ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 43: Competência em **organização no ambiente de trabalho** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à importância da competência em **postura profissional** que está relacionada às informações de cobrança, atribuem

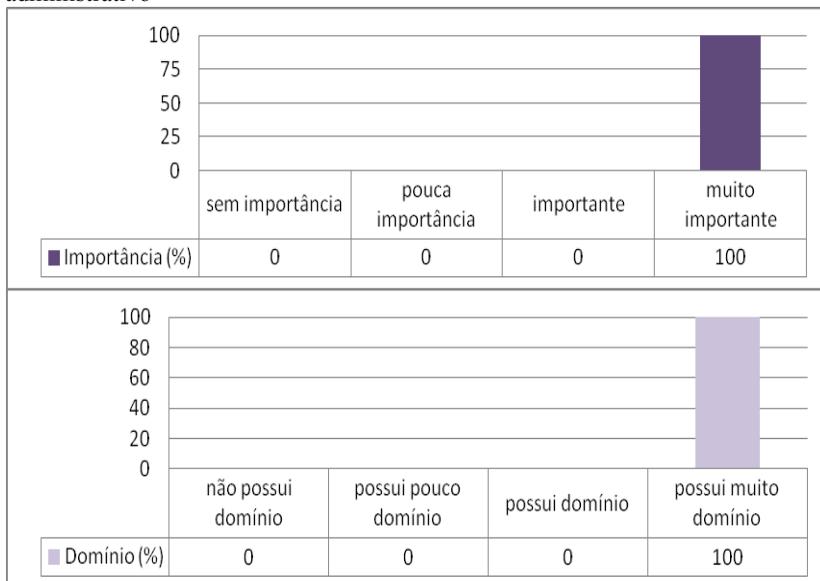
os respondentes 100% como ‘muito importante’ ao cargo, não houve manifestação para as outras opções (Figura 44).

Relata que *“passam para o Gestor Administrativo e ele passa para mim, faço o que o Gestor Administrativo me solicita, mas faço outra parte de fechamento do cliente, organizar, colocar em planilha, ver o que está devendo, o que não tá, ver o que já foi pago e o que não foi, mando para o cliente as planilhas com as cobranças. Ainda faço a ligação do jurídico do imobiliário, nesta part,e eu ajudo a advogada do imobiliário, ligo pros clientes e trato do aluguel, condomínio.”*.

Observa-se a relevância da competência em verificar cobrança para o cargo de auxiliar administrativo, desta forma conclui-se ser uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio, os respondentes atribuírem 100% para ‘possui muito domínio’. Não houve manifestação de relato para as outras opções. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 44: Competência em **postura profissional** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 45 apresenta a importância da competência relacionada ao **dinamismo**, observa-se a relevância desta competência,

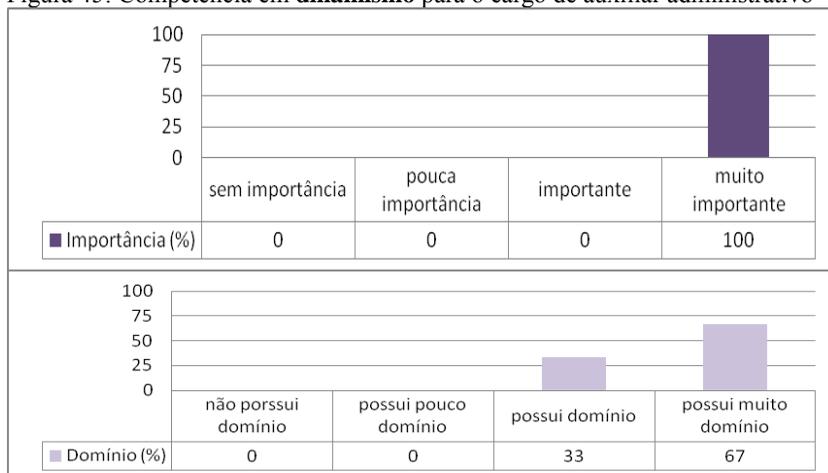
100% dos respondentes, entendendo como ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

O relato apresenta, *“ainda estou aprendendo, engatinhando sabe [...], eu erro, mas eu acho normal, porque eu estou aprendendo né, obviamente eu não vou aprender de cara tudo perfeito. Eu procuro, no meu máximo, ter bastante atenção para quando ele [gestor administrativo, grifos do autor] me explicar as coisas eu conseguir me programar sempre que possível. Às vezes eu encho ele de perguntas, eu desço na sala dele mil vezes durante o dia para perguntar, eu tenho que fazer isso, eu acho, mas vale perguntar mil vezes a mesma coisa do que fazer errado”, ainda deve “saber atender o telefone e postura ao atender o cliente”.*

Com relação a competência de se ter dinamismo, verifica-se que a relevância é percebida, então, pode-se concluir como uma competências essencial ao cargo.

O grau de domínio do cargo de auxiliar administrativo aponta 33% para ‘possui domínio’ e 67% ‘possui muito domínio’. Não há indicações para as respostas ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 45: Competência em **dinamismo** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

A competência de **relacionamento** apresenta (Figura 46), por parte dos respondentes, 100% para ‘muito importante’, ao mesmo tempo

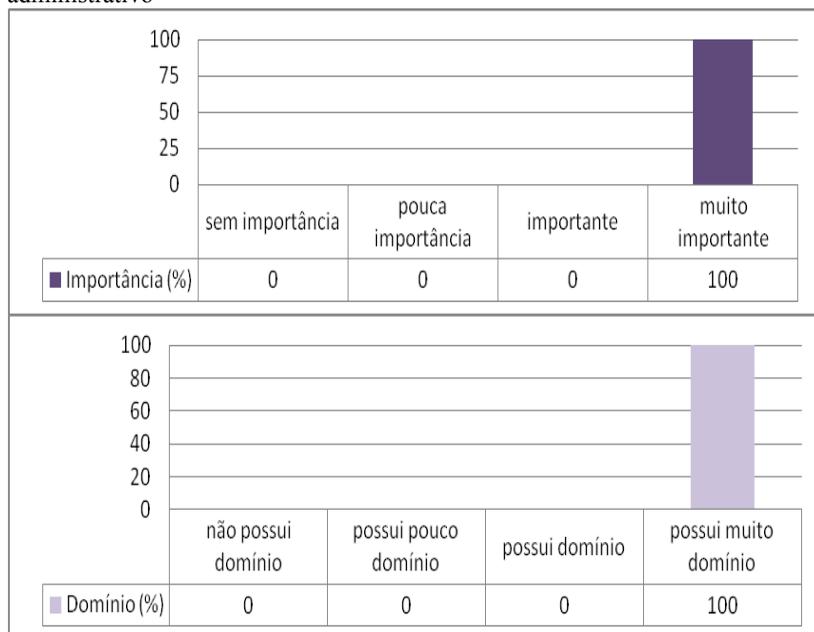
em que não fazem consideração a competência dentre as demais opções apresentadas.

Os relatos apresentam que “*atende todo o escritório, mas interage mais com o administrador*”, atende “*o que o gestor administrativo solicita, mas faço outra parte de fechamento do cliente [...] ainda faço a ligação do jurídico do imobiliário [...] atende todas as pessoas para poder ajudar*”

Observa-se a relevância da competência, desta maneira, considera-se como uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio, os respondentes atribuírem 100% para ‘possui muito domínio’. Não houve manifestação de relato para as outras opções. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 46: Competência em **relacionamento** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 47 apresenta a importância da competência em **melhoria de processos**. Fica evidenciada a importância nas respostas. Foi atribuído 67% para ‘muito importante’ e 33% para ‘importante’, as

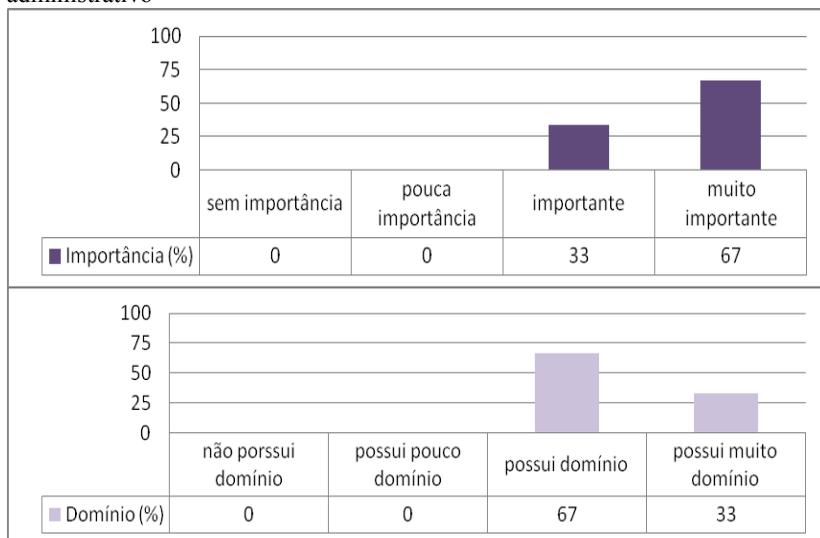
outras respostas ‘sem importância’ (0%) ou ‘pouca importância’ (0%) não foram relevantes.

Verifica-se no relato, “a auxiliar basicamente fecha o faturamento, uma coisa mais mecânica. Estes dias,[...] a gente sempre encaminhava de um jeito, encaminhava pelo correio, põem no correio, paga isso, paga aquilo, imprime. Ela foi lá digitalizou e encaminhou digitalizado, foi assim, uma inovação, uma coisa simplíssima e econômica que deu certo. O cliente falou ”foi bom receber deste jeito” (entrevistado fala baixinho) estamos a dez anos fazendo do mesmo jeito”

Observa-se a importância dada à competência em ter melhoria de processos para o cargo, desta maneira, torna-se uma competência essencial.

O grau de domínio é composto por 67% para ‘possui domínio’ e 33% para ‘possui muito domínio’, as outras respostas, ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%), não foram relevantes para os respondentes. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 47: Competência na **melhoria de processos** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à **responsabilidade nas cobranças**, para o cargo de auxiliar administrativo, 100% dos respondentes entendem como

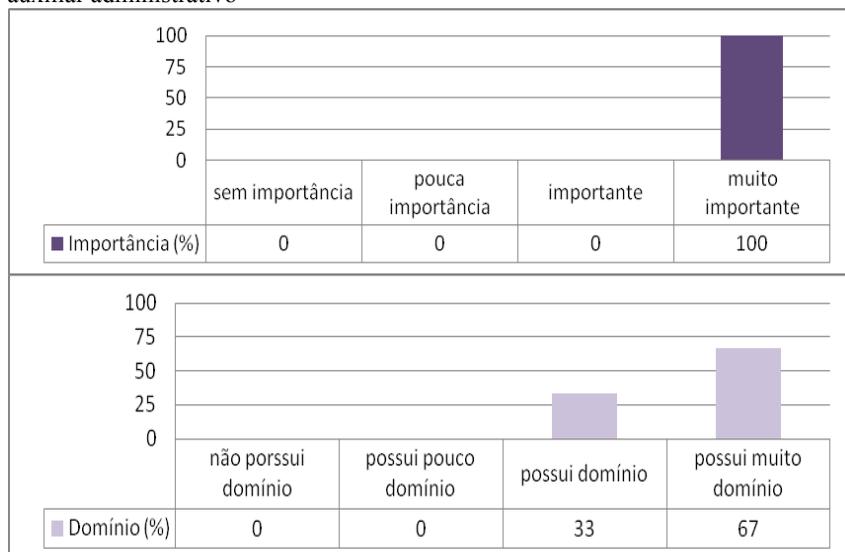
sendo ‘muito importante’, conforme apresenta Figura 48. As outras opções não foram ressaltadas.

No relato verifica-se “*A parte do fechamento dos clientes, tem que tomar cuidado para não deixar de cobrar alguma coisa, passar muito tempo e não conseguir cobrar. Tem que estar sempre muito atenta às datas, aos prazos, daí vem o cliente com as datas deles, eles querem que mande até uma data que eles tem as datas deles para apagamento. Então a gente tem que ir entrando no “de acordo” conforme eles querem, nas datas dos clientes para não deixar passar, tem que ficar bem atenda a isso*”.

Tendo em vista o grau de importância da competência, classifica-se como uma competência essencial para o cargo de auxiliar administrativo.

O grau de domínio para o cargo em questão aponta 33% para ‘possui domínio’ e 67% ‘possui muito domínio’. Não há indicações para as respostas ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 48: Competência em **responsabilidade nas cobranças** para o cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos resultados obtidos na aplicação do modelo, é possível verificar que as competências **entender e auxiliar nos pagamentos e procedimentos administrativos** apresentam *gap* de competência. Além disso, vale resaltar que não houve divergência significativa nas manifestações dos atores.

Outro aspecto a ser destacado é a elevada divergência de opiniões a respeito da competência **pesquisar informação**, mesmo assim, foi considerada uma competência essencial. As demais competências obtiveram médias entre 2 (importante) e 3 (muito importante) sendo efetivadas como competências essenciais ao cargo de auxiliar administrativa.

Segundo Carbone (2009, p. 52-53), o Mapeamento de Competências possibilita a identificação de “*gap*, ou lacuna, existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização.” O autor destaca ainda, a importância da recomposição das competências ausentes como forma de restabelecer a organização para alcançar seus objetivos estratégicos.

6.3.3 Cargo de gestor administrativo

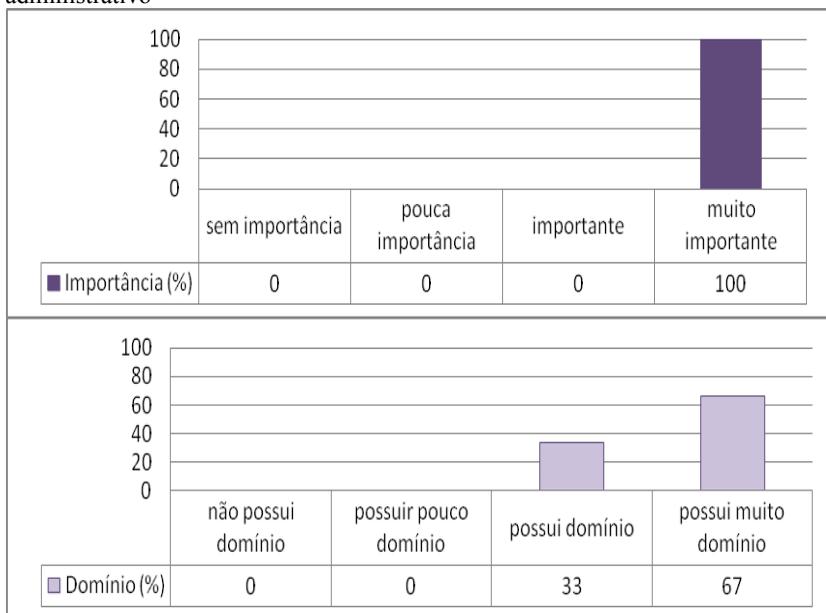
Conforme apresentado na Figura 49, com relação à importância da competência **informática básica** para o cargo de gestor administrativo, referente ao conhecimento do Word, Excel, e-mail e internet, os respondentes avaliam como ‘muito importante’ (100%). Quanto às outras opções, não houve manifestação.

A partir da análise, percebe-se a relevância da importância em ter informática básica para o cargo de gestor administrativo, desta maneira conclui-se como uma competência essencial ao cargo.

Os relatos apresentam a importância, “*tem que conhecer um pouco da área de informática para usar no dia-a-dia, a planilha ele [gestor administrativo, grifos do autor] usa bastante, tem que saber de internet e Word*”. O sistema de gestão tem ganhado agilidade, “*um software que tem me ajudado muito, na parte gerencial, para obter informações mais rápidas que no Excel*”.

O grau de domínio para a competência em questão apresenta 33% das respostas como ‘possui domínio’ e 67% com a opção ‘possui muito domínio’. Não tendo respostas para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de auxiliar administrativo.

Figura 49: Competência em **informática básica** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

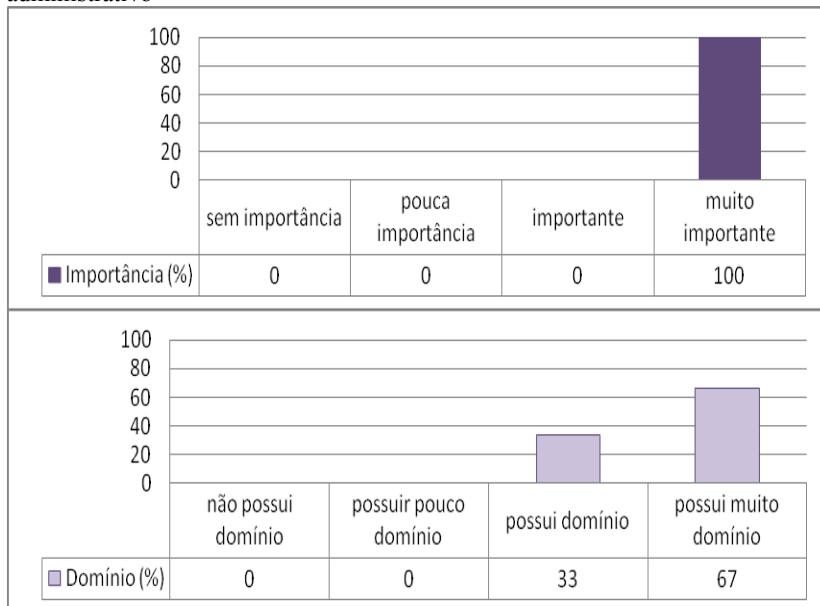
Conforme a Figura 50, a avaliação dos respondentes quanto à importância de **elaborar relatórios**, 100% consideram como ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

O gestor administrativo elabora “*os relatórios gerenciais e apresento a diretoria para entender o que já foi realizado e o que ainda não foi feito, ainda apresento o balanço financeiro e as informações das atividades realizadas para atingir os objetivos*”.

Diante da análise, pode-se concluir que a competência de elaborar relatórios para o cargo de gestor administrativo é uma competência essencial ao cargo.

O grau de domínio para a competência em questão, os respondentes atribuem 67% ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui domínio’. Não há indicação de respostas para a opção ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 50: Competência em **elaborar relatórios** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

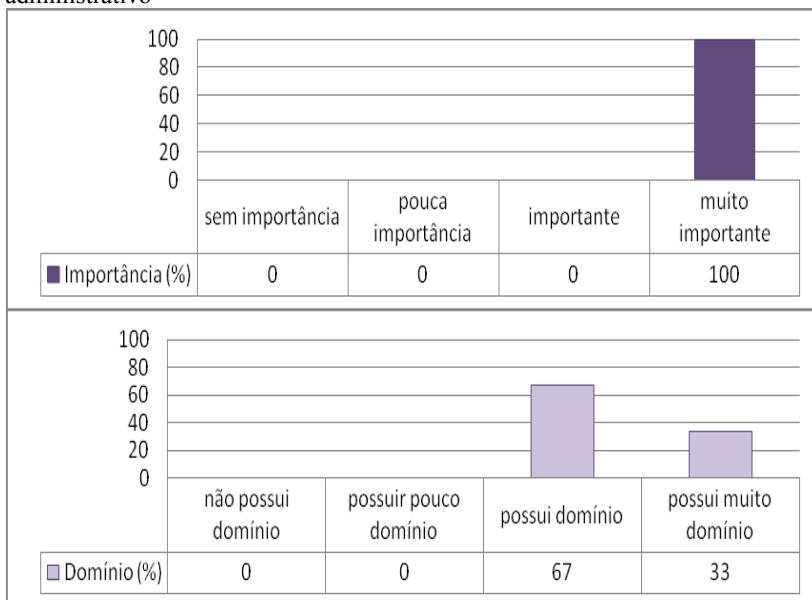
Quanto à importância da **gestão financeira** para o cargo de gestor administrativo, os respondentes entendem 100% como ‘muito importante’ (Figura 51), ao mesmo tempo em que não fazem consideração às outras opções.

Na entrevista semiestruturada pode-se verificar que “*a principal é a parte de organizar a parte de cobrança, sem cobrança o escritório não vive, administrar isso, receber pagar e depois organizar todo o escritório, toda a organização*”.

Desta maneira, percebe-se a relevância da competência no que se refere à gestão financeira no cargo de gestor administrativo, tornando-a uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio referente à competência gestão financeira, os respondentes atribuíram 33% como opção ‘possui muito domínio’ e 67% como ‘possui domínio’. Não há respostas para as opções ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 51: Competência em **gestão financeira** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

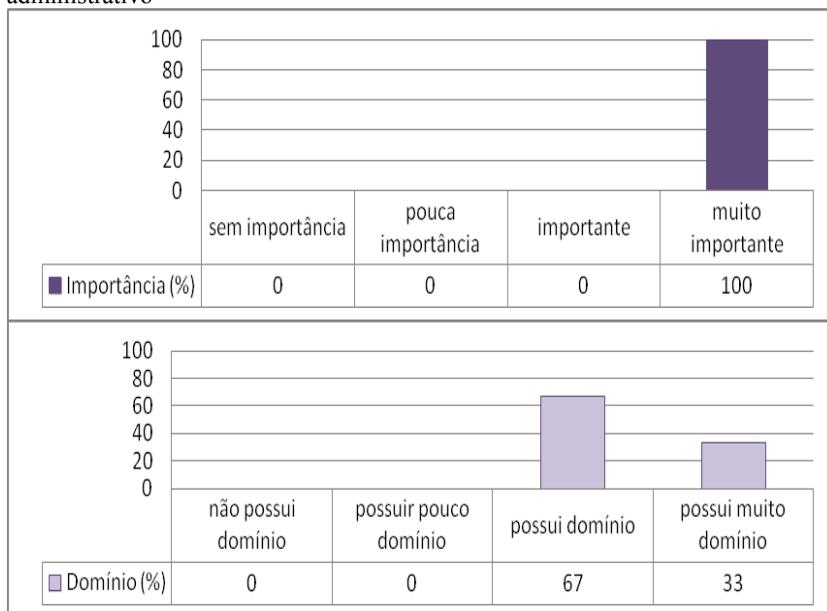
A Figura 52 apresenta o grau de importância referente à competência **controle administrativo**, os respondentes avaliam sendo 100% ‘muito importante’ ao cargo, as outras opções não foram assinaladas pelos respondentes.

Os relatos apresentam que precisa saber “*não só na parte do administrativo, mas também na parte do direito, porque as pessoas ligam querendo saber coisas dos contratos*”. Tem que cuidar das informações atualizadas, para isso conta com “*auxiliar administrativa e recepcionista*”, apesar que “*elas atendem todo o escritório, mas interagem mais com o administrador*”.

Percebe-se que a competência referente ao controle administrativo para o cargo de gestor administrativo é considerada uma competência essencial.

