

## **MODELAGEM DE PROCESSOS ORIENTADA PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO**

**NATALIA DAHER JAQUES**  
UFRRJ  
natdaher@yahoo.com.br

**LUCIMERE ANTUNES SANTOS**  
UFRRJ  
lucimereantunes@hotmail.com

**SAULO BARBARÁ DE OLIVEIRA**  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
saulobarbara@gmail.com

UFRRJ

## **MODELAGEM DE PROCESSOS ORIENTADA PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO**

### **Resumo:**

A administração pública tem a necessidade latente de adoção de novos modelos de gestão, mais ágeis e integrados, visando a busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalho. Com isso, que as competências profissionais são essenciais para construir e operacionalizar os processos organizacionais, o que exige uma abordagem processual na gestão de competências em órgãos públicos. O objetivo final desta pesquisa é construir um modelo de desenho de processos orientado para o mapeamento das competências funcionais. A pesquisa é de natureza qualitativa intervencionista e utiliza o método de pesquisa-ação. O modelo apresentado, denominado Órion - Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais, propõe: a validação dos desenhos dos processos de trabalhos e das competências funcionais; o apontamento de lacunas de competências atreladas aos processos de trabalho; e um plano de recomendações de melhorias. Órion encontra-se em análise e validação de suas fases. Foram gerados fluxogramas dos processos de trabalho e relatórios de competências funcionais. Os resultados preliminares indicam avanços satisfatórios na construção, teste e aplicação inicial do modelo proposto, como: a transparência nas atividades de trabalho através do uso de modelos de processo; e melhor conhecimento dos processos associados a eixos importantes da Prefeitura Universitária.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos, Gestão de Competências, Modelos de Gestão.

### **Abstract:**

The public administration has the latent need to adopt new management models, more agile and integrated, searching efficiency, efficacy and effectiveness of working processes. Thereby, the professional competencies are essential to build and operate organizational processes, which requires an approach in the competencies management in public organs. The ultimate goal of this research is build a model of process design oriented to mapping the functional competencies. The research is interventionist qualitative nature and uses the method of action research. The presented model, called Órion - Process Modeler Oriented to Mapping the Functional Competencies, proposes: the validation of working process design and functional competencies; the competencies gaps linked to working processes; and an improvements recommendations plan. Orion is in analysis and validation of its phases. Flowcharts were generated from working processes and functional competencies reports. Preliminary results indicate satisfactory progress in construction, testing and initial implementation of the proposed model, such as: transparency in work activities through the usage of process models; and better understanding of the associated processes to the major axes of the University Administration.

**Keywords:** Process Management, Competency Management, Management Models.

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por transformações sociais, econômicas e culturais, e as organizações públicas e privadas estão na busca do desenvolvimento de inovações, sejam produtos, processos, serviços e seus respectivos modelos de gestão que lhe permitam melhorar seu desempenho.

Os modelos de gestão estão constantemente evoluindo a medida que a sociedade se transforma e novos modelos emergem de uma interação complexa entre o que escrevem os acadêmicos ou populares; ou por uma nova prática efetiva que os gestores introduzem; ou pelas forças técnicas, sociais ou políticas da época (QUINN *et al.*, 2012).

Nota-se que, atualmente as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, no qual os usuários estão cada vez mais exigentes, e em atendimento a isso o setor público tem buscado adotar uma gestão mais estratégica, seja por planejamento, seja por imposição legal. Dessa forma, percebe-se que a administração pública tem uma necessidade latente de adoção de novos modelos de gestão, mais ágeis e integrados, voltados para a eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalho. Os processos são atividades que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Os processos, por sua natureza sistêmica, possuem forte relação com alguns elementos conceituais, dentre eles a noção de competência desenvolvida nas organizações (PAIM *et al.*, 2009).

Existe uma vasta literatura sobre Gestão de Processos e sobre Gestão de Pessoas em separado, mas sobre processos e pessoas a contribuição na literatura ainda é pequena (OLIVEIRA *et al.*, 2012). Esta lacuna sinaliza a necessidade de um estudo aprofundado nesta temática, mais especificamente sobre a gestão de competência.

Entende-se que profissionais qualificados são essenciais para construir e operacionalizar processos de trabalho, o que torna fundamental o uso de uma abordagem processual na gestão de competências em órgãos públicos, uma vez que os ambientes encontram-se cada vez mais complexos, diversificados, e dinâmicos.

Com base nessa fundamentação, será defendida neste artigo a construção de um modelo capaz de unir estas duas grandes áreas da gestão – gestão de processos e gestão de competência – em busca da melhoria do desempenho da unidade de trabalho, bom como da performance organizacional, por meio da modelagem do processo correlacionada com as competências funcionais requeridas.

O universo considerado nesta pesquisa é constituído pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ. Essa escolha foi motivada pela edição do Decreto Federal 5.707, em 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006), a UFRRJ viu-se diante da necessidade de mapear as competências de seus servidores. Em atendimento ao Decreto, em 2010, perante a qual a UFRRJ iniciou o projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, inicialmente intitulado Mapeamento de Capital Humano. O presente estudo, incluído neste projeto, foi iniciado em novembro de 2014, visando atender a demanda apresentada pela coordenação do projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, no qual, observou-se a necessidade de uma pesquisa aplicada na área de gestão de processo voltada para o mapeamento das competências funcionais.

## 2. PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

**Problema de Pesquisa:** Como mapear competências funcionais da força de trabalho da UFRRJ a partir dos processos de trabalho, visando a implantação de melhorias na unidade organizacional?

