



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO SUCUPIRA LOPES

IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR DE
PRODUÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DO RAMO METALMECÂNICO

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L855i Lopes, Rodrigo Sucupira.

Implantação do mapeamento de competências no setor de produção de uma indústria do ramo metalmeccânico / Rodrigo Sucupira Lopes. – 2025.

71 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

1. Competências. 2. Mapeamento de competências. 3. Gap de competências. I. Título.

CDD 658

RODRIGO SUCUPIRA LOPES

IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR DE
PRODUÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DO RAMO METALMECÂNICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

FORTALEZA

2025

RODRIGO SUCUPIRA LOPES

IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR DE
PRODUÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DO RAMO METALMECÂNICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade
Federal do Ceará como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovada em 27/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Luma Louise Sousa Lopes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Giselle Cavalcante Queiroz
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Daniela Negreiros e aos meus filhos Davi e Júlia por todo o suporte e resiliência durante essa jornada de conclusão da minha graduação no curso de Administração.

À minha mãe, Celina Silva Sucupira, e aos meus tios Luiz Alberto de Andrade Júnior e Maria Silva Sucupira (*in memoriam*) por todo suporte e interesse no meu crescimento pessoal e acadêmico.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima, por sua paciência e parceria.

Aos meus colegas de trabalho, Hiury Cavalcante, Kamila Raulino e Alexandre Lima por todo apoio dado durante a realização desse trabalho.

Ao consultor Paulo Hermsdorf pela troca de conhecimentos e orientações na execução desse trabalho.

Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência. (SAMPAIO, 2006, p.120).

RESUMO

O mapeamento de competências é um processo sistemático que envolve identificar, documentar e analisar as competências necessárias para o desempenho eficaz em determinadas funções, cargos ou áreas de atuação dentro de uma organização. Essa prática permite às organizações alinharem melhor as habilidades de seus colaboradores com as necessidades do negócio, promovendo o desenvolvimento individual e o crescimento organizacional. Dentro desse contexto, este estudo teve como objetivo analisar a implantação do mapeamento de competências em um setor produtivo de uma empresa do ramo metalmeccânico na região metropolitana de Fortaleza. Quanto à abordagem dessa pesquisa, ela é caracterizada como qualitativa; quanto aos objetivos como descritiva e quanto aos procedimentos técnicos como estudo de caso. O presente trabalho obteve como resultados que a identificação das competências necessárias foi realizada através de análise documental e observação *in loco*, que o diagnóstico inicial dessas competências foi realizado após terem suas descrições realizadas conforme criticidade e definição de notas objetivadas pela organização e que a medição do *gap* ou lacuna das competências foi realizada via autoavaliação e preenchimento de uma matriz de notas que calculou esse *gap* comparando as notas objetivadas e as notas da autoavaliação.

Palavras- Chave: competências; mapeamento de competências; *gap* de competências;

ABSTRACT

Competency mapping is a systematic process that involves identifying, documenting, and analyzing the skills necessary for effective performance in specific roles, positions, or areas of activity within an organization. This practice allows organizations to better align their employees' skills with business needs, promoting individual development and organizational growth. Within this context, this study aimed to analyze the implementation of competency mapping in a productive sector of a company in the metal-mechanic sector in the metropolitan region of Fortaleza. Regarding the approach of this research, it is characterized as qualitative; regarding the objectives, it is descriptive, and regarding the technical procedures, it is a case study. This work obtained the results that the identification of the necessary competencies was carried out through documentary analysis and on-site observation, that the initial diagnosis of these competencies was carried out after their descriptions were carried out according to criticality and definition of grades targeted by the organization and that the measurement of the gap in competencies was carried out via self-assessment and completion of a grade matrix that calculated this gap by comparing the targeted grades and the self-assessment grades.