Quanto ao domínio, os respondentes atribuíram 67% para ‘possui domínio’ e 33% para ‘possui muito domínio’. Não houve respostas para as opções ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 52: Competência em **controle administrativo** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

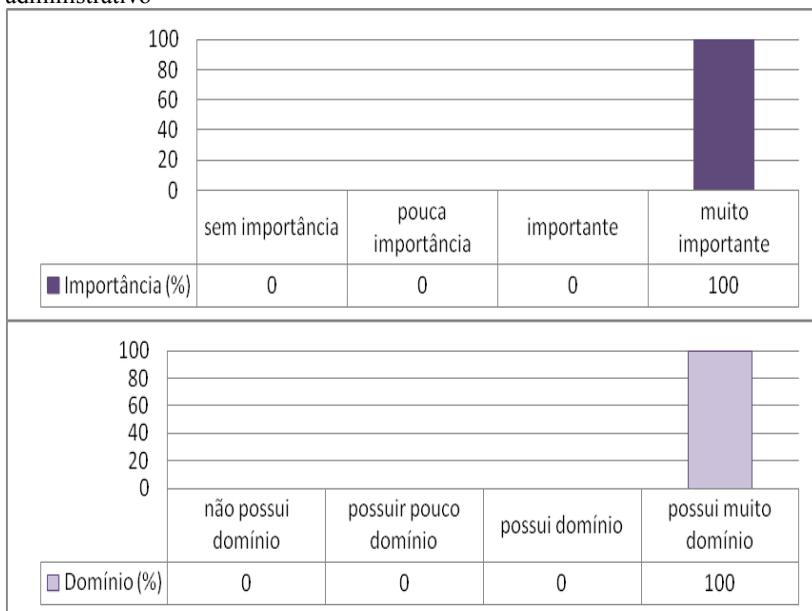
Em relação à importância do **fluxo financeiro** que trata da utilização dos recursos da organização (Figura 53), vê-se que os respondentes classificaram em 100% como ‘muito importante’ esta competência, não havendo respostas para as outras opções.

O controle pode ser verificado quanto ao comentário, “*Vejo ele [gestor administrativo, grifos do autor] no escritório, com várias responsabilidades, ele está atento a tudo, ligado a tudo. O advogado vai viajar e ele tem que dar o recurso para os pagamentos, para isso, para aquilo*”.

Em vista da percepção dos respondentes, podemos observar a importância do fluxo financeiro, tornando-a mais uma competência essencial.

Segundo os respondentes, o grau de domínio da competência fluxo financeiro foi atribuído 100% para ‘possui muito domínio’. As outras opções não foram consideradas relevantes. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 53: Competência em **fluxo financeiro** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

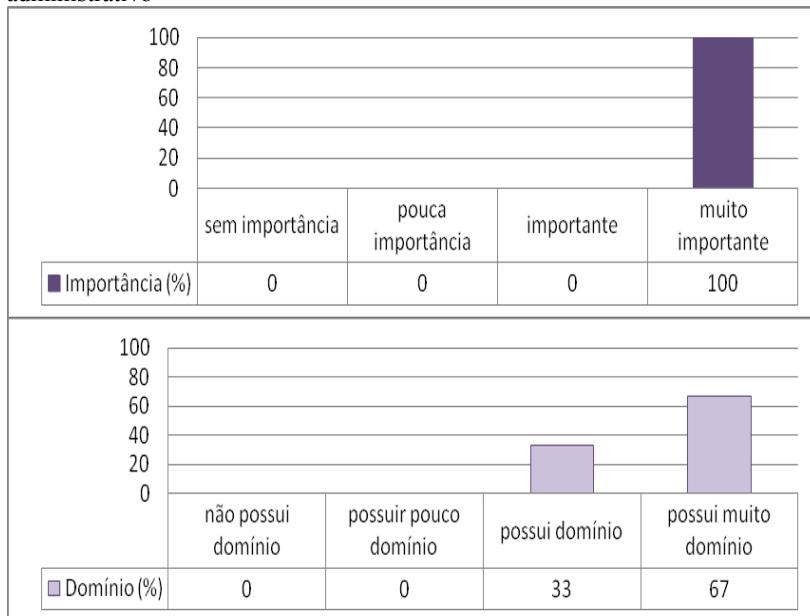
De acordo com a Figura 54, observa-se a importância da competência **contabilidade básica**. Os respondentes entendem como ‘muito importante’ (100%). Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Verificou-se que “*Tem que ter um conhecimento geral, tem que saber um pouco de contabilidade para saber o que você tem que mandar, saber o que você manda para a contabilidade e o que ela manda para você, para realmente saber se aquilo lá está certo [...]*”.

Tendo em vista o grau de importância de conhecimento contabilidade básica para o cargo de gestor, pode-se classificar como competência essencial ao cargo de gestor administrativo.

Quanto ao grau de domínio da competência em contabilidade básica no cargo em questão, os respondentes atribuem 33% para ‘possui domínio’ e 67% para a opção ‘possui muito domínio’. As respostas ‘possui pouco domínio’ e ‘não possui domínio’ não foram relevantes para questão. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 54: Competência em **contabilidade básica** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

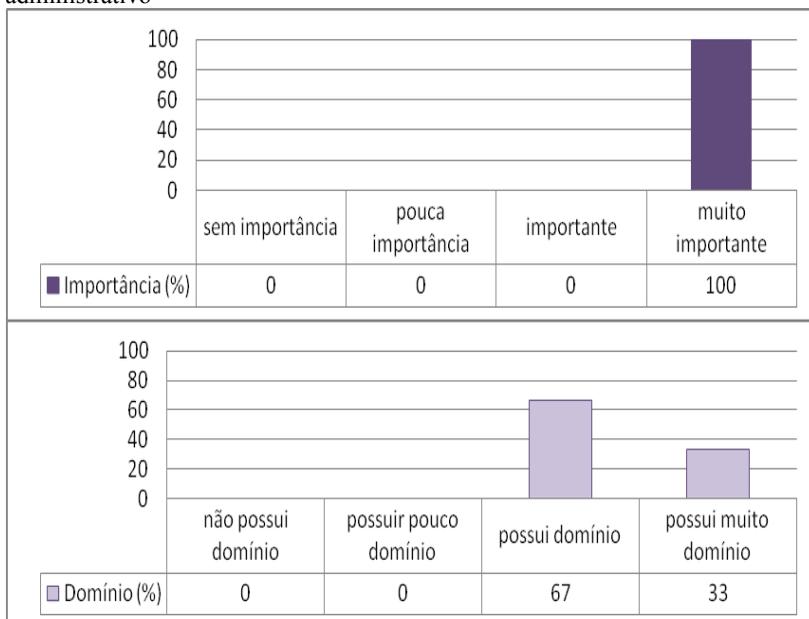
Quanto à importância da competência **economia básica** para o cargo de gestor administrativo, os respondentes entendem como ‘muito importante’ (100%), conforme apresenta Figura 55. As outras opções não foram ressaltadas.

No relato verifica-se “*Um pouco de conhecimento geral financeiro, um pouco de economia, um pouco de pessoal, da folha de pessoal*”.

Tendo em vista o grau de importância da competência economia básica, classifica-se como uma competência essencial para o cargo.

O grau de domínio do cargo em questão aponta 33% para ‘possui muito domínio’ e 67% ‘possui domínio’. Não há indicações para as respostas ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 55: Competência em **economia básica** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

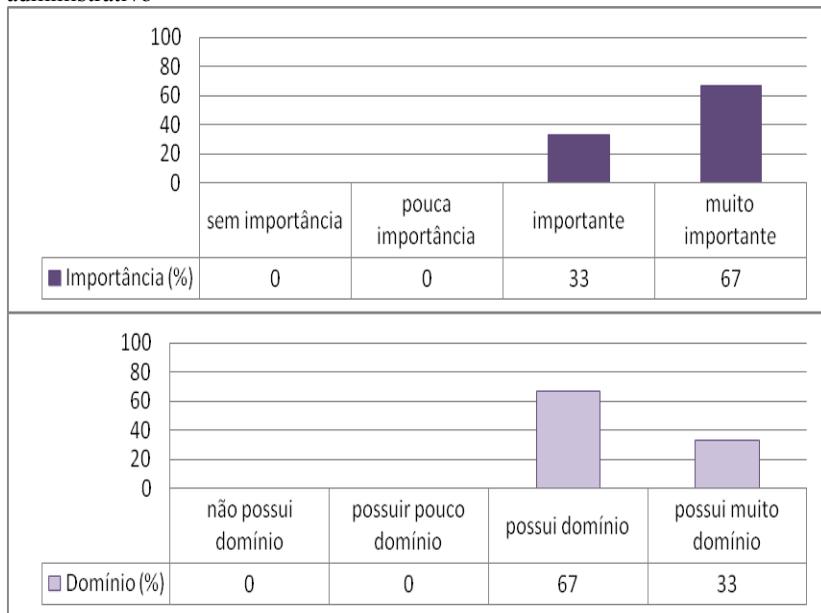
A Figura 56 apresenta a importância da competência em **direito básico**. Os respondentes avaliam 67% para ‘muito importante’ e 33% para ‘importante’, as outras respostas ‘sem importância’ (0%) ou ‘pouca importância’ (0%) não foram relevantes.

Verificou-se nos relatos que “*não só na parte do administrativo, mas também na parte do direito, porque as pessoas ligam querendo saber coisas dos contratos*”.

Observa-se a importância dada à competência direito básico para o cargo de gestor, desta maneira, torna-a uma competência essencial.

O grau de domínio dado à competência direito básico é composto por 67% para ‘possui domínio’ e 33% para ‘possui muito domínio’, as outras respostas não foram relevantes para esta questão. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 56: Competência em **direito básico** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

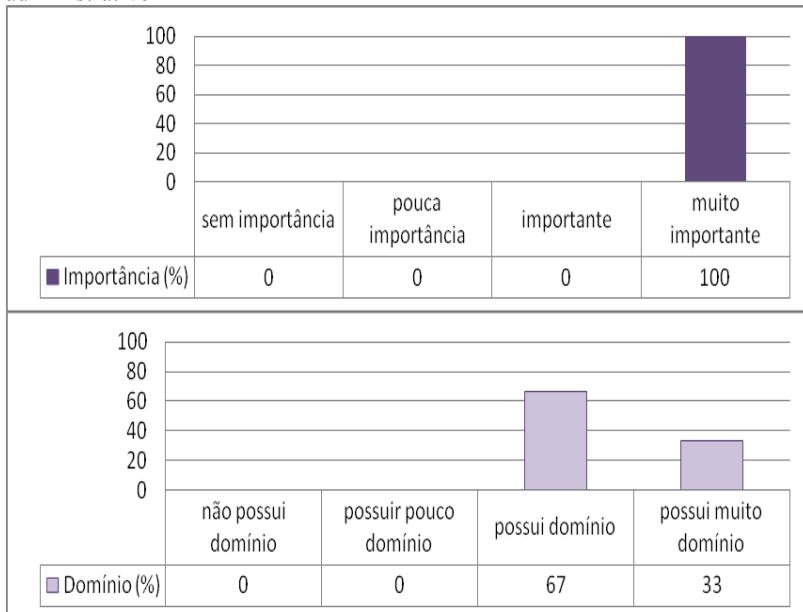
Com relação à importância da competência **verificar cobrança** que está relacionada às informações de cobrança, os respondentes atribuem 100% como ‘muito importante’ ao cargo (Figura 57). Quanto às outras opções, não houve manifestação.

O relato apresenta “*então, eu tenho que administrar bem isso, eu tenho que saber o quanto eu estou pagando para o cliente e quanto eu tenho que cobrar dele, para ressarcir aquele fluxo que tá dando ali. Então, é nessa parte financeira que é mais complicada, né? Ainda tem que organizar se está cobrando certo, se aquela cobrança foi correta, se o estilo de cobrança do cliente realmente é aquele que ele [cliente, grifos do autor] está acostumado, se não for chegar e vai voltar para mim, daí ele vai me reclamar "ó, não veio a cobrança certa."*, isso vai demorar mais, então, tem todas essas responsabilidades, essas responsabilidades são todas minhas, principalmente essa parte de cobrança”.

Observa-se a relevância da competência verificar cobrança para o cargo de gestor, desta forma, conclui-se ser uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio, os respondentes atribuem 33% para ‘possui muito domínio’ e 67% como ‘possui domínio’. Não houve registro para as outras respostas ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 57: Competência em **verificar cobrança** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

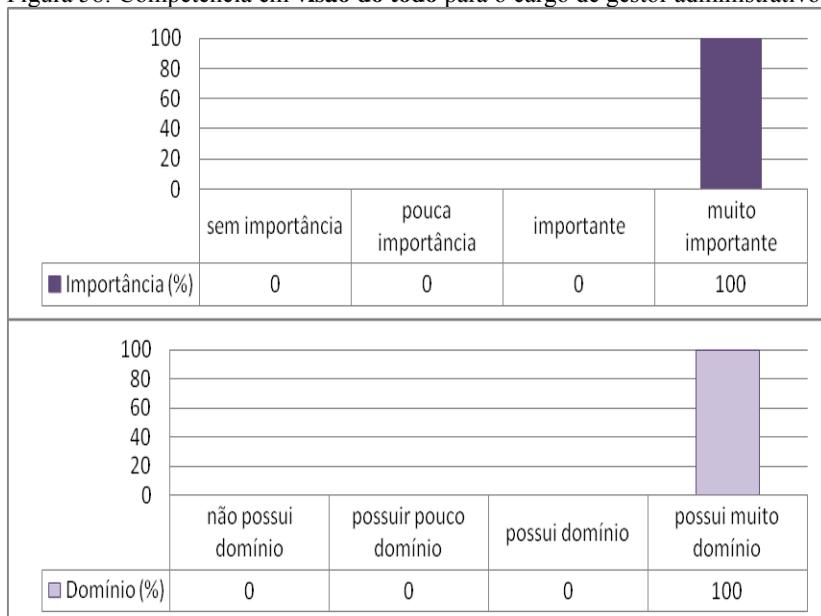
De acordo com os respondentes, quanto à importância da competência **visão do todo** para o cargo de gestor administrativo, a Figura 58 apresenta que 100% atribuem a competência para ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Assim relata “*eu sou formado em tecnólogo em processos gerenciais que me ampliou e me ajudou muito mais no meu conhecimento*”. Ainda aborda a importância de vários conhecimentos “*Um pouco de conhecimento geral financeiro, um pouco de economia, um pouco de pessoal, da folha de pessoal*”.

Observa-se a relevância da competência para o cargo estudado, desta maneira, considera-se uma competência essencial ao cargo.

Quanto ao grau de domínio referente à competência visão do todo, os respondentes avaliam 100% para ‘possui muito domínio’. Não houve relevância para as outras opções. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 58: Competência em **visão do todo** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 59 apresenta a competência **resolver problemas**. Da totalidade das respostas, 100% foi atribuída para ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

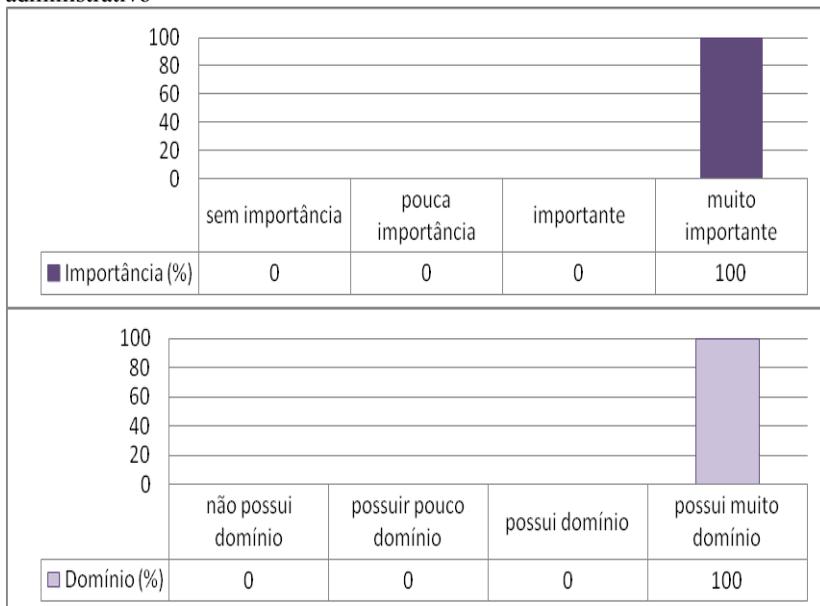
Faz menção que “*Tem que ter iniciativa para saber sair dos problemas, saber resolver os problemas que surgem, pois surgem problemas o tempo todo, temos 50 problemas por dia, se não resolver, os 50 de hoje vai acumular para amanhã, aí fica uma bola de neve*”.

Ao analisar a competência resolver problemas, observa-se ser relevante para o cargo de gestor administrativo, tornando-a uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio referente à competência resolver problemas, os respondentes atribuíram 100% para ‘possui muito domínio’. Quanto às outras opções, não houve manifestação. Diante das

observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 59: Competência em **resolver problemas** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

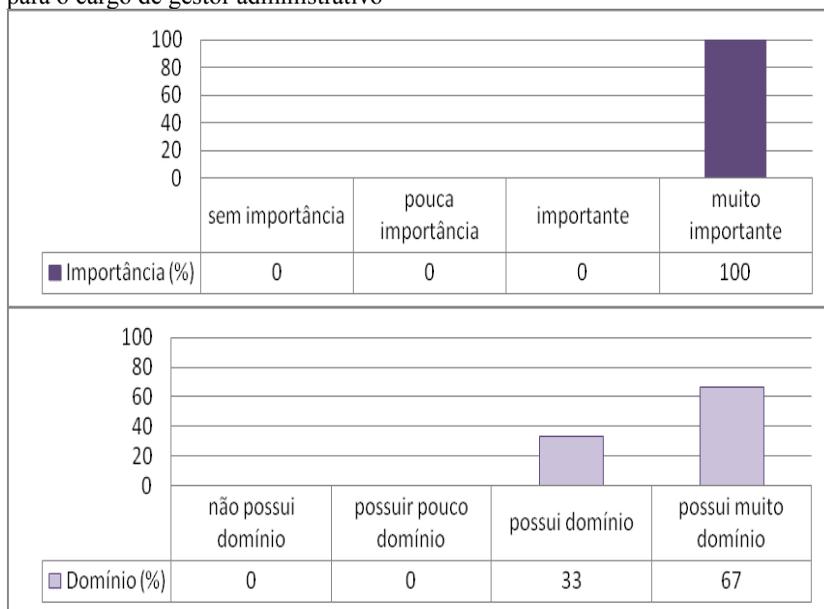
Tendo em vista as respostas referentes à competência em relação à **postura profissional** que trata das cobranças feitas de forma respeitosa, mas, ao mesmo tempo, devendo atender o interesse da organização. Conforme a Figura 60, os respondentes atribuem 100% para 'muito importante'. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

O relato apresenta *“Se eu for cobrar um cliente que é o meu cliente há dez anos, não posso chegar para ele [cliente, grifos do autor] e “esculhambar” porque me deve um mês né., Eu ligo dizendo que tenho opções e pergunto “qual a que o senhor prefere?”, “quer parcelar?”, é ter essa flexibilidade na questão da cobrança, tem que saber o que dizer para ele [cliente, grifos do autor], não pode ser assim: “está me devendo, tem que me pagar!”.*

Ao analisar, observa-se que a competência **postura profissional** para o cargo de gestor administrativo é relevante, assim, pode-se verificar como uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio da competência postura profissional para o cargo em questão, os respondentes atribuem 33% para ‘possui domínio’ e 67% para opção ‘possui muito domínio’. As respostas ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%), não foram relevantes para a questão. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 60: Competência em **postura profissional (negociação nas cobranças)** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto à análise a respeito da competência **comunicação** verifica-se que 100% dos respondentes concordam como ‘muito importante’ (Figura 61) para o cargo de gestor administrativo. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

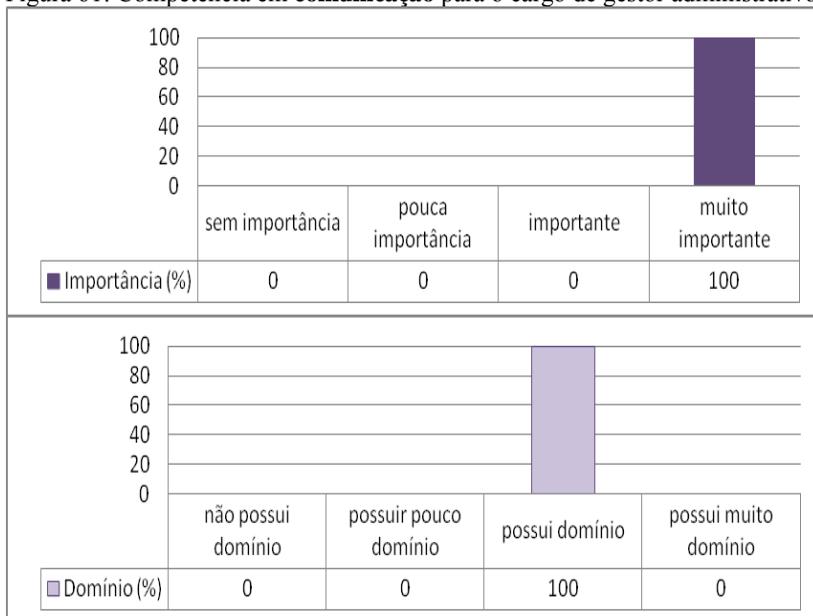
Os relatos registram que deve “*ser uma pessoa bem comunicativa, tem que saber chegar em todo mundo, ele vai ter que falar com o advogado, com o auxiliar administrativo e com a recepcionista. Independente da função que cada um exerça, ele tem que*”

ter uma boa comunicação, isso é essencial”. “Eu sempre faço com as duas um feedback, tanto eu para elas quanto elas para mim, até mesmo para saber se eu estou me expressando da forma correta, se elas estão entendendo o que eu estou passando para elas. No dia-dia, na correria, às vezes a gente não consegue conversar”.

A competência comunicação para o cargo de gestor administrativo é verificada nas escolhas feitas pelos respondentes, desta forma, pode-se concluir como uma competência essencial ao cargo.