**Objetivo:** Mapear competências funcionais da força de trabalho da UFRRJ a partir dos processos de trabalho através da construção e uso de um modelo adequado a esta finalidade.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1. Modelos de Gestão

A palavra modelo deriva do italiano *modello*, significa molde, imagem, desenho do que se pretende reproduzir (MICHAELIS, 2009), e pode ser empregado em diferentes contextos. O termo modelo tem sido amplamente utilizado pelos gestores nas últimas décadas (BARBOZA e COSTA, 2012).

Os modelos podem ser: matemáticos, gráficos, físicos, ou narrativos na sua forma ou alguma combinação desses aspectos (BRASIL, 2011). Os modelos possuem uma série de aplicações: organização (estruturação), heurística (descoberta, aprendizado), previsões (predições), medição (quantificação), explanação (ensino, demonstração), verificação (experimentação, validação) e controle (restrições, objetivos) (BRASIL, 2013b).

A palavra gestão deriva do latim *gestione*, significa ato de gerir, administrar, dirigir (MICHAELIS, 2009). No estudo de gestão, existem crenças ou pontos de vistas sobre o que o gestor deveria realizar. Essas crenças, às vezes, são chamadas de modelos (QUINN *et al.*, 2012). Alguns modelos são formalmente gravados ou explícitos de algum modo e outros são informais (QUINN *et al.*, 2012).

Percebe-se que nos dias atuais, os modelos de gestão tendem a ser cada vez mais interativos, tendo em vista: ambientes extremamente estáveis, a concorrência global e o avanço das tecnologias e da informação (FERREIRA *et al.*, 2009).

Tanto organizações privadas, como públicas, estão percebendo a importância da revisão de seus modelos de gestão. Entende-se como necessário que o modelo de gestão a ser utilizado, independente do seu estilo, alcance níveis satisfatórios de eficiência, eficácia e efetividade (BARBOZA e COSTA, 2012; FERREIRA *et al.*, 2009; BRASIL, 2013b). Sendo estes, três indicadores diferentes e complementares utilizados na avaliação de um modelo de gestão. A eficiência refere-se a desempenhar a tarefa com boa qualidade, em curto prazo, com racionalização dos recursos e com menor número de erros (BRASIL, 2013b). A eficácia diz respeito ao alcance dos planos estabelecidos dos objetivos da organização em um espaço de tempo pré-determinado (BRASIL, 2013b). Já efetividade tem foco na contribuição proporcionada à organização e a sociedade.

Entende-se que são várias as dimensões que necessitam serem consideradas no delineamento de um modelo de gestão para ser adequado a uma determinada organização. Tais como: estrutura, processos, pessoas, sistemas de recompensa e tecnologia de informação. Também deve ser considerado o ambiente externo, que apresenta grande variabilidade em fatores como: época, local, mercado, público-alvo, tecnologias aplicáveis, comportamentos dos usuários, concorrentes, fornecedores e parceiros, entre outros (FERREIRA *et al.*, 2009).

Entretanto, ainda que novos modelos surjam, não quer dizer que os modelos antigos estavam completamente equivocados e que os eles foram esquecidos (QUINN *et al.*, 2012). Pelo contrário, alguns aspectos dos modelos antecedentes ainda são bem relevantes. . A própria busca pela melhoria contínua contribui para o aparecimento de novos modelos, cada vez mais aperfeiçoados.

#### 3.2. Gestão de Processos

O termo processo deriva do latim *processu* (avanço, marcha, progressão), possui como significado: método, sistema, modo de fazer, conjunto de manipulações para obter um resultado, conjunto dos papéis relativos a uma organização, entre outros (MICHAELIS, 2009).

Harrington (1993) aborda o surgimento dos processos nas organizações, explicando que, inicialmente os processos eram desenvolvidos para atender a uma necessidade imediata de executar uma tarefa específica, entretanto, depois acabavam sendo abandonados e ignorados. Não se tinha uma preocupação em revisar ou melhorar os processos. Na medida em que as organizações cresceram e se tornaram mais complexas, as responsabilidades pelos processos foram se departamentalizando e novos controles foram criados.

Os processos estão presentes em qualquer tipo de organização pública ou privada, caracterizam-se como um alicerce para a condução e melhoramento da mesma. Harrington (1993) conceitua processo como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Para Juran (2011), um processo é uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta. Marshall Junior *et al.* (2012) dizem que, processo é a transformação, com agregação de valor, de recursos em alguma coisa esperada. Oliveira (2007) entende que, processos são resultados dos sistemas de ação, representados por fluxos de atividades ou eventos. De acordo com a definição descrita na ISO 9000 (ABNT, 2005), qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerado como um processo.

Juran (2011) classifica os processos como: processos funcionais, macroprocessos e microprocessos. O autor entende que os processos funcionais são as atividades funcionais executadas dentro de grandes funções, como o setor de finanças; macroprocessos são os sistemas multifuncionais através dos quais são conduzidas as principais atividades da organização; microprocessos ou subprocessos são compostos por operações departamentais, como a digitação de um memorando. Similarmente, Harrington (1993) hierarquiza os processos da seguinte forma: macroprocessos, subprocessos, atividades e tarefas.

Paim *et al.* (2009) divide processos em três abordagens:

- a) Processos finalísticos: os resultados gerados são produto(s)/ serviço(s) para usuários da organização;
- b) Processos gerenciais: promovem o funcionamento da organização de seus processos de trabalho;
- c) Processos de suporte: prestam apoio aos demais processos da organização.

Os processos são atividades que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Os processos, por sua natureza sistêmica, possuem forte relação com alguns elementos conceituais: estratégia, estrutura organizacional, tecnologia, desempenho, competências, conhecimentos e informações, gestão da cadeia de suprimentos e logística, e controle da produção ou pesquisa operacional (PAIM *et al.*, 2009).

