

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: APLICAÇÃO EM EMPRESA DO RAMO DE MINERAÇÃO DA CIDADE DE CATALÃO-GO.

Luciana Mesquita da Silva
Jamilson Alves da Nóbrega
(Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão - UFG/RC)

Resumo

O estudo busca mostrar através de um mapeamento de competências se os colaboradores do setor de Planejamento e Controle de Manutenção de uma empresa do ramo de Mineração da cidade de Catalão estão alocados nas devidas funções de acordo com as competências individuais e as exigidas no cargo de Programador de Manutenção. O trabalho se estrutura da seguinte forma: introdução; referencial teórico; metodologia e a descrição e análise dos dados; e elabora-se um plano de desenvolvimento para os funcionários que ocupam o cargo em estudo. Finalmente, conclui-se que é necessário subdividir o cargo em funções e realocar os funcionários de acordo com o resultado da análise de dados do mapeamento de competências, apontando necessidades de Treinamento e Desenvolvimento.

Palavras-chave: Competências; Mapeamento; Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento.

Abstract

Competency Mapping : Application in a Company in the Mining Industry located in Catalão - GO.

The study seeks to show through a mapping competency if the employees of the Sectors of Planning and Maintenance Control of a Company in the Mining Industry located in Catalão city, are allocated to the appropriate functions according to individual competency and those required in the position of Programmer Maintenance. The work is structured as follows: introduction; theoretical framework; methodology and description and analysis of data; It is also prepared a development plan for employees who occupy the position under study. Finally, it is concluded that it's necessary to subdivide the position in office and relocate the employees according to the result of the mapping data analysis competency, pointing needs for Training and Development.

Key words: Competency; Mapping; Performance Evaluation; Development.

Introdução

O ambiente no qual as organizações estão inseridas tem se tornado cada vez mais

competitivo, nesse sentido essas organizações necessitam fazer algo que demonstre o seu diferencial. Investir no

desenvolvimento das pessoas tem se tornado uma estratégia bastante utilizada e, de acordo com Chiavenato (2004) existe uma relação de dependência mútua entre a organização e as pessoas na qual existem benefícios recíprocos (Benetti, Girardi, Dalmau, Melo e Parrino, 2007) afirmam que nenhuma organização ou sistema operacional existe ou funciona sem as pessoas e que as organizações bem sucedidas tem que dedicar às pessoas, mais do que nunca, atenção criteriosa, realista e respeitosa.

Sendo assim as pessoas passam a ser vistas como parceiras da organização, surgindo a necessidade de se preocupar com a Gestão de Pessoas que compreende um conjunto de políticas, prática, padrões de atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo às estratégias da empresa (Madalena, 2007).

Diante deste contexto surge um modelo de Gestão de Pessoas voltado para a valorização do capital humano nas organizações com foco em Competências. O termo competência inspira a ideia de adequação, conformidade, algo que seja apropriado a certo contexto, uma situação ou expectativa. Para Brandão (2012) competência pode ser designada como a

capacidade que a pessoa tem de realizar apropriadamente determinado trabalho, ou ainda, a sua própria atuação em um dado contexto profissional.

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de investigar se os colaboradores do setor de Planejamento e Controle de Manutenção de uma empresa do ramo de Mineração estão alocados nas devidas funções de acordo com as competências individuais e as exigidas no cargo de Programador de Manutenção e, ainda, a partir da análise da descrição de cargo atual verificar a necessidade e a possibilidade de subdividir o cargo em funções. A partir dessas análises e resultados obtidos durante a aplicação das ferramentas utilizadas, foi possível propor um plano de desenvolvimento para os funcionários do setor. Para tanto foram realizadas as seguintes etapas: análise da descrição de cargo atual; Realização do mapeamento de competências do cargo; Aplicação da avaliação de desempenho por competências; Elaboração de um plano de desenvolvimento.

Avaliar o desempenho do funcionário tornou-se essencial para o desenvolvimento da organização, pois permite verificar se este está desempenhando bem o seu papel de acordo com as competências organizacionais

e individuais exigidas pelo cargo. Para atingir os objetivos deste trabalho, após a realização do mapeamento de competência na tentativa de identificar e minimizar os *gaps* existentes entre as competências organizacionais e individuais foi aplicado uma avaliação de desempenho de cento e oitenta graus, quando os funcionários envolvidos fizeram sua auto avaliação, avaliaram os pares e foram avaliados pelo líder.