Keywords: competencies; mapping of competencies; competencies gap.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Componentes da competência no trabalho	15
Figura 2 - Competências nos diferentes níveis da organização	16
Figura 3 - Modelo de gestão por competências	17
Figura 4 - Identificação do gap de competência	18
Figura 5 - Interdependência das três dimensões da competência.....	23
Figura 6 - Organograma simplificado do setor de Produção	34
Figura 7 - Modelo de agenda da supervisão	36
Figura 8 - Modelo de mapa estratégico utilizado pela empresa.....	37
Figura 9 - Descrição de cargo do supervisor de produção.....	38
Figura 10 - Matriz base preenchida para ser utilizada no diagnóstico inicial de atendimento às competências.....	45
Figura 11 - Matriz base totalmente preenchida.....	46
Figura 12 - Etapa do mapeamento de competências.....	51
Gráfico 1 - Gap de competências por macro categorias.....	47
Gráfico 2 - Gap de competências por categorias.....	48
Gráfico 3 - Gap de competências da categoria PEO.....	48
Quadro 1 - Competências com suas descrições e níveis de complexidade.....	25
Quadro 2 - Tabela resumo com a descrição dos documentos analisados.....	32
Quadro 3 - Mapeamento das atividades e frequência média de realização.....	35
Quadro 4 - Tabela otimizada com as competências agrupadas em categorias e macro categorias.....	41
Quadro 5 - Tabela com a caracterização dos níveis de criticidade.....	43
Quadro 6 - Tabela com a descrição por nível e competência.....	44
Tabela 1 - Tabela resultante da análise quantitativa dos dados obtidos nos documentos e observação in loco.....	39
Tabela 2 - Tempo médio gasto nas atividades.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APR	Análise preliminar de risco
ATC	Análise da tarefa crítica
DDS	Diálogo diário de segurança
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve e Control, ou em português definir, medir, analisar, melhorar e controlar
DTO	Diagnóstico da tarefa operacional
FCA	Fato-Causa- Ação
LGPD	Lei geral de proteção de dados
MASP	Metodologia de Análise e Solução de Problemas
OEE	Overall Equipment Effectiveness ou em português Eficiência geral dos equipamentos
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i> , ou em português, Planejar, Fazer, Checar e Agir
PEO	Programa de Excelência operacional
PNC	Produto não conforme
RAF	Relatório de análise de falha
TCC	Trabalho de conclusão de curso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de pesquisa.....	13
1.2	Objetivos do trabalho.....	13
1.3	Justificativa e estrutura da pesquisa	13
2	REVISÃO DA LITERATURA/ REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Competências.....	15
2.2	Mapeamento de competências.....	16
2.2.1	<i>Identificar as competências necessárias.....</i>	18
2.2.1.1	<i>Descrição de competência por referências de desempenho.....</i>	18
2.2.1.2	<i>Descrição de competência por elementos constituintes</i>	22
2.2.1.3	<i>Descrição de competência por grau de complexidade.....</i>	24
2.2.2	<i>Métodos, técnicas e instrumentos utilizados no mapeamento de competência.</i>	25
2.2.2.1	<i>Análise Documental.....</i>	26
2.2.2.2	<i>Entrevista.....</i>	26
2.2.2.3	<i>Grupo Focal</i>	27
2.2.2.4	<i>Questionário</i>	28
2.2.2.5	<i>Observação.....</i>	28
2.2.3	<i>Mapear as lacunas de competência</i>	29
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	30
3.1	Caracterização metodológica da pesquisa.....	30
3.2	Descrição dos procedimentos de pesquisa.....	30
3.3	Campo da pesquisa e procedimentos de coleta de dados.....	31
3.4	Procedimento de análise de dados.....	32
4	ANÁLISE DO MAPEAMENTO REALIZADO NO SETOR PRODUTIVO.....	33
4.1	Definição do escopo do mapeamento.....	33
4.2	Análise de como as competências necessárias para o cargo de Supervisor de Produção foram identificadas.....	34
4.3	Diagnóstico do atendimento das competências identificadas.....	43
4.4	Verificação da identificação das lacunas (gaps) de competência.....	47
5	CONCLUSÕES.....	50

REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A - MATRIZ DE LEVANTAMENTO DO GAP DE COMPETÊNCIAS POR SUPERVISÃO	55
APÊNDICE B - DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR NÍVEL DE CRITICIDADE.....	56
APÊNDICE C - MATRIZ DE LEVANTAMENTO DO GAP DE COMPETÊNCIAS POR SUPERVISÃO	64
APÊNDICE D - MATRIZ DE LEVANTAMENTO DO GAP DE COMPETÊNCIAS POR SUPERVISÃO	68

1 INTRODUÇÃO

O mapeamento de competências é uma das etapas do modelo de gestão por competências (Brandão; Bahry, 2022). Ele é um processo sistemático que envolve identificar, documentar e analisar as competências necessárias para o desempenho eficaz em determinadas funções, cargos ou áreas de atuação dentro de uma organização (Pires *et al.*, 2005). Ele permite identificar as habilidades e conhecimentos necessários para cada função, alinhando-os às estratégias do negócio. Esse processo ajuda a captar, reter, qualificar e desenvolver os colaboradores, garantindo que suas competências estejam em sintonia com os objetivos da empresa.

Costa, Silva e Souza (2023) complementam ao afirmar que o mapeamento de competências possibilita a análise de processos, recursos, fluxos de trabalho e sistemas dentro da organização. Com isso, é possível identificar tanto as potencialidades quanto as fragilidades dos colaboradores, permitindo a elaboração de planos de treinamento específicos para melhorar a performance individual e coletiva. Esse enfoque contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo. Essa prática permite às organizações alinharem melhor as habilidades de seus colaboradores com as necessidades do negócio, promovendo o desenvolvimento individual e o crescimento organizacional (Behr *et al.*, 2010 *apud* Rossato, 2002).