A parte central de qualquer processo é o conjunto de dados e informações que permitirá a todos os envolvidos no processo saberem o que, quando, como e para quem produzir o que deve ser produzido (CRUZ, 2006). Entretanto, não é tarefa simples conhecer os limites dos processos, porque quem estabelece onde começa e onde termina um processo é quem o está definindo; como também vai definir como serão subdivididos os macroprocessos em processos, estes em subprocessos, estes em atividades e estas em tarefas (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

A norma ISO 9001 (ABNT, 2008) adota uma abordagem processual, destaca a importância da abordagem de processo para o desenvolvimento, implantação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão. Portanto, entende-se que os processos são melhor gerenciados por meio de um sistema de gestão mais amplo.

A gestão de processos é compreendida como um modelo de gerenciamento que busca a excelência para melhor administrar a organização. Quando uma instituição opta pela gestão de processos, inicialmente precisa refletir sobre a sua forma de fazer suas atividades, considerando os processos críticos da sua unidade organizacional e, com base neles, procurar

identificar, mapear, analisar, documentar e melhorar continuamente tais processos (OLIVEIRA *et al.*, 2012). A gestão dos processos organizacionais envolve pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho e da organização, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir processos (PAIM *et al.*, 2009). A gestão de processo demonstra ser um modelo eficaz na busca da satisfação dos usuários, além de ajudar e facilitar o planejamento, a organização, a liderança e o controle, e também melhora a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Internacionalmente a gestão de processos é conhecida como BPM - *Business Processes Management*. O BPM é um tema em ascensão e vem sendo explorado com maior vigor nas últimas décadas. Contudo, ainda trata-se de uma área nebulosa e pouco explorada pelas organizações (OLIVEIRA, 2007).

O termo BPM apareceu pela primeira vez em 1920 e pode ser entendido como uma abordagem que visa à administração do ciclo de vida completo dos processos de negócio (OLIVEIRA, 2007). De acordo com o autor, o ciclo de vida de um processo envolve as seguintes fases: desenho, implantação, monitoramento e otimização do processo.

Um sistema de gestão de processos de negócios (BPM) é um eficaz instrumento na busca da melhoria do sistema de gestão (ISO 9000; CMMI – *Capability Maturity Model Integrated*; Seis Sigma; ERP – *Enterprise Resource Planning* e outros), e contribui para: aumentar a competitividade da organização; definir fluxos de trabalho, automatizados e racionais; facilitar a comunicação e a integração das pessoas; ajudar e facilitar o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização; e fornecer flexibilidade e agilidade para mudanças do contexto funcional do negócio (OLIVEIRA, 2007).

Devido a complexidade e a amplitude de um ciclo completo de BPM, é comum que as etapas sejam realizadas em partes. Cruz (2006) explica as fases para se trabalhar com processos:

- 1) Fase inicial ou pré-projeto: conhecimento do problema e das necessidades da organização;
- 2) Fase “*as is*” (como é): levantamento do processo como ele é na realidade. Quando o processo já existe, formal ou informalmente;
- 3) Fase “*to be*” (como será): criação ou melhoria do processo existente;
- 4) Fase de implantação: colocar em prática o processo criado ou melhorado.

É importante realçar que, na fase “*as is*”, caso os processos já estejam formalizados, será necessário buscar documentos que contenham suas especificações. Porém, se os processos só existem na informalidade, torna-se um trabalho árduo e mais difícil de ser realizado, pois terá que se buscar fontes ativas e passivas que contenham tais informações, às vezes, contando apenas com as pessoas que executam a tarefa informalmente (CRUZ, 2006).

Quanto a modelagem, nos últimos anos houve um aumento substancial em iniciativas de modelagem de processos de negócios (LEOPOLD *et al.*, 2014). Embora a modelagem de processos seja utilizada desde a década de 1990, principalmente, como uma técnica para facilitar os esforços individuais do processo de reengenharia, muitas organizações têm se voltado para uma abordagem mais abrangente e evolutiva com base no BPM (LEOPOLD *et al.*, 2014). Esta evolução levou à criação de equipes especializadas nesta disciplina, centros de competência, e departamentos de consultoria dentro das organizações (LEOPOLD *et al.*, 2014).

O objetivo da modelagem é criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais (OLIVEIRA e ALMEIDA NETO, 2013). Preferencialmente, a modelagem deve seguir uma metodologia e uma técnica consagrada, a fim de ter como sequência natural a utilização do modelo gerado em ações de melhoria da gestão dos

processos (OLIVEIRA e ALMEIDA NETO, 2013). A modelagem de processos é uma atividade contínua e está entrelaçada com a gestão estratégica, garantia e controle de qualidade, e as áreas funcionais específicas de uma empresa (LEOPOLD *et al.*, 2014).

Para Oliveira e Almeida Neto (2013) a modelagem deve atingir os seguintes objetivos: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria. Os autores indicam oito etapas que a metodologia de modelagem deve incluir: Análise dos requisitos; Construção do modelo; Análise de processos; Simulação; Reengenharia (redesenho); Documentação; Divulgação; *Feedback*.

Paim *et al.* (2009) sublinham as finalidades ou propósitos desejados da modelagem de processos: representar ou entender como uma organização (ou alguma parte dela) funciona; usar e explicitar o conhecimento adquirido e a experiência para usos futuros; racionalizar e assegurar o fluxo de informações; projetar ou reprojetar e especificar uma parte da organização (aspecto funcional, comportamental, informacional, organizacional ou estrutural); analisar alguns aspectos da organização (análise econômica, organizacional, quantitativa, qualitativa, layout e outras); simular o comportamento de algumas partes da organização; realizar melhores decisões sobre as operações e a organização da empresa; controlar, coordenar ou monitorar algumas partes da organização, isto é, alguns processos.