Contudo, a partir da análise da descrição de cargo e o resultado da avaliação de desempenho foi possível a identificação dos *gaps* e em seguida a proposição de um plano de desenvolvimento para o cargo em análise, e ainda, a proposta de subdivisão do cargo em funções.

Referencial Teórico

Gestão de Pessoas por Competências

A Gestão de Pessoas por Competências se dá a partir da caracterização das competências organizacionais, coletivas e individuais. O termo competência tem sido cada vez mais utilizado nas organizações, tanto se referindo às estratégias da organização, que são as competências organizacionais, quanto para explicitar ações relativas à Gestão de Pessoas, que são as competências individuais e coletivas.

Para Furquim (2011) o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Nesse sentido pode-se dizer que uma análise dos elementos do contexto organizacional, juntamente com a análise das competências, vinculando-as à Missão, Visão, Valores e Estratégias da organização trazem elementos importantes para a Gestão de Pessoas.

O conceito de competência relaciona-se com a ideia de que os indivíduos ao atuarem em uma organização precisam de qualificação necessária ao exercício de suas funções dentro do cargo em que ocupam. No entanto essas competências não podem ser previsíveis e baseadas somente na descrição de um cargo, segundo Furquim (2011) o CHA, perfil de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes é um elemento necessário para garantir o desempenho de uma pessoa dentro da organização no exercício de seu cargo. E ainda, segundo Leme (2011) não é possível se falar em Competências sem citar o CHA.

De acordo com Madalena (2007) o conhecimento é a mercadoria mais valiosa que alguém pode ter, sendo fundamental para a empregabilidade, esse autor diz ainda que, as habilidades e atitudes ajudam as pessoas a apresentarem um trabalho com intensidade e qualidade, a manterem relações

de qualidade e solidez com outros, a direcionarem os esforços e o talento, manterem-se em processo constante de aprendizagem e crescimento pessoal.

Quando as pessoas buscam através da utilização de suas capacidades atingirem além dos seus próprios objetivos também os objetivos da organização, elas estão “entregando” os seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes. Esse conceito de entrega segundo Furquim (2011) refere-se ao saber agir agregando valor ao indivíduo e também à organização. O autor considera ainda que a relação entre indivíduo e trabalho é estimulada a partir das necessidades da organização, que ao manter um ambiente desafiador estimula a capacidade de entrega dos indivíduos e a promoção do desenvolvimento destes.

Competências Técnicas e Competências Comportamentais

A separação do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) de acordo Leme (2011) pode ser feita considerando o C e o H, em sua união CH, o que ele chamou de Competências Técnicas. Nesse sentido, essas competências são os conhecimentos específicos adquiridos que são necessários para o exercício de cada função dentro de

uma organização, considerando que não é possível desvincular o conhecimento das habilidades.

Esse mesmo autor cita como competências Comportamentais as atitudes de um profissional, sendo que há um impacto das mesmas no resultado e desempenho, constituindo assim o diferencial competitivo do profissional.

Assim, quando se pensa em gestão de pessoas por competências é necessário mudar a visão de que é possível gerir comportamentos, mas sim buscar desenvolver atitudes positivas nas pessoas, desafiando os profissionais para que esses queiram e possam se desenvolver, melhorando cada vez mais seu desempenho.

Análise, Descrição de Cargos e Função

Para Chiavenato (2004) a análise e descrição dos cargos é um processo ordenado das tarefas ou atribuições inerentes ao mesmo, que fornece informações para área de recrutamento e seleção. A análise é uma informação do que o ocupante do cargo faz e os conhecimentos, habilidades e atitudes que ele precisa para desempenhar o cargo adequadamente. A descrição dos cargos é a relação do que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que

faz, sendo um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo.

O termo função, segundo Leme (2011) pode ser considerado como o conjunto das atribuições (tarefas) que o funcionário deve executar dentro do cargo ao qual está lotado. Portanto, este conjunto de atribuições e especificações de conhecimentos, habilidades e atitudes é chamado de descrição de função.

