

EMPRESA MUNICIPAL DE INFORMÁTICA S.A. - IPLANRIO

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS – PDL

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART – FJG

COORDENADORIA DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO – CPCG

METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Daniele Batista de Oliveira, matrícula 45/622.701-6

Gilmara Alencar Ramos, matrícula 69/622.391-6

Vanessa Pinto da Silva, matrícula 45/621.373-0

Rio de Janeiro

Novembro, 2020.

EMPRESA MUNICIPAL DE INFORMÁTICA S.A. - IPLANRIO

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART – FJG

COORDENADORIA DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO – CPCG

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS – PDL

PROJETO FINAL – TURMA 1

METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Trabalho orientado pelo Prof. Vinícius de Oliveira, especialmente elaborado como Projeto Final para a obtenção do certificado de conclusão do Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL da IPLANRIO.

Trabalho elaborado por:

Daniele Batista de Oliveira, matrícula 45/622.701-6

Gilmara Alencar Ramos, matrícula 69/622.391-6

Vanessa Pinto da Silva matrícula 45/621.373-0

Rio de Janeiro

Novembro, 2020.

DEDICATÓRIA

Dedicamos este projeto aos nossos colegas da IplanRio, que representam não somente o objeto de estudo deste trabalho, como também o maior ativo que a empresa possui. Sem a força, dedicação e empenho destes agentes, nenhum resultado é alcançado. E foi pensando na melhoria de suas capacidades, suas ferramentas de ação, que optamos por desenvolver este projeto. Gerando realização pessoal e profissional através de resultados de alta performance.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Empresa Municipal de Informática - IPLANRIO e Fundação João Goulart - FJG pela idealização deste treinamento, pelo reconhecimento e oportunidade de sermos a primeira turma deste projeto. Aos nossos Líderes que nos apoiaram e apostaram em nosso potencial, por todo incentivo direto e indireto na concretização deste trabalho. À Coordenadora do Programa de Capacitação em Gestão da FJG, Bárbara do Nascimento, sempre disposta a esclarecer nossas dúvidas e auxiliar nas principais etapas do mapeamento. À nossa madrinha, Márcia Lima - Vice-Presidente da IplanRio, pelos ensinamentos, direcionamento quando nos encontrávamos perdidas e incentivo em continuar. Ao João Cypriano - Diretor de Operações da IplanRio, por permitir que uma de suas gerências fosse objeto de nosso estudo, facilitando o desenvolvimento de cada estágio. Aos Supervisores de Processos II de uma Gerência da Diretoria de Operações, por abraçar a ideia e dedicarem seu tempo, contribuindo com cada etapa do mapeamento e também nos apoiando e incentivando. Ao Prof. Vinícius de Oliveira, pela paciência, orientação e engajamento neste projeto. Ao nosso colega Leandro Damascena Fernandes Correia que gentilmente criou a logomarca do projeto IplanSkill. Essa rede de apoio tornou-se elemento fundamental para que pudéssemos chegar até aqui. A todos vocês, o nosso muito obrigada!

RESUMO

Este documento propõe uma metodologia para a realização de Mapeamento de Competências, por meio de uma estrutura de trabalho (framework) e orientado pelo modelo de Gestão 3.0 para aplicação nas unidades gerenciais da Empresa Municipal de Informática - IplanRio. O piloto foi realizado em uma Gerência da Diretoria de Operações e participaram do mapeamento, o Diretor, o Gerente, o Supervisor de Processos I e os Supervisores de Processos II da área. Atualmente a IplanRio possui em seu quadro funcional 59 (cinquenta e nove) ocupantes do cargo de Supervisor de Processos II, logo, este é o de maior ocupação na Empresa, o que demonstra sua importância e escolha como objeto deste projeto. O objetivo é a implantação de um processo de mapeamento para o desenvolvimento e adequação das competências técnicas, comportamentais e de liderança dos funcionários, de acordo com as necessidades da empresa, buscando mudanças, inovação e resultados positivos, possibilitando ainda a criação de banco de talentos, contratação de treinamentos com foco no resultado e diminuição de *gaps*. A metodologia utilizada percorreu as fases de realização de pesquisa documental baseada nos dados curriculares fornecidos pelos mapeados; atribuições do cargo; levantamento das competências junto aos líderes e mapeados das competências técnicas, comportamentais e de liderança necessárias a um Supervisor de Processos II da DOP; questionário eletrônico com base nas competências consideradas fundamentais para o cargo e entrevistas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 ESCOPO	13
1.3 OBJETIVO	13
1.3.1 OBJETIVO GERAL	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2. METODOLOGIA	14
3. RESULTADOS	22
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
5. RECOMENDAÇÕES	24
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

LISTA DE ANEXOS

- LEVANTAMENTO DAS COMPETÊNCIAS	Anexo A
- QUESTIONÁRIO GOOGLE FORMS	Anexo B
- CONSOLIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	Anexo C
- RESULTADO DAS ENTREVISTAS	Anexo D
- IDENTIFICAÇÃO DOS GAPS	Anexo E

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DOP – DIRETORIA DE OPERAÇÕES

FJG – INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

PCRJ – PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

VPR – VICE-PRESIDÊNCIA

1. INTRODUÇÃO

a) Sobre Mapeamento de Competências

O Mapeamento de Competências tem como propósito identificar o *gap* de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. (IENAGA, 1998).