A modelagem de processos conta, geralmente, com auxílio de algum *software*. A modelagem ou mapeamento de processos é a técnica mais adequada aos projetos de gestão ou engenharia de processos, é baseada em ferramentas informatizadas (*software*) de desenho de processos associadas a bancos de dados (CARDOSO, 2004). Os *softwares* de modelagem permitem o registro de todos os objetos, seus atributos e inter-relações, que estejam envolvidos no processo de maneira rápida e simples. Os objetos podem ser tanto atividades quanto insumos, resultados, unidades organizacionais, documentos, sistema de informação, entre outros (CARDOSO, 2004).

O uso de ferramentas de modelagem de processos é de grande valia para ações de gestão de processos, ainda mais quando o processo tem complexidade considerável (PAIM *et al.*, 2009). A modelagem de processos pode ser realizada utilizando-se uma das ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado. Existem, atualmente, mais de 300 *softwares* que oferecem uma variedade de recursos para esta atividade (OLIVEIRA e ALMEIDA NETO, 2013).

Contudo, quanto mais detalhada é a modelagem, maior precisão é possível em sua análise, em contrapartida, maior é o tempo de levantamento de dados (CARDOSO, 2004). Em modelagem o nível de detalhamento diz respeito aos níveis de agregação a serem utilizados, enquanto o nível de complexidade está relacionado aos tipos de objetos que serão incorporados aos modelos, como por exemplo: atividades, eventos, unidades organizacionais, sistemas de informação, *clusters* de dados, conhecimentos, etc (CARDOSO, 2004).

### **3.3. Gestão de Processos no Setor Público**

Apesar das mudanças no setor público não terem o mesmo ritmo do privado, percebe-se, em decorrência de várias iniciativas, a intenção do Governo em promover mais qualidade nos serviços públicos prestados. Verifica-se que, o Ministério Público está conduzindo iniciativas relacionadas a gestão de processo, tendo visto o Decreto Nº 6.932 de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão (BRASIL, 2009).

É importante sublinhar ainda que, a partir da Carta de Serviços ao Cidadão, instituída pelo Decreto Nº 6.932, foi estabelecido o compromisso do Governo Federal com a qualidade dos serviços prestados, com a finalidade de buscar identificar lacunas e deficiências na prestação do serviço ao cidadão, nos órgãos ou entidades que culminam com a obrigatoriedade da aplicação de pesquisas periódicas de satisfação junto aos usuários (BRASIL, 2011).

No âmbito do GesPública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização), a gestão de processos é o instrumento que orienta ao alcance de resultados (BRASIL, 2011). Dessa forma, os processos representam para o Governo, uma ferramenta que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas (BRASIL, 2011). Para atingir a premissa básica da Carta de Serviços ao Cidadão, que é o “cidadão”, faz-se necessário que o Setor Público oriente seus processos ao atendimento das necessidades deste, e os órgãos do Governo busquem modelar, automatizar e gerir seus processos, provendo maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas (BRASIL, 2011).

### 3.4. Gestão de Competências

O termo competência deriva do latim *competentia*, possui o significado de capacidade, aptidão, atribuições (MICHAELIS, 2009). Atualmente, competência passa a ser uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma tarefa ou atividade (FLEURY e FLEURY, 2001). Mas, no final da Idade Média o termo competência era associado normalmente a linguagem jurídica, era atribuído a alguém ou a uma instituição para apreciar ou julgar certas questões (CARBONE *et al.*, 2009).

No âmbito organizacional, o termo competência vem sendo empregado e estudado, desde o início do século passado, e utilizado usualmente para qualificar a capacidade de um indivíduo em desempenhar eficientemente determinada atividade (CARBONE *et al.*, 2009; BRANDÃO, 2012). Entretanto, Fleury e Fleury (2001) dizem que, o antônimo de competência, ou seja, a incompetência, carrega um sentimento pejorativo e depreciativo, chegando a sinalizar que o indivíduo se encontra marginalizado dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

No campo da gestão organizacional o termo competência possui variadas conotações na literatura. As competências podem ser vistas por diferentes ângulos, como competência individual, trabalho, profissional, estratégica e organizacional (CARDOSO, 2006).

A competência no trabalho é a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, que credencia o indivíduo a realizar determinada atividade, agregando valor tanto a ele quanto a organização em que ele atua (CARBONE *et al.*, 2009).

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realizar um trabalho de forma eficaz e eficiente (SHARMA e KHANNA, 2015). Os autores entendem que a competência é uma característica básica de um indivíduo que está relacionado ao desempenho eficaz em um trabalho ou situação.

Nota-se que, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes são uma tipologia difundida amplamente nas organizações, inclusive nos órgãos públicos, para descrever as competências individuais ou profissionais. A primeira dimensão deste tripé é o conhecimento, que refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2007). A habilidade refere-se ao saber como fazer. A terceira dimensão é a atitude, que diz respeito ao querer fazer algo, que está relacionado ao comportamento da pessoa (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2007). Esta tríade, denominada frequentemente nas organizações apenas pela abreviação “CHA”, compõe as competências.

Conhecimento, habilidades e atitudes são elementos constitutivos da competência, podendo ser considerados propriedades disposicionais do indivíduo, ou seja, causas do desempenho ou da competência no trabalho (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2007).