Além disso, a importância do mapeamento de competências também se reflete na capacidade de identificar talentos e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Ao compreender melhor as competências necessárias para cada função, os gestores podem tomar decisões mais informadas sobre recrutamento, promoção e desenvolvimento de carreira. Isso não só melhora a satisfação e o engajamento dos funcionários, mas também fortalece a competitividade da organização no mercado. (Costa; Silva; Souza, 2023).

Tendo em vista os potenciais benefícios sinalizados pelos diversos autores sobre esse tema, o presente trabalho buscou entender como foi realizada a implantação do mapeamento de competências em uma área industrial de uma empresa de grande porte conforme definição do Sebrae (2023). A empresa escolhida foi uma do ramo metalmeccânico, com pouco mais de 500 colaboradores, situada na região metropolitana de Fortaleza, no estado do Ceará.

Nessa empresa, o mapeamento de competências foi escolhido por se tratar de um processo extremamente útil na resolução de problemas que envolvam perdas devido à comportamentos, falta de conhecimento dos colaboradores e o não alinhamento das atividades desses colaboradores com o planejamento estratégico da organização.

Esse mapeamento teve como objetivo identificar e analisar as competências necessárias para que os profissionais possam realizar suas atividades com o mínimo de perdas possíveis decorrentes da falta de conhecimento e/ou não alinhamento com a estratégia organizacional.

1.1 Problema de pesquisa

Como foi realizada a implantação do mapeamento de competências em um setor produtivo de uma empresa do ramo metalmeccânico na região metropolitana de Fortaleza?

1.2 Objetivos do trabalho

O estudo teve como Objetivo geral analisar a implantação do mapeamento de competências no setor de produção de uma empresa do ramo metalmeccânico. Como objetivos específicos teve:

- a) Analisar como as competências necessárias foram identificadas;
- b) Analisar como foi realizado o diagnóstico inicial de atendimento às competências identificadas;
- c) Verificar como foi identificada a lacuna (*gap*) entre os níveis atuais e desejados das competências com o intuito de atuar na redução dessas lacunas.

1.3 Justificativa e estrutura da pesquisa

A crescente competitividade global entre as empresas demanda uma constante elevação da excelência em seus processos e equipes, imprescindível para a prosperidade e sobrevivência no mercado contemporâneo. A melhoria contínua, embasada e fundamentada em ferramentas, como mapeamento de competências, pode ajudar tanto a empresa em si, onde será aplicada a metodologia, bem como aos mais diversos profissionais, os quais poderão utilizar as informações aqui disponibilizadas e compartilhar dessa implantação em suas empresas contribuindo para o acúmulo de conhecimentos referentes ao tema.

Nas pesquisas realizadas em bases de dados especializadas, como Google Acadêmico e SciELO, constatou-se que, nos últimos três anos (2022 a 2024), foram realizados poucos estudos acadêmicos sobre mapeamento de competências em áreas industriais. Essa lacuna evidencia a necessidade de mais investigações e análises aprofundadas nesse campo específico. Portanto, este trabalho visa contribuir para a ampliação das pesquisas nesse tema, apresentando aplicações práticas em um contexto produtivo.

Essa pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, focada em um estudo de caso de uma empresa do setor metalmecânico na região metropolitana de Fortaleza. Os dados foram coletados por meio de observações *in loco*, grupo focal com líderes e análise documental de procedimentos internos e indicadores estratégicos, abrangendo o período de 2023 a meados de 2024. A análise dos dados envolveu a compilação das discussões realizadas no grupo focal e a revisão dos documentos relacionados ao planejamento estratégico e operações do setor estudado.

O conteúdo desse estudo está dividido em seções. Na seção 1, apresenta-se a justificativa do tema de pesquisa, enuncia-se o objetivo geral e os específicos, assim como o detalhamento da estrutura de pesquisa. Na seção 2 é realizada uma revisão bibliográfica sobre Mapeamento de Competências apresentando sua conceituação e métodos para sua aplicação. A seção 3 é dedicado à Metodologia que norteou a pesquisa, sendo dividido em quatro subseções que tratam da caracterização metodológica da pesquisa, da descrição dos procedimentos de pesquisa, dos procedimentos de coleta de dados e de análise de dados. Na seção 4 é descrito o passo a passo para realização do diagnóstico inicial do processo estudado e as atividades realizadas para implantação do mapeamento de competências nesse processo, assim como são mostrados os resultados obtidos e um comparativo entre as situações antes e depois da implantação do mapeamento de competências. A seção 5 apresenta as conclusões da pesquisa e o atendimento aos objetivos gerais e específicos. Ao final são elencadas as referências bibliográficas e anexados os apêndices que completam a documentação dessa pesquisa.