Competências humanas e profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. (CARBONE et al 2005; Freitas; Brandão 2005). Que tornam uma pessoa apta a exercer um determinado cargo ou função dentro de uma organização.

Logo, entende-se que tais atributos são necessários ao desempenho das funções dos funcionários, visando o alcance dos objetivos estratégicos da IplanRio, buscando mudanças, inovação e resultados positivos para organização como um todo.

Salvo exceções, os colaboradores não chegam às organizações com todas as competências necessárias para desempenhar suas funções, e este cenário é potencializado no serviço público. Por isto, frequentemente as organizações precisam criar mecanismos para treinar, capacitar e desenvolver nos seus colaboradores as competências que eles precisam no dia a dia. Cada organização valorizará competências diferentes, geralmente aquelas que tiverem mais importância para o negócio, gerando benefícios a médio e longo prazo com a vantagem de criar uma rede de profissionais capacitados e engajados com seus objetivos.

Para o Mapeamento de Competências na esfera pública, onde as organizações se modificam de maneira cíclica, impactando na estruturação e composição do corpo funcional, o risco da não continuidade do processo é um dos maiores desafios a ser enfrentado.

Para efeitos deste framework, foi criado implementado um piloto, utilizando como universo uma Gerência da Diretoria de Operações da IplanRio, uma vez que o cargo mapeado (Supervisor de Processos II), também é presente em diversas outras áreas da empresa.

O problema a ser solucionado é o possível desconhecimento das dificuldades que o profissional possa ter, em razão da carência de conhecimentos específicos para desempenhar suas funções e também ciência por parte dos líderes destas dificuldades.

Concomitantemente, o líder poderá mensurar, ao responder o questionário, quais habilidades o profissional apresenta déficit ou conhecimento pleno, de acordo com os resultados apresentados no dia a dia.

O refinamento é feito através da entrevista individual, considerada uma das etapas mais importantes para o sucesso do projeto, pois é o momento de consolidação das informações coletadas pelo grupo entre os Supervisores de Processos II e suas lideranças, onde serão identificados os *gaps* e potencialidades dos funcionários.

b) Sobre Management 3.0 ou Gestão 3.0

A gestão 3.0 objetiva uma mudança na atuação do líder ou gestor incentivando estes a desenvolver novos métodos e práticas que lhe garantam mais agilidade para o enfrentamento dos desafios profissionais, gerando melhores resultados de sua equipe. Este modelo de gestão incentiva a participação das equipes na remodelação de um ambiente de trabalho, conferindo o aumento de qualidade de vida através da motivação e satisfação laboral.

Como outras metodologias ágeis, o Management 3.0 ou Gestão 3.0 surgiu na área de TI (Tecnologia da Informação). O autor holandês Jurgen Apello que é uma referência no mundo ágil, descreve em seu livro best-seller o papel de um líder em organizações ágeis. Jurgen observou a necessidade de valorizar mais as equipes e garantir um modelo que permitisse entregas rápidas.

Empresas como Google, Facebook, Pixar, Zappos e Thoughtworks são algumas das que aplicam a Gestão 3.0.

"A gestão não consiste em selecionar as melhores ideias; e sim criar um sistema que permita emergir as melhores ideias."(JURGEN APPELO, 2010a)

"A gestão é importante demais para ser deixada apenas para os gerentes" (JURGEN APPELO, 2010b)

"Se as melhores memórias de sua vida são todas sobre suas férias, talvez não devesse voltar ao trabalho amanhã." (JURGEN APPELO, 2010c).

Um dos aspectos importantes para as empresas, segundo as 6 (seis) visões/olhos da Gestão 3.0 (Fig.1) é o desenvolvimento de competências. Afinal, é considerável que a equipe se mantenha atualizada, além da identificação de quais são as habilidades que precisam ser adquiridas e/ou lapidadas, e qual possui maior chance de obter grande êxito.

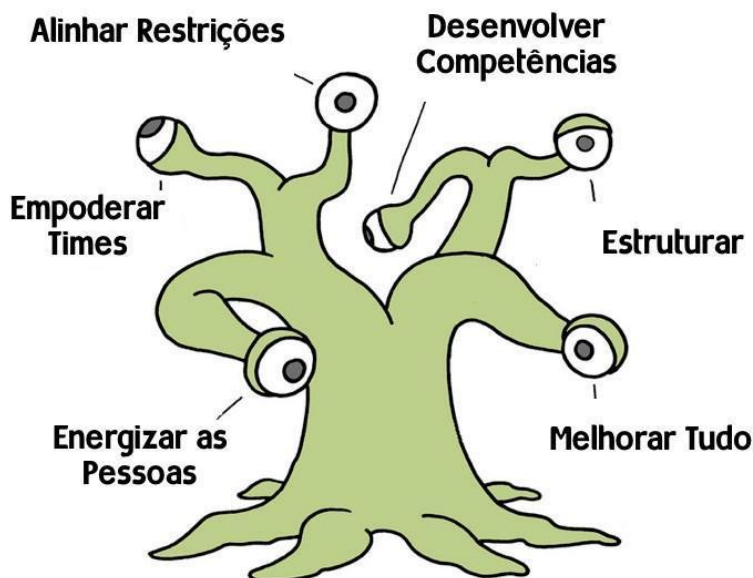


Fig. 1 - Management 3.0 – 6 Visões do Management – Alienígena Martie

Fonte: <https://medium.com/@brunofeitosa/iniciando-em-management-3-0-5bb01c386e2>