Apesar dos conceitos citados aparentemente convergirem, percebe-se que dependendo da finalidade ou da abordagem teórica, existem diversas tipologias e possibilidades de classificação das competências.

As competências estão associadas a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países



(sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY e FLEURY, 2001). Para os autores, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

O conceito de competência não está associado somente a indivíduos, mas também a equipes de trabalho e organizações (BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al.*, 2009). As competências individuais estão relacionadas a expectativa em relação ao desempenho do indivíduo em seu trabalho. As organizacionais ou de equipes de trabalho se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas (BRANDÃO, 2012).

De acordo com o ponto de vista de Cardoso (2004), a competência de um indivíduo é significativamente circunstancial, pois depende de sua história ou de seu conhecimento pessoal acumulado (o que estudou, o que viveu, que valores absorveu, de sua vontade ou de seu livre arbítrio, do ambiente organizacional percebido, entre outros). Para o autor, a manifestação de competência depende do contexto específico da ação e da vontade do indivíduo, que pode ser fortemente influenciada tanto pelo seu estado de espírito, quanto pelo ambiente em que se encontra (CARDOSO, 2004).

A competência de um indivíduo advém de sua qualificação e da função que ele ocupa, e o posto de trabalho pode por retorno modificar a sua competência (CARDOSO, 2006). As competências são movimentadas pelos indivíduos quando é necessário evidenciar a capacidade de resolver um problema ou adaptar-se a um posto de trabalho, o que acarreta a ele mobilizar um conjunto de comportamentos e atitudes (CARDOSO, 2006).

Diante do exposto, é importante frisar que, entende-se como competências funcionais a junção das competências setoriais (equipes ou unidades) com as competências individuais. As competências funcionais são aquelas competências requeridas pelo trabalho ou pelas situações que se defronta no exercício da função (CARDOSO, 2006).

São várias as concepções e as distinções sobre competência, entretanto, todas referem à interseção entre conhecimentos, compreensão e habilidades que se medem em termos de desempenho ou capacidade comprovada de realizar uma atividade (CARDOSO, 2006).

A abordagem de competências surge no serviço público federal por meio do Decreto Federal nº 5.707 de 2006, que instituiu a PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006). A PNDP possui as seguintes finalidades: I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Na gestão pública brasileira a concepção de gestão de competências é entendida de forma semelhante aos conceitos expostos anteriormente. De acordo com o Decreto 5.707/2006, a gestão de competências é compreendida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Uma das principais etapas do funcionamento da gestão de competências é o de mapeamento de competências (BRANDÃO e BAHRY, 2005). O mapeamento das competências – também denominado diagnóstico de competências – é um ponto chave na gestão de competências, pois consiste em um processo necessário à consecução dos objetivos da organização, constituindo-se como uma etapa fundamental para a gestão de pessoas, uma vez que norteia as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas (BRANDÃO, 2012).

O mapeamento de competências é um processo de identificação de competências chave para uma organização, e o trabalho e funções dentro dela. Para os autores, o mapeamento de competências é importante, sendo uma atividade essencial, pois uma empresa bem gerida deve ter papéis bem definidos e a lista de competências necessárias para executar cada função de forma eficaz (SHARMA e KHANNA, 2015). Dessa forma, o mapeamento de competências pode ser feito tanto para os trabalhadores efetivos, quanto para os contratados. Mapeamento de competências é um dos meios mais precisos na identificação das competências laborais e comportamentais de um indivíduo em uma organização (SHARMA e KHANNA, 2015). Principais razões para que o mapeamento das competências seja feito: uma vez que as competências são determinadas, a formação adequada pode ser fornecida para o indivíduo, afim de que ele trabalhe com mais eficiência nos processos; o mapeamento de competência pode ajudar a identificar lacunas de competências; pode ajudar o indivíduo a determinar em qual área é necessário que ele se desenvolva; abordagem baseada em competências pode levar o indivíduo a obter resultados muito eficientes (com maior precisão) (SHARMA e KHANNA, 2015).

Na gestão pública, o mapeamento de competências significa identificar as lacunas (*gap's*) entre as competências requeridas e as competências internas existentes (BRASIL, 2013a).

O processo de mapeamento de competências busca levantar o perfil de competências, podendo ser aplicado em um setor econômico, em uma função ou em uma área ocupacional (CARDOSO, 2006). Devido às constantes mudanças que os sistemas produtivos e as organizações do trabalho sofrem, comumente aplica-se em função ou em uma área ocupacional (CARDOSO, 2006).

As metodologias de mapeamento de competências compõem-se um processo de análise qualitativa do conteúdo do trabalho (CARDOSO, 2006). O intuito do mapeamento é estabelecer os conhecimentos, habilidades e atitudes que o trabalhador se utiliza para desempenhar efetivamente uma função laboral (CARDOSO, 2006).

Segundo o Guia de referência prático para mapeamento e avaliação de competências (BRASIL, 2013a), para que o mapeamento seja adequadamente realizado, recorre-se à aplicação de métodos e técnicas de pesquisa social para coleta de dados: 1) Análise Documental; 2) Entrevista Individual; 3) Grupo Focal; 4) Observação; e 5) Questionários.

Um dos propósitos do mapeamento de competências é identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências requeridas para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (BRANDÃO, 2012). Para tanto, a correta descrição de competência é essencial, pois explicita o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho. O autor aconselha que o mapeamento seja realizado de forma precisa, com rigor metodológico e a utilização de técnicas e instrumentos específicos.