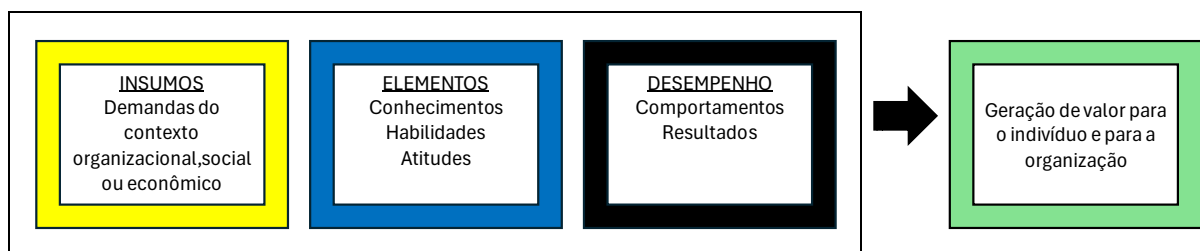
2 REVISÃO DA LITERATURA/ REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção abordam-se os principais referenciais teóricos utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa. Dá-se ênfase aos conceitos referentes à competência e ao mapeamento de competências.

2.1 Competências

O termo competência tem vários conceitos divulgados nas mais diversas literaturas, mas no presente trabalho focou-se na definição proposta por Carbone *et al.* (2009) onde a competência no trabalho é definida como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, que agrega valor tanto à pessoa quanto à organização em que ele atua. Essa concepção pode ser ilustrada pela figura 1.

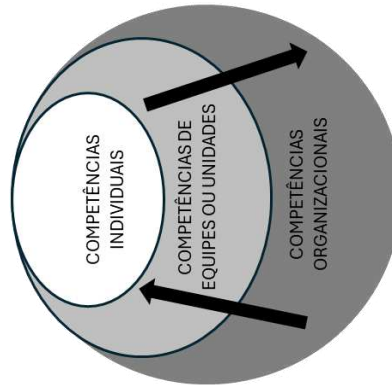
Figura 1 – Componentes da competência no trabalho



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.181), com adaptações do autor.

É possível classificar as competências em individual e organizacional. A primeira quando assume a capacidade da pessoa e a segunda como atributos e capacidade de um grupo ou da organização como um todo (Carbone *et al.*, 2009). Conforme Brandão (2012), pode-se ter ainda uma distribuição das competências em três diferentes níveis organizacionais, as competências individuais, as competências de equipes ou unidades e as competências organizacionais. Na figura 2 demonstra-se melhor a relação entre elas.

Figura 2 – Competências nos diferentes níveis da organização



Fonte: Brandão (2012, p.7), com adaptações do autor.

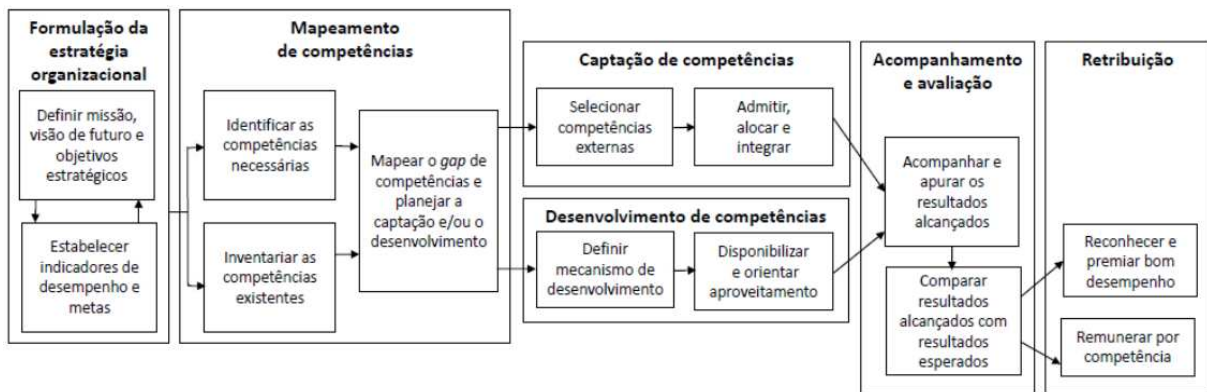
Essas competências têm sido gerenciadas nas organizações na expectativa de que gere efeitos positivos sobre o desempenho de profissionais, equipes e da própria organização (Carbone *et al*, 2009).

2.2 Mapeamento de competências

O mapeamento de competências é um processo sistemático que envolve identificar, documentar e analisar as competências necessárias para o desempenho eficaz em determinadas funções, cargos ou áreas de atuação dentro de uma organização (Pires *et al.*, 2005). Esse processo visa entender quais habilidades, conhecimentos e comportamentos são essenciais para o sucesso em cada posição ou projeto. Ele pode incluir a avaliação das competências atuais dos colaboradores, a identificação de lacunas de habilidades e o desenvolvimento de estratégias para preencher essas lacunas, seja por meio de treinamento, recrutamento ou reestruturação de funções. (Brandão; Bahry, 2005). Essa prática permite às organizações alinharem melhor as habilidades de seus colaboradores com as necessidades do negócio, promovendo o desenvolvimento individual e o crescimento organizacional (Behr *et al.*, 2010 *apud* Rossato, 2002).

O mapeamento das competências é uma das etapas do modelo de gestão por competências, conforme exemplificado na figura 3.