Desenvolver competências

“Também acredito que os times não podem atingir esses objetivos se seus integrantes não forem capazes, e que os gerentes devem contribuir para o desenvolvimento da competência de cada um deles.” (JURGEN APPELO,2010)

Segundo a Gestão 3.0, é primordial que todos se preocupem em conquistar as habilidades necessárias para entregar suas tarefas com excelência.

Para isso, é importante que a organização demonstre a importância das capacitações, traçando um caminho de desenvolvimento pessoal.

É fundamental oferecer treinamentos relevantes e incentivar ações nesse sentido dentro da empresa. Equipes não poderão alcançar suas metas, se seus integrantes não estiverem capacitados o suficiente. O Mapeamento de Competências é a ação propícia para que anseios de ambas as partes sejam expostos, e após o resultado um plano de ação seja traçado no sentido de desenvolver e/ou lapidar as competências de cada funcionário.

As outras 5 (cinco) visões do Management são: Alinhar Restrições; Empoderar Times; Estruturar; Energizar as Pessoas e Melhorar Tudo.

1.1 JUSTIFICATIVA

Implantação de uma metodologia de mapeamento de competências na empresa, proporcionando adequação a um modelo de gestão mais estratégico e moderno.

Tratando-se de uma empresa pública, onde as previsões orçamentárias destinadas a treinamentos são limitadas, as contratações destas capacitações não são otimizadas no sentido de ter um maior alcance no corpo de funcionários, e em consonância com as necessidades da empresa. A ausência de uma ferramenta que auxilie aos gestores na melhor alocação e direcionamento dos recursos dificulta o gerenciamento das ações estratégicas da empresa, impactando diretamente em seus resultados.

1.2 ESCOPO

Desenvolvimento de uma metodologia de Mapeamento de Competências para IplanRio, tendo como objetivo a identificação dos *gaps* entre as competências necessárias à consecução dos resultados da Empresa.

O piloto será realizado em uma Gerência da Diretoria de Operações, com os ocupantes do cargo de Supervisores de Processos II.

Fases:

1. Identificação das Competências necessárias ao cargo de Supervisor de Processos II;
2. Avaliação e validação das Competências pelos gestores da área;
3. Avaliação e validação das Competências pelos Supervisores mapeados da área;
4. Identificação dos *gaps*;
5. Resultado do mapeamento;

Pelo tempo de execução do projeto, não será possível realizar o ciclo completo do Mapeamento de Competências, que deverá contemplar a fase de indicação e realização das capacitações, treinamentos e similares de acordo com os *gaps* apresentados e a reavaliação dos profissionais após capacitações.

1.3 OBJETIVO

Implantar um processo de mapeamento para o desenvolvimento e adequação das competências técnicas, comportamentais e de liderança dos funcionários, de acordo com as necessidades da empresa, buscando mudanças, inovação e resultados positivos, possibilitando ainda, a criação de banco de talentos, contratação de treinamentos com foco no resultado e diminuição de *gaps*. Fomentar uma cultura de Mapeamento de Competências na PCRJ. Transposição de um modelo burocrático para um modelo mais estratégico e moderno.

21.3.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um Mapeamento de Competências para os funcionários da IplanRio, para auxiliar os gestores na alocação, movimentação e medição da efetividade da contratação de funcionários.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elucidar o tema do Mapeamento de Competências no Brasil e de outros órgãos públicos que já implantaram uma metodologia, dentre eles Receita Federal, Conselho Nacional de Justiça, Banco do Brasil, Marinha do Brasil e FNDE;
- Definir o grupo ou cargo que será mapeado;
- Validar as competências relevantes para exercer o cargo;
- Aferir o grau das competências técnicas, comportamentais e de liderança, através de questionários, do ponto de vista dos líderes e mapeados e análise curricular;
- Identificar as divergências de grau atribuído por mapeado e líderes, por meio de cruzamento de dados das respostas dos questionários;
- Entrevistar os líderes e mapeados buscando elucidar as divergências;
- Identificação dos *gaps* e potencialidades por tipo de competência.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi definida após leitura do material elencado no referencial teórico e Mapeamentos de Competências realizados por outros órgãos públicos da esfera Federal, e construída pelo grupo criteriosamente, de forma flexível, inteligível e de fácil aplicação nas diversas áreas e processos relacionados à gestão de pessoas, seja na necessidade de treinamento, identificação de pontos de excelência e oportunidades de melhorias. Deste modo, a aplicação desta metodologia trará um legado para o início de uma nova cultura alinhado à missão e visão do planejamento estratégico da empresa.