A descrição de uma competência deve associar um desempenho ou comportamento esperado, que indique o que o profissional deve ser capaz de fazer, acrescido, sempre que necessário, uma condição na qual se espera que o comportamento ocorra (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Deve-se evitar na descrição das competências: construção de descrições muito longas; utilização de termos técnicos; ambiguidades; irrelevâncias e obviedades; duplicidades; abstrações; utilização de verbos que não expressem uma ação concreta (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Na gestão pública, a descrição operacional de uma competência deve representar um comportamento ou desempenho esperado do servidor, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho (BRASIL, 2013a). A descrição de uma competência pode conter recursos ou elementos constitutivos, isto é, os conhecimentos, habilidades e atitudes de

que necessita o servidor para manifestar um comportamento desejado no trabalho (BRASIL, 2013a).

Os processos constitui o alicerce para o aumento da produtividade, mas não pode deixar de lado o elemento “pessoas” em suas características profissionais e pessoais (CRUZ, 2006). Portanto, uma questão central para a gestão de processos é assegurar que as competências existam e se manifestem quando necessário (PAIM *et al.*, 2009). Sendo, um ponto chave para a gestão de pessoas saber como gerir essas competências por processos, de modo que todas as atividades estejam providas das devidas competências, para que se possam alcançar os resultados esperados.

A modelagem de processos pode ser orientada sob várias perspectivas, tais como: orientada à atividade (por vezes referenciadas como tarefas, que oferecem um bom suporte para na redefinição de modelos de negócios); orientada ao à função ou ao papel (refere-se a um papel ou responsabilidade, ou a um grupo de atividades); orientada ao discurso (que vê o processo de comunicação como ciclo repetitivo de quatro fases – propósito, acordo, desempenho e satisfação) (OLIVEIRA, 2012).

Associado à conceituação de mapeamento de competência e de processos, o presente trabalho encontra fundamentos para o seu desenvolvimento, amparando-se nestas três perspectivas.

#### **4. METODOLOGIA**

A pesquisa é de natureza qualitativa, porque possui características fenomenológicas e busca explorar os processos e as competências funcionais da unidade organizacional a ser estudada, com a finalidade de apreciar diferentes construções e significados através do processo de interação social (ROESCH, 1999; EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1999).

Com base no que descreve Vergara (2004), está pesquisa pode ser caracterizada como um processo intervencionista, uma vez que tem a finalidade de inferir na realidade estudada e modificá-la, para tanto, será utilizado a pesquisa-ação.

O campo de pesquisa é constituído pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, em parceria com projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, que está subordinado a Pró-reitoria de Assuntos Administrativos. A unidade organizacional no qual o modelo foi aplicado é a Divisão de Serviços Gerais da Prefeitura Universitária.

Como método foi escolhido pesquisa-ação. De acordo com os principais aspectos da pesquisa-ação descritos por Thiollent (2011), pode-se classificar este estudo como pesquisa-ação, com base na seguinte conceituação: há interação entre pesquisadores e pessoas envolvidas na situação investigada e através desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e as soluções a serem conduzidas sob forma de ação concreta; o objeto de investigação é constituído pela situação social e pelos problemas encontrados e não pelas pessoas; o objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou esclarecer os problemas da situação observada; ocorrerá acompanhamento das decisões, das ações e atividades dos atores envolvidos, durante o processo; pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados sobre a pesquisa a ser conduzida e o trabalho a ser realizado.

Os dados foram coletados por meio de: pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, teses, dissertações, periódicos, jornais, sites eletrônicos idôneos. Na pesquisa documental foram estudados documentos fornecidos pela Universidade, em especial, o questionário intitulado “Mapeamento de Capital Humano, Configuração e Desenvolvimento de Gestão por Competências”, que forneceu subsídios iniciais para a pesquisa. Este questionário foi desenvolvido e devidamente testado

pelo projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, com a finalidade de realizar o mapeamento de toda a força de trabalho da Instituição.

Para a pesquisa de campo foi selecionada a técnica de coleta de dados Grupo Focal. O grupo focal (*focus group*) ou grupo de foco consiste na realização de entrevistas em grupo, conduzidas por um moderador (VERGARA, 2012). As atividades gerais do grupo focal foram moderadas pela Coordenação do projeto de Mapeamento da Força de Trabalho e o pesquisador mediou as questões voltadas para os objetivos desta pesquisa. A pesquisa teve como apoio institucional o Assessor de Infraestrutura da Universidade e o Prefeito Universitário.

O instrumento utilizado nas reuniões do grupo focal foi entrevista em grupo (ROESCH, 1999) com roteiro semiestruturado. As entrevistas ocorreram na Divisão de Serviços Gerais da Prefeitura Universitária.

Os sujeitos selecionados para as entrevistas são profissionais representativos na Unidade de Trabalho: responsável pela Unidade e/ou substituto; em torno de 30% dos colaboradores (se possível), e preferencialmente, não ultrapassar 10 funcionários. O responsável pela Unidade selecionou os funcionários chaves da unidade para a entrevista (indivíduos que conhecem os macros processos e o funcionamento da Unidade).

Os dados, oriundos de documentos, foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, de acordo com o que recomenda Vergara (2012). Nas entrevistas realizadas pelo grupo focal a análise foi interparticipante.

Contudo, é importante destacar que, trata-se de uma pesquisa empírica visando a aplicação e teste inicial do modelo construído, que será descrito a seguir.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1. O Modelo - Órion**

Órion – Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais – apoia em conceitos disseminados e conhecidos que estão discutidos na fundamentação teórica, considerando os embasamentos de Gestão de Processos e Gestão de Competências. Portanto, entende-se que o modelo proposto seja um modelo híbrido, ou seja, possui elementos diferentes já consagrados em sua composição, adequados à realidade da UFRRJ.