Figura 3 – Modelo de gestão por competências



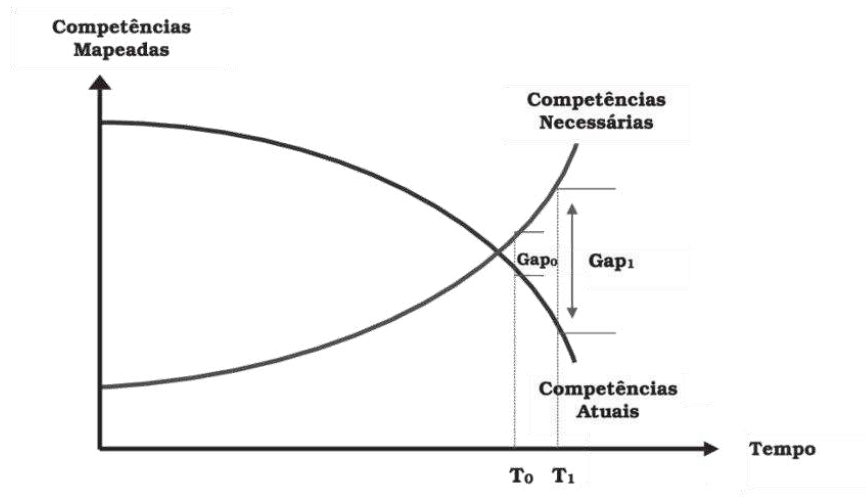
Fonte: Brandão e Bahry (2022, p.163).

Nessa etapa tem-se três macro atividades que precisam ser realizadas, que são:

- Identificar as competências necessárias;
- Inventariar as competências existentes;
- Mapear a lacuna de competências e planejar a captação e/ou desenvolvimento.

Conforme visto na figura 3, pode-se verificar que a existência de uma estratégia organizacional é um requisito ou condição para se ter um gerenciamento das competências mais efetivo. O início do trabalho de identificação das competências precisa estar diretamente relacionado com a estratégia da organização.

De forma geral, busca-se identificar as competências necessárias, verifica-se se essas competências estão presentes e qual o grau de adequação destas com o que se é esperado. O principal resultado do processo de mapeamento é a identificação da diferença (*Gap*) entre o que se é necessário e o que se demonstra no momento da avaliação. Esse *gap* precisa ser rotineiramente revisado e avaliado buscando sempre ações para que essa diferença tenda a zero. Além dessa revisão dos *gaps*, é importante reforçar que, conforme Costa, Silva e Souza (2023), as competências possuem uma natureza mutável, o que significa que elas podem ganhar ou perder relevância ao longo do tempo, sendo aconselhável que as organizações avaliem não apenas o nível atual de importância de suas competências, mas também considerem sua relevância futura. A figura 4 mostra graficamente um exemplo da identificação de um *gap* de competência.

Figura 4 – Identificação do *gap* de competência

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.181)

Após levantamento dessas lacunas, é necessário identificar as melhores estratégias para buscar suas reduções e gerar impactos positivos nos resultados da organização.

2.2.1 Identificar as competências necessárias

Para identificar e descrever a competência necessária à organização, pode-se utilizar uma das inúmeras formas utilizadas atualmente nos setores públicos e privados. Mas a título de priorização, focou-se na análise das três mais frequentemente encontradas na literatura, que são a descrição de competência por referências de desempenho, a descrição de competência por elementos constituintes e a descrição de competência por grau de complexidade, conforme consta no Enap (2019).

2.2.1.1 Descrição de competência por referências de desempenho

A maneira como uma competência é descrita pode impactar significativamente tanto o seu entendimento quanto a sua avaliação. Uma descrição clara, objetiva e estruturada facilita a interpretação correta e a aplicação adequada da competência no contexto desejado. Para garantir que as competências sejam apresentadas de forma precisa e eficaz, é essencial seguir um modelo padronizado, que permita a identificação de seus principais elementos e assegure a consistência na comunicação. Abaixo tem-se o modelo sugerido por Brandão (2012).

(VERBO + OBJETO DE AÇÃO)¹ + CONDIÇÃO E/OU CRITÉRIOS²

Além de descrever uma competência utilizando um verbo seguido de um objeto de ação, também é possível adicionar elementos que tornem a descrição ainda mais completa e detalhada. Isso pode incluir a especificação de uma condição sob a qual se espera que o desempenho ocorra ou a definição de critérios que estabeleçam padrões de qualidade e níveis de desempenho considerados adequados ou satisfatórios para a função em questão.

A descrição das competências deve ser formulada de maneira clara e objetiva, de modo que evidencie uma ação esperada do indivíduo. Além disso, é essencial que essa descrição possibilite a observação direta e a avaliação precisa do desempenho no ambiente de trabalho. A competência descrita deve indicar um comportamento ou uma atividade mensurável, permitindo que gestores, colegas e demais envolvidos possam acompanhar e analisar o desempenho do profissional com base em parâmetros bem definidos.