O grau de domínio para a competência do cargo de gestor administrativo é entendido pelos respondentes como existente. Os respondentes atribuem 100% considerando a competência como ‘possui domínio’. Não houve manifestação para as outras opções. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 61: Competência em **comunicação** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

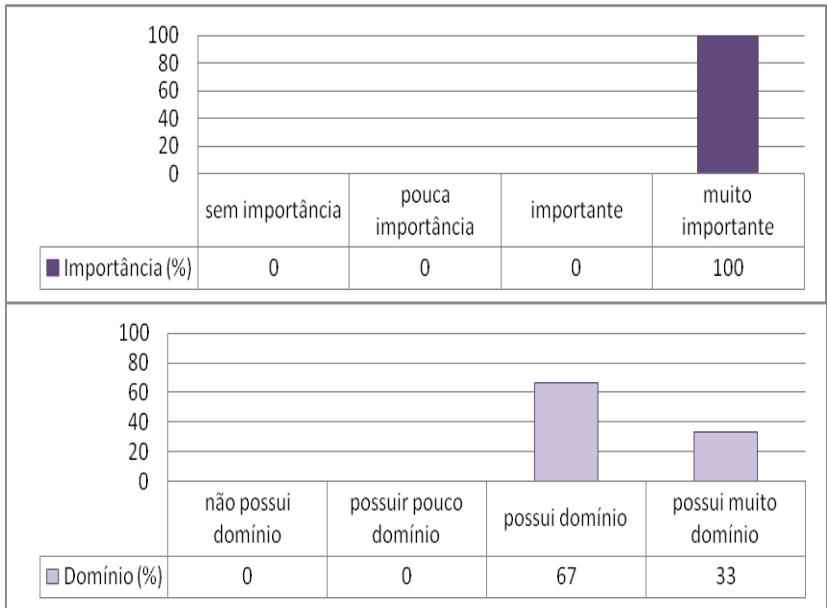
A competência **controle financeiro** é avaliada pelos respondentes 100% como ‘muito importante’ (Figura 62). Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Os relatos registram que “os problemas são uma constante no escritório, faz parte do nosso negócio, encontrar solução é muito importante”, então “para ter conhecimento do financeiro, tem de saber de informática, e saber fazer cobrança”.

A competência controle financeiro para o cargo de gestor administrativo é verificada nas escolhas feitas pelos respondentes, desta forma pode-se concluir como uma competência essencial ao cargo.

Quanto ao grau de domínio da competência controle financeiro no cargo em questão, os respondentes atribuem 33% para ‘possui muito domínio’ e 67% como opção ‘possui domínio’. As respostas ‘possui pouco domínio’ (0%) e ‘não possui domínio’ (0%) não foram relevantes para a questão. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 62: Competência em **controle financeiro** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

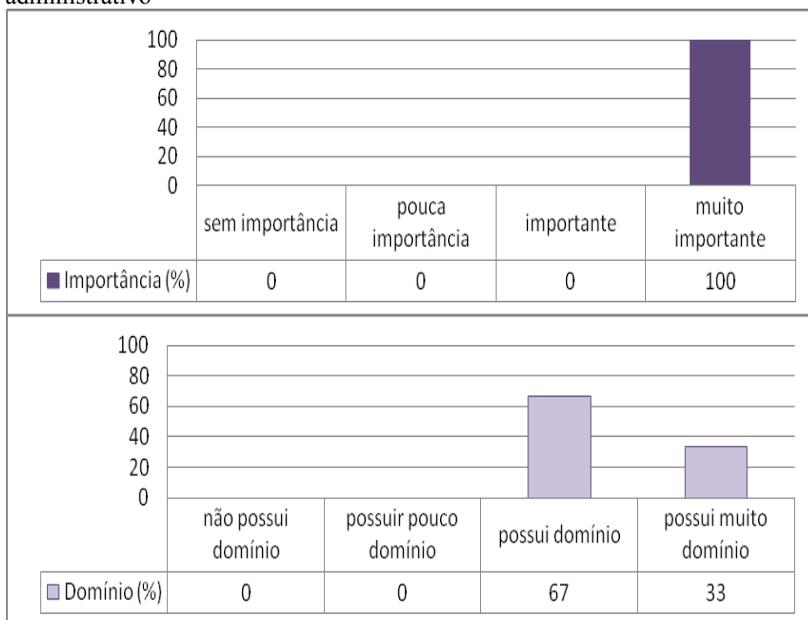
A importância da competência **objetividade e clareza** é observada na Figura 63. 100% dos respondentes entendendo como ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Relata “*Eu ajudo também quando ela [receptionista, grifos do autor] não consegue resolver um problema, daí ela vem até mim para eu ajudar ela resolver. Então, eu converso com elas [receptionista e auxiliar administrativo, grifos do autor] para saber como as coisas estão acontecendo*”. “*No dia-dia, na correria, às vezes a gente não consegue conversar*”, mas procuro saber se “*eu estou me expressando da forma correta, se elas estão entendendo o que eu estou passando para elas*”.

Com relação à competência objetividade e clareza, verifica-se a relevância para o cargo, desta forma, pode-se concluir como uma competências essencial ao cargo.

Quanto ao grau domínio desta competência, os respondentes atribuíram 67% para ‘possui domínio’ e 33% para opção ‘possui muito domínio’. Não houve presença de relato para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 63: Competência em **objetividade e clareza** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das respostas a respeito da competência **relacionamento interpessoal**, que demonstra a facilidade de comunicação com o público

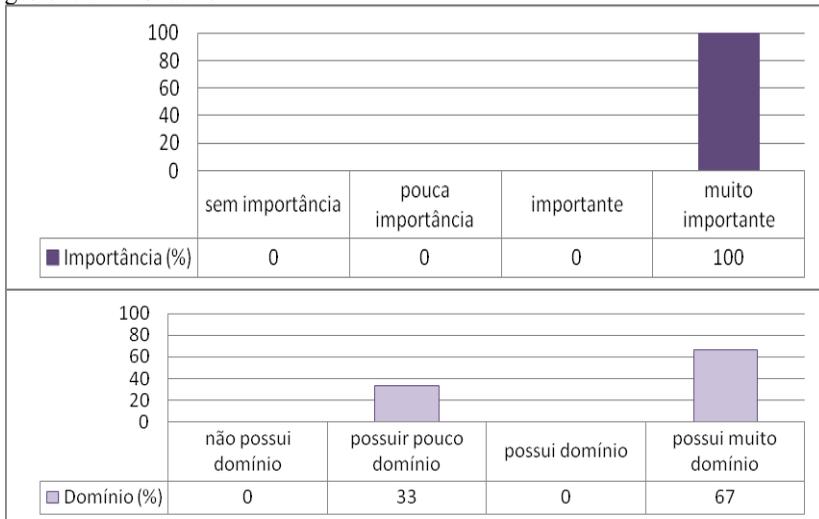
interno e externo, nota-se, na Figura 64, que os respondentes avaliam 100% para ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Relata “*Então é resolver, saber lidar com problemas, saber lidar com conflitos, entendeu? Ter paciência, ter calma, saber a hora de falar, saber a hora de ficar quieto e ser flexível*”, “*Deve ter jogo de cintura nas cobranças*” para as situações difíceis, “*acho que tem que se relacionar bem com todos assim, por mais difícil que possa estar, saber se relacionar é fundamental*”

Percebe-se a relevância da competência relacionamento interpessoal para o cargo de gestor administrativo, tornando-a uma competência essencial ao cargo.

O grau de domínio da competência em questão atribui 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% para ‘possui pouco domínio’, ficando as opções, ‘não possui domínio’ e (0%), ‘possui domínio’ (0%) sem manifestação. Verifica-se que a média para o grau de domínio é superior a 2, no entanto é observada uma divergência comprovada pelo desvio padrão, superior a 0,75. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 64: Competência em **relacionamento interpessoal** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

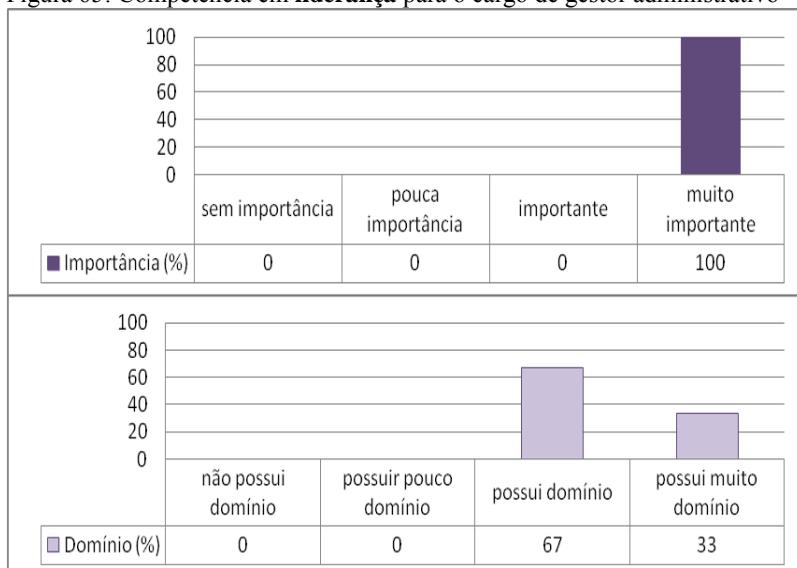
A importância da competência **liderança** está apresentada na Figura 65. Os respondentes avaliam 100% ‘muito importante’, ao mesmo tempo em que não fazem consideração às outras opções.

Os relatos apresentam que “suas habilidades devem ser em encontrar solução aos problemas organizacionais, deve ter jogo de cintura [...] no administrativo” [...] Se tu repreende, eles já ficam contra” “o relacionamento é essencial”. “Conversar muito com seu empregado” facilita para “entender a pessoa” é importante “estar a frente dos horários de cada um, saber da parte das contas, cuidar do escritório”.

Observa-se que a competência liderança é uma competência relevante ao cargo de gestor administrativo, desta maneira, considera-se uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio desta competência, os respondentes atribuírem 33% para ‘possui muito domínio’ e 67% ‘possui domínio’. Não houve manifestação de relato para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 65: Competência em **liderança** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

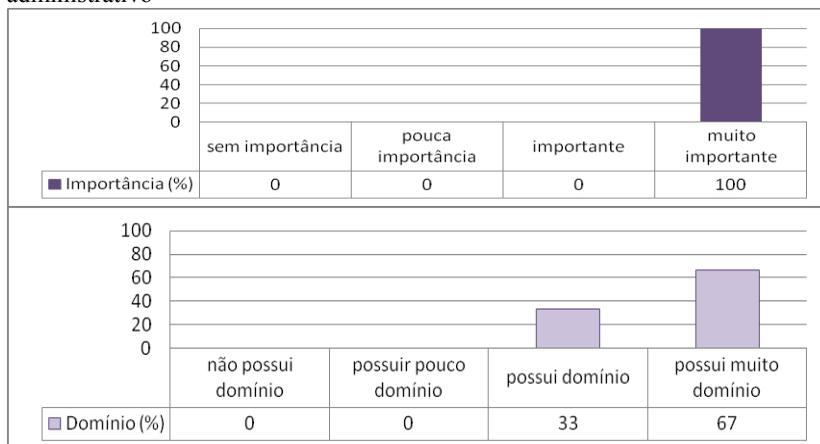
Em relação à **visão integrada**, conforme a Figura 66, observa-se a relevância desta competência para o cargo de gestor administrativo, devido à totalidade das respostas representar 100% ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Assim apresenta o relato: *“Lembrando que é um escritório muito particular na sua questão financeira administrativa, muitas coisas chegam no momento em que entra e que você começa a aprender né..., as vezes é mais complicado, por exemplo, é mais complicado eu passar para uma pessoa que já tem uma experiência, um conhecimento mais profundo, que vem de uma empresa muito grande, ela vai apanhar um pouco para poder entender o que a gente faz aqui”*. Deve manter equilíbrio entre o que necessita e o que solicita dos seus subordinados *“o segundo grau é o suficiente, apesar de estarem fazendo curso superior em administração”*.

Desta maneira, observa-se a relevância da competência visão integrada para o cargo de gestor administrativo e pode-se concluir como uma competência essencial ao cargo.

O grau de domínio para a competência do cargo de gestor administrativo é atribuído pelos respondentes 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui domínio’. Não havendo relevância para as respostas ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 66: Competência em **visão integrada** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

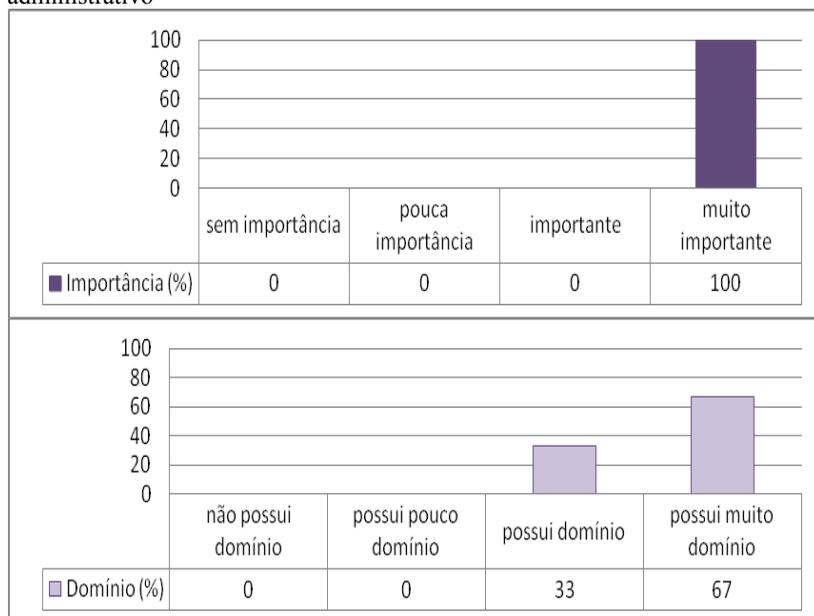
Quanto à competência **delegar atividades**, a Figura 67 apresenta o percentual de 100% para ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Relata que “*a parte administrativa, geral do escritório está toda sobre minha responsabilidade. Claro que daí, conforme a necessidade do escritório eu vou passando para a diretoria para a gente decidir o que vamos comprar o que vamos fazer, questão de custo e tudo mais*”.

Percebe-se que a relevância da competência delegar atividades é uma competência relevante ao cargo, desta forma, conclui-se ser uma competência essencial.

Para o grau de domínio desta competência, os respondentes atribuírem 67% para ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui domínio’. Não houve presença de relato para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 67: Competência em **delegar atividades** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 68 mostra a competência **gerenciar cobrança** como relevante para os respondentes, estes atribuem 100% sendo ‘muito

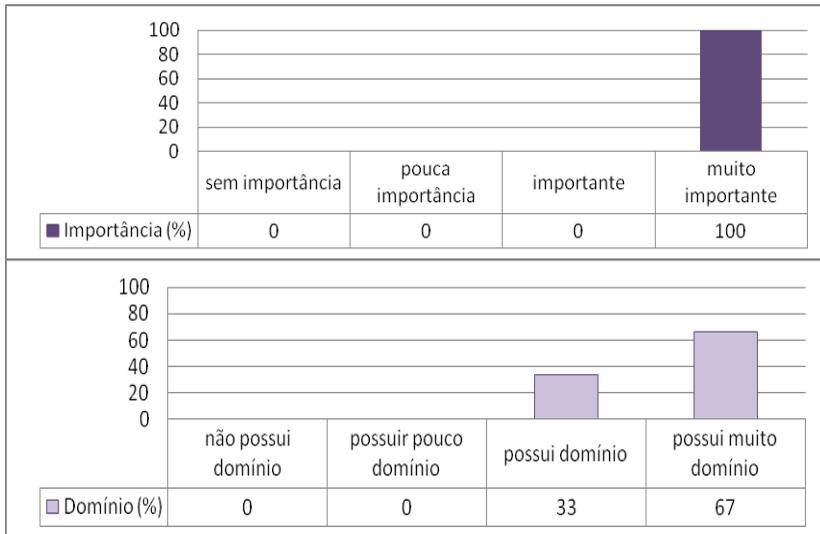
importante’, ao mesmo tempo em que não fazem consideração às outras opções.

Os relatos apresentam que “*ela [auxiliar administrativo, grifos do autor] vai ter que ligar para o cliente, ela faz a parte da cobrança de um outro setor nosso, ou imobiliário as vezes ela tem que ser um pouco rude se não os caras enrolam, mas ela tem que ter essa flexibilidade, esse jogo de cintura para realizar a cobrança, ao mesmo tempo quando ela for cobrar um cliente meu, isso ocorre raramente, daí ela tem que ser mais flexível, ela tem que ser mais flexível nessa parte de ser rude, é saber também de informática ter atitude e iniciativa para entender o que o cliente esta pedindo e ter muita atenção*”.

Observa-se a relevância para o cargo da competência gerenciar cobrança, desta maneira considera-se como uma competência essencial.

Quanto ao grau de domínio desta competência, os respondentes atribuírem 33% para ‘possui domínio’ e 67% ‘possui muito domínio’. Não houve manifestação de relato para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 68: Competência em **gerenciar cobrança** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

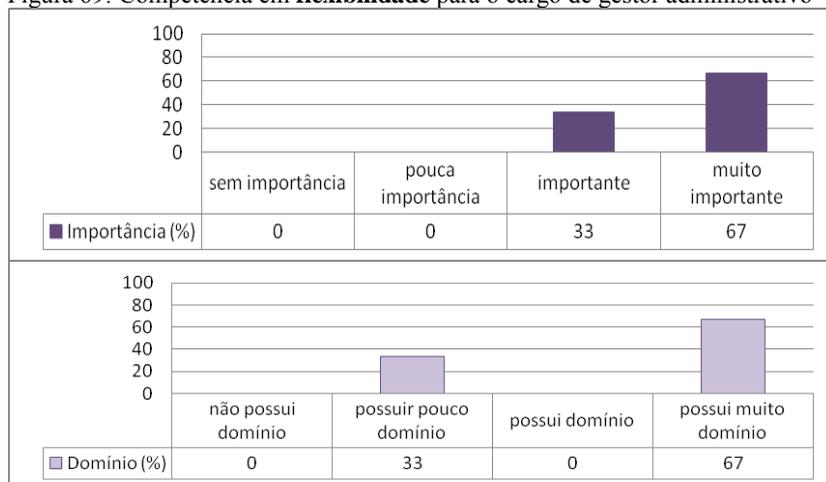
A competência **flexibilidade** demonstra a facilidade da comunicação com o público interno e externo diante das suas solicitações. A Figura 69 apresenta o percentual de 67% para ‘muito importante’ e 33% para ‘importante’, ao mesmo tempo em que não fazem consideração quando as opções ‘sem importância’ (0%) ou ‘pouca importância’ (0%)

Os relatos demonstram que *“Tem que saber lidar com atenção com os clientes importantes, tem que ter flexibilidade pra atender com uma peculiaridade a mais”, “ter atitude e iniciativa para entender o que o cliente está pedindo e ter muita atenção [...]. Ter paciência, ter calma, saber a hora de falar, saber a hora de ficar quieto e ser flexível. [...] Eu trabalho muito com detalhes, o pequeno detalhe faz toda diferença de uma empresa”*.

Percebe-se a importância da competência flexibilidade para o cargo, tornando-a uma competência essencial ao cargo.

O grau de domínio da competência em questão atribui 67% a ‘possui muito domínio’ e 33% a ‘possui pouco domínio’, ficando as opções ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui domínio’ (0%) sem manifestação. Verifica-se que a média para o grau de domínio é superior a 2, no entanto, é observada uma divergência comprovada pelo desvio padrão, superior a 0,75. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 69: Competência em **flexibilidade** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

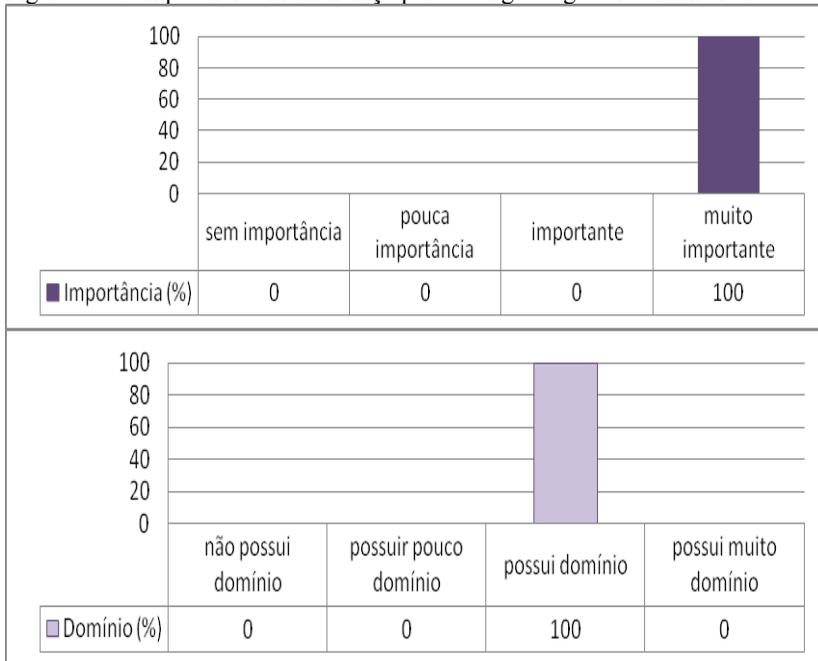
Em relação à importância da competência **liderança**, os respondentes atribuem 100% a ‘muito importante’. Quanto às outras opções, não houve manifestação (Figura 70).

Relata: “*eu vejo como o coração da empresa, sem ele e sem o cargo dele como a gente ia fazer essa parte [...] ele “Faz a gestão financeira, controle de cobrança, pagamentos, administrativo operacional, compras, contratos [...] o gestor administrativo se relaciona com todo o escritório, ele mantém os contatos para que as coisas andem, tudo passa por ele”.*

Ao analisar, observa-se que a competência liderança para o cargo de gestor administrativo é relevante, desta forma, pode-se concluir como uma das competências essenciais ao cargo.

Para o grau de domínio da competência em questão é atribuído 100% para ‘possui domínio’. As outras opções não receberam manifestação. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 70: Competência em **liderança** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

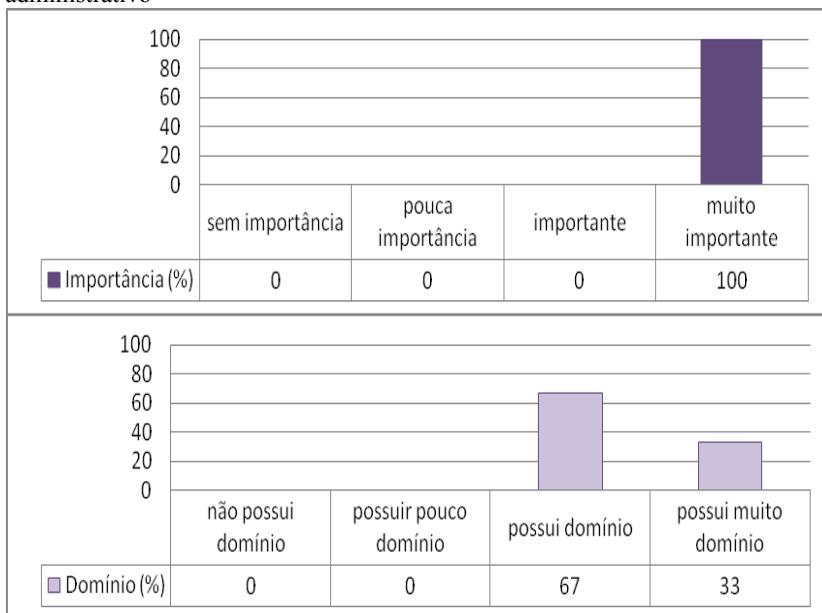
Quanto à competência **atuar nos conflitos**, apresentada na Figura 71, os respondentes atribuem 100% para ‘muito importante’, ao mesmo tempo, não há outras respostas.