O desenvolvimento do projeto seguirá as etapas previstas na Metodologia do Gerenciamento de Projetos – MGP, utilizando como ferramenta o Project Builder.

A seguir, apresentaremos as fases para o Mapeamento de Competências e a aplicação desta metodologia, que inclui o tipo de pesquisa, participantes, validação das competências, aferição das competências, análise dos dados, entrevista e identificação dos gaps.

a) Tipo de Pesquisa

Para a construção da metodologia do mapeamento, o primeiro passo será elencar as principais competências já existentes no ambiente a ser mapeado. Realizando pesquisa documental e utilizando como referência indicadores de avaliação de desempenho aplicadas anteriormente pela IplanRio, dados curriculares, atribuições do cargo, ajustando de acordo com o objeto de estudo, buscando diminuir a distância entre as competências já existentes na empresa e as necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Para fins deste mapeamento foram selecionadas dez competências técnicas, dez comportamentais e dez de liderança, detalhadas a seguir:

Competências técnicas – São as competências adquiridas através de treinamentos, cursos, graduações, palestras, experiências profissionais e etc.

Formação acadêmica - Habilidades técnicas e conhecimentos adquiridos através de cursos profissionalizantes, técnicos, graduação e outros.

Visão Organizacional - Atitude de buscar constante aperfeiçoamento, mantendo-se a par das inovações relativas às atividades. Nível de compreensão dos princípios básicos, teóricos e práticos do trabalho.

Foco em resultados - Organizar as atividades do trabalho para aumentar os resultados.

Domínio dos recursos tecnológicos - Conhecer sobre equipamentos, programas, aplicativos e softwares utilizados pela empresa.

Senso de Urgência - Ter a capacidade de focar no que é urgente para suas entregas e serviços serem bem sucedidos.

Trabalho em equipe - Ter a capacidade de se relacionar de forma harmoniosa com seus colegas de trabalho, de forma a cooperar, unindo esforços com um mesmo propósito.

Rapidez - Capacidade para manter um ritmo ágil ao executar tarefas que envolvam pressão de tempo.

Administração de resultados - Capacidade de gerenciar resultados, delegando atividades e apoiando processos de alcance dos mesmos. Foco na demonstração de resultados mensurados de forma quantitativa e qualitativa.

Organização no trabalho - Capacidade de trabalhar com método e ordem, distribuição adequada do tempo e das tarefas, sabe situar – se no tempo (quando) e no espaço (onde), com relação as responsabilidades assumidas.

Gestão de dados - Saber coletar, gerenciar e relatar dados para melhorar os processos e operações.

Competências comportamentais – São as competências relacionadas ao indivíduo como pessoa, no que tange às suas emoções na condução de suas atitudes ao desenvolver suas tarefas e o relacionamento com a equipe.

Transferência de conhecimento - Saber multiplicar seus conhecimentos técnicos para seus superiores, pares, subordinados e usuários, ensinando, instruindo e aperfeiçoando a resolução das situações expostas em seu contexto de atuação. Estar apto para adquirir novos conhecimentos.

Flexibilidade Cognitiva - Capacidade de demonstrar atitudes flexíveis e de adaptá-las a terceiros e a situações diversas. Desenvolver habilidades de

relacionamento, incluindo as capacidades de flexibilização e adaptação, com enfoque na postura pessoal.

Relacionamento interpessoal - Cultuar uma boa relação com seus superiores, pares e subordinados, tanto nas questões voltadas ao dia-a-dia de trabalho, através de orientações em relação aos trabalhos, quanto naquelas horas onde a emoção faz-se presente. É preciso que o líder esteja atento às atitudes de sua equipe, para melhor direcionar sua atuação frente aos acontecimentos.

Iniciativa - Identificar e atuar proativamente sobre problemas e oportunidades. Oferecer-se para tarefas e identificar o que precisa ser feito e começar a agir. Começar a agir sem que lhe peçam ou exijam. Identificar o que precisa ser feito frente ao obstáculo e agir até que sejam superados. Assumir responsabilidade e colaborar na criação dos passos de um projeto, cujas circunstâncias e resultados não estejam bem definidos.

Comunicação - Comunicar-se com os usuários, fornecedores, parceiros, superiores e subordinados de forma eficaz. Entender os tipos de feedback, como avaliar a adequabilidade e as condições do feedback, tornando-o eficaz. Oferecer feedback individual e coletivo, saber quando e como e pedir feedback.

Mediação de conflitos - Saber resolver conflitos internos através do diálogo tendo como objetivo o sucesso da Empresa como um todo. Saber negociar é saber balancear todas as ideias e fatores envolvidos, visando chegar a um determinado objetivo.

Adaptabilidade - Adaptar-se às condições favoráveis e desfavoráveis sejam elas de qualquer ordem (ambientais, econômicas, tecnológicas).