O modelo busca associar técnicas, sistemas e ferramentas para suportar e facilitar as atividades de modelagem da situação atual e de incorporar a linguagem definida para a modelagem de processos da UFRRJ, orientada para o mapeamento das competências funcionais.

Órion contem engrenagens cíclicas que se comunicam e inter-relacionam-se por meio da Gestão de Processos e da Gestão de Competências: Gestão de Processos – Técnica *Flowchart* de Modelagem: BPMN – *Business Process Modeling Notation*; Gestão de Competências – Elementos que constituem a competência: CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

O Órion está estruturado em três fases. A primeira fase é composta de: analisar os questionários do Mapeamento da Força de Trabalho; mapear os macroprocessos das Unidades de Trabalho; desenhar os processos das Unidades de Trabalho (ferramenta BPMN Bizagi Modeler); identificar as competências funcionais requeridas para executar as atividades dos processos; descrever as competências funcionais no Relatório de Competências Funcionais - RCF; realizar a pré-reunião do grupo focal para alinhamento; realizar a 1º reunião do grupo focal na Unidade (Entrevistas com roteiros semiestruturados. Caso haja necessidade poderão ocorrer outras reuniões nesta etapa. Desejável que não ultrapassem 3 reuniões); analisar os dados coletados na reunião do grupo focal; redesenhar os processos no BPMN Bizagi

Modeler (caso haja necessidade de ajustes no processo); redesenhar as competências funcionais no RCF (caso haja necessidade de ajustes nas competências); realizar a pré-reunião do grupo focal para análises; realizar reunião do grupo focal na Unidade para validação dos desenhos; validar os desenhos das competências e dos processos; redesenhar os processos no BPMN Bizagi Modeler (caso haja necessidade de ajustes no processo); redesenhar as competências no RCF (caso haja necessidade de ajustes nas competências); encaminhar desenhos finais para Unidade (via correio eletrônico).

A segunda fase é composta de: realizar reunião interna do grupo focal (sem a presença dos membros da Unidade) para análise das competências funcionais; correlacionar as competências funcionais existentes com as competências funcionais requeridas; encaminhar para a CODEP (via correio eletrônico) para realizar as ações pertinentes.

A terceira fase é composta de: elaborar um plano de recomendações para melhorias; preparar relatório final; encaminhar relatório final para a PROAAD (via correio eletrônico) para realizar as ações pertinentes e acompanhamentos.

Considerando ser esta uma fase preliminar de desenvolvimento, teste e aplicação do modelo, propõe para o Órion o seguinte código de distribuição de produto: V01R01 (versão 01, *release* 01). Este código tem o propósito de controlar a evolução e distribuição do modelo, de modo a registrar futuras melhorias e aprimoramentos, uma vez que o projeto de pesquisa encontra-se em andamento, com a previsão de conclusão em Dezembro de 2015.

## **5.2. Resultados Preliminares da Pesquisa**

Por se tratar de uma pesquisa-ação ocorre interparticipação do pesquisador em toda a pesquisa. Uma vez que o projeto de pesquisa continua, até o presente momento foram realizadas 16 reuniões do grupo focal, sendo: 11 reuniões preliminares, para alinhamento do objeto de estudo, objetivos e metodologia; 2 pré-reuniões do grupo focal para discussões prévias; 3 reuniões do grupo focal no setor de estudo.

Com os questionários do mapeamento aplicados, foram analisados e tabulados em Excel as informações sobre processos e competências referentes aos 8 funcionários da DSG – Divisão de Serviços Gerais. Os questionários forneceram subsídios importantes para a pesquisa, trazendo através deles uma ideia macro dos processos da unidade e seus funcionários.

Na primeira reunião do grupo focal na DSG foi apresentado aos entrevistados o projeto de pesquisa e o levantamento inicial realizado através dos questionários. Como era de se esperar, verificou-se que alguns processos eram subprocessos e outros macroprocessos surgiram, que não haviam sido identificados pelos questionários. Nesta reunião, iniciou-se o detalhamento dos processos e das competências funcionais. Entretanto, devido ao horário, foram discutidos somente 2 processos: refrigeração; e multas. O que acarretou a necessidade de mais uma reunião para desenho dos processos e competências funcionais.

Na segunda reunião a discussão dos processos fluiu com maior rapidez. Nesta, foram desenhados 9 processos, sendo: controle de almoxarifado interno; requisição de material para PU; sistema MaxFrota; concessão de diárias e passagens; relatório para auditoria interna; controle de combustível de máquinas pesadas; leilão de veículos de máquinas leves e pesadas da PU; licenciamento anual de veículos; e aquisição de veículos novos. Também foi discutido sobre as competências funcionais pertinentes a estes processos.

Os processos foram modelados usando o *software* Bizagi Modeler e, posteriormente, levados para discussão e validação na terceira reunião do grupo focal. Verificou-se a necessidade de alguns ajustes nos desenhos. Contudo, foram validados os desenhos dos processos e das competências funcionais.

No total, foram modelados no Bizagi Modeler 11 diagramas de processo de negócio (DPN), nome comum dado aos fluxogramas, um DPN para cada macro processo da DSG.