O relato apresenta: *“quando as coisas ficam assim mais... agitadas no dia-a-dia ele tem que ter jogo de cintura, ser tranquilo, para arrumar um jeito de resolver, o cara tem que ter lógica pra resolver”*. Ainda, *“tem que ter atitude na pressão dos sócios pelos dividendos que cada vez é maior, a gente respeita, ele é o dono do financeiro”*.

Observa-se que a competência em atuar nos conflitos para o cargo de gestor administrativo é reconhecida, desta forma, pode-se concluir como uma competência essencial ao cargo.

Quanto ao grau de domínio da competência em questão, atribuiu-se 67% a ‘possui domínio’ e 33% a ‘possui muito domínio’, ficando as opções, ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%) sem relevância. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 71: Competência em **atuar nos conflitos** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

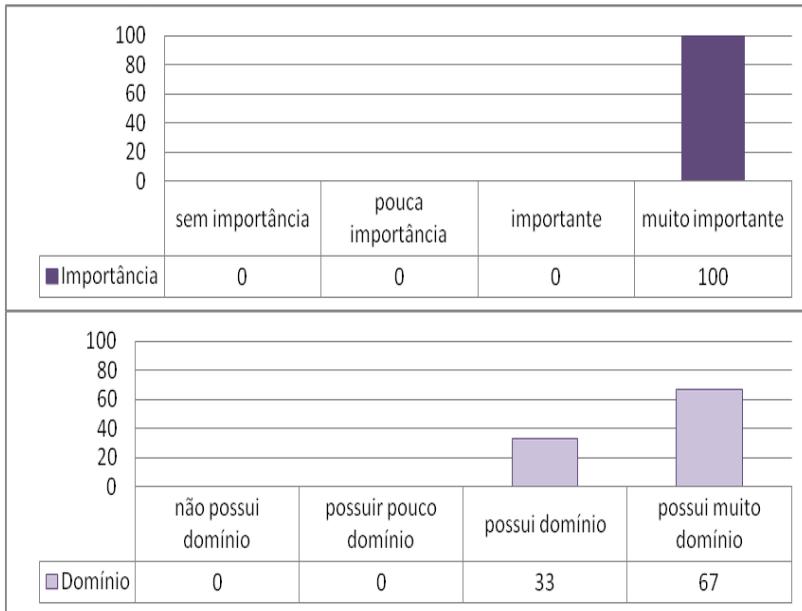
Quanto à importância da competência em **assumir responsabilidades**, os respondentes classificaram 100% como ‘muito importante’, não houve ressalvas para as outras respostas (Figura 72).

Relata: *“faço os relatórios gerenciais e apresento à diretoria para entender o que já foi realizado e o que ainda não foi feito, ainda apresento o balanço financeiro e dou as informações das atividades realizadas para atingir os objetivos”*.

Observa-se que a competência assumir responsabilidades possui relevância neste cargo, o que torna uma competência essencial.

O grau de domínio fica estabelecido pelos respondentes 67% ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui domínio’. Não há evidência para as outras opções. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 72: Competência em **assumir responsabilidades** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

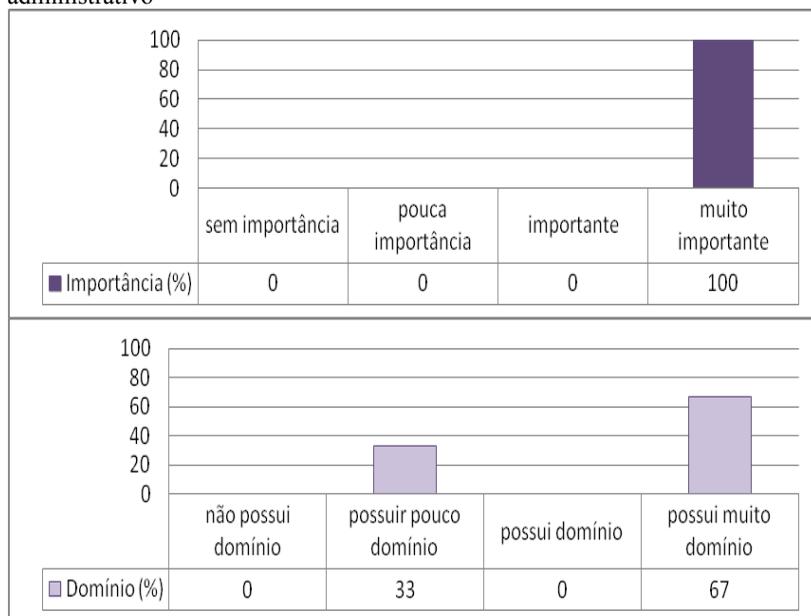
A Figura 73 apresenta o grau de importância da competência **buscar soluções** sendo considerada pelos respondentes como ‘muito importante’ (100%), enquanto as outras opções não foram relevantes.

Apresenta o relato sobre ferramentas digitais “*tem que saber um pouco dessa parte, atualizar os assuntos para poder aplicar aqui no escritório*”. “*A gente trabalha muito com a planilha do Excel, eu estou implantando agora um software que lhe dá muito mais. Quando você trabalha com o Excel ele te limita de muitas coisas, os relatórios você tem que fazer manualmente, no momento que você trabalha com um software, ele já te dá todas as respostas [...] é um software de gestão bem simples, mas me dá uma dimensão que me economiza tempo*”.

Desta forma, a importância da competência soluções administrativa se consolida como competência essencial ao cargo.

Quanto ao grau de domínio da competência em questão, atribui 67% ‘possui muito domínio’ e 33% ‘possui pouco domínio’, ficando as opções, ‘não possui domínio’ e (0%), ‘possui domínio’ (0%) sem relevância para a questão. Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 73: Competência em **soluções administrativas** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto à importância da competência **capacidade de relacionamento**, as respostas foram unânimes, 100% dos respondentes

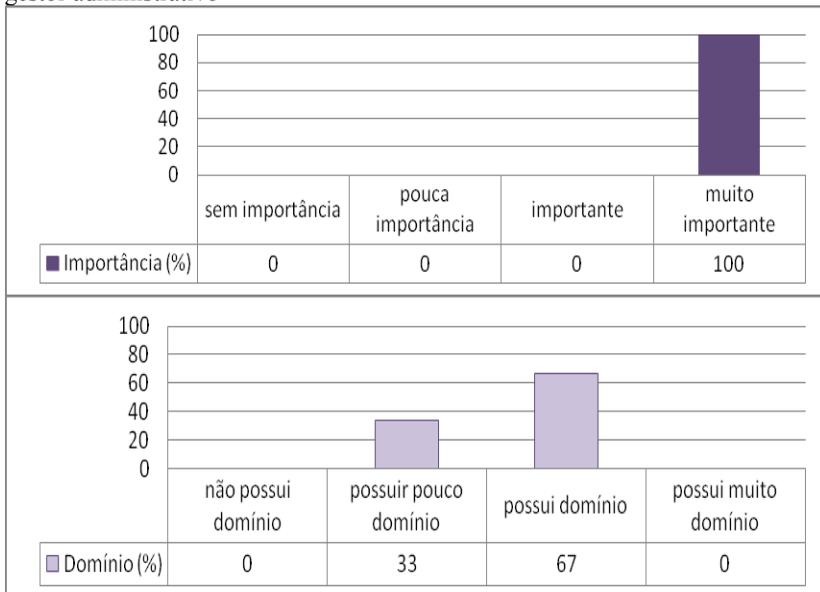
avaliam como ‘muito importante’ conforme Figura 74. Quanto às outras opções, não houve manifestação.

Relatam: *Quando estão em atividades complicadas, “então, eu converso com elas [recepcionista e auxiliar administrativo, grifos do autor] para saber como as coisas estão acontecendo [...] quando passa uma decisão da diretoria tem que saber lidar com a situação para não atrapalhar o trabalho, tem que saber pedir o que é necessário e saber apresentar as mudanças, para as coisas ficarem melhor, tem que ser tranquilo para falar”.*

A afirmação, por parte dos respondentes, mostra ser relevante a competência capacidade de relacionamento, sendo assim, pode-se nomear como competência essencial ao cargo.

Quanto ao grau de domínio da competência em questão, atribui 67% a ‘possui domínio’ e 33% a ‘possui pouco domínio’, ficando as opções, ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui muito domínio’ (0%) sem relevância. Verifica-se que a média para o grau de domínio é inferior a 2, no entanto, não é observada uma divergência significativa no desvio padrão. Diante das observações, verifica-se que há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 74: Competência em **capacidade de relacionamento** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

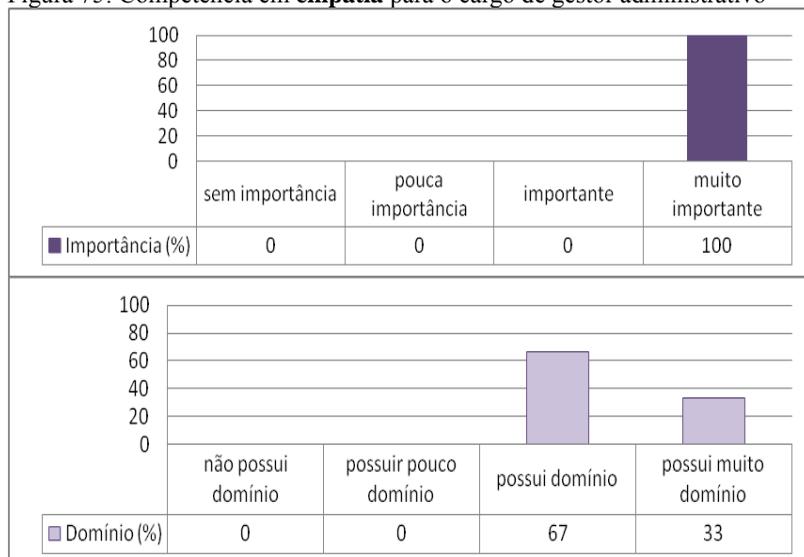
Na Figura 75, observa-se que 100% dos respondentes entendem que a competência relacionada à **empatia** é ‘muito importante’ para o cargo de gestor administrativo. Não há manifestação por parte dos respondentes quanto às outras opções.

Relata: “A maioria das pessoas que assumem uma área administrativa, a primeira coisa que querem fazer, querem mudar tudo sem conhecer a empresa, sem saber como a empresa anda, aí que a maioria das pessoas acaba se frustrando, acaba não dando certo.” “Na verdade a função do administrador é saber lidar. Saber falar, saber conversar muito com seu empregado, ao mesmo tempo em que ele não pode repreender nem liberar demais, tem que entender a pessoa. Se tu repreende, eles já ficam contra, então, tem que saber conversar, ter um bom diálogo, tem que saber pedir e de que forma pedir”.

Pode-se considerar que a competência empatia, para o cargo de gestor administrativo pode ser classificada como competência essencial ao cargo.

Quanto ao grau de domínio, os respondentes atribuíram 33% a ‘possui muito domínio’ e 67% para opção ‘possui domínio’. Não houve presença de relato para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura 75: Competência em **empatia** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

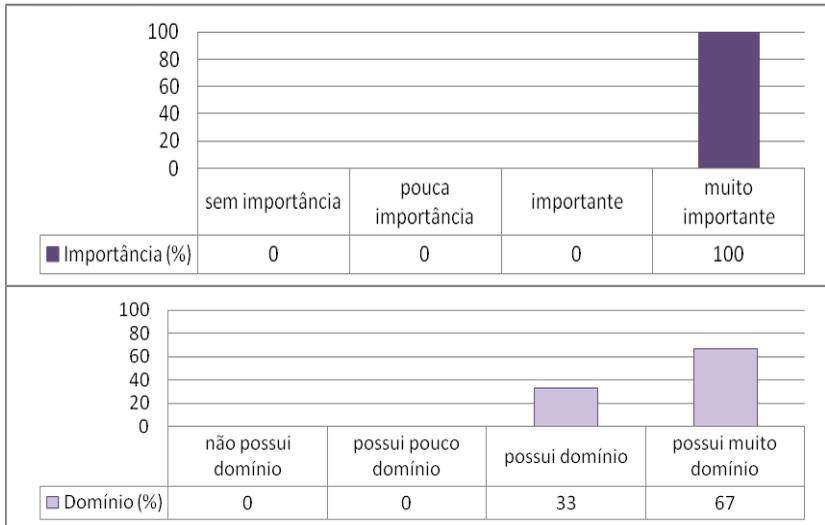
A importância da competência relacionada à **postura profissional**, que faz referência ao convívio e aparência, ficou determinada pelos respondentes 100% como ‘muito importante’ (Figura 76). Quanto às outras opções, não houve manifestação

Relato: “*ele [gestor administrativo, grifo do autor] tem que está sempre pronto para atender o pessoal do escritório e os clientes. É sempre tranquilo, mas o escritório depende de muita coisa dele*”. Auxilia “[...] *nas questões que ela não consegue fazer o que foi solicitado ou se ela realmente está fazendo certo, se realmente aquilo está sendo realizado de forma correta. Eu [gestor administrativo, grifo do autor] ajudo também quando ela não consegue resolver um problema, daí ela vem até mim para eu ajudar ela resolver*”.

Diante dos resultados, percebe-se a relevância da importância da competência postura profissional como competência relevante ao cargo, o que a torna uma competência essencial ao cargo.

O grau de domínio relativo à competência postura profissional, os respondentes atribuírem 33% para ‘possui domínio’ e 67% ‘possui muito domínio’. Não houve presença de relato para ‘não possui domínio’ (0%) e ‘possui pouco domínio’ (0%). Diante das observações, verifica-se que não há *gap* de competência para o cargo de gestor administrativo.

Figura76: Competência em **postura profissional** para o cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Observando os resultados do modelo aplicado, é possível verificar que os respondentes atribuem para a importância da competência ao cargo de gestor administrativo notas que variam entre 2 (importante) e 3 (muito importante), efetivando, assim, todas as competências como essenciais.

Quanto ao domínio, as notas que os respondentes atribuem para as competências **capacidade de relacionamento** ao cargo de gestor administrativo mostram que esta competência não é considerada relevante, assim, verifica-se um *gap* de competências, já os demais casos variam entre 2 (possui domínio) e 3 (possui muito domínio), assim, consideram a competência como relevante, implicando que não se verifica *gap* de competências para o cargo de auxiliar administrativo. Apresentam divergência de opinião as competências **relacionamento interpessoal, flexibilidade e buscar solução** entre os respondentes.

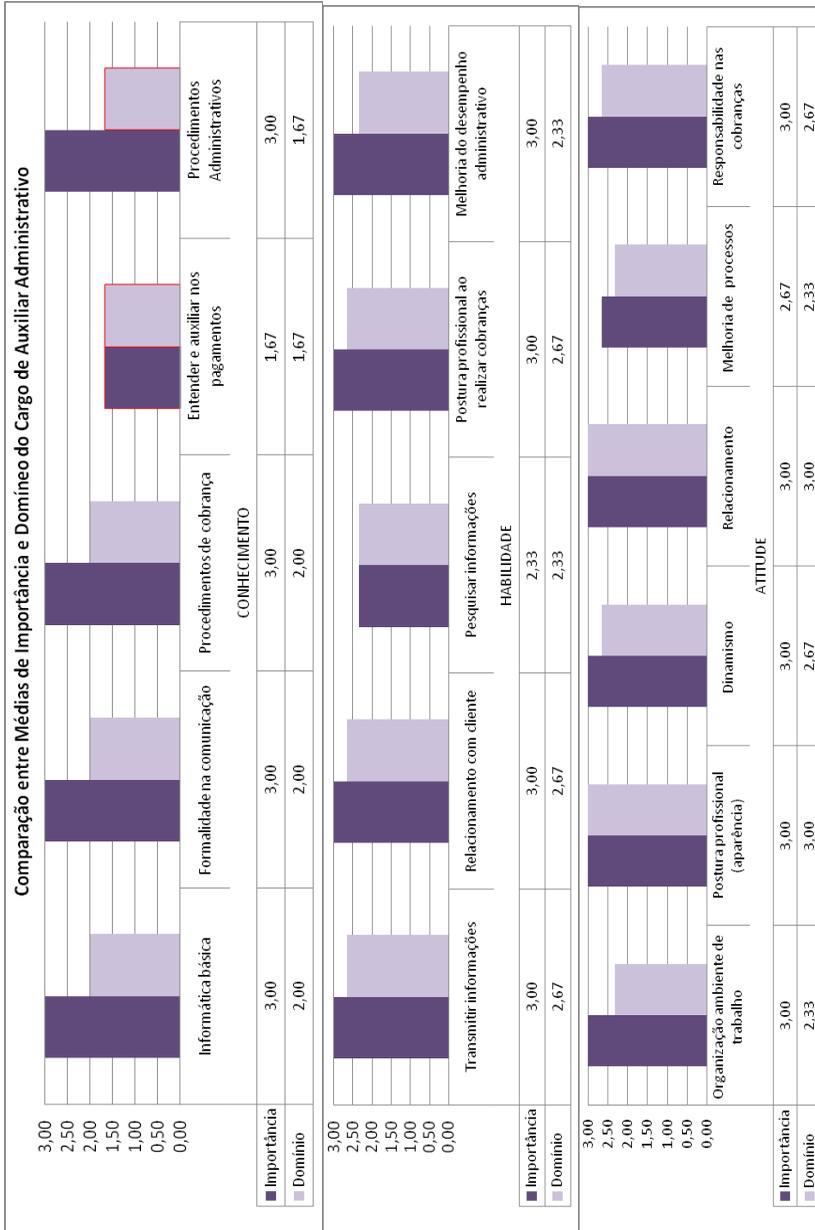
A tabulação permite a comparação das médias e desvio padrão do grau de importância e do grau de domínio relativo às competências atribuídas pelos respondentes de cada cargo. Assim, as Figuras 77 e 78 tratam do cargo de recepcionista, as Figuras 79 e 80 versam sobre o cargo de auxiliar administrativo, ficando as Figuras 81 e 82 com o cargo de gestor administrativo.

Figura 77: Comparação entre grau de importância e domínio no cargo de recepcionista



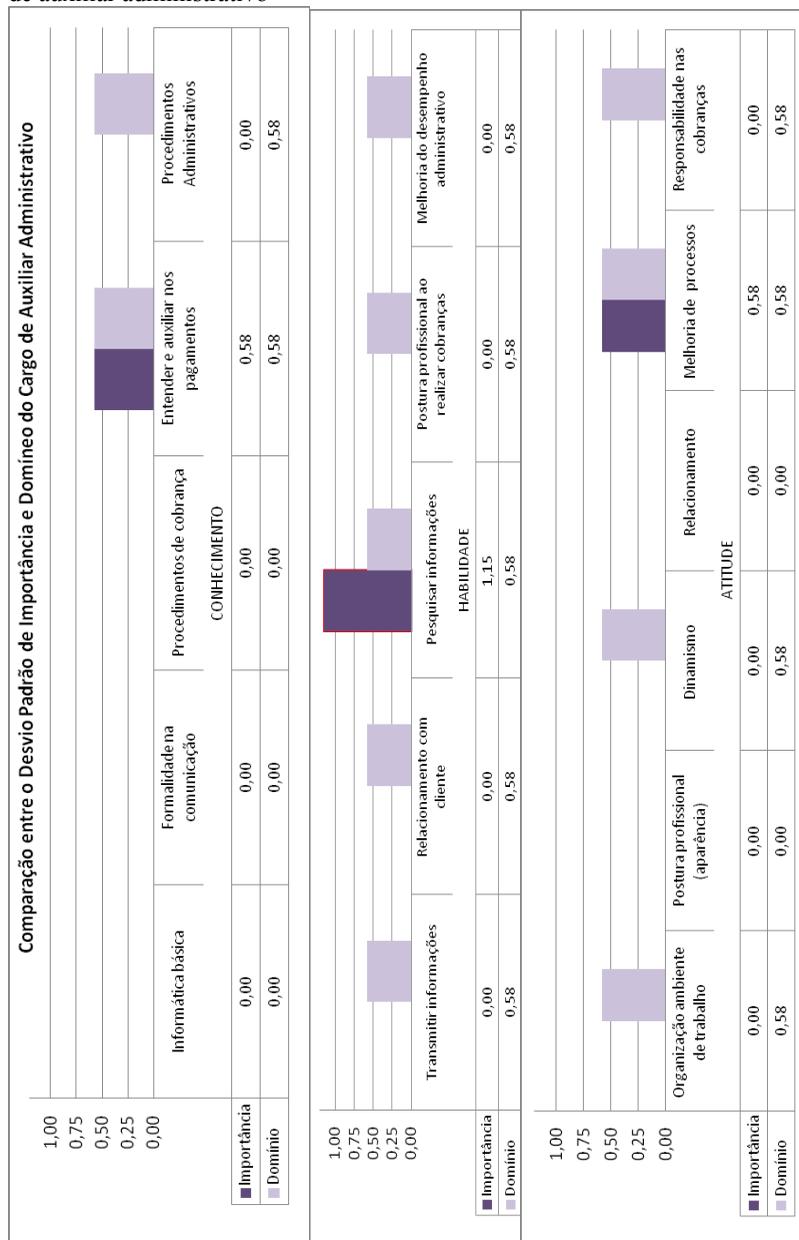
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 79: Comparação entre grau de importância e domínio no cargo de auxiliar administrativo



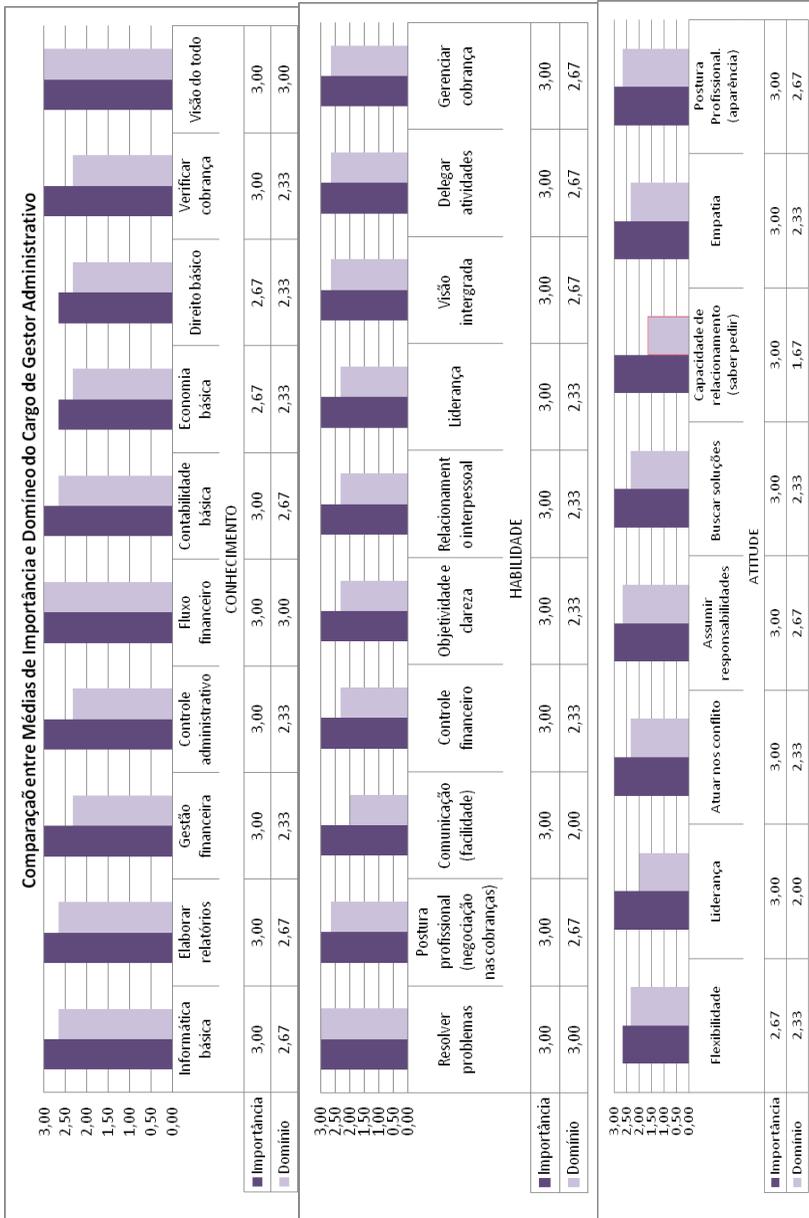
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 80: Comparação entre desvio padrão de importância e domínio no cargo de auxiliar administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 81: Comparação entre grau de importância e domínio no cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 82: Comparação entre desvio padrão de importância e domínio no cargo de gestor administrativo



Fonte: Elaborada pelo autor.