No entanto, Leme (2011) contradizendo o conceito de Chiavenato (2004) afirma que o “como fazer” não deve estar na descrição da função, pelo fato de ser volátil, podendo mudar com o tempo, pois o mesmo é a especificação de processos e procedimentos.

Contudo é extremamente importante que as organizações tenham em seus cargos diversos uma descrição de cargo e função clara e pautada nos objetivos organizacionais para que seus funcionários possam atingir esses objetivos por meio do desenvolvimento de suas competências.

Mapeamento de Competências

Alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, como também a outros níveis organizacionais. Para Brandão (2012) a competência é evidenciada

quando o indivíduo mobiliza e aplica em seu trabalho, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, para gerar um desempenho adequado às necessidades da organização, essas seriam chamadas de competências individuais. Já as competências organizacionais constituem propriedades da organização o que a torna eficaz e permite a realização dos seus objetivos organizacionais. Sendo assim, as competências individuais estão relacionadas às profissionais, no plano individual. E as competências organizacionais se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade.

O novo modelo de Gestão baseado em competências traz consigo um desafio para as organizações que é melhorar o desempenho dos funcionários buscando fazer com que esses atinjam os objetivos organizacionais através do desenvolvimento de suas competências individuais.

O mapeamento de competências pode ser considerado um meio de orientar as ações organizacionais para captar e desenvolver as competências identificadas como relevante à organização e ainda, permite a identificação de *gaps* (lacunas) existentes entre as competências organizacionais e as competências individuais dos funcionários.

Conforme descrito por Brandão (2012) o mapeamento pode ser também denominado diagnóstico de competências. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências tanto organizacionais, quanto individuais que são necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

O mapeamento precisa ser preciso e específico a cada organização, adequando-se às peculiaridades das mesmas, pois cada organização possui estrutura, cultura, objetivos, estratégias e outras características que lhe são particulares. Para que o mapeamento seja realizado de forma adequada é necessário aplicar métodos e técnicas de pesquisa social, que permitam identificar, com razoável precisão, as competências relevantes para a estratégia e o contexto da organização.

Avaliação de Desempenho por Competência

As organizações que fazem Gestão de Pessoas por Competências podem utilizar uma ferramenta de grande utilidade que é a Avaliação de Desempenho por Competência. Nesse modelo de avaliação serão confrontadas as competências organizacionais com as individuais, avaliando se são compatíveis ou não.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) a avaliação de desempenho por competência se destina a avaliar o desempenho das pessoas para subsidiar decisões administrativas e, ainda identificar o potencial e as qualificações das mesmas para tomar decisões sobre as demais funções da Gestão de Pessoas como promoções, treinamentos, demissões, reposicionamento e encarreiramento.

Os resultados da avaliação são úteis para a empresa, no sentido de estabelecer um plano de desenvolvimento para o colaborador focado em sua real necessidade, além de proporcionar uma base de critérios claros e objetivos para o encarreiramento e promoção, tornando estes processos menos subjetivos. Para o próprio avaliado o *feedback* pode ser de grande valia, pois quando têm claros seus pontos fortes e fracos pode buscar o auto desenvolvimento e crescimento profissional de acordo com os seus objetivos individuais e os objetivos da organização.

Para o desenvolvimento da pesquisa prática foi realizada a avaliação de desempenho por competência com os funcionários do setor de Planejamento e Controle de Manutenção de uma empresa do ramo de Mineração, utilizando a técnica de 180 graus, quando o funcionário fez sua

auto-avaliação, avaliando seu próprio desempenho. Houve a avaliação dos pares, que é a avaliação entre as pessoas que trabalham em equipe, quando cada membro da equipe pode avaliar o trabalho do outro, essa avaliação dos pares é importante, pois os colegas muitas vezes podem ver diferentes dimensões de desempenho e habilidades interpessoais dos outros colegas. Outra forma de avaliação utilizada foi a avaliação do líder para com os seus subordinados, completando assim o ciclo da avaliação de 180 graus.

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa prática, com o intuito de aplicar os conhecimentos construídos, sendo utilizado o método qualitativo de pesquisa. Uma das técnicas de coleta de dados utilizada foi a análise documental que visa segundo Brandão (2012) estudar e analisar um ou mais documentos para extrair conclusões sobre o objeto estudado.

Outra técnica utilizada foi a entrevista, para que depois da apuração dos resultados da análise documental fosse possível a comparação dos dados com a percepção dos entrevistados.

Análise dos resultados

Apresentação da Missão e da Visão da empresa de aplicação do Mapeamento de Competências

A pesquisa prática foi realizada em uma empresa do ramo de Mineração, localizada no sudeste goiano, na cidade de Catalão, atuando no segmento de nióbio. A visão e a missão da empresa estão baseadas nos princípios de respeito, responsabilidade, integridade e inovação, buscando ser reconhecida como uma empresa de grande atratividade mercadológica em seu segmento de atuação através da busca pela sua excelência operacional.

Todo o trabalho foi realizado com foco na missão e na visão da empresa, buscando dessa maneira atingir os objetivos organizacionais através do desenvolvimento dos funcionários do setor pesquisado.

A pesquisa foi desenvolvida com os funcionários do setor de Planejamento e Controle de Manutenção que ocupam o cargo de Programador de Manutenção, sendo em um número de cinco funcionários lotados no mesmo cargo, portanto exercendo atividades diferentes. Por isso a primeira etapa da pesquisa foi a análise da descrição

do cargo para verificação da necessidade de subdividir o mesmo em funções.

Análise Documental da Descrição do Cargo

Baseado na missão e na visão da empresa foi realizada uma análise documental da descrição do cargo, quando foi possível perceber que os cinco funcionários lotados no cargo citado realizavam atividades diferentes. A partir disso surgiu a ideia de subdivisão do cargo em funções.

Essa subdivisão seria necessária no sentido de deixar mais clara a descrição das atividades a serem realizadas por cada funcionário, facilitando assim a realização do trabalho dos mesmos no setor.

Como resultado dessa etapa houve a subdivisão do cargo nas seguintes funções: Apontador; Programador; Planejador; Controlador e Aprovisionador, sendo distribuídas as atividades de acordo com o que cada um dos funcionários executa.

Com essa mudança foi possível melhorar o trabalho dos funcionários lotados no cargo deixando mais claro as atividades que cada um realiza, podendo facilitar também no momento de contratação de novos funcionários.

O Mapeamento de Competências

O primeiro passo para a realização do mapeamento de competências foi a análise da missão, visão, valores e objetivos estratégicos da organização com a participação do líder do setor. A partir dessa análise foi possível identificar por parte da liderança as competências da organização.

As etapas do mapeamento de competência foram realizadas baseando-se nos conceitos de competências técnicas e competências comportamentais já apresentados na fundamentação teórica, através da separação do CHA em CH – Conhecimento e Habilidades, que são as competências Técnicas, e A – Atitudes, que são as competências Comportamentais.

Mobilização dos Funcionários

A pesquisa contou com a participação dos cinco funcionários lotados no cargo. Para a mobilização dos mesmos a participarem de forma ativa na realização do mapeamento, foram realizadas duas palestras, sendo que a primeira procurou despertá-los para a necessidade de mudança e melhorias no setor, no sentido de fazer com que todos se sentissem motivados a participar.

A segunda palestra foi realizada com o intuito de explicar para os funcionários como seria realizado o mapeamento, dando foco no significado do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), buscando o entendimento do significado desses conceitos e como são importantes para a realização do mapeamento de competências.

O resultado das palestras foi bastante positivo, os funcionários concordaram em participar do projeto e se sentiram motivados na busca de mudanças para a melhoria do desempenho da equipe.

Identificação das Competências Técnicas

Buscando conhecer melhor as atividades realizadas pelos funcionários no exercício de suas funções e identificar as competências organizacionais por parte desses funcionários, foi realizada uma entrevista técnica, quando os participantes descreveram de forma clara e detalhada cada atividade da sua função. A partir do resultado dessa entrevista juntamente com a análise do cargo já realizada pela liderança foi possível identificar as competências técnicas da organização que envolvem os conhecimentos e as habilidades.

Identificação das Competências Comportamentais

As competências comportamentais evoluem as atitudes do funcionário com relação aos conhecimentos e habilidades que ele possui. Com o intuito de identificar as competências comportamentais organizacionais necessárias à execução do trabalho no setor investigado foi apresentado para os funcionários um formulário com três colunas, contendo como título de cada coluna as palavras: Gosto, Não Gosto e o Ideal Seria. Os funcionários foram orientados a preencher esse formulário pensando em cada pessoa com quem se relacionam na organização, anotando em cada coluna os comportamentos que gostam, os que não gostam, e os que seriam ideal que existissem.

Essa atividade foi realizada de forma individual e cada funcionário pode utilizar o tempo necessário para o preenchimento de forma tranqüila e voluntária, não havendo limite de comportamentos a serem registrados. O funcionário não se identificou no momento do preenchimento e não houve a identificação de quem seria o comportamento.

O resultado dessa etapa do projeto foi bastante proveitoso na medida em que todos

os funcionários envolvidos fizeram diversas anotações possibilitando a identificação de vários comportamentos que no próximo momento seriam transformados em indicadores de competências, dando prosseguimento ao desenvolvimento do trabalho.

A consolidação dos indicadores apurados se deu através de uma análise em conjunto com a liderança dos comportamentos indicados pelos funcionários através do preenchimento do formulário *gosto; não gosto*, o ideal seria. Esses indicadores foram utilizados para a elaboração do formulário da avaliação de desempenho a ser aplicada.

Dessa forma foi possível definir as competências comportamentais necessárias ao exercício de cada função dentro do cargo de Programador de Manutenção.

Aplicação da Avaliação de Desempenho por Competência

O formulário para aplicação da avaliação de desempenho foi elaborado de acordo com os indicadores apurados e o mesmo ficou dividido em duas partes, sendo a primeira abrangendo os conhecimentos e habilidades (competências técnicas) e a segunda composta pelas atitudes

(competências comportamentais). A opção de elaborar o formulário dessa forma se deu devido à percepção de que as informações seriam apresentadas de forma mais clara facilitando assim o preenchimento por parte dos funcionários. Foi utilizado como critério de avaliação uma pontuação de 5 a 10 para cada indicador.

A avaliação de desempenho foi aplicada em caráter de avaliação de 180 graus, quando os funcionários se auto avaliaram, avaliaram os pares, e foram avaliados pelo líder de acordo com indicadores de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados no formulário.

Após a aplicação da avaliação no momento da análise dos dados, foram desconsideradas a nota mais baixa e a nota mais alta em todos indicadores avaliados na busca de um resultado mais preciso. A partir daí foi possível a apuração dos resultados com a verificação de uma média de avaliação para cada indicador.

Na tentativa de identificar os *gaps* existentes entre as competências organizacionais e as competências individuais de cada funcionário, foi estabelecida uma nota considerada ideal para cada indicador de competências tanto técnicas quanto comportamentais, sendo essa nota estipulada com pontuação de 5 a 10.

Dessa forma foi possível através das informações da avaliação de desempenho medir o quanto cada funcionário possui de competências para a execução de cada atividade dentro da sua função, fazendo um comparativo da nota ideal do indicador de competência com a nota alcançada na média da avaliação de desempenho.

A partir dessa comparação foi possível identificar claramente os *gaps* existentes entre as competências individuais de cada funcionário e as competências organizacionais necessárias ao exercício de suas funções. Nesse sentido foi elaborado

um plano de desenvolvimento na tentativa de sanar esses *gaps* e melhorar o desempenho dos funcionários.

Subdivisão do Cargo em Funções

A subdivisão do cargo em funções só foi possível depois da realização da avaliação de desempenho, pois para isso houve uma comparação das notas obtidas na avaliação de cada funcionário dentro de cada função, buscando dessa forma alocar os funcionários de acordo com as competências exigidas.

Figura 1 Divisão do Cargo em Funções

Na parte de verificação de notas por função, estão apontadas com a cor amarela as funções de cada funcionário após a realização do mapeamento. Depois da análise das avaliações de desempenho foi possível indicar o *rank* com a posição de cada funcionário em cada atividade de acordo com as notas pré-estabelecidas. Nesse momento foi identificado que o funcionário 5 obteve a melhor nota para todas as funções; o funcionário 4 ficou com a segunda melhor nota em todas as funções; o funcionário 2 ficou em terceiro lugar em todas as funções; o funcionário 3 obteve a

quarta colocação para todas as funções e o funcionário 1 em quinto lugar para todas as funções.

A partir daí foram apontadas duas opções para alocação dos funcionários. Na primeira opção para adaptar os nomes por função tem-se marcado na cor laranja de acordo com as melhores notas de cada funcionário uma opção de alocação dos mesmos nas funções discriminadas. Na segunda parte estão marcadas em azul, também de acordo com as melhores notas de cada funcionário, uma segunda opção de alocação dos mesmos por função.

Dessa forma, a partir de uma análise em conjunto com a líder do setor, levando em consideração as notas obtidas na avaliação de desempenho e também as atividades que cada funcionário já realizava, foi tomada a decisão de alocar os funcionários às funções dentro do cargo de Programador de Manutenção da seguinte maneira: o funcionário 1 na função de Apontador; o funcionário 2 na função de Planejador; o funcionário 3 na função de Controlador; o funcionário 4 na função de Aprovisionador e o funcionário 5 na função de Programador.

Todavia a subdivisão do cargo em funções e a alocação dos funcionários de acordo com as competências de cada um e as competências organizacionais permitiram melhorias no desenvolvimento do trabalho, no sentido de deixar mais claro qual a função de cada um, facilitando ainda o trabalho da liderança e conseguindo um desempenho maior no setor.

Elaboração do Plano de Desenvolvimento

Segundo Brandão (2012) a competência no trabalho é desenvolvida por

VERIFICAÇÃO DAS NOTAS POR FUNÇÃO											
NOME	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	
Funcionário 1	APONTADOR	-3,02	PLANEJADOR	-5,63	CONTROLADOR	-21,68	APROVISIONADOR	7,57	PROGRAMADOR	-27,67	
Funcionário 2	APONTADOR	26,23	PLANEJADOR	23,62	CONTROLADOR	7,57	APROVISIONADOR	36,82	PROGRAMADOR	1,58	
Funcionário 3	APONTADOR	16,23	PLANEJADOR	13,62	CONTROLADOR	-2,43	APROVISIONADOR	26,82	PROGRAMADOR	-8,42	
Funcionário 4	APONTADOR	42,73	PLANEJADOR	40,12	CONTROLADOR	24,07	APROVISIONADOR	53,32	PROGRAMADOR	18,08	
Funcionário 5	APONTADOR	60,48	PLANEJADOR	57,87	CONTROLADOR	41,82	APROVISIONADOR	71,07	PROGRAMADOR	35,83	
RANK	APONTADOR	POS.	PLANEJADOR	POS.	CONTROLADOR	POS.	APROVISIONADOR	POS.	PROGRAMADOR	POS.	
	Funcionário 5	1º	Funcionário 5	1º	Funcionário 5	1º	Funcionário 5	1º	Funcionário 5	1º	
	Funcionário 4	2º	Funcionário 4	2º	Funcionário 4	2º	Funcionário 4	2º	Funcionário 4	2º	
	Funcionário 2	3º	Funcionário 2	3º	Funcionário 2	3º	Funcionário 2	3º	Funcionário 2	3º	
	Funcionário 3	4º	Funcionário 3	4º	Funcionário 3	4º	Funcionário 3	4º	Funcionário 3	4º	
Funcionário 1	5º	Funcionário 1	5º	Funcionário 1	5º	Funcionário 1	5º	Funcionário 1	5º		
PRIMEIRA OPÇÃO PARA ADAPTAR OS NOMES POR FUNÇÃO											
NOME	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	
Funcionário 1	APONTADOR	-3,02	PLANEJADOR	-5,63	CONTROLADOR	-21,68	APROVISIONADOR	7,57	PROGRAMADOR	-27,67	1º NOTA
Funcionário 2	APONTADOR	26,23	PLANEJADOR	23,62	CONTROLADOR	7,57	APROVISIONADOR	36,82	PROGRAMADOR	1,58	3º NOTA
Funcionário 3	APONTADOR	16,23	PLANEJADOR	13,62	CONTROLADOR	-2,43	APROVISIONADOR	26,82	PROGRAMADOR	-8,42	2º NOTA
Funcionário 4	APONTADOR	42,73	PLANEJADOR	40,12	CONTROLADOR	24,07	APROVISIONADOR	53,32	PROGRAMADOR	18,08	4º NOTA
Funcionário 5	APONTADOR	60,48	PLANEJADOR	57,87	CONTROLADOR	41,82	APROVISIONADOR	71,07	PROGRAMADOR	35,83	5º NOTA
SEGUNDA OPÇÃO PARA ADAPTAR OS NOMES POR FUNÇÃO											
NOME	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	FUNÇÃO	NOTA	
Funcionário 1	APONTADOR	-3,02	PLANEJADOR	-5,63	CONTROLADOR	-21,68	APROVISIONADOR	7,57	PROGRAMADOR	-27,67	5º NOTA
Funcionário 2	APONTADOR	26,23	PLANEJADOR	23,62	CONTROLADOR	7,57	APROVISIONADOR	36,82	PROGRAMADOR	1,58	3º NOTA
Funcionário 3	APONTADOR	16,23	PLANEJADOR	13,62	CONTROLADOR	-2,43	APROVISIONADOR	26,82	PROGRAMADOR	-8,42	4º NOTA
Funcionário 4	APONTADOR	42,73	PLANEJADOR	40,12	CONTROLADOR	24,07	APROVISIONADOR	53,32	PROGRAMADOR	18,08	2º NOTA
Funcionário 5	APONTADOR	60,48	PLANEJADOR	57,87	CONTROLADOR	41,82	APROVISIONADOR	71,07	PROGRAMADOR	35,83	1º NOTA

meio de processos de aprendizagem, sendo que estes podem ser naturais ou também chamados de implícitos ou incidentais, que ocorrem de forma casual, em situações cotidianas, sem a existência de um propósito de aprendizado. O autor considera também a forma de aprendizado induzido ou explícito, decorrentes de intervenções sociais, de ações conscientes realizadas com intuito de promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Nesse sentido, as organizações atuais precisam aceitar o desafio de induzir a aprendizagem de seus funcionários buscando fazer com que as competências individuais sejam desenvolvidas e consigam atender o que se pede como competências organizacionais, e quando isso acontece, pode-se dizer que os *gaps* ou lacunas estão diminuindo. Para Brandão (2012) o diagnóstico de necessidades de capacitação gera informações importantes sobre a eventual existência dessas lacunas, visando facilitar o planejamento de ações para promover o desenvolvimento de competências.

O mapeamento de competências realizado nesse trabalho teve como objetivo identificar as competências organizacionais da empresa pesquisada no setor de Planejamento e Controle de Manutenção, no

cargo de Programador de Manutenção e a partir disso identificar os *gaps* existentes entre essas competências e as competências individuais de cada funcionário ocupante do cargo citado.

Após a conclusão do mapeamento foi possível perceber a necessidade de treinamento de cada funcionário, sendo que para o desenvolvimento de algumas competências será necessário um aprendizado coletivo enquanto que para outras o aprendizado deve ser individual.

A partir da análise do mapeamento foi possível identificar separadamente, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que precisam ser desenvolvidos nos funcionários do setor e, ainda identificar também aquilo que pode ser considerado força clara da equipe, ou seja, competências das quais não foram encontradas *gaps*.

Nesse sentido foi elaborado um plano de desenvolvimento, onde foram identificados os *gaps* que precisam ser solucionados de acordo com o grau de necessidade, ou seja aqueles que foram identificados em todos os funcionários terão prioridade de desenvolvimento, estando apontados no quadro como potencial necessidade de desenvolvimento. E assim, sucessivamente buscar-se-á desenvolver treinamentos e atividades de acordo com as

competências consideradas de moderada necessidade de desenvolvimento da equipe; leve necessidade de desenvolvimento da equipe e incentivo ao desenvolvimento pessoal individual.