Adicionalmente, é imprescindível que a descrição seja suficientemente detalhada e precisa para comunicar, de forma inequívoca, as expectativas em relação ao profissional. Isso contribui para uma avaliação mais justa e transparente, além de facilitar o alinhamento entre as exigências da função e as habilidades demonstradas pelo indivíduo. Dessa forma, a competência pode ser observada com clareza e medida de acordo com critérios bem estabelecidos, garantindo que o desempenho seja analisado de maneira objetiva e fundamentada. A seguir, são apresentados alguns exemplos para ilustrar a aplicação desse modelo descritivo: “Criar (verbo) planilhas de controle (Objeto de ação), utilizando o Excel (condição).”, “Treinar (verbo) equipe operacional (Objeto de ação), nos procedimentos do setor (condição).” e “Solucionar (verbo) problemas (Objeto de ação), utilizando Masp (condição).”

Brandão (2012) ressalta também a importância de salientar que os verbos utilizados devem ser capazes de sinalizar ações ou desempenhos concretos que possam ser verificados diretamente no ambiente de trabalho de forma satisfatória. Devem ser observados alguns cuidados na descrição e competência, procurando-se evitar:

- a) A construção de descrições muito longas e com múltiplas ideias;

Descrições que incluem múltiplas ideias e abrangem diversas ações podem gerar dificuldades significativas para uma avaliação objetiva e precisa das competências do profissional. Quando uma competência é descrita de maneira muito ampla, com a inclusão de diversas atividades ou responsabilidades em um único enunciado, torna-se mais desafiador

¹ Partes obrigatórias

² Parte opcional

medir de forma clara e justa o desempenho do indivíduo em relação a cada um desses aspectos.

Por exemplo, na descrição: “Sugerir, avaliar, implantar e auditar ideias de melhorias para a empresa e todas as unidades filiais da região Nordeste” , há vários verbos de ação que indicam diferentes atividades que podem ser realizadas pelo profissional. No entanto, ao avaliar essa competência, surge uma questão importante: se o profissional, de fato, sugere e implanta melhorias, mas não realiza a etapa de avaliação, como determinar a nota ou o nível de desempenho que deve ser atribuído a ele?

Essa falta de clareza pode levar a avaliações inconsistentes, pois a tendência, em situações como essa, é adotar um critério mais flexível, concentrando-se nos aspectos que foram atendidos e relevando aqueles que não foram plenamente executados. Isso pode resultar em avaliações menos rigorosas e menos alinhadas com os objetivos reais da organização, dificultando a identificação precisa do nível de competência do profissional.

Portanto, para garantir uma avaliação mais justa e objetiva, é essencial que as descrições de competências sejam formuladas de maneira mais específica e segmentada, permitindo uma análise clara de cada aspecto do desempenho esperado."

b) Obviedades.

Descrições que apresentam palavras ou expressões que conotem pleonasmos e/ou que sejam redundantes para o entendimento. Por exemplo, na descrição, “Evitar adiar para depois as reuniões que são marcadas”, as expressões “adiar para depois” e “que são marcadas” constituem pleonasmos e obviedades. Deve-se zelar pela concisão das descrições.

c) Duplicidades ou redundâncias.

Descrições como 'Entregar os relatórios com os campos preenchidos de forma completa e integral' contém duas palavras que são sinônimas. Essas palavras podem ser substituídas por apenas uma delas sem alterar o significado da descrição. No exemplo mencionado, a descrição poderia ser simplificada para 'Entregar os relatórios com os campos preenchidos de forma completa'. A redundância de termos como 'completa' e 'integral' é comum em textos, mas pode ser evitada para tornar a comunicação mais clara e objetiva. Ao eliminar palavras desnecessárias, a mensagem se torna mais direta e fácil de entender. Portanto, ao revisar textos, é importante identificar e remover sinônimos redundantes para melhorar a clareza e a eficiência da comunicação.

d) Abstrações.

Como no exemplo “Utilizar bem os equipamentos eletrônicos”, deixamos a

interpretação a cargo de cada pessoa. Pois para uns, utilizar bem o equipamento pode ser simplesmente saber ligar sem danificar, enquanto para outros pode ser saber utilizar todas as funcionalidades desse equipamento. A descrição deve ser clara e objetiva não deixando margens para diversas interpretações.

e) Estrangeirismos e a utilização de termos excessivamente técnicos.

É muito frequente a utilização de expressões estrangeiras e técnicas, principalmente no meio empresarial, mas essas expressões podem ser de difícil entendimento por parte dos colaboradores que trabalham nessas empresas. É importante procurar evitar utilizar esses termos nas descrições das competências. No exemplo “Realizar *one-on-one*, para garantir um melhor *employee experience*”, pode-se dificultar a compreensão da população a que se destina a competência descrita.

f) Ambiguidades.