As Tabelas 1 (recepcionista), 2 (auxiliar administrativo) e 3 (gestor administrativo) apresentam o levantamento das médias e dos desvios padrões da importância e domínio da competência de cada cargo, bem como as lacunas de competências identificadas pelos respondentes. Fica caracterizada uma divergência de opinião representativa para cada competência quando o desvio padrão for maior que 0,75. Estes requisitos são propostos pelo modelo de Borges-Andrade; Lima (1983).

As análises das competências para cada cargo selecionado do Escritório de Advocacia Machado, Corrêa E Silva Advogados Associados possibilita identificar, na percepção dos colaboradores, a diferença entre a importância e domínio das competências instaladas. Vale destacar que a importância da competência possibilita identificar a existência ou não de lacuna de competência, da mesma forma que o domínio apresenta a essencialidade da competência para o cargo.

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

CHA	Matriz de Competências	Média		Desvio Padrão	
		Importância	Domínio	Importância	Domínio
CONHECI- MENTO	Organização Administrativa	3,00	2,33	0,00	0,58
	Formalidade na comunicação	3,00	2,67	0,00	0,58
	Informática básica	2,67	2,33	0,58	0,58
	Capacidade de adaptação	3,00	2,00	0,00	0,00
	Comunicação interpessoal	3,00	2,67	0,00	0,58
HABILIDADE	Atendimento ao cliente	3,00	3,00	0,00	0,00
	Comunicação (interna e externa)	3,00	2,33	0,00	0,58
	Resolver problemas	2,33	2,67	0,58	0,58
	Atenção administrativa	3,00	2,00	0,00	0,00
	Atender ao telefone	2,67	2,33	0,58	0,58
	Organização administrativa	3,00	2,67	0,00	0,58
	Flexibilidade com o cliente	2,33	2,33	0,58	0,58
	Postura profissional (aparência)	3,00	2,67	0,00	0,58
ATTITUDE	Dinamismo na solução de problemas	2,67	2,00	0,58	0,00
	Ser prestativa	2,67	2,33	0,58	0,58
	Humildade	2,67	2,33	0,58	1,15
	Manter equilíbrio nas solicitações	2,33	2,67	0,58	0,58
	Responsabilidade as solicitadas	2,67	2,67	0,58	0,58
Proatividade	3,00	2,00	0,00	1,00	

	Organização (local de trabalho)	2,67	2,33	0,58	0,58
	Discrição das informações	2,67	2,67	0,58	0,58

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 2.: Grau de importância e domínio e seu respectivo desvio padrão no cargo de auxiliar administrativo

CHA	Matriz de Competências	Média		Desvio Padrão	
		Importância	Domínio	Importância	Domínio
CONHECIMENTO	Informática básica	3,00	2,00	0,00	0,00
	Formalidade na comunicação	3,00	2,00	0,00	0,00
	Procedimentos de cobrança	3,00	2,00	0,00	0,00
	Entender e auxiliar nos pagamentos	1,67	1,67	0,58	0,58
	Procedimentos Administrativos	3,00	1,67	0,00	0,58
HABILIDADE	Transmitir informações	3,00	2,67	0,00	0,58
	Relacionamento com cliente	3,00	2,67	0,00	0,58
	Pesquisar informações	2,33	2,33	1,15	0,58
	Postura profissional ao realizar cobranças	3,00	2,67	0,00	0,58
	Melhoria do desempenho administrativo	3,00	2,33	0,00	0,58
ATITUDE	Organização ambiente de	3,00	2,33	0,00	0,58

trabalho					
Postura profissional (aparência)	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00
Dinamismo	3,00	2,67	0,00	0,58	0,58
Relacionamento	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00
Melhoria de processos	2,67	2,33	0,58	0,58	0,58
Responsabilidade nas cobranças	3,00	2,67	0,00	0,58	0,58

Fonte: Elaborada pelo autor.

As observações do cargo de auxiliar administrativo têm início com a competência **pesquisar informações**, a divergência de opinião dos atores é percebida quanto à importância da competência. Já a competência que trata dos **procedimentos administrativos** apresenta *gap* de competência observada do valor de domínio 1,67 com valor de importância 3, tendo, neste caso, a convergência de opinião dos atores.

Ainda relativo à competência **procedimentos administrativos**, surpreende o valor atribuído ao domínio, pois na entrevista semiestruturada foram relatadas questões de envio de documentos, que, anteriormente, eram enviados via correios e agora são emitidos via email. Assim apresenta o relato:

“o superior do auxiliar sou eu mesmo, ela me auxiliar nas atividades administrativas”,

“acho que é na cobrança dos clientes, ela não mexe diretamente com o financeiro, ela tem que fazer as relações para cobrança dos clientes, tem que estar tudo em dia para as cobranças, acho que é uma grande responsabilidade”,

“quando ela for cobrar um cliente meu, isso ocorre raramente, daí ela tem que ser mais flexível”.

“A auxiliar basicamente fecha o faturamento, uma coisa mais mecânica. Estes dias.[...] a gente sempre encaminhava de um jeito , encaminhava pelo correio, põem no correio, paga isso, paga aquilo, imprime. Ela foi lá digitalizou e encaminhou digitalizado, foi assim, uma inovação, uma coisa simplíssima e econômica que deu certo. o cliente falou”foi bom receber deste jeito” (entrevistado fala baixinho) *estamos há dez anos fazendo do mesmo jeito.”*

Ainda destacam as contribuições no sentido de agilidade, economia e custo(papel).

Tabela 3: Grau de importância e domínio e seu respectivo desvio padrão no cargo de gestor administrativo

CHA	Matriz de Competências	Média		Desvio Padrão	
		Importância	Domínio	Importância	Domínio
CONHECIMENTO	Informática básica	3,00	2,67	0,00	0,58
	Elaborar relatórios	3,00	2,67	0,00	0,58
	Gestão financeira	3,00	2,33	0,00	0,58
	Controle administrativo	3,00	2,33	0,00	0,58
	Fluxo financeiro	3,00	3,00	0,00	0,00
	Contabilidade básica	3,00	2,67	0,00	0,58
	Economia básica	2,67	2,33	0,58	0,58
	Direito básico	2,67	2,33	0,58	0,58
	Verificar cobrança	3,00	2,33	0,00	0,58
	Visão do todo	3,00	3,00	0,00	0,00
HABILIDADE	Resolver problemas	3,00	3,00	0,00	0,00
	Postura profissional (negociação nas cobranças)	3,00	2,67	0,00	0,58
	Comunicação (facilidade)	3,00	2,00	0,00	0,00
	Controle financeiro	3,00	2,33	0,00	0,58

Objetividade e clareza	3,00	2,33	0,00	0,58
Relacionamento interpessoal	3,00	2,33	0,00	1,15
Liderança	3,00	2,33	0,00	0,58
Visão integrada	3,00	2,67	0,00	0,58
Delegar atividades	3,00	2,67	0,00	0,58
Gerenciar cobrança	3,00	2,67	0,00	0,58
Flexibilidade	2,67	2,33	0,58	1,15
Liderança	3,00	2,00	0,00	0,00
Atuar nos conflitos	3,00	2,33	0,00	0,58
Assumir responsabilidades	3,00	2,67	0,00	0,58
Buscar soluções	3,00	2,33	0,00	1,15
Capacidade de relacionamento (saber pedir)	3,00	1,67	0,00	0,58
Empatia	3,00	2,33	0,00	0,58
Postura Profissional. (aparência)	3,00	2,67	0,00	0,58

ATTITUDE

Fonte: Elaborada pelo autor.

São percebidos os valores referentes ao desvio padrão das competências: **relacionamento interpessoal**, **flexibilidade** e **buscar solução** devido à divergência de opiniões quanto ao domínio, mesmo assim, não apresentam lacunas de competência.

Já a competência capacidade de relacionamento é reconhecida como uma competência essencial ao cargo, no entanto, não apresenta relevância diante do domínio (1,67) desta forma, se constitui uma *gap* de competência para a competência **capacidade e relacionamento** caracterizando uma lacuna de conhecimento com convergência de opinião.

Com a finalização da aplicação do modelo, foi possível verificar que houve, por parte dos respondentes, uma distribuição entre os graus de importância e domínio para a mesma competência, sendo que, em algumas oportunidades, a distribuição dentro da escala de avaliação foi a mesma para todos os respondentes. O grau de importância 1 (pouco importante), 2 (importante) e 3 (muito importante) foram os utilizados pelos respondentes para representar suas percepções. A mesma escala é utilizada para identificação, porém com a dimensão domínio.

Com a união dos valores atribuídos aos graus de competências, foi possível determinar a média e o desvio padrão para cada competência identificada junto a entrevista semiestruturada. A média representa o valor médio dos valores atribuídos aos graus dentro da escala de avaliação, já o desvio padrão possibilita identificar a variação dos valores em entorno do valor da média.

A união desses dois fatores possibilita identificar o nível de competência e o nível de concordância da mesma competência entre os respondentes. Ao identificar a média, o nível de coesão das respostas fica estabelecido em função do valor do desvio padrão, com valor zero a coesão é de 100%, todos atribuíram o mesmo valor na escala de avaliação, quanto maior for a diferença em relação a zero, menor será a coesão entre as respostas.

Nas Tabelas (1, 2 e 3), que representam os valores da média e de desvio padrão para cada cargo, os valores apresentados na cor vermelha são os valores que representam divergência com o que se entende como adequado. O valor médio de importância inferior a 2 foi encontrado apenas uma vez com valor de desvio padrão dentro do limite aceitável. Quanto à média de domínio, foram observadas 3 situações, também com o desvio padrão pouco significativo. Neste sentido, são apresentadas as competências não percebidas e as competências que necessitam de capacitação:

- para o cargo de auxiliar administrativo não é percebida a importância nem o domínio para a competência **entender e auxiliar nos pagamentos**;
- para o cargo de gestor administrativo é necessário desenvolvimento profissional para competência capacidade de relacionamento (saber pedir);
- para o cargo recepcionista não foram evidenciadas lacunas de competências, portanto, não há necessidade de capacitação.

Apesar de um valor de importância baixo, menor que 2, apresentado no cargo de auxiliar administrativo, as demais competências demonstram sua importância para os cargos em discussão, assim podem ser consideradas como competências essenciais as atividades desenvolvidas nos cargos.

As relações no ambiente de trabalho são o cerne para verificar as competências dos cargos, seja pela sua importância ou domínio. O método utilizado apresenta as pessoas como instrumentos capazes de identificar e julgar as características necessárias ao cargo, quanto a necessidade da organização e atuação do profissional. Ao tratar de julgamentos individuais para uma construção coletiva, há de se considerar que cada indivíduo possui seu julgamento de valor, sua forma de entendimento, podendo haver erros com o que possa observar na realidade.

A aplicação do Mapeamento de Competência auxilia na identificação das competências necessárias e disponíveis da organização para uma determinada função. Nesta construção é possível orientar a organização a atender suas competências essenciais como forma de sustentar os interesses da gestão para alcançar diferencial de competitividade com base no conhecimento dos indivíduos.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

7.1 Conclusões

As organizações passam por um momento de profundas mudanças no que se refere aos reflexos dos aspectos econômicos e sociais das últimas décadas, devido a competitividade entre elas. Neste novo contexto, as organizações estarão em condições de atender suas demandas no momento em que houver entendimento de que o resultado ocorre a partir de uma visão sistêmica do ambiente.

Uma nova forma de gestão se estabelece no sentido de agregar valor aos ativos da organização, por intermédio de um processo interativo da Gestão do Conhecimento. Este novo processo afeta toda organização, chegando ao ponto de incorporar-se ao produto, sua sustentação ocorre por causa da aprendizagem efetivada nas relações entre os ativos do conhecimento da mesma.

O conhecimento não é gerado na organização por si só, mas sim através das pessoas e de seus relacionamentos. A Gestão do Conhecimento atua em determinar um mapa de conhecimento que propicie criação e disseminação do conhecimento, bem como uma maneira de determinar o estoque de conhecimento existente na organização, como forma de sustentar as demandas estratégicas.

O Mapeamento de Competências efetiva a identificação das competências necessárias aos cargos, bem como as competências disponíveis pelo colaborador. Assim, desenvolve um inventário de competências que pode ser ampliado, a medida das necessidades, por meio de desenvolvimento humano ou por contratação, de forma a atender às expectativas estratégicas.

A estratégia consiste em transitar com o apoio do Mapeamento de Competências na identificação das competências da organização, ao mesmo tempo possibilitar que a Gestão do Conhecimento determine o conhecimento por intermédio do mapa de competências, assim, fica possível determinar e identificar quais são os conhecimentos essenciais e disponíveis para atender à organização.

Estas ações permitem identificar quais os fluxos de conhecimento, como ocorrem os relacionamentos, como se efetiva o reuso de conhecimentos, identifica rearranjo dos ativos de conhecimento e, principalmente, identifica o conhecimento tácito e explícito disponível através das informações codificadas e armazenadas e nas competências

individuais da organização, bem como em outros elementos que possam interessar ao apoio das estratégias organizacionais.

O trabalho apresenta o Mapeamento de Competências como uma ferramenta gerencial que auxilia a Gestão do Conhecimento em identificar, além das competências individuais, os conhecimentos. Desta forma, a Gestão do Conhecimento determina os conhecimentos organizacionais, elemento essencial para determinar as possibilidades e limitações da organização diante das exigências de conhecimentos.

A Gestão do Conhecimento e o Mapeamento de Competências apresentam um vínculo de parceria para identificar conhecimento a partir do mapeamento de competências, não obstante esteja integrada à organização pelo alinhamento da visão, missão e valores.

Portanto, para identificar as competências é importante aplicar o Mapeamento de Competências. É necessário verificar as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, atribuindo a cada uma, de forma a atender às características da organização, sua cultura, ou mesmo por conta do mercado que atua. A organização é quem determina como ocorre o processo de identificação e análise de competências, bem como as etapas que tratam da aprendizagem, controle, seleção, desenvolvimento e proteção para atingir seus interesses em se manter com vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento se apropria do mapa de competências e dos relatos da entrevista semiestruturada para, nesse relacionamento, identificar os fluxos de conhecimento, onde ocorrem as trocas de conhecimento, qual o meio que transita a informação, como determinar onde estão os conhecimentos tácitos e explícitos. Assim, possibilita à organização estabelecer, compreender e identificar seus conhecimentos de forma a sustentar suas metas estratégicas.

O desenvolvimento do modelo de Mapeamento de Competências ocorre a partir de um estudo de caso no escritório de advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados, integrante da Sociedade Campos no que diz respeito à verificação do seu potencial de conhecimento.

Verifica-se que o alicerce para o desenvolvimento do modelo está na forma da coleta dos dados, que são os elementos fundamentais para a apuração dos resultados e conduzem o desenvolvimento do modelo, pois refletem sobre a teoria pesquisada e as práticas estabelecidas. Nestes termos, a entrevista semiestruturada consolida sua importância por sua flexibilidade na aplicação e estruturação.

A pesquisa bibliográfica fornece notoriedade ao modelo, já que coloca frente a frente o estado da arte e o tema da pesquisa, verificando,

neste momento, a potencialidade de o modelo ser reconhecido como científico. Cabe destacar nesta fase, a importância das tecnologias da informação e comunicação (TIC) como essenciais para a coleta dos registros mais significativos a partir dos critérios de busca adotados.

Constata-se relevância para o estudo de caso a seleção dos atores, por sua escolha dentro da estrutura na organização ou por sua colaboração em atender todas as fases desta etapa. A entrevista semiestruturada contribui como um canalizador de informação livre, sem restrições propícias para os entendimentos que vão além das narrativas, cabe ao pesquisador captar estas percepções.

Importante destacar que, nesta etapa, são identificadas as competências essenciais, ao passo que são relatadas as relações entre os integrantes da organização, como ocorrem os fluxos de informação bem como sua intensidade, procedendo-se a identificação dos conhecimentos individuais e onde estão localizados. Pode-se afirmar, portanto, que o Mapeamento de Competências, ao identificar uma base de competências, possibilita a Gestão do Conhecimento e, da mesma forma, desenvolve uma base de conhecimentos que possibilita desenvolver estratégias para a Gestão do Conhecimento a serem adotadas pela organização.

Ocorrem, na resposta das entrevistas semiestruturadas, a identificação das competências essenciais e a determinação do mapa de competências. O modelo desenvolvido classifica o potencial de cada competência essencial, bem como sugere melhor desempenho por conta do *gap* de competência.

Observa-se que o *gap* de competência opera uma diferença que pode representar uma falta ou um excesso, partindo da premissa que o mapeamento de competências possibilita geração de conhecimento na organização. Confirma-se que o Mapeamento de Competências possibilita à Gestão do Conhecimento identificar *gap* de conhecimentos, além do mais, pode reorganizar os conhecimentos de forma a suprir lacunas sem, necessariamente, fazer investimentos.

Portanto, vale destacar que o mapeamento de competências opera em todo o processo da construção do modelo, transitando tanto nos aspectos teóricos quanto práticos. Remonta o que a Gestão do Conhecimento preconiza ao abordar a conversão do conhecimento, pelo fato de transitar entre os dois extremos. Nestes termos, podemos afirmar que o mapeamento de competências opera conhecimento, não somente determina competências.

Pode-se afirmar que o modelo proposto por Borges-Andrade e Lima (1983) apresenta contribuição significativa para o modelo

proposto por causa da identificação das competências essenciais aos cargos da organização.

O modelo proposto de mapeamento de competência subsidia a Gestão do Conhecimento por ser um elemento que deixa rastros por onde passa na organização, possibilitando identificar os fluxos de conhecimento e os principais atores envolvidos, bem como os seus potenciais. O Mapeamento de Competências fornece subsídios à Gestão do Conhecimento para atuar como uma ferramenta estratégica para munir a organização contra situações incômodas como possibilitar investimentos no mercado que atua.

Portanto, ao aplicar o Mapeamento de Competências no Escritório de Advocacia Machado, Corrêa e Silva Advogados Associados foi possível identificar suas competências essenciais. Ainda foi possível verificar as competências existentes e as que necessitam de desenvolvimento, sendo esta última restabelecida por meio de capacitação ou mesmo contratação.

A identificação das competências ao cargo constituída nesta análise é estabelecida através do Mapeamento de Competências, pois, ao estabelecer o Mapa de Competências, a Gestão do Conhecimento é capaz de identificar e compreender as relações de conhecimentos estabelecidos pelos indivíduos e, por consequência, em toda a organização.

Ao investigar as competências dos cargos e suas relações no ambiente de trabalho, fica instituído como pano de fundo o fluxo de conhecimento organizacional. Assim, o Mapeamento de Competências fornece para a Gestão do Conhecimento subsídios que permitem identificar os conhecimentos e seus fluxos.

Na aplicação do Mapeamento de Competências fica evidente a percepção do apoio à Gestão do Conhecimento, quando ficam estabelecidos: os agentes envolvidos nos relacionamentos que propiciam conhecimento; suas ações no enfrentamento do trabalho; a composição dos níveis individuais de conhecimento; e a melhor forma de distribuição. Podendo-se, ainda, identificar o potencial de conhecimento e fazer melhor uso dele, além de determinar o conhecimento tácito e explícito por conta das informações codificadas e armazenadas e das competências individuais.

Assim, o Mapeamento de Competências dá apoio a Gestão do Conhecimento, ao possibilitar a identificação dos conhecimentos organizacionais, de forma a verificar a situação atual e os resultados de falhas e sucessos; relacionando isso tudo às metas do planejamento

organizacional e ao planejamento de ações que conduzam tanto a uma melhoria individual quanto institucional.

Portanto, é fundamental para a organização que a Gestão do Conhecimento esteja preparada para dispor de elementos de conhecimento que estejam em profunda sintonia com os objetivos da organização. Fica claro que é necessária a criação de uma cultura organizacional que compreenda a importância do mapeamento como um instrumento gerencial que aponte suas reais condições de atender às demandas estratégicas da organização.