Foram elaborados 3 Relatórios de Competências Funcionais – RCF: (a) administrativo, (b) direção e (c) refrigeração. Estes dados referem-se a 1 fase de Órion. A 2 fase e a 3 fase encontram-se em análise e validação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, levando-se em consideração o tempo previsto para cada atividade, foi planejado abordar apenas a fase de modelagem “*as is*”, tendo em vista ser esta uma fase muito trabalhosa. Porém, dado o empenho e engajamento da equipe de trabalho, foi possível ampliar o escopo do projeto de pesquisa, e incluir a fase do “*to be*”. No entanto, no projeto piloto, verificou-se que não seria aconselhável partir, logo a seguir, para o “*to be*” de forma setorial, pois visualizou-se a necessidade de uma reestruturação geral dos processos realizados na Prefeitura Universitária. Dessa forma, realizar o “*to be*” sem considerar os processos de toda a Prefeitura seria uma incongruência. Esse assunto foi discutido no último grupo focal e chegando-se ao consenso de que, somente o “*as is*” já permite alcançar melhorias para a Unidade e para a Universidade. Portanto, considera-se que Órion seja um modelo viável para replicação.

Projetava-se inicialmente que apenas em uma reunião do grupo focal seria possível mapear os macroprocessos. Entretanto, depois do levantamento dos dados dos questionários e discussão na pré-reunião do grupo focal, percebeu-se a necessidade de pelo menos mais uma reunião. O que de fato aconteceu na DSG, no qual ocorreram 2 reuniões iniciais. Também não estavam projetadas as pré-reuniões do grupo focal, mas foi percebida a importância da realização das mesmas.

Fatores externos afetaram também o cronograma das reuniões do grupo focal, como incompatibilidades de agendas e paralisações dos servidores administrativos da Universidade.

Desde a fase embrionária até o presente momento, Órion já sofreu diversas alterações em seu framework, onde várias atividades foram adicionadas e retiradas depois de análises e discussões. Porém, é importante ressaltar que o modelo encontra-se na fase inicial aplicação e testes. E por tratar-se de uma pesquisa em pleno andamento, o Órion carece ainda de mais testes, aplicações e validações a serem feitas no decorrer do projeto de pesquisa por meio de um ciclo de melhoria contínua.

Contudo, considera-se que o teste e a validação iniciais já realizados na DSG, referentes à Fase 1 do projeto, dado ao êxito obtido, sejam suficientes para a apresentação preliminar do modelo e motivar a continuidade do seu estudo e aplicação.

Os resultados preliminares indicam avanços satisfatórios na construção, teste e aplicação inicial do modelo proposto, como por exemplo: a transparência nas atividades de trabalho através do uso de modelos de processo para a construção de uma visão da unidade de trabalho; e melhor conhecimento dos processos associados a eixos importantes da Prefeitura Universitária.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9000**: sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 9001**: sistema de gestão da qualidade – requisitos. 2. Ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BARBOZA, Luciano Ferreira; COSTA, Stella Regina Reis da. Modelos de gestão e modelos de referência. In: IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração. 2012. **Anais eletrônicos...** [S.l.]: Convibra, 2012. Disponível em:

<[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/39/2012\\_39\\_4866.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/39/2012_39_4866.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão competência no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRASIL. Governo Federal, Ministério do Planejamento. **Guia de gestão de processos de Governo**. Brasília, DF: 2011. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

BRASIL. Governo Federal, Ministério do Planejamento, Portal Sipec. **Guia de referência prático: mapeamento e avaliação de competências**. Brasília, DF: 2013a. Disponível em: <<https://portalsippec.planejamento.gov.br/arquivos/dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal/arquivo.2013-12-03.1582580473>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

BRASIL. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto Nº 5.707**, de 23 de Fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal. Brasília, DF: 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 07 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 6.932**, de 11 de Agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão. Brasília, DF: 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm)>. Acesso em: 25 mar. 2015.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília, DF: MPF/PGR, 2013b.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, Gilson da Silva. **Mapeamento das competências funcionais: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel**. Ponta Grossa, 2006. 171f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa: UTFPR, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/40/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 01 fev 2015.

CARDOSO, Vinícius Carvalho. **Gestão de competências por processos: um método para a gestão do conhecimento tácito da organização**. Rio de Janeiro, 2004. 289f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: COPPE, 2004. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/images/Publicacoes/Cardoso%20-%20Gestao%20de%20Competencias%20por%20Processos%20-%20DSc%20COPPE-UFRJ%20-%202004.pdf>>. Acesso em: 01 fev 2015.

CRUZ, Tadeu. **O teatro organizacional: construindo e implantando processos de negócios**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard & LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração**. Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.** [online], vol.5, p. 183-196, 2001.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- LEOPOLD, Henrik; MENDLING, Jan; REIJERS, Halo A.; ROSA, Marcello La. Simplifying process model abstraction: techniques for generating model names. **Information Systems**, vol. 39, p. 134-151, 2014.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- MICHAELIS. Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. **Dicionário de português online**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>. Acesso em: 20 abr 2015.
- OLIVEIRA, Altamar Sales de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; OLIVEIRA, Saulo Barbará de; CUNHA, Gerson Gomes da. A gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Gestão por Processos – Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. 2ª. ed., Rio de Janeiro: qualitymark, 2012.
- OLIVEIRA, Saulo Barbará de. As ferramentas tecnológicas da gestão de processos: conceitos, facilidades e recursos. In: BARBARÁ, Saulo; FREITAS, Sydney (orgs). **Design – gestão, métodos, projetos, processos**. p. 1-24. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2007.
- OLIVEIRA, Saulo Barbará de; ALMEIDA NETO, Mario de Araujo. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Orgs). **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). p. 37-51. São Paulo: Atlas, 2013.
- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; MCGRATH, Michael R.; CLAIR, Lynda S. St. **Competências gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHARMA, Neha; KHANNA, Kavita. Competency mapping. **PARIPEX – Indian Journal of Research**. Research Paper Commerce. vol. 4, n. 1, p. 161-163, 2015.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.