Criatividade - Produzir mais e melhores ideias para o desenvolvimento de produtos e de novos processos de trabalho.

Coerência - O discurso não deve ser diferente da prática e isso é um ponto de relevância que deve ser sempre observado na gestão. É preciso que o líder seja coerente em suas atitudes, com sua Missão e com sua equipe, pois quando a equipe observa contradição, certamente se comportará da mesma maneira, o que caracteriza a cultura do não comprometimento, ameaçando os resultados produzidos.

Competências de liderança – Habilidades natas ou desenvolvidas que tornam o profissional preparado para gerenciamento de pessoas.

Gerenciamento de Equipes - Administrar equipes com eficácia: delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos. Criar um clima propício ao desenvolvimento: ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe. Saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar colaboradores com problemas. Formar uma equipe de talentos: investir no desenvolvimento do potencial de seus colaboradores, identificando e oferecendo novos desafios e responsabilidade compartilhada.

Desenvolvimento de pessoas - Habilidades para descobrir talentos e de identificar potencialidades, proporcionando orientação e criando oportunidade para o desenvolvimento das capacidades e potencialidade de sua equipe.

Visão empreendedora - Possuir visão geral da empresa, identificando oportunidade de negócios e capacidade de integrar-se em esforço comum para a realização das atividades visualizadas.

Resiliência - Capacidade de atuar em um ambiente de incertezas e, mesmo sob pressão, não permitir que esta interfira no processo decisório.

Administração de resultados - Capacidade de gerenciar resultados, delegando atividades e apoiando processos de alcance dos mesmos. Foco na demonstração de resultados mensurados de forma quantitativa e qualitativa.

Gerenciamento de conflitos - Capacidade para enfrentar e resolver as situações de conflitos com equilíbrio e segurança, analisando as variáveis envolvidas na situação, identificando as causas e buscando os meios para a solução.

Gestão estratégica - Capacidade de formular e articular alternativas estratégicas e criativas para consecução de objetivos específicos, visualizando condições favoráveis a ações táticas, criando e ampliando os meios necessários e otimizando recursos, pessoas e oportunidades.

Delegação - Transferir a autoridade de tomar decisão e responsabilidades das tarefas para um subordinado: uso do tempo, habilidade e potencial do subordinado efetivamente.

Gerenciamento de Projetos - Habilidade que consiste em coordenar os membros da equipe, direcionando as ações de cada etapa do projeto, garantindo a execução, tornando a realização dos projetos mais rápida, segura e eficiente.

Planejamento - Capacidade de predeterminar estrategicamente o curso de uma ação, segundo métodos e técnicas específicas, objetivando a concentração dos resultados esperados.

Negociação - Saber identificar as expectativas das partes envolvidas na negociação, fazer propostas e contrapropostas conforme os objetivos da instituição e a legislação vigente, e fechar acordos justos e vantajosos e que otimizem os resultados à instituição e à sociedade.

b) Participantes

Selecionar o universo a ser mapeado na empresa, sendo que o critério orientado nesta metodologia, será o mapeamento por uma unidade gerencial, pois os colaboradores envolvidos estão diante do mesmo cenário e exercem funções correlatas às atividades as quais se destina tal unidade. Define-se, também, o cargo a ser mapeado.

c) Validação das competências

Após selecionar as competências e definição do universo do mapeamento, o material será submetido aos líderes da unidade gerencial escolhida e ao grupo mapeado, por meio de formulário eletrônico e e-mails, para validação das mesmas. Diretor, Gerente, Supervisor de Processos I e Supervisor de Processos II, atribuirão grau de importância de 1 a 4 às competências elencadas, além de sugerir outras que consideram importantes, dentro de cada tema, de acordo com o perfil do cargo de Supervisor de Processos II, objeto de nosso estudo. O detalhamento está especificado no Anexo A, deste documento.

d) Aferição das competências

Com a definição e validação das principais competências exigidas para o desempenho do cargo de Supervisor de Processos II, dar-se-á início ao processo de mapeamento. Diretor, Gerente, Supervisor de Processos I e Supervisor de Processos II receberão, através de formulário eletrônico, um questionário estruturado da seguinte forma:

a) Cada líder receberá um formulário com as competências já elencadas e estruturadas de acordo com a natureza, para atribuir grau de responsividade de cada funcionário à competência indicada. Importante neste processo é que a definição das competências seja clara, a fim de que não gere interpretações não consistentes, ou até mesmo dúvidas, culminando na fragilidade dos dados. O engajamento do líder neste momento será fundamental, e deve ser realizado com prazos adequados, visando obter um levantamento refinado. Cada líder responderá à pesquisa, atribuindo grau de expectativa de 1 a 4. Um diferencial desta metodologia foi a inserção do campo obrigatório “Justifique a sua resposta”, o que possibilita dirimir as discrepâncias e reforçar as respostas atribuídas ao grau de importância.

b) Paralelamente ao processo de avaliação por parte dos líderes, os funcionários mapeados receberão um questionário com as competências elencadas e estruturadas para realização da autoanálise. Cada funcionário responderá à pesquisa, atribuindo grau de expectativa de 1 a 4. Um diferencial desta metodologia foi a inserção do campo obrigatório “Justifique a sua resposta”, o que possibilita identificar discrepâncias e reforçar as respostas atribuídas por grau. O detalhamento está especificado no Anexo B, deste documento.

e) Análise dos Dados

Com o resultado dos questionários respondidos pelos líderes e grupo mapeado, será realizado o cruzamento dessas informações a fim de levantar as disparidades existentes entre o grau dado pela liderança ao mapeado e sua autoanálise, elemento fundamental a ser identificado, pois com base neste dado, será iniciado o processo de aprofundamento dessas informações por meio de entrevistas.