Na busca obstinada em mensurar as distorções entre as competências existentes e as necessárias para atender a realidade do cotidiano das atividades de um cargo, o Mapeamento de Competência tem sido uma ferramenta eficiente. Seus préstimos para a Gestão do Conhecimento ocorrem na perspectiva de oferecer o caminho percorrido pela descoberta e identificação das competências instaladas, assim, promove seu potencial para ser reconhecido pela Gestão do Conhecimento como uma ferramenta potencialmente poderosa.

O Mapeamento de Competências subsidia a Gestão do Conhecimento viabilizando o conhecimento organizacional através da identificação do inventário de competências essenciais, assim, a Gestão do Conhecimento verifica os conhecimentos existentes e os necessários para suprir as demandas. Reforça nestas observações a importância do capital humano das organizações, como fonte inesgotável de recursos.

A implementação e aplicação do modelo valida este modelo, ao passo que é perceptível verificar o apoio do Mapeamento de Competências como subsídio para a Gestão do Conhecimento durante o processo utilizado para identificar seu mapa de competências. Durante seu desenvolvimento, é possível perceber o rastro deixado nas suas investigações, o tempo de parada, quais os percursos percorridos, quais a rotas alternativas, enfim, deixa um mapa dos relacionamentos, fluxos, meios de informação, entre outros.

Portanto, o objetivo da Gestão do Conhecimento para além de identificar e nutrir a organização é alinhar sua capacidade com a forma de agir e pensar para criar uma cultura que compreenda a importância do mapeamento como forma de conhecer a organização do ponto de vista do conhecimento. Aliado a isso, estejam ainda integrados aos princípios relativos os seus valores como a visão, missão e oportunidade, viabilizando à organização os recursos do conhecimento necessários para atender o planejamento organizacional.

7.2 Recomendações para trabalhos futuros

Vale destacar que a pesquisa pode e deve ser utilizada na perspectiva de novos temas que se achem pertinentes. Com o término deste trabalho, surgem novos temas como recomendação para futuras pesquisas e aplicações:

- Aplicar o modelo proposto a outras empresas e/ou outros cargos;
- Desenvolver um repositório de conhecimentos para identificar competências essenciais e existentes na organização;
- Discutir o *gap* de conhecimento que gera sobra de conhecimento;
- Desenvolver um modelo levando em consideração a gestão por competências.

REFERÊNCIAS

- APO - Asian productivity organization. **Knowledge Management: facilitator's guide** 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG/IS-39_APO-KM-FG.pdf. Acesso em 28 de dez. de 2012.
- AMARAL, R. M. *et al.* Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/agosto 2008.
- AMEEN, K. Needed competencies for collection managers and their development: Perceptions of university librarians. **Library Management**, v. 30, n. 4-5, p. 266-275, 2009.
- AMIN, S. H. M.; ZAWAWI, A. A.; TIMAN, H. To share or not to share knowledge: Observing the factors. IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, **CHUSER**, art. n. 6163859, p. 860-864, 2011.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas, tecnologias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANTUNES, C. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- APOSTOLOU, D.; MENTZAS, G. Experiences from knowledge management implementations in companies of the software sector. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 354-381, 2003.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007
- BELLO, A. A. **Introdução à fenomenologia**. Bauru, SP: Edusc, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v.13, n.54, p. 6-22, 1983.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica. Brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; DE FREITAS, I. A.; VIEIRA, F.T. Development and Internal Structure of a Management Competencies Scale. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 242 p.

CHENG, E. C. K. *Exploring a personal knowledge management model of pre-service teachers for effective learning*. 2012. *Asia-Pacific Education Researcher*, 21 (2), pp. 336-341.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

COELHO, F. A., Jr. & Borges-Andrade, J. E. (2008). **Análise do conceito de aprendizagem no trabalho**. *Paidéia*, 2008, 18(40), 221-234. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02>. Acesso em 22 dez. 2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. *In: SOUSA M. C. de (org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade.* Petrópolis: Vozes, 1994. p.31-50.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competências na produção científica na produção científica em administração: avanços e limites. *In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Org.). Competências: conceitos, métodos e experiências.* – 1. ed. – 2 reimp. - São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** 2.ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

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

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. – 1. ed. – 6. reimpre. - São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. – 1. ed. – 9. reimpre. - São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO J. A. M.; SILVA C. M. Gestão por competência: o caso de uma empresa de setor de telecomunicação. **RAC**, São Paulo, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000.

ESCUDE, A. G. P.; VÁZQUEZ, J.M.G.; FERNÁNDEZ, G. C. Effects of human resource policies in knowledge transfer. **Revista Galega de Economía**, Santiago de Compostela, n. 18, p. 1-23, 2009.

EKIONEA, J.-P. B.; BERNARD, P.; PLAISANT, M. Towards a maturity model of knowledge management competences as an organisational capability. *International Conference on E-Business and E-Government*, **ICEE** - Proceedings, art. no. 5881443, p. 9267-9271, 2011.

FAIAD, C.; COELHO JUNIOR, F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicol. cienc. prof.* 2012, vol.32, n.2, pp. 388-403.

FELICIANO, A. M.; WILLERDING, I. A. V.; SOUZA, V. A. B. Universidade corporativa: estratégia de gestão. In: LAPOLLI, E. M., FRANZONI, A. M. F.; LAPOLLI, J.; BEIRÃO, J. A. F.(Org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010, p. 49-74. (v. 4).

FELICIANO, A. M. **Contribuições da gestão do conhecimento para ações empreendedoras de inclusão digital**. 2008, 224f. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2008/09/Antonio-Marcos-Feliciano.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2012.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T. C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIALHO, F. A. P.; SANTOS, N. dos. **Introdução a Ciências da Cognição**. Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC. Mar, 2012.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Paulo: Difusão, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, São Paulo, Edição Especial, 2001. p. 183-196. Disponível em: <http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=3>. Acesso em: 25 out. 2012.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento. As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GAO, J.; FU, X.; LIANG, Y.; LIU, Y.; ZHAO, M. The construction of enterprise knowledge map based on business process. Proceedings. 4th International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering, **BIFE**, art. n. 6121140, p. 285-289, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008

GOMES JR, W. V.; LAPOLLI, E. M.; LAPOLLI, J. M.; FELICIANO, A. M. ROBOT CEMAR: identificação de las capacidades. In: **XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial**, 2011, Cali. ROBOT CEMAR: identificación de las capacidades. Cali, 2011. p. 545-562.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24. 2000, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

ISHIKURA, Y. Gestão do Conhecimento e Concorrência Global: a abordagem da Olympus à Gestão do Conhecimento Global na indústria CE Câmara Fotográficas Digitais. In: TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. 2008. p.165-200.

JOCHEM, R.; GEERS, D.; HEINZE, P. Maturity measurement of knowledge-intensive business processes. **TQM Journal**, v. 23 n.4, p. 377-387, 2011.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências**: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas. 2010a. 162 fs. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

_____. **Mapeamento de competências: teoria e prática.** Florianópolis: Pandion, 2010b. 184p.

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.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRABILE, R. J., **Everything you wanted to know about competency modeling.** Training and Development: 1997, p. 73-77.

MIRANDA, S. V.. **Identificando competências informacionais.** Ci. Inf. [online]. v. 33, n.2, p. 112-122. 2004. ISSN 0100-1965. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000200012>> Acesso em: 25 out. 2012.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.

NOBRE, F. S.; WALKER, D. S. An ability-based view of the organization: Strategic-resource and contingency domains. **The Learning Organization**, v. 18, n. 4, p. 333-345, 2011.

NOBRE, Farley Simon; TOBIAS, Andrew M e WALKER, David S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Rev. adm. contemp.* 2011, vol.15, n.3, pp. 413-432. Documento da web: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552011000300004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em 18/11/2012.

NOGUEIRA, V. C. **Gestão do conhecimento: um estudo exploratório sobre as consequências provocadas pela perda de competências individuais segundo a percepção dos funcionários de TI.** 2003.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86219/237778.pdf?sequence=1>> Acesso em: 14 nov. 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

PEREIRA, J. H. **Proposição de um Modelo de Organização Baseado no Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PFISTER, R. A. EPPLER, M.J. The benefits of sketching for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, p. 372-382 , 2012.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. I. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. (Tradução Maria Adelaide Carpigiani) Porto Alegre. Bookman, 2002

RAI, R.K. Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative Framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, p. 779-801, 2011.

RAHIMI, G.; DAMIRCH, Q. V. HOSEINSEYYEDI, M. Surveying of social capital and knowledge management on productivity of employees at Islamic azad university 13 th reign. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 6 n.5, p. 189-195, 2012.

RASTOGI, P. N. *Knowledge management and intellectual capital - the new virtuous reality of competitiveness*. **Human Systems Management**, v. 19, n. 1, p. 39-48, 2000.

RAUEN, F. J.. **Roteiros de investigações científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

REIS, L. G. **Produção de monografia, da teoria à prática**. Distrito Federal: SENAC, 2008

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROWLEY, J. *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*. **Journal of Information Science**, v. 33 n. 2, p. 163–180, 2007.

RUSLY, F.H.; CORNER, J. L.; SUN, P. *Positioning change readiness in knowledge management research*. **Journal of Knowledge Management**, n.16, p. 329-355, 2012.

SABBAG, P. Y. **Espiraís do conhecimento: ativando indivíduos, grupo e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologias**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SANT'ANNA, A. S.. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?. **RAE eletrônica**, v.7, n.1, 2008. ISSN 1676-5648. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482008000100002>. Acesso em: 14 nov. 2012.

SANTOS, L. C.. **Gestão da qualidade em serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, N. et al. **Antropotecnologia: a ergonomia dos sistemas de produção**. Curitiba: Genesis, 1997.

SANTOS, I. C.; AMATO NETO, J. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 569-582, 2008.

SERVIN, G. **ABC of knowledge management**. NHS National Library for Health, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. ver. e atualizada. São Paulo: Cortes, 2007.

SCHMITZ, A. L. F.. **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de Instituições de Ensino Superior como agentes de mudança**. 2012. 281 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2012.

SCHUSTER, T.; WEIB, P. **A new approach to competence-based business partner profiles for collaborative business process management**. 2010. IFIP Advances in Information and Communication Technology, 336 AICT, p. 356-363.

SHEHABAT, I.; MAHDI, S.A.; KHOUALDI, K. E-learning as a knowledge management approach for intellectual capital utilization. **Turkish Online Journal of Distance Education**, v.10, n.1, p. 159-170, 2009.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005. Disponível em: <http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

SINGH, A.; SOLTANI, E. Knowledge management practices in Indian information technology companies. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 21, n. 2, p. 145-157, 2010.

SUO, B.-M.; WANG, J.-B.; ZHANG, H.-B. **Primarily research on knowledge audit for evaluating enterprise knowledge management capability**. 2009. International Conference on Management and Service Science, MASS 2009, art. no. 5302226.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações:** Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Flo. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas; Ed. Campus; Campus; 1998.

STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional,** 1999. Mimeografado.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. *In:* TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman. 2008. p. 17-38.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TIAN, J.; NAKAMORI, Y.; WIERZBICKI, A.P. Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university. **Journal of Knowledge Management**. v.13, n. 2, p. 76-92, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005

WIIG, K. M. Knowledge Management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n.1, p. 06–14, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento de métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. Da. **Gestão do conhecimento:** aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

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

ZHANG, H., HONG, L. Research on knowledge management framework in R & D organization. **International Conference on Management and Service Science**, MASS, art. no. 5302965, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa científica tem evoluído de forma significativa, não somente na contribuição do avanço científico, mas, também, nos métodos utilizados para alcançar seus objetivos. Neste intuito, a ideia de que a pesquisa científica, quando não muito, possa ficar sobre júdice, sua credibilidade repousa em métodos científicos aplicados no desenvolvimento da pesquisa. A efetivação de um sistema de revisão que evitasse abordagens tendenciosas foi alcançada com a revisão sistemática (*systematic overview; overview; qualitative review*), a qual tem, como premissa, encontrar resposta às indagações da pesquisa de forma sistematizada.

A coleta e análise de dados ocorrem através de uma investigação com a prerrogativa de utilizar métodos explícitos e sistemáticos. Cabe destacar que o uso dos dispositivos de tecnologias da informação e comunicação (TIC's) tem sido um grande aliado no desenvolvimento científico, principalmente, como facilitador no acesso às bases de dados dos portais de conhecimento.

A utilização de critérios de busca tem auxiliado o pesquisador em obter, nas bases de dados, as informações que servirão de suporte na construção da pesquisa ora sobre investigação. Outra importante contribuição da revisão sistemática é a possibilidade de encontrar lacunas de conhecimento e, nessas, permitir reflexões sobre a possibilidade de novas investigações.

Sampaio e Mancini (2007, p. 84) afirmam que:

uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. As revisões sistemáticas são particularmente úteis

para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada terapêutica/intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras.

Para a realização da presente revisão sistemática da literatura sobre o assunto Mapeamento de Competências, foram definidas palavras-chave como facilitadores de busca nas bases de dados, que são: Gestão do Conhecimento, Mapeamento de Competências e Gestão por Competências. No âmbito da pesquisa sistemática, as relações entre as palavras-chave definidas provocam fusões das informações na perspectiva de novos saberes, efetivo reforço para o avanço da ciência.

Essa revisão sistemática contribuiu com elementos conceituais para responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como o Mapeamento de Competências pode contribuir para a Gestão do Conhecimento?**

2 ESTRATÉGIAS DE BUSCA PARA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Para realização da revisão sistemática, foram definidas seis fases, como estratégia de busca, conforme segue:

- **Primeira fase** – Definição da pergunta de pesquisa e das palavras-chave;
- **Segunda fase** – Estratégia para seleção dos registros;
- **Terceira fase** – Escolha de justificativa da base de dados e dos filtros;
- **Quarta fase** – Apresentação dos dados bibliométricos da pesquisa com a seleção definitiva dos registros;
- **Quinta fase** – Análise dos registros capturados nas bases de dados, quanto ao enfoque dos trabalhos selecionados, a partir do *abstract* de cada trabalho;
- **Sexta-fase** – considerações sobre os resultados da revisão sistemática, apresentando o estado da arte dos termos definidos para a pesquisa.

2.1 Primeira fase – Definição da pergunta de pesquisa e palavras-chave

A elaboração e o desenvolvimento de um trabalho científico, comprometido com os pressupostos que atendam o avanço da ciência, requer um delineamento que acate conexões, com vista a alcançar o objetivo da pesquisa. Este processo fica garantido na elaboração e estruturação do projeto de pesquisa, apoio fundamental para alcançar o melhor resultado dessa pesquisa.

Com a elaboração do projeto de pesquisa, uma de suas etapas passa pela contextualização do problema de pesquisa e as palavras-chaves. O problema de pesquisa toma forma com a elaboração da pergunta de pesquisa. Já as palavras-chaves representam o tema de pesquisa. Ficam assim apresentadas:

- ✓ **Pergunta de pesquisa:** Como o Mapeamento de Competências contribui para a Gestão do Conhecimento?
- ✓ **Palavras-chaves:** Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências, Mapeamento de Competências.

2.2 Segunda fase – Estratégia para seleção dos registros

Acesso aos registros por palavras-chave: a primeira palavra-chave usada na busca foi Gestão do Conhecimento, a segunda, Mapeamento de Competências e, por último, Gestão por Competências. Inicialmente, foi realizada a pesquisa investigando os termos individualmente, num segundo momento, investigam-se os termos de forma composta, aos pares e, finalmente, foi averiguada a combinação com os três termos. As combinações são apresentadas a seguir.

- I. Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências
- II. Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências;
- III. Gestão por Competências e Mapeamento de Competências;
- IV. Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências e Mapeamento de Competências.

Para a pesquisa, definiu-se como grande área do conhecimento: Ciências Sociais e Humanas constituída pelas seguintes áreas: “Arte e Humanas”, “Negócios, Gestão e Contabilidade”, “Ciências da Decisão”,

“Economia, Econometria, Finanças”, “Psicologia”, “Ciências Sociais” e “Multidisciplinar”.

Outro parâmetro fundamental da pesquisa está relacionado com sua atualidade. Neste sentido, foi definido o horizonte de quatro anos para classificação dos registros, cabe ressaltar que os trabalhos de investigação ocorreram no intervalo compreendido entre o ano de 2009 até o mês de realização da pesquisa sistemática, setembro/2012.

As tratativas para o desenvolvimento da pesquisa têm seu início nos registros apresentados na base de dados *Scopus*. Tendo em vista a possibilidade da amplitude dos registros do universo pesquisado, foi definida a forma de seleção, composta da seguinte ordem: pela relação do registro com a palavra-chave, área de conhecimento, critério de temporalidade, relevância e pela análise da relação das publicações com o tema da dissertação, a partir da leitura do *abstract*.

Com propósito de delimitar e organizar a pesquisa, foi adotada uma cadência no desenvolvimento da investigação, onde todas as fontes de conhecimento advindas dos registros devem tratar da Gestão do Conhecimento como princípio fundamental. Não obstante, seu olhar deve estar em cumplicidade e comprometido com o Mapeamento de Competências, tema central da pesquisa, sendo um dos importantes tópicos dentro da área de Gestão por Competências, tendo como objeto uma pesquisa aplicada.

Como forma de limitar o elevado número de registros obtidos em cada área de conhecimento, foi adotado o critério que verifica os 10 registros de maior impacto, para tanto, foi utilizada a ferramenta disponível na *Scopus* “*Relevance*”. Este instrumento considera os índices SNIP (*Source Normalized Impact per Paper*) e o SJR (*SCImago Journal Rank*), verifica o impacto de citações contextuais, medindo-as com base no número total de citações em uma área de pesquisa, a qualidade e o conceito do periódico.

2.3 Terceira fase – Escolha da justificativa da base de dados e dos filtros

Para a revisão sistemática, optou-se em pesquisar na base de dados *Scopus* por possuir notoriedade conceituada como base de conhecimento para as pesquisas acadêmicas. A qualidade do seu acervo de publicações tem reconhecimento perante a comunidade científica, principalmente por indexar os principais periódicos especializados nas diversas áreas do conhecimento.

Sua relevância em diversas áreas da ciência possibilita ao pesquisador transitar em vários campos, em especial, os que possuem visão multidisciplinar da ciência, integrando fontes de pesquisa, tanto básica como aplicada e de inovação tecnológica. Cabe destacar a importância dos filtros de pesquisa como aliados no delineamento do escopo da pesquisa.

Os filtros são elementos que auxiliam a estratificação da pesquisa de forma a colher dados substancialmente robustos, oferecendo a possibilidade de classificação através de critérios estabelecidos pela investigação. Os filtros são aliados da pesquisa, sugerem a partir dos vários condicionantes, os elementos mais significativos para a pesquisa.

2.4 Quarta fase – Apresentação dos dados bibliométricos da pesquisa com a seleção definitiva dos registros.

Na investigação dos pressupostos que norteiam a pesquisa, estratégias foram previamente determinadas de modo a tornar a pesquisa ampla e consistente e, ao mesmo tempo, concisa, sem com isso colocar em risco o rigor científico. Neste sentido, a presente investigação utilizou a plataforma *web* de investigação científica da base de dados *Scopus*, cujas opções de filtro foram utilizadas de forma criteriosa, conforme as estratégias apresentadas.

Primeiramente, foram observados os registros sem a utilização de filtros, tendo, assim, um panorama do número de publicações científicas. O primeiro filtro foi a palavra-chave, cada termo foi investigado individualmente, sendo sua presença investigada no título, resumo e nas palavras-chave.

A primeira expressão a ser pesquisada foi Gestão do Conhecimento (“*knowledge management*”) obtendo 29.715 registros. Utilizando os filtros de pesquisa, os resultados obtidos foram compilados em formato de quadro, e organizados por área de conhecimento.

O primeiro Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Arte e Humanas”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou oito registros que seguem em ordem de relevância.

Quadro 1: Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Artes e Humanas”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>KMS innovation diffusion at company X</i>	MATAYONG, S.; MAHMOOD, A. K.	2011	International Symposium on Humanities, Science and Engineering Research, art. no. 6008508, pp. 95-100.
<i>Applying statistical methods in knowledge management of a multiagent system</i>	KOŠINÁR, M.; KOHUT, O.	2010	Organon F, 17 (2), pp. 201-216.
<i>In search of a pragmatic systems method</i>	CAVALERI, S. A.	2011	World Futures: Journal of General Evolution, 67 (4-5), pp. 266-281.
<i>Exploring intellectual capital of Malaysian small and medium entrepreneurs</i>	HILMI, M. F.; THURASAMY, R.; MUSTAPHA, Y.; PAWANCIK, S.	2011	IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, CHUSER 2011, art. no. 6163808, pp. 626-631.
<i>Structural capital and its effect on organizational performance: A case study of telekom Malaysia Berhad (TM) headquarters</i>	ABDUL RAHIM, N.; MOHD KAMAL, M. H.; MAT, R.C.	2011	IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, CHUSER 2011, art. no. 6163834, pp. 745-749.

<i>Impact of low-cost, on-demand, information access in a remote Ghanaian Village (2011)</i>	SCHMIDT, C.; GORMAN, T.; BAYOR, A.; GARY, M. S.	2011	IEEE Global Humanitarian Technology Conference, GHTC 2011, art. no. 6103673, pp. 419-425.
<i>Modeling the diffusion of innovations for extended reach to ICT and mobile technologies: A system dynamics approach</i>	DAHAN, M.	2011	IEEE Global Humanitarian Technology Conference, GHTC 2011, art. no. 6103668, pp. 393-397.
<i>To share or not to share knowledge: Observing the factors</i>	AMIN, S. H. M.; ZAWAWI, A. A.; TIMAN, H.	2011	IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, CHUSER 2011, art. no. 6163859, pp. 860-864.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus*.

O segundo Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Negócio, Gestão e Contabilidade”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou 890 registros, dos quais são apresentados os 10 registros de maior relevância.

Quadro 2: Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Negócio, Gestão e Contabilidade”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Positioning change readiness in Knowledge management research</i>	RUSLY, F.H.; CORNER, J.L.; SUN, P.	2012	Journal of Knowledge Management, 16 (2), pp. 329-355.

<i>Study on enterprise knowledge management strategy</i>	LING, L.; CHONG, Z.	2011	International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 - Proceedings, art. no. 5885295, pp. 6345-6348.
<i>Foundations of intelligent knowledge management</i>	ZHANG, L.; LI, J.; SHI, Y.; LIU, X.	2009	Human Systems Management, 28 (4), pp. 145-161.
<i>Enterprise knowledge management audit based on processes: Toward an integrated conceptual framework</i>	JIULING, X.; JIANKANG, W.; JISHENG, P.	2010	5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT2010, art. no. 5492864, pp. 940-945.
<i>The benefits of sketching for knowledge management</i>	PFISTER, R. A.; EPPLER, M. J.	2012	Journal of Knowledge Management, 16 (2), pp. 372-382.
<i>Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework</i>	RAI, R. K.	2011	Journal of Knowledge Management, 15 (5), pp. 779-801.
<i>Knowledge management: Using feedback from performance metrics to improve strategic and tactical plans</i>	STEVENS, R. H.; SAINT-GERMES, J.		International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 10 (1), pp. 441-454.