Durante a elaboração das descrições, utilização incorreta de pontuações e falhas na construção da oração geram textos ambíguos, que podem ser interpretados de maneiras diferentes por quem as lê. Por exemplo, na expressão “Agir em problemas rápido” pode-se interpretar tanto que o colaborador resolva problemas de forma rápida, como pode se referir à velocidade de prontidão em caso de ocorrência de problemas, assim como referir-se à atuação somente em problemas de rápida solução. Tendo a possibilidade de dar diversas interpretações ao texto apresentado, o profissional irá escolher o entendimento que melhor lhe convém.

g) Palavras desnecessárias.

Muitas descrições podem ser formuladas de maneira mais concisa sem que haja qualquer alteração no seu significado ou na forma como são interpretadas. Por exemplo, na descrição 'Realizar investigações de acidentes', é possível simplificar a frase sem perder o sentido original. A expressão pode ser substituída por 'Investigar acidentes', mantendo a clareza e objetividade. Essa prática de simplificação é útil para tornar a comunicação mais direta e eficiente, eliminando palavras desnecessárias e facilitando a compreensão.

h) Utilização de verbos inadequados.

Há inúmeros verbos que não expressam desempenhos explícitos ou que possam ser passíveis de uma mensuração concreta. Tem-se por exemplo os verbos pensar, imaginar, refletir, sentir, ser, dentre vários outros que ao serem utilizados na descrição de uma competência dificultam sua observação e mensuração no ambiente de trabalho.

2.2.1.2 *Descrição de competência por elementos constituintes*

Em Enap (2019), tem-se que essa descrição utiliza como referência a definição de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de funções.

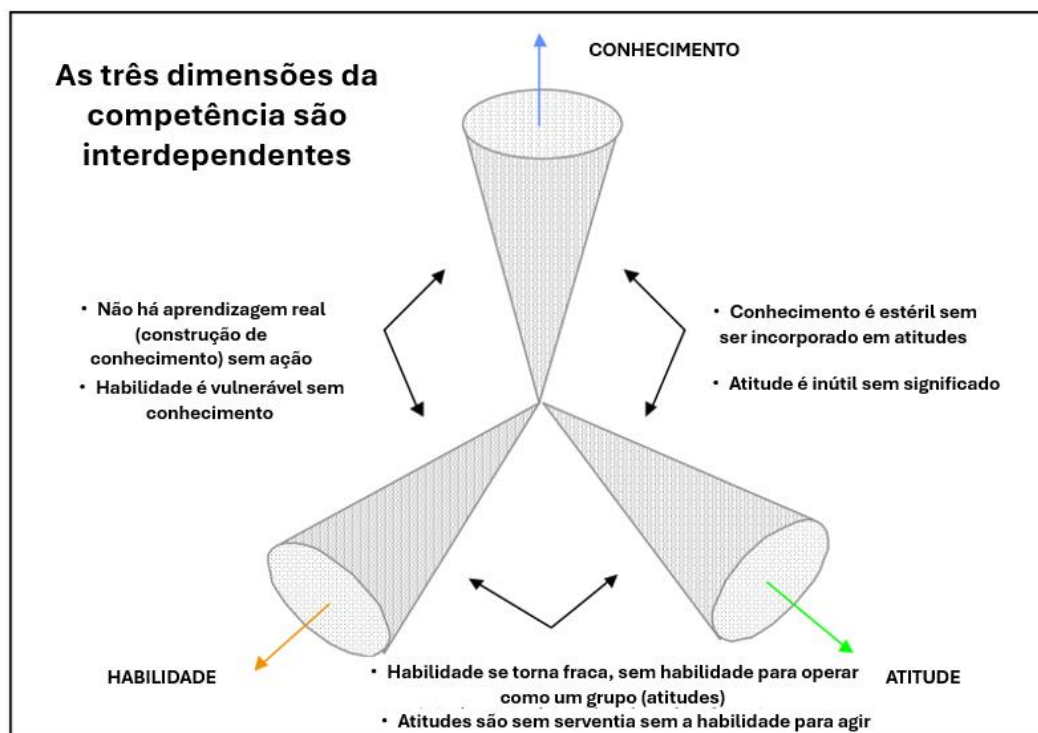
O conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias ao desempenho de funções tem suas raízes em várias áreas do conhecimento e evoluiu ao longo do tempo.

Conforme Ceitil (2016), historicamente, o termo "competência" era utilizado no contexto jurídico para designar a autoridade de um tribunal ou indivíduo para julgar determinados casos. Com o tempo, o conceito foi ampliado para incluir a capacidade de uma pessoa realizar um bom trabalho em diversas áreas.

Na década de 1970, o conceito de competência começou a ser formalizado no campo da gestão e dos recursos humanos. Spencer e Spencer (1993) definiram competência como uma característica fundamental de um indivíduo que está relacionada a um desempenho excelente em um trabalho ou situação. Eles destacaram que as competências incluem não apenas conhecimentos e habilidades, mas também atitudes e comportamentos.