Com a junção destes dados, obteremos o resultado esperado. O detalhamento está especificado no Anexo C, deste documento.

f) Entrevistas

Aprofundando o estudo, o próximo passo será a realização de entrevistas com os líderes e os mapeados. O objetivo dessa fase do mapeamento é elucidar possíveis pontos obscuros, resultantes de grau de responsividade do mapeado com considerável desconformidade entre sua autoanálise e de seus líderes. A entrevista também será uma oportunidade para reverem as notas do questionário e até mesmo modificá-las, caso necessário. A condução da entrevista seguiu um roteiro de perguntas para exemplificarem as ações e experiências reais praticadas no dia a dia.

As informações não flutuarão entre os envolvidos, mantendo o sigilo do grau, a fim de que não ocorram julgamentos de ordem pessoal. O detalhamento está especificado no Anexo D, deste documento.

g) Identificação dos Gaps

A partir da finalização da fase de entrevistas e levando em consideração as notas contidas no questionário, será possível tratar os dados e, posteriormente, estabelecer uma nota considerada ideal para as competências técnicas, comportamentais e liderança, sendo essa nota formulada com pontuação na faixa de > 30.

Para identificar o gap de competências será calculada a soma das médias do resultado de cada competência e com o resultado será atribuído um critério de pontuação a qual definimos conforme o quadro abaixo:

FAIXA	GAP	INTERPRETAÇÃO DOS GAPS
< 30	ALTO	O funcionário tem prioridade para ser encaminhado às capacitações, e as ações devem ser pensadas focando as competências abaixo de 30.
= 30	MÉDIO	O funcionário requer atenção para ser encaminhado às capacitações em determinada competência, e as ações devem ser pensadas focando as competências abaixo de 30.
> 30	BAIXO	O funcionário não tem necessidade de capacitação neste ciclo de avaliação.

Uma vez que o resultado da Soma for inferior a 30, maior será o gap a ser trabalhado e requer a atenção da empresa no sentido de construir um plano de capacitação de acordo as competências a serem desenvolvidas. O detalhamento está especificado no Anexo E, deste documento.

3. RESULTADOS

A partir da análise dos objetivos propostos foi entregue uma metodologia de Mapeamento de Competências para a IplanRio, constituída em fases que iniciou com uma pesquisa documental, técnica utilizada para a coleta dos dados e o levantamento de 30 (trinta) competências consideradas importantes para o cargo, seguida do encaminhamento de um questionário com 33 perguntas objetivas relativas as competências levantadas. Outro método utilizado foi a entrevista, para que, depois da apuração do resultado do questionário, fosse possível a comparação dos dados com a percepção dos entrevistados e finalizamos com o tratamento dos dados para a identificação dos gaps existentes entre as competências individuais de cada funcionário.

Apresentamos como teste piloto desta metodologia o recorte do cargo de Supervisor de Processos II de uma Gerência da Diretoria de Operações, cujas atribuições foram qualificadas pelo Diretor da DOP:

“Os Supervisores de Processos II possuem atribuições técnicas diferenciadas (skill), no entanto todos possuem equipes e alguns com perfis variados, mas o primordial é que possuam: sentido de urgência, saber mediar conflitos, planejamento, boa comunicação e disponibilidade, já que a DOP possui uma escala de trabalho de 24x7.”

Todavia, através deste piloto foi possível diagnosticar e mensurar quais competências técnicas, comportamentais e de liderança os colaboradores possuem em relação à função que desempenham e apontar os *gaps* a serem trabalhados de forma prioritária para desenvolver um futuro plano de treinamento e desenvolvimento com foco em competências específicas de cada colaborador.