<i>Knowledge management practices in indian information technology companies</i>	Singh, A., Soltani, E.	2010	Total Quality Management and Business Excellence, 21 (2), pp. 145-157.
<i>Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university</i>	TIAN, J., NAKAMORI, Y., WIERZBICKI, A. P.	2009	Journal of Knowledge Management 13 (2) , pp. 76-92
<i>Applying knowledge management to project marketing in a demanding technology transfer project: Convincing the industrial customer over the knowledge gap</i>	LEHTIMÄKI, T.; SIMULA, H., SALO, J.	2009	Industrial Marketing Management, 38 (2), pp. 228-236. Cited 5 times.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

O terceiro Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Ciências da Decisão”. Cabe destacar que a utilização dos filtros proporcionou o resultado de 247 registros, dos quais são apresentados os 10 registros de maior relevância.

Quadro 3: Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Ciências da Decisão”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Research on the knowledge management system of the vicarious management corporation</i>	NI, G.; WANG, W.; WANG, J.; ZONG, Z.; XIE, M.	2010	International Conference of Information Science and Management Engineering,

			ISME 2010, 2, art. no. 5573886, pp. 62-67.
<i>Primarily research on knowledge audit for evaluating enterprise knowledge management capability</i>	SUO, B.-M.; WANG, J.-B.; ZHANG, H.-B.	2009	International Conference on Management and Service Science, MASS 2009, art. no. 5302226, .
<i>Research on knowledge management framework in R & D organization</i>	ZHANG, H.; HONG, L.	2009	International Conference on Management and Service Science, MASS 2009, art. no. 5302965, .
<i>Research on comprehensive evaluation of enterprises knowledge management capabilities</i>	QI, R.-G.; LIU, S.-J.	2010	International Conference on Management Science and Engineering, ICMSE 2010, art. no. 5719925, pp. 1031-1036.
<i>Study on knowledge management of water running scheduling</i>	DECHUN, H.; CHANGZHENG, Z.; HAOCHI, Z.	2009	International Conference on Management and Service Science, MASS 2009, art. no. 5303324, .
<i>Empirical study on knowledge management implementing performance of large and medium</i>	ZHANG, X.; ZHANG, Q.-P.	2009	International Conference on Management and Service Science, MASS 2009, art. no.

<i>enterprises in Heilongjiang</i>			5304975
<i>Exploring the perceptions of Knowledge Management and Knowledge Management Systems: A case study on the Libyan oil industry</i>	ELGOBBI, E. M	2010	Proceedings of 2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science, 1, art. no. 5553121, pp. 445-452.
<i>An investigation into the facilitators of knowledge management in practice: A case study from a New Zealand governmental department</i>	YE, G.-Y.; YE, G.-C.	2010	International Conference on Management Science and Engineering, ICMSE 2010, art. no. 5719928, pp. 1049-1055.
<i>The study about enterprise knowledge management model based on TRIZ</i>	ZHAO, L.; HUANG, X.	2009	International Conference on Management and Service Science, MASS 2009, art. no. 5303084, .
<i>The construction of knowledge management system and model in electric power enterprises</i>	JIE, L.; GANG, L.; XIN, M.	2010	International Conference of Information Science and Management Engineering, ISME 2010, 1, art. no. 5573918, pp. 79-84.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

O quarto Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Ciências Sociais”. Com a utilização dos filtros, foram obtidos 266 registros, dos quais são apresentados os 10 registros de maior relevância.

Quadro 4: Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Ciências Sociais”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Usage of knowledge management tools: UK and Canada versus russia and Turkey in a comparative study</i>	BIROL, C.; DAGLI, G.; SILMAN, F.	2010	Eurasian Journal of Educational Research, (38), pp. 37-54. Cited 1 time.
<i>An ontology for knowledge management instruments and knowledge engineering agents [Uma ontologia para instrumentos da gestão do conhecimento e agentes da engenharia do conhecimento]</i>	RAUTENBERG, S.; TODESCO, J. L.; STEIL, A. V.	2011	Informação e Sociedade, 21 (1), pp. 111-128.
<i>A process-based knowledge management system for schools: A case study in Taiwan</i>	LEE, C.-L.; LU, H.-P.; YANG, C.; HOU, H.-T.	2010	Turkish Online Journal of Educational Technology, 9 (4), pp. 10-21. Cited 3 times.
<i>A model for adoption of knowledge management in Iranian public organizations</i>	SALAVATI, A.; SHAFEI, R.; EBADI, S.	2010	European Journal of Social Sciences, 17 (1), pp. 109-116.

<i>A framework for designing postgraduate research supervision knowledge management systems</i>	YEW, K. -T.; AHMAD, W. F. W.; JAAFAR, J.	2011	National Postgraduate Conference - Energy and Sustainability: Exploring the Innovative Minds, NPC 2011, art. no. 6136310, .
<i>An analysis of knowledge management mechanisms in healthcare portals</i>	LEE, C. S.; GOH, D. H. -L.; CHUA, A. Y. K.	2010	Journal of Librarianship and Information Science, 42 (1), pp. 20-44. Cited 2 times.
<i>E-learning as a knowledge management approach for intellectual capital utilization</i>	SHEHABAT, I.; MAHDI, S.A.; KHOUALDI, K.	2009	Turkish Online Journal of Distance Education, 10 (1), pp. 159-170. Cited 1 time.
<i>Evaluation of spiritual needs' impact on knowledge management implementation (case study: Gas company in Isfahan province)</i>	VAZHNANEE, M. S.; ABZARI, M.; ABDOLMANAFI, S; MALEKI, E.	2011	European Journal of Social Sciences, 20 (2), pp. 212-227.
<i>A study of amount of paying attention to knowledge management and providing solutions (Case study: Automobile industry of Iran)</i>	ABZARI, M.; SHAEMI, A.; TALEBI, H.; FREYEDON, A., ABDOLMANAFI, S.	2010	European Journal of Social Sciences, 15 (4), pp. 599-610.
<i>Small group</i>	GARNER, S.	2011	Proceedings of

<i>knowledge management and the support of student learning</i>			the 19th International Conference on Computers in Education, ICCE 2011, pp. 637-641.
---	--	--	--

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

O quinto Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Economia, Econometria e Finanças”. A utilização dos filtros proporcionou 27 registros, destes, são apresentados os 10 registros de maior relevância.

Quadro 5: Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área de “Economia, Econometria e Finanças”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Alfred Chandler and knowledge management within the firm</i>	MOWERY, D. C.	2010	Industrial and Corporate Change, 19 (2), art. no. dtq010, pp. 483-507.
<i>Integration: Knowledge management and business intelligence</i>	CHENG, L.; CHENG, P.	2011	International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering, BIFE 2011, art. no. 6121145, pp. 307-310.
<i>Applying knowledge management in the life insurance industry - evidence from taiwan</i>	HUANG, L. -S.; LAI, C. -P.	2010	International Research Journal of Finance and Economics, 48, pp. 117-129.
<i>A macroeconomic perspective on Knowledge</i>	THOENIG, M.; VERDIER, T.	2010	Journal of Economic Growth, 15 (1),

<i>Management</i>			pp. 33-63.
<i>Organizational memory: An approach from knowledge management and quality management of organizational learning perspectives</i>	VRÎNCIANU, M., ANICA-POPA, L., ANICA-POPA, I.	2009	Amfiteatru Economic, 26 (1), pp. 473-481.
<i>Critical success factors and barriers to implementation of knowledge management systems at Polish SMEs</i>	MIŁOSZ, M.; MIŁOSZ, E.	2010	Actual Problems of Economics, (6), pp. 309-315. Cited 1 time.
<i>An approach to determination of knowledge essence in the context of business processes modeling</i>	US, G. O.	2011	Actual Problems of Economics, 126 (12), pp. 59-65.
<i>Effects of human resource policies in knowledge transfer [Análisis del efecto de las políticas de recursos humanos sobre la transferencia de conocimiento]</i>	ESCUADER, A. G. -P.; VÁZQUEZ, J. M. G.; FERNÁNDEZ, G. C.	2009	Revista Galega de Economía, 18 (1), pp. 1-23.
<i>Knowledge management: Does capture impede creation?</i>	JENSEN, P. H., WEBSTER, E.	2009	Industrial and Corporate Change, 18 (4), pp. 701-727. Cited 5 times.
<i>The construction of enterprise knowledge map based on business process</i>	GAO, J.; FU, X.; LIANG, Y.; LIU, Y.; ZHAO, M	2011	Proceedings - 2011 4th International Conference on Business Intelligence and Financial

			Engineering, BIFE 2011, art. no. 6121140, pp. 285-289.
--	--	--	---

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

Ainda considerando a palavra-chave “Gestão de Conhecimento”, o próximo Quadro, o sexto, apresenta os registros na área “Psicologia”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros da plataforma *Scopus* proporcionou como resultado dois registros apresentados na ordem de maior relevância.

Quadro 6: Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Psicologia”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>The role of reversal frequency in learning noisy second order conditional sequences</i>	PRONK, T.; VISSER, I.	2010	Consciousness and Cognition, 19 (2), pp. 627-635..
<i>The old solutions are the new problem: How do we better use what we already know about reducing the Burden of mental illness?</i>	CHORPITA, B. F.; ROTHERAM-BORUS, M. J.; DALEIDEN, E.L.; BERNSTEIN, A.; CROMLEY, T.; SWENDEMAN, D.; REGAN, J.	2011	Perspectives on Psychological Science, 6 (5), pp. 493-497.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

No sétimo Quadro apresenta-se os registros referentes à palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Multidisciplinar”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou o resultado de 41 registros, destes, são apresentados os 10 registros de maior relevância.

Quadro 7: Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gestão do Conhecimento” na área “Multidisciplinar”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>The impact of knowledge management on empowerment and stable development of human resources (A case study on Pars Alvan Incorporation)</i>	KEYVANI, S. M. A.; ASHLAGHI, A.T.; MOZAFARI, M.; EASAPOUR, K.	2011	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (11), pp. 1927-1933.
<i>Research on fault diagnosis knowledge management system based on ontology</i>	YU, D.-J.; ZHOU, A.-M.; GUO, J.-W.	2011	Hunan Daxue Xuebao/Journal of Hunan University Natural Sciences, 38 (5), pp. 34-39.
<i>he relationship between knowledge management and organizational climate</i>	GHOORBANI, M.; NIA, K. R.; SADRI, F.	2012	World Applied Sciences Journal, 18 (5), pp. 652-658.
<i>Customer knowledge management-oriented benchmarking based on AHP technique: Case study in two shopping centers in Iran</i>	NOROUZI, M.; RAHMANDOUS T, M.; BARKHORDAR, E.; SHAH, I. M.; NOROUZI, N.	2011	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (10), pp. 1074-1080.
<i>The relationship between knowledge management and development in</i>	GHOORBANI, M.; HAJINEZHAD, A.; ZADEGAN, V. S.	2012	World Applied Sciences Journal, 18 (6), pp. 745-753.

<i>individual entrepreneurship at Industrial</i>			
<i>A presentation of evaluating knowledge management level in Iran's Insurance companies. (A case study of Iran and Asia Insurance companies.)</i>	AZITA, S. S.; MARYAM, C.	2011	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (6), pp. 1486-1490.
<i>Key success factors affecting knowledge management implementation in construction industry in Libya</i>	KHALIFA, Z.A.; JAMALUDDIN, Y.	2012	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6 (5), pp. 161-164.
<i>The survey of correlation between social capital and knowledge management (The case study in national refining and distribution of oil company in Iran(shiraz))</i>	KHANIFAR, H.; EMAMI, M.; NAZARI, K.	2011	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (12), pp. 719-726.
<i>Surveying of social capital and knowledge management on productivity of employees at islamic azad university 13 th reign</i>	RAHIMI, G.; DAMIRCH, Q. V.; HOSEINSEYYED I, M.	2012	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6 (5), pp. 189-195.
<i>Measuring</i>	DAVOODI, R.;	2012	World Applied

<i>knowledge management based on quintuplet indicators in I.A.U Dashtestan branch</i>	ALIPOURIAN, G.; NOROUZI, H.; ANVARI, A.		Sciences Journal, 16 (3), pp. 457-464.
---	---	--	--

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

Para a segunda busca, foram observados os registros da palavra-chave “Mapeamento de Competências” (“*Mapping Competenc**”), com 12 registros.

No oitavo Quadro, apresentam-se os registros referentes à palavra-chave “Mapeamento de Competências” na área Gestão, Administração e Contabilidade. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou o resultado de um registro.

Quadro 8: Artigo de maior relevância selecionado a partir da palavra-chave ‘Mapeamento de Competência na área de “Negócio, Gestão e Contabilidade”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>An ability-based view of the organization: Strategic-resource and contingency domains</i>	NOBRE, F. S.; WALKER, D. S.	2011	Learning Organization, 18 (4), pp. 333-345.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

O nono Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Mapeamento de Competências” na área de Ciências Sociais. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou como resultado, um registro.

Quadro 9: Artigo de maior relevância selecionado a partir da palavra-chave “Mapeamento de Competência” na área de “Ciências Sociais”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>An ability-based view of the organization: Strategic-resource and contingency domains</i>	NOBRE, F. S.; WALKER, D. S.	2011	Learning Organization, 18 (4), pp. 333-345.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

Vale informar que a busca na área de Ciências Sociais obteve o mesmo resultado que foi apresentado no Quadro 8. Para as demais áreas de conhecimento, não foram observados registros.

O próximo termo de pesquisa utilizado é “Gestão por Competências” (“*Management by Competenc**, *Management per Competenc**, *Management for Competenc**, *Management Competenc**”) que possibilitou a inclusão de mais 118 registros.

O décimo Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão por Competências” utilizando as expressões idiomáticas (“*Management by Competenc**, *Management per Competenc**, *Management for Competenc**, *Management Competenc**”) na área de Ciências Sociais. Os filtros proporcionaram 14 registros, dos quais são apresentados os 10 registros de maior relevância.

Quadro 10: Artigo de maior relevância selecionado a partir da palavra-chave “Gestão por Competência” na área “Ciências Sociais”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Semantic shifts only? The ascension of the manager in the German education system</i>	RADTKE, F. O.	2010	International Perspectives on Education and Society, 12, pp. 135-153.
<i>An assessment of 4-H volunteer experience: Implications for building positive youth development capacity</i>	ARNOLD, M. E.; DOLENC, B. J.; RENNEKAMP, R. A.	2009	Journal of Extension, 47 (5), . Cited 1 time.
<i>Learning management competencies in learner-centered instruction of student teachers in home economics education at Kasetsart University</i>	OPHANG, A.; SARATA PUN, N.	2012	Kasetsart Journal - Social Sciences, 33 (1), pp . 119-129.
<i>Leadership development: School</i>	CHIKOKO, V.; NAICKE	2011	Education as Change, 15 (2), pp. 317-329.

<i>principals' portfolios as an instrument for change</i>	R, I; MTHIYANE, S. E.		
<i>Developing a framework for communication management competencies</i>	JEFFREY, L. M.; BRUNTON, M. A.	2011	Journal of Vocational Education and Training, 63 (1), pp. 57-75. Cited 1 time.
<i>Del saber colectivo a las cualidades individuales. El debate sobre las competencias laborales</i>	DROLAS, A.	2010	Convergencia 17 (54) , pp. 35-51
<i>Needed competencies for collection managers and their development: Perceptions of university librarians</i>	AMEEN, K.	2009	Library Management, 30 (4 -5), pp. 266-275. Cited 2 times.
<i>A plan for information competency training via virtual classrooms: Analysis of an experience involving university students</i>	HERNÁNDEZ, C. J. H.	2010	Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, 7 (2), pp. 48-59.
<i>Lifelong learning competence scale (Llcs): The study of validity and reliability [Yaşam boyu öğrenme yeterlik ölçeği (yböyö): Geçerlik ve güvenirlik çalışması]</i>	UZUNBOYLU, H.; HÜRSEN, C.	2011	Hacettepe Eğitim Dergisi, (41), pp. 449-460

<i>Exploring a personal knowledge management model of pre-service teachers for effective learning</i>	CHENG, E. C. K.	2012	Asia-Pacific Education Researcher, 21 (2), pp. 336-341.
---	-----------------	------	---

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

Os registros encontrados para a palavra-chave “Gestão por Competência” se referem à tradução idiomática “*Management for Competenc**”.

O décimo primeiro Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão por Competências” na área “Gestão, Administração e Contabilidade”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou 22 registros, dos quais são apresentados os 10 registros de maior relevância.

Quadro 11: Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gestão por Competência” na área “Gestão, Administração e Contabilidade”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation</i>	SKULMOS KI, G. J.; HARTMAN, F. T.	2010	Project Management Journal, 41 (1), p p. 61-80. .
<i>Outsourcing operations in project management offices: The reality of brazilian companies</i>	ANTONIO MARTINS, V.; RAMOS MARTINS, M.	2012	Project Management Journal, 43 (2), pp. 68-83.
<i>Undergraduate management education: Its place, purpose and efforts to bridge the skills gap</i>	JACKSON, D.	2009	Journal of Management and Organization, 15 (2), . Cited 4 times.
<i>Innovation and corporate growth: A study of small and medium scale enterprises in Nigeria</i>	HAMILTON, D. I.	2009	International Journal of Management Practice, 3

			(3), pp. 291-303.
<i>Total innovation management paradigm for SMEs - An empirical study based on SME survey</i>	ZHENG, G.; LU, J.; YU, X. Z.; LI, W. F.; DING, X.	2010	International Journal of Learning and Intellectual Capital, 7 (3-4), pp. 235-251.
<i>Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda</i>	MITCHEL MORE, S.; ROWLEY, J.	2010	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 16 (2), pp. 92-111.
<i>Research on coupling mechanism of the enterprise's technology management competence and network competence</i>	HAO, S.	2011	Proceedings of 2011 International Conference on Product Innovation Management, ICPIIM 2011, art. no. 5983609, pp. 94-97.
<i>Is it art or science? Chef's competencies for success</i>	ZOPIATIS, A.	2010	International Journal of Hospitality Management, 29 (3), pp. 459-467.

<i>Towards a maturity model of knowledge management competences as an organisational capability</i>	EKIONEA, J.-P. B.; BERNARD, P.; PLAISENT, M.	2011	International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 - Proceedings, art. no. 5881443, pp. 9267-9271.
<i>Proceedings of 2011 International Conference on Product Innovation Management, ICPIM 2011</i>		2011	Proceedings of 2011 International Conference on Product Innovation Management, ICPIM 2011, .

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

O décimo segundo Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão por Competências” na área “Ciências da Decisão”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou um registro.

Quadro 12: Artigo de maior relevância selecionado a partir da palavra-chave “Gestão por Competência” na área “Ciências da Decisão”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>A new approach to competence-based business partner profiles for collaborative business process management</i>	SCHUSTER, T.; WEIß, P.	(2010)	IFIP Advances in Information and Communication Technology, 336 AICT, pp. 356-363.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

O décimo terceiro registro refere-se à palavra-chave “Gestão por Competências” na área “Economia”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou dois registros, apresentados na ordem de relevância.

Quadro 13: Artigo de maior relevância selecionado a partir da palavra-chave “Gestão por Competência” na área “Economia”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Gauging the financial performance of banking sector using CAMEL model: Comparison of conventional, mixed and pure Islamic banks in Pakistan</i>	KOUSER, R.; SABA, I.	2012	International Research Journal of Finance and Economics, 82, pp. 67-88.
<i>Rating of network-integrated corporations</i>	ZIEGER, T.	2009	International Advances in Economic Research, 15 (1), pp. 115-124.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

O décimo quarto Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão por Competências” na área “Psicologia”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou quatro registros, apresentados na ordem de maior relevância.

Quadro 14: Artigo de maior relevância selecionado a partir da palavra-chave “Gestão por Competência” na área “Psicologia”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>The new role of project management - How to gain competitive advantages with the appropriate project management assessment</i>	SCHEURER, S.; RIBEIRO, M.	2009	Gruppendynamik und Organisationsberatung, 40 (3), pp. 279-301.

<i>Development and Internal Structure of a Management Competencies Scale / [Desenvolvimento e Estrutura Interna de uma Escala de Competências Gerenciais]</i>	BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; DE FREITAS, I. A.; VIEIRA, F.T.	2010	Psicologia: Teoria e Pesquisa 26 (1), pp. 171-182
<i>Emotional intelligence and smoking: Protective and risk factors among Canadian young adults</i>	HILL, E. M.; MAGGI, S.	2011	Personality and Individual Differences, 51 (1), pp. 45-50.
<i>The self-control and self-management scale (SCMS): Development of an adaptive self-regulatory coping skills instrument</i>	MEZO, P. G.	2009	Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, 31 (2), pp. 83-93.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

O décimo quinto Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão por Competências” na área “Arte e Humanas”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou um registro.

Quadro 15: Artigo de maior relevância selecionado a partir da palavra-chave “Gestão por Competência” na área “Arte e Humanas”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Preparing project managers for interior designers with the introduction of project management education</i>	AHMAD NOORHANI, N. M.	2011	Design Principles and Practices, 5 (1), pp. 17-29.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

O décimo sexto Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão por Competências” na área “Multidisciplinar”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou um registro.

Quadro 16: Artigo de maior relevância selecionado a partir da palavra-chave “Gestão por Competência” na área “Multidisciplinar”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Risk project alignment to strategic objective business at contractor industry in Indonesia</i>	WIGUNA, P. A.; RATNANINGSIH, A.; ANWAR, N.; SUWIGNJO, P.	2011	Journal of Applied Sciences Research, 7 (11), pp. 1677-1682.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus*.

Na perspectiva de aprofundar a pesquisa, utilizaram-se palavras-chave compostas aos pares, desta forma, deu-se início a primeira composição “Gestão do Conhecimento” e “Mapeamento de Competências”.

As investigações das palavras-chave aos pares na base de conhecimento utilizam a mesma metodologia de refinamento, no entanto, a busca nas áreas de conhecimento ocorre em conjunto.

O décimo sétimo Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão do Conhecimento” e “Mapeamento de Competências”, estes foram verificados das áreas “Negócio, Gestão e Contabilidade” e “Ciências Sociais”. Cabe ressaltar que a utilização dos filtros proporcionou dois registros.