Essa abordagem foi adotada por diversos estudiosos e profissionais, como em Durant (1998), que explicitou o modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Em resumo, o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes evoluiu de uma aplicação jurídica para uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, ajudando a identificar e desenvolver as capacidades necessárias para um desempenho eficaz no trabalho. Na figura 5, Durand (2000) explicita a interdependência dos três elementos constituintes da competência.

Figura 5 – Interdependência das três dimensões da competência



Fonte: Durant (2000), com traduções do autor.

De acordo com Enap (2019), pode-se definir o conhecimento como um conjunto de informações assimiladas e estruturadas ao longo da vida pelo indivíduo, que adquirem significado e relevância. Portanto, conhecimento não se resume a decorar e recitar uma lei ou norma, mas sim a extrair delas significado e entendimento, aplicando-as em contextos cotidianos. Já a Habilidade refere-se à capacidade de aplicar o conhecimento de maneira produtiva, transformando-o em ações concretas. Por fim, a atitude está relacionada aos aspectos sociais e emocionais no ambiente de trabalho. Em resumo, ter conhecimento é saber da informação, saber o quê e o porquê das coisas. Ter habilidade é ter a capacidade, a técnica, o saber como realizar algo. E a atitude tem a ver com o querer fazer, se identificar com algo e ter determinação.

A competência descrita como “Atender o cliente com acolhimento e gentileza, levando em conta suas expectativas e particularidades” é um exemplo que abrange os três elementos essenciais. Para cumprir plenamente essa competência, é necessário possuir conhecimento sobre o serviço ou produto desejado pelo cliente, ter a capacidade de aplicar esse conhecimento para atender às expectativas do cliente e demonstrar uma atitude positiva para garantir um acolhimento caloroso e gentil.

2.2.1.3 *Descrição de competência por grau de complexidade*

A aplicação do conceito de complexidade na descrição das competências é abordada por Dutra (2013). A justificativa para essa abordagem reside no fato de mesmo que as pessoas possuam certos conhecimentos, habilidades e atitudes, não há garantia que irão agregar valor para a organização.

O conceito de complexidade nos permite avaliar de maneira mais precisa o nível das entregas realizadas pelas pessoas. Embora o conceito de competência seja importante, ele não é suficiente para explicar toda a realidade organizacional. Por isso, é necessário relacioná-lo ao conceito de complexidade. A compreensão da complexidade fornece uma visão mais abrangente do indivíduo em sua relação dinâmica com a organização. Essa abordagem permite considerar não apenas as habilidades e conhecimentos, mas também a capacidade de lidar com situações variadas e desafiadoras. Ao integrar os conceitos de competência e complexidade, conseguimos uma avaliação mais completa e realista do desempenho dos colaboradores, levando em conta tanto suas entregas quanto a maneira como enfrentam e resolvem problemas complexos. Dessa forma, a organização pode alinhar melhor suas expectativas e estratégias com as capacidades reais de seus profissionais.

Na prática organizacional, as decisões sobre os colaboradores são frequentemente baseadas nas contribuições que eles trazem para a empresa. No entanto, os sistemas formais de gestão, que geralmente se fundamentam em conceitos tradicionais de cargos e funções, tendem a avaliar os profissionais com base nas atividades que realizam, no tempo de serviço ou na formação acadêmica que possuem. Esse enfoque cria um dos principais descompassos entre a realidade do trabalho e os sistemas formais de gestão. Ao priorizar as atribuições e responsabilidades em vez das entregas e resultados concretos, os sistemas de gestão acabam criando uma visão distorcida da realidade organizacional.

Em Enap (2019) há o reforço que a definição da competência delinea os comportamentos esperados do colaborador, de maneira alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. O grau de complexidade, por sua vez, detalha o que é esperado em termos de entregas de cada indivíduo, conforme a complexidade do cargo ou função que desempenham.

O quadro 1 apresenta um exemplo de compilação das informações necessárias para realizar a descrição de competência com seus graus de complexidade. Nela tem-se as competências, com suas descrições e os níveis ou graus de complexidades.

Quadro 1 – Competências com suas descrições e níveis de complexidade

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS - INFORMÁTICA				
NÍVEL	CONHECIMENTO DE POWER BI	FUNICIONALIDADES MII	SOFTWARES DE RH	WORD E EXCEL E OUTLOOK
CONCEITO	Refere-se ao conhecimento sobre a ferramenta POWER BI que é um serviço de análise de negócios e análise de dados da desenvolvedora Microsoft.	Refere-se à utilização do software de chão de fábrica MII	Refere-se aos programas da empresa referentes à gestão individual e da equipe	Ferramentas do microsoft Office que servem para editar planilhas gerenciar emails
0	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
1	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento
2	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes
3	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferraments básicas do programa	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferraments básicas do programa	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa
4	Sabe utilizar bem o programa, criar banco de dados, planilhas automáticas e dashboards.	Sabe utilizar bem o programa, tirando dúvidas dos colaboradores