Cumprida as etapas da metodologia, apresentamos o resultado geral dos gaps identificados:



COMPE TÊN C I A S TÉCN I C A S	RESULTADO DOS GAPS IDENTIFICADOS			
	<i>Funcionários</i>	<i>Status Atual</i>	<i>Nível Desejado</i>	<i>GAP</i>
	SUPERVISOR (A)	33,75	30	BAIXO
	SUPERVISOR (B)	26,75	30	ALTO
	SUPERVISOR (C)	31,5	30	BAIXO
	SUPERVISOR (D)	31,5	30	BAIXO
SUPERVISOR (E)	30	30	MÉDIO	

COMP ETÊN C I A S COMP ORTA MENTA I S	RESULTADO DOS GAPS IDENTIFICADOS			
	<i>Funcionários</i>	<i>Status Atual</i>	<i>Nível Desejado</i>	<i>GAP</i>
	SUPERVISOR (A)	32	30	BAIXO
	SUPERVISOR (B)	24,25	30	ALTO
	SUPERVISOR (C)	32	30	BAIXO
	SUPERVISOR (D)	33	30	BAIXO
SUPERVISOR (E)	31,25	30	BAIXO	

COMP ETÊN C I A S DE LIDER ANÇ A	RESULTADO DOS GAPS IDENTIFICADOS			
	<i>Funcionários</i>	<i>Status Atual</i>	<i>Nível Desejado</i>	<i>GAP</i>
	SUPERVISOR (A)	30,25	30	MÉDIO
	SUPERVISOR (B)	22,75	30	ALTO
	SUPERVISOR (C)	29,75	30	ALTO
	SUPERVISOR (D)	31	30	BAIXO
SUPERVISOR (E)	26,25	30	ALTO	

Ressaltamos que para conclusão deste piloto, não foi possível propor ações de treinamento e reavaliação dos profissionais pois se prevê um tempo mínimo de 6 (seis) meses para essa fase.

4. RECOMENDAÇÕES

a) Implantação: Como primeiro passo de implantação de um mapeamento de competência, recomenda-se a instituição de um comitê gestor ou grupo de trabalho para a aplicação do mapeamento. Estes serão responsáveis pela aplicação das etapas, controle, cruzamento dos dados e apresentação do resultado com as estratégias de qualificação definidas. Este grupo focal poderá utilizar ferramentas ágeis para o controle de todo o processo.

b) Ambientação: Importante promover uma ambientação dos agentes envolvidos. Uma apresentação ou palestra expondo minuciosamente o objetivo do processo, esclarecendo os principais pontos, pois, como o Mapeamento de Competências se assemelha em alguns momentos a Avaliação de Desempenho já realizada por alguns anos na IplanRio, os agentes podem se sentir inseguros no momento das respostas, por acharem que estarão prejudicando seus pares. O intuito da ferramenta é o oposto: oferecer um grau de avaliação indicando que o funcionário carece do desenvolvimento de alguma competência, representando tão somente, ofertar uma oportunidade deste funcionário melhorar seu desempenho no trabalho.

c) Período de realização: Por tratar-se de esfera pública, onde as gestões são cíclicas, recomendamos executar o mapeamento no início de gestões e/ou de ano corrente. Para que a organização possa melhor administrar e otimizar seus recursos, preparando seu corpo funcional para melhor atender as demandas que possam surgir.

d) Pesquisa e validação das competências: Para efeitos desta metodologia recomenda-se mapear unidades gerenciais separadamente, tornando-se apropriado elencar as competências que mais se adequam à atividade setorial. Sugerimos a aplicação do princípio de Pareto na pesquisa e validação das competências. Procurar extrair do gestor uma quantidade de competências que mais atendem às necessidades da unidade mapeada, a partir de um cardápio pré-selecionado. Eliminar as competências classificadas pelo gestor como “menos importante”, evidenciará as competências mais importantes para exercício do cargo/função.

e) Sugestões de competências: Sugerimos a competência Persuasão e Influência - habilidade de trazer as pessoas para o nosso lado, de promover mudança de comportamento e pensamento das pessoas de uma forma espontânea, de forma positiva. Recomendamos, também, a inclusão da competência Inteligência Emocional, como uma quarta linha de mapeamento de competência. Conhecida como a habilidade do século XXI, a inteligência emocional possui quatro pilares e doze competências a serem desenvolvidas, segundo Daniel Goleman, que popularizou o termo em 1995. Os pilares e respectivas competências são: Autoconhecimento: autoconhecimento emocional; Autogestão: gestão das emoções, adaptabilidade, orientação para realização e otimismo; Empatia: empatia e consciência organizacional; Gestão de Relacionamento: influência, coach e mentor, gestão de conflitos, trabalho em equipe e liderança inspiracional. Algumas das competências que fazem parte do escopo de Inteligência Emocional foram apresentadas e mapeadas nesta metodologia. Complementar o mapeamento incluindo as demais competências em todo o processo de mapeamento, no intuito de abranger o conteúdo da inteligência emocional, trará adaptabilidade a referida linha de mapeamento e uma excelente métrica que poderá ser utilizada em unidades gerenciais que tratam de negócios específicos, onde tal competência é muito exigida (exemplo: atendimento). Desta forma, poderá ser proporcionado um treinamento otimizado para a equipe.

f) Plano Anual de Capacitação – PAC: Seguindo as recomendações deste modelo, a empresa poderá criar um programa de capacitação que seja coerente com as informações apuradas e utilizar o PAC – Plano Anual de Capacitação, instrumento oficial para seleção e contratação de cursos, palestras e afins tomando como um de seus parâmetros. Dessa forma haverá um aproveitamento maior do treinamento, uma vez que seu conteúdo estará totalmente alinhado com os dados obtidos.