Quadro 17: Artigo de maior relevância selecionado a partir das palavras-chaves “Gestão do Conhecimento” e “Mapeamento de Competências” nas áreas de “Negócio, Gestão e Contabilidade” e “Ciências Sociais”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Developing a Human-centred and Science-based Approach to Design: The Knowledge Management Platform Project</i>	PASCAL, A.; THOMAS, C.; ROMME, A.G.L.	2012	British Journal of Management

<i>An ability-based view of the organization: Strategic-resource and contingency domains</i>	NOBRE, F. S.; WALKER, D. S.	2011	Learning Organization, 18 (4), pp. 333-345
--	-----------------------------------	------	--

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

Para próxima composição aos pares foram utilizadas as palavras-chave “Gestão do Conhecimento” e “Gestão por Competências”.

O décimo oitavo Quadro apresenta os registros referentes à palavra-chave “Gestão do Conhecimento” e “Gestão por Competências”. Estes foram verificados nas áreas de “Ciências da Decisão” e “Negócio, Gestão e Administração”. A utilização dos filtros da plataforma *Scopus* proporcionou o resultado de quatro registros, apresentados em ordem de relevância.

Quadro 18: Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gestão do Conhecimento” e “Gestão por Competências”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Towards a maturity model of knowledge management competences as an organisational capability</i>	EKIONEA, J. - P. B.; BERNARD, P.; PLAISENT, M.	2011	International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 - Proceedings, art. no. 5881443, pp. 9267-9271.
<i>Exploring a personal knowledge management model of pre-service teachers for effective learning</i>	CHENG, E. C. K.	2012	Asia-Pacific Education Researcher, 21 (2), pp. 336-341.
<i>Maturity measurement of knowledge-intensive business processes</i>	JOCHEM, R.; GEERS, D.; HEINZE, P.	2011	TQM Journal, 23 (4), p p. 377-387.
<i>Financial crime in business organizations: An</i>	GOTTSCHAL K, P.; SOLLI-	2011	Journal of Financial Crime, 18 (1), pp

<i>empirical study</i>	STHER, H.		. 76-92
------------------------	-----------	--	---------

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da base de dados *Scopus* .

Os procedimentos da investigação sobre um dado tema é a maneira que o pesquisador adota para desenvolver sua pesquisa, sem, com isso, potencializar resultados significativos, pelo menos num primeiro momento. Nem todas as composições aos pares obtiveram os resultados esperados, alguns registros foram nulos, mas, se em um primeiro momento possa causar preocupação, noutro serve de inspiração para novas descobertas.

Após a primeira análise dos resultados nos registros, novas ponderações e reflexões foram realizadas por causa do delineamento sugerido pelas observações dos resultados analisados. Os quadros apresentados refletem os resultados apurados através dos procedimentos metodológicos adotados e aplicados na pesquisa, sua construção trás informações referentes ao título do artigo, autoria, ano de publicação e periódico.

2.5 Quinta fase – Análise dos registros capturados nas bases de dados

O trabalho de pesquisa na base de dados *Scopus* possibilita a obtenção da seleção dos registros necessários à pesquisa. A sistematização da pesquisa favorece ao mesmo tempo em que contribui com elementos na construção dessa dissertação. Cabe destacar a contribuição dos elementos de refinamento da pesquisa, a possibilidade de navegar na plataforma *web* satisfaz, rapidamente e de forma esclarecedora, suposições pontuais.

Como forma de sistematizar as informações recorrentes da revisão sistemática, os registros selecionados foram elaborados conforme o Quadro 19. Cabe destacar que o último critério de seleção dos registros é de caráter qualitativo, a partir da análise dos *abstracts* dos registros selecionados, assim, foram selecionados dois registros.

Os encadeamentos apresentados nessa revisão sistemática da literatura vão de encontro à construção do estado da arte do tema de pesquisa proposto, trazendo como perspectiva científica a possibilidade de reprodução da pesquisa. A seriedade na construção dos elementos que compõem a revisão sistemática é o elemento que oferece subsídio essencial no embasamento teórico da pesquisa.

O Quadro 19 apresenta o resumo estatístico da pesquisa sistemática nas bases de dados *Scopus*, compondo o total de 22 registros dos elementos conceituais que contribuem para o desenvolvimento do tema proposto.

Quadro 19: Resumo estatístico da pesquisa sistemática nas bases de dados *Scopus*.

Base de Dados	Combinação entre palavras-chave	Nº Total de Registros	Nº de Registros com Uso de Filtros de Seleção *	Nº de Registros Adequados a Pesquisa **	Nº Registros Utilizados
<i>Scopus</i>	Gestão do Conhecimento (GC)	29.715	1.473	60	13
	Mapeamento de Competências (MC)	12	02	02	01
	Gestão por Competências (GPC)	523	45	29	04
	GC e MC	02	02	02	02
	GC e GPC	35	04	04	02
	GC, MC, GPC	00	00	00	00
Total de Registros Utilizados					22

Fonte: Elaborado pelo autor.

* Filtro referente aos critérios: temporalidade e área de conhecimento.

** Filtro referente aos critérios: temporalidade, área de conhecimento e relevância.

2.6 Sexta fase - Consideração sobre os resultados da revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura consolida sua importância ao situar e, ao mesmo tempo, oferecer ao pesquisador o estado da arte sobre um tema de pesquisa. Neste caso, a revisão sistemática, apoiada nos critérios já mencionados e estabelecidos anteriormente, foi fundamental para estruturar o estado da arte sobre o tema “Mapeamento de Competência sobre o olhar da Gestão do Conhecimento”.

Os registros selecionados proporcionaram um repositório de conhecimento de diferentes áreas da ciência, e a organização destas informações em sintonia com o propósito da pesquisa é o que efetiva a criação de um novo conhecimento.

As análises demonstram que a gestão do conhecimento tem contribuído no desenvolvimento das organizações, principalmente na forma sistêmica de entender novos contextos.

As discussões em torno da importância do conhecimento para a sociedade moderna tem se demonstrado de extrema relevância, as reflexões e ponderação são unânimes em reconhecer a contribuição das tecnologias como suporte, principalmente devido aos fluxos e armazenamento de informações. No entanto, o desenvolvimento tecnológico por si só não efetivaria conhecimento, o grande aliado está na forma de integrar dados, informações e a forma de comunicá-los.

Devido aos avanços tecnológicos, a sociedade está conectada em uma grande teia de relacionamentos onde as tecnologias, sobretudo as da informação e comunicação, estreitam caminhos para questões que vão além das fronteiras físicas. Estas integram culturas, pensamentos, opiniões, divergências entre outros elementos, que potencialmente estreitam as relações, reduzindo o mundo à mesma situação, interligando todas as regiões do globo caminhando para uma características de aldeia, nesse caso, uma aldeia global.

O termo aldeia global representa a quebra de um paradigma de comportamento, um novo padrão de relacionamento entre indivíduos se instaura, representa um modelo diferenciado de sociedade que não se satisfaz com o que apenas lhe é oferecido, procura produtos que atendam suas necessidades básicas e, principalmente, suas demandas individuais.

Nesta ciranda, estão as organizações com uma nova demanda de produtos, encontrando na inovação e no desenvolvimento de novos conhecimentos a eficácia do processo organizacional (SUO; WANG;

ZHANG, 2009, ZHANG; HONG (2009), SINGH e SOLTANI, 2010, PFISTER; EPPLER, 2012).

Zhang e Hong (2009) enfatizam a importância da base teórica sugerida para o desenvolvimento da gestão do conhecimento na organização, para, assim, alcançar o melhor desempenho na gestão do século 21, conhecido como “era da economia do conhecimento”. Os autores relatam que a criação dos conceitos e pensamentos emergiu na China devido o reconhecimento acadêmico e empresarial.

Este novo contexto, extremamente competitivo entre empresas, instituições e nações tem favorecido as organizações mais atentas, na maneira de perceber o mercado, mas são suas atitudes que promovem ações em desbravar os recursos, internos e/ou externos, na solução de suas demandas. O conhecimento organizacional efetiva sua responsabilidade ao encontrar os caminhos que sustentem percepções que possam esclarecer para novas verdades, um facilitador organizacional de extrema relevância aos desafios organizacionais.

A cognição organizacional apresentada por Nobre e Walker (2011) traz a contribuição no tratamento dos níveis de complexidade e incerteza do ambiente. Neste sentido, a cognição tem papel mediador entre a organização e o ambiente, não obstante, sua relevância se estende para o desenvolvimento de outras habilidades relevantes, tais como: inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento.

As organizações do conhecimento estão em sintonia não somente com o que ocorre fora de seus muros, pois, saber aproveitar o capital humano tem sido fator de vantagem competitiva. Dentro da mesma visão, os autores Amin, Zawawi e Timan (2011) e Zhang e Hong (2009) destacam a importância de estabelecer técnicas de negócio que aproveitem o potencial humano como fator crítico e dinâmico no desenvolvimento de novos conhecimentos.

Para os autores Tian, Nakamori e Wierzbicki (2009), Rai (2011), Singh e Soltani (2011), o conhecimento é uma construção de ações organizadas para atingir um propósito. O conhecimento é o resultado de um processo sistematizado e de refino que tem seu início na percepção dos dados, na ação para gerar informações e, finalmente, na criação do conhecimento.

Premissas fundamentadas na cognição, inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento formam as habilidades básicas para a criação e sustentação de capacidades e competências. Neste sentido, destaca-se a cognição individual e coletiva como pilares das organizações que almejam desenvolver suas capacidades e competências (NOBRE; WALKER, 2011).

Zhang e Hong (2009) destacam a importância do reconhecimento dos conhecimentos individuais e de grupo, que estejam dentro ou fora da organização, na perspectiva de desenvolvimento sistemático de aquisição, armazenamento, compartilhamento e transferência de conhecimento. Neste contexto, Amin, Zawawi e Timan (2011) comentam sobre a importância da partilha do conhecimento com ferramenta para o apoio no desenvolvimento organizacional, principalmente por ter sua origem nas práticas informais e sociais, estendendo-se aos aspectos da vida profissional.

Escuder (2009) aborda a questão da substituição gradativa do trabalhador tipicamente operacional pelo trabalhador do conhecimento, fica explícito que um novo conjunto de competências é requerido. Brandão, Borges-Andrade, de Freitas, Vieira (2010), corroboram quando apresentam a competência em duas instâncias, ligadas ao conhecimento no contexto empresarial: competência individual e competência organizacional, salientando que as competências coletivas dependem das individuais.

Para Schuster e Weiß (2010, p. 356) competência é entendida como a sinergia de conhecimento, habilidade e atitudes em determinada função, em sintonia com a estratégia organizacional, tendo na gestão de competência a ferramenta de abordagem que “abordagem promove o alinhamento de modelagem de processos de negócios e planejamento de recursos humanos”.

Para Nobre e Walker (2011, p. 338) a vantagem competitiva é um ativo que sofre com as manifestações internas e externas, considera que:

[...] variações e estímulos do ambiente poderão afetar a vantagem competitiva da organização e, em consequência, irão ativar as habilidades organizacionais, iniciando novos ciclos dinâmicos do desenvolvimento de competências essenciais e de criação da vantagem competitiva sustentável da organização.

Os autores Gao, Fu, Liang, Liu, e Zhao (2011) e Nobre e Walker (2011) enfatizam a importância do mapeamento de conhecimento para inteligência competitiva, onde oportuniza a reflexão de Escuder (2009) ao destacar a importância da gestão de pessoas como recurso estratégico na promoção, identificação e mensuração das competências existentes e necessárias à organização.

Nobre e Walker (2011, p. 335) afirmam que o:

[...] uso das habilidades organizacionais e com base na estratégia da organização, buscando o desenvolvimento de competências essenciais e a criação de vantagem competitiva sustentável. Nesta definição, a organização interage com o ambiente externo para aquisição, armazenamento, processamento, criação e gestão de novos recursos estratégicos.

Nesta direção, as organizações são requisitadas a perceber, desenvolver e agir de forma a favorecer sua posição no contexto onde esteja inserido. Para tanto, sua capacidade de adaptação deve estar em consonância com a velocidade do mercado. Isto consolida a importância que deve ser dada às organizações e ao mapeamento de suas competências, para alcançar o gerenciamento de seus conhecimentos.

Vale destacar, que atribuir ao indivíduo a prerrogativa de incompetente não se justifica no contexto da gestão do conhecimento, pois a competência é entendida como sendo um estado, não uma situação irremediável. Ao explorar competência como qualidade humana, não se pode limitar ao conhecimento, habilidade e atitude, outros aspectos devem ser reverenciados como: aspectos intelectuais, emocionais e morais (CHENG, 2012).

Amin, Zawawi e Timan (2011) enfatizam a importância do compartilhamento do conhecimento, pois têm especial atenção às universidades pelo elevado número de trabalhadores do conhecimento e a responsabilidade de suas ações em potencializar o conhecimento tácito e explícito.

A gestão do conhecimento vem como uma ferramenta para sistematizar e organizar conhecimento, sem, com isso, engessar o processo de retenção, ampliação, disseminação e compartilhamento de conhecimento. A pesquisa, em alguns casos, se mostrou com capilaridades que ultrapassaram o propósito pontual deste projeto, podendo destacar, neste momento, aspectos tecnológicos e de qualidade.

A pesquisa multidisciplinar, um dos itens de delineamento deste trabalho, possibilita transitar em várias áreas de conhecimento como forma de atender a pluralidade. Desta forma, encontrando uma das bases de sustentação ao tema ora apresentado, levando adiante a ideia de que o conhecimento deva ser transversal às disciplinas.

Com os resultados apresentados, a pesquisa se mostra pertinente, principalmente, ainda por hipótese, ao verificar uma lacuna de conhecimento. A principal evidência está no baixo número de

registros encontrados e, principalmente, no número de registros excluídos na composição das palavras-chaves.

Neste aspecto, destaca-se como resultado da estratégia de busca para revisão sistemática da literatura, para desenvolver a pesquisa proposta, 22 artigos de referência, conforme Quadro 20.

Quadro 20: Resultado da estratégia de busca para revisão sistemática da literatura

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>To share or not to share knowledge: Observing the factors</i>	AMIN, S. H. M.; ZAWAWI, A. A.; TIMAN, H.	2011	IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, CHUSER 2011, art. no. 6163859, pp. 860-864.
<i>Positioning change readiness in Knowledge management research</i>	RUSLY, F.H.; CORNER, J. L.; SUN, P.	2012	Journal of Knowledge Management, 16 (2), pp. 329-355.
<i>The benefits of sketching for knowledge management</i>	PFISTER, R.A.; EPPLER, M. J.	2012	Journal of Knowledge Management, 16 (2), pp. 372-382.
<i>Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework</i>	RAI, R. K.	2011	Journal of Knowledge Management, 15 (5), pp. 779-801.
<i>Knowledge management practices in indian information technology companies</i>	SINGH, A.; SOLTANI, E.	2010	Total Quality Management and Business Excellence, 21 (2), pp. 145-157. Cited 8 times.
<i>Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on</i>	TIAN, J.; NAKAMORI, Y.; WIERZBICKI, A. P.	2009	Journal of Knowledge Management 13 (2) , pp. 76-92

<i>surveys in a Japanese research university</i>			
<i>Primarily research on knowledge audit for evaluating enterprise knowledge management capability</i>	SUO, B.-M.; WANG, J.-B.; ZHANG, H.-B.	2009	International Conference on Management and Service Science, MASS 2009, art. no. 5302226, .
<i>Research on knowledge management framework in R & D organization</i>	ZHANG, H.; HONG, L.	2009	International Conference on Management and Service Science, MASS 2009, art. no. 5302965, .
<i>E-learning as a knowledge management approach for intellectual capital utilization</i>	SHEHABA T, I.; MAHDI, S. A.; KHOUALD I, K.	2009	Turkish Online Journal of Distance Education, 10 (1), pp. 159-170. Cited 1 time.
<i>Effects of human resource policies in knowledge transfer [Análisis del efecto de las políticas de recursos humanos sobre la transferencia de conocimiento]</i>	ESCUDE, A. G. P.; VÁZQUEZ, J. M. G.; FERNÁNDEZ, G. C.	2009	Revista Galega de Economía, 18 (1), pp. 1-23.
<i>The construction of enterprise knowledge map based on business process</i>	GAO, J.; FU, X.; LIANG, Y.; LIU, Y.; ZHAO, M.	2011	Proceedings - 2011 4th International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering, BIFE 2011, art. no. 6121140, pp. 285-289.

<i>The survey of correlation between social capital and knowledge management (The case study in national refining and distribution of oil company in Iran(shiraz))</i>	KHANIFA R, H.; EMAMI, M.; NAZARI, K.	2011	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (12), pp. 719-726.
<i>Surveying of social capital and knowledge management on productivity of employees at islamic azad university 13 th reign</i>	RAHIMI, G.; DAMIRCH , Q. V.; HOSEINSE YYEDI, M.	2012	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6 (5), pp. 189-195.
<i>Needed competencies for collection managers and their development: Perceptions of university librarians</i>	AMEEN, K.	2009	Library Management, 30 (4-5), pp. 266-275.
<i>Towards a maturity model of knowledge management competences as an organisational capability</i>	EKIONEA, J. P. B.; BERNARD , P.; PLAISENT , M.	2011	International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 - Proceedings, art. no. 5881443, pp. 926 7-9271.
<i>A new approach to competence-based business partner profiles for collaborative business process management</i>	SCHUSTE R, T.; WEIß, P.	2010	IFIP Advances in Information and Communication Technology, 336 AICT, pp. 356-363.

<i>Development and Internal Structure of a Management Competencies Scale</i>	BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; DE FREITAS, I. A.; VIEIRA, F. T.	2010	Psicologia: Teoria e Pesquisa 26 (1) , pp. 171-182
<i>Developing a Human-centred and Science-based Approach to Design: The Knowledge Management Platform Project</i>	PASCAL, A.; THOMAS, C.; ROMME, A. G. L.	2012	British Journal of Management
<i>An ability-based view of the organization: Strategic-resource and contingency domains</i>	NOBRE, F. S.; WALKER, D. S.	2011.	Learning Organization, 18 (4), pp. 333-345
<i>Exploring a personal knowledge management model of pre-service teachers for effective learning</i>	CHENG, E. C. K.	2012	Asia-Pacific Education Researcher, 21 (2), pp . 336-341.
<i>Maturity measurement of knowledge-intensive business processes</i>	JOCHEM, R.; GEERS, D.; HEINZE, P.	2011	TQM Journal, 23 (4), pp. 377-387.
<i>Financial crime in business organizations: an empirical study</i>	GOTTSCHEK, P.; SOLLISTER, H.	2011	Journal of Financial Crime, 18 (1), pp. 76-92

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da base de dados *Scopus*.

APÊNDICE 2: Questionário elaborado para o cargo de recepcionista



QUESTIONARIO **CARGO: RECEPCIONISTA**

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos este questionário como parte integrante de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “**GESTÃO DO CONHECIMENTO E O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: um estudo de caso**” do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

No questionário, estão listadas competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados através da entrevista semiestruturada com colaboradores do escritório.

A metodologia objetiva identificar as competências que seriam, idealmente, necessárias ao Recepcionista para o bom desempenho de suas atribuições no escritório e as que esses profissionais possuem. A diferença entre o real e o ideal é registrada como um *gap* de competências que demandará treinamento, desenvolvimento e esforços de capacitação.

Neste sentido, sua colaboração será muito importante, pois através da validação desta metodologia será possível instrumentalizá-la em outros setores do escritório e em outras organizações, subsidiando as futuras atividades de treinamento e desenvolvimento, além de melhorias na estratégia empresarial.

Muito obrigado

Waldoir Valentim Gomes Júnior
Édis Mafra Lapolli

Análise das escalas para o preenchimento do questionário:

Escala de Importância

- 0 = sem nenhuma importância para o trabalho realizado pelo gestor administrativo;
- 1 = tem pouca importância para o trabalho realizado pelo gestor administrativo;
- 2 = tem importância para o trabalho realizado pelo gestor administrativo;
- 3 = tem muita importância para o trabalho realizado pelo gestor administrativo.

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.

APÊNDICE 3: Questionário elaborado para o cargo de auxiliar administrativo



QUESTIONARIO CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos este questionário como parte integrante de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “**GESTÃO DO CONHECIMENTO E O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: um estudo de caso**” do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

No questionário, estão listadas competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados através da entrevista semiestruturada com colaboradores do escritório.

A metodologia objetiva identificar as competências que seriam, idealmente, necessárias ao Auxiliar Administrativo para o bom desempenho de suas atribuições no escritório e as que esses profissionais possuem. A diferença entre o real e o ideal é registrada como um *gap* de competências que demandará treinamento, desenvolvimento e esforços de capacitação.

Neste sentido, sua colaboração será muito importante, pois através da validação desta metodologia será possível instrumentalizá-la em outros setores do escritório e em outras organizações, subsidiando as futuras atividades de treinamento e desenvolvimento, além de melhorias na estratégia empresarial.

Muito obrigado

Waldoir Valentim Gomes Júnior
Édis Mafra Lapolli

Análise as escalas para o preenchimento do questionário:

Escala de Importância

- 0 = sem nenhuma importância para o trabalho realizado pelo auxiliar administrativo;
- 1 = tem pouca importância para o trabalho realizado pelo auxiliar administrativo;
- 2 = tem importância para o trabalho realizado pelo auxiliar administrativo;
- 3 = tem muita importância para o trabalho realizado pelo auxiliar administrativo.

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.

APÊNDICE 4: Questionário elaborado para o cargo de gestor administrativo



QUESTIONARIO CARGO: GESTOR ADMINISTRATIVO

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos este questionário como parte integrante de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “**GESTÃO DO CONHECIMENTO E O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: um estudo de caso**” do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

No questionário estão listadas competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados através da entrevista semiestruturada com colaboradores do escritório.

A metodologia objetiva identificar as competências que seriam, idealmente, necessárias ao Recepcionista para o bom desempenho de suas atribuições no escritório e as que esses profissionais possuem. A diferença entre o real e o ideal é registrada como um *gap* de competências que demandará treinamento, desenvolvimento e esforços de capacitação.

Neste sentido, sua colaboração será muito importante, pois através da validação desta metodologia será possível instrumentalizá-la em outros setores do escritório e em outras organizações, subsidiando as futuras atividades de treinamento e desenvolvimento, além de melhorias na estratégia empresarial.

Muito obrigado

Waldoir Valentim Gomes Júnior
Edis Mafra Lapolli

Análise as escalas para o preenchimento do questionário:

Escala de Importância

- 0 = sem nenhuma importância para o trabalho realizado pelo auxiliar administrativo;
- 1 = tem pouca importância para o trabalho realizado pelo auxiliar administrativo;
- 2 = tem importância para o trabalho realizado pelo auxiliar administrativo;
- 3 = tem muita importância para o trabalho realizado pelo auxiliar administrativo.

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.