Com isso espera-se despertar nos funcionários motivação para o desenvolvimento individual, buscando dessa forma o desenvolvimento organizacional. Para tanto serão executadas as atividades propostas de acordo com a disponibilidade e capacidade da organização como um todo.

O plano de desenvolvimento foi apresentado e aprovado pelos líderes do setor, sendo que as ações foram executadas, algumas realizadas internamente, havendo também a procura por treinamentos externos buscando cada vez mais a melhoria no desempenho do trabalho por parte dos funcionários e, ainda o desenvolvimento da organização.

Conclusão

O conceito de competência tem sido bastante discutido atualmente no mundo das organizações. Considerando que esse conceito está vinculado ao CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, as organizações precisam desenvolver seus funcionários capacitando-os com o

conhecimento técnico necessário ao desempenho do trabalho. Além disso, é necessário também influenciar o funcionário na busca do desenvolvimento de suas habilidades o que acarretará mudanças também em suas atitudes.

O mapeamento de competências pode ser considerado uma ferramenta que pode auxiliar os gestores na tomada de decisão com relação ao desenvolvimento de competências na organização, pois o mesmo permite a identificação das competências organizacionais e das competências individuais dos funcionários, e a existência de lacunas entre elas.

Esse trabalho teve como objetivo realizar um mapeamento de competências no setor de Planejamento e Controle de Manutenção de uma empresa do ramo de Mineração na cidade de Catalão. A aplicação deste se deu com a participação de cinco funcionários lotados no cargo de programador de Manutenção.

A partir da realização do mapeamento foi possível dividir o cargo em funções, permitindo uma descrição de cargos mais detalhada e clara, facilitando assim a realização do trabalho e, ainda favorecendo o processo de alocação dos funcionários.

Todavia, através da análise de todo o trabalho é possível concluir que a

identificação das competências individuais e as organizacionais com realização do mapeamento permitem uma visualização clara das lacunas existentes trazendo para o funcionário uma oportunidade de identificar as necessidades de desenvolvimento, além

de proporcionar também uma oportunidade de desenvolvimento organizacional, pois na medida em que o funcionário se desenvolve, acontece também o desenvolvimento da organização, considerando que são as pessoas que movem as organizações.

Referências

Benetti, K. C.; Giradi, D. M.; Dalmau, M. B. L.; Melo, P. A. de & Parrino, M. del C. (2007). Avaliação de Desempenho por Competências: A Realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 9, n. 19, p. 179-198, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1530> . Acesso em 23 mai. 2013.

Brandão, H. P. (2012), *Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Furquim, V. D. (2011). *O Papel das Competências Organizacionais na Formulação da Estratégia de Gestão de Pessoas em um Empreendimento Cooperativo*. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33311>. Acesso em 23 mai. 2013.

Lacombe, F. J. M. & Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Leme, R. (2011). *Gestão por Competência no Setor Público*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Madalena, B.(2007). *Avaliação de Desempenho por Competência: um estudo de caso na Irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade*. Trabalho de Conclusão de Estágio do curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292330>. Acesso em 23 mai. 2013.

Os autores

Luciana Mesquita da Silva– Mestranda em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão. Endereço: Av. Dr. Lamartine Pinto Avelar, 1.120, Setor Universitário, CEP: 75.704-020 – CATALÃO – GO. Graduada em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC. Endereço: Rua Professor Paulo de Lima, 100, Dona Matilde, CEP: 75.706-725 – CATALÃO - GO. E-mail: luciana_smesquita@hotmail.com

Jamilson Alves da Nóbrega – Pós-Graduado em Gestão de Pessoas e Marketing pela Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão. Endereço: Av. Dr. Lamartine Pinto Avelar, 1.120, Setor Universitário, CEP: 75.704-020 – CATALÃO – GO. Graduado em Engenharia de Controle e Automação (Mecatrônica) pela Faculdade Politécnica de Uberlândia – FPU. Endereço: Rua Rafael Marino Neto, 600, Jardim Karáiba, Uberlândia – MG. E-mail: jamilson.nobrega@hotmail.com