Após a realização do treinamento, é importante que se faça uma nova avaliação e comparar com os resultados encontrados anteriormente, a fim de comprovar a eficácia do treinamento e caso seja necessário propor alguma ação que seja conveniente, no sentido de corrigir alguma falha que ainda persista.

Recomenda-se que esta medição ocorra de 6(seis) a 9(nove) meses, levando-se em consideração a data de realização da capacitação e/ou outro(s) método(s) que se façam necessário para o alcance das competências apontadas com maior fragilidade.

g) Treinamentos: Para o desenvolvimento de algumas competências percebemos a necessidade de um aprendizado coletivo, enquanto que para outras o aprendizado deverá ser individual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos que a metodologia proposta fornecerá importante contribuição, gerando resultados valiosos para a empresa, no sentido de estabelecer um plano de desenvolvimento efetivo e assertivo, focado nas reais necessidades estratégicas da IplanRio e dos funcionários.

Obtivemos uma eficaz participação dos envolvidos em todas as etapas do mapeamento, desde o levantamento das competências mais importantes para o cargo até a participação nas entrevistas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de Competências: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão. 2 ed. Atlas, 2017.

CARBONE, et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3 ed. FGV, 2005.

FREITAS, Alvaro. Gestão por competências: Uma proposta para garantir que a sua empresa seja cada vez mais competente. 1 ed. Clube dos autores, 2009.

APPELO, Jurgen. [Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders](#). 1 ed. Addison-Wesley, 2011.

ENAP. Gestão por competências no FNDE – Implementação, estratégias e desafios. 2016.

Planejamento Estratégico 2019-2020 IplanRio. <http://intranet.rio.rj.gov.br/web/iplanet>. Disponível em <http://intranet.rio.rj.gov.br/web/iplanet/planejamento-estrategico-2019-2020;sessionid=E A57608CF22088D08B977C256A53BE79.liferay-inst1>. Acesso em 19/10/2020.

MELLO, Fabiana. [O que é Management 3.0?](#). www.escriitorideprojetos.com.br. Disponível em: <https://escriitorideprojetos.com.br/o-que-e-management-30>. Acesso em 4/11/2020

REJFIROVAH, Lenka. O que é Management 3.0 e por que aplicá-lo na sua empresa. www.alura.com.br, 2018. Disponível em: <https://www.alura.com.br/artigos/o-que-e-management-3-0-e-por-que-aplica-lo-na-sua-empresa>. Acesso em 4/11/2020.

BRASILEIRO, Roberto. Management 3.0 - Conheça todos os conceitos desse novo modelo de gestão. Disponível em: <http://www.metodoagil.com/management-30>. Acesso em 4/11/2020.

Equipe Cultura Ágil. Management 3.0 – O método ágil de gestão empresarial. www.culturaagil.com.br, 2018. Disponível em: <https://www.culturaagil.com.br/management-3-0-o-metodo-agil-de-gestao-empresarial>. Acesso em 04/11/2020.

SOUZA, Ivan. Management 3.0: o que é e como aplicar a gestão 3.0. <https://rockcontent.com/br/blog>, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/management-3-0>. Acesso em 04/11/2020.

5 passos para implementar a gestão por competências,
<https://blog.solides.com.br,2020>. Disponível em:
<https://blog.solides.com.br/passos-para-implementar-a-gestao-por-competencias>.
Acesso em 04/11/2020.

Descubra o que são competências técnicas e comportamentais.
<https://blog.solides.com.br,2020>. Disponível em:
<https://blog.solides.com.br/competencias-tecnicas-e-comportamentais/> - Acesso em
08/11/2020.

FEITOSA, Bruno. Iniciando em Management 3.0, <https://medium.com/@brunofeitosa>,
2019. Disponível em
<https://medium.com/@brunofeitosa/iniciando-em-management-3-0-5bb01c386e2>.
Acesso em 03/11/2020.

BOTTONI, Fernanda. 10 competências de liderança que empresas mais buscam,
<https://www.vagas.com.br>. Disponível em :
<https://www.vagas.com.br/profissoes/10-competencias-de-lideranca-que-empresas-mais-buscam> – Acesso em 08/11/2020.

FERNANDES, Kátia Regina. Quais são as Competências Comportamentais mais valorizadas pelas empresas?, <https://www.twygoead.com/site/blog,2018>. Disponível em:
<https://www.twygoead.com/site/blog/competencias-comportamentais-> – Acesso em
08/11/2020.

Hugo Pena Brandão e Carla Patrícia Barry. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229> - Acesso 30/09/2020.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 47 ed. Objetiva, 1995.

Princípio de Pareto, 2017. <https://www.culturaagil.com.br/>. Disponível em:
<https://www.portal-administracao.com/2017/09/principio-de-pareto-conceito.html> -
Acesso 03/12/2020.

Gestão 3.0, 2018. Disponível em:
<https://www.culturaagil.com.br/management-3-0-o-metodo-agil-de-gestao-empresarial/#:~:text=Management%203.0%20%C3%A9%20um%20termo.o%20crescimento%20da%20estrutura%20empresarial> – Acesso 03/12/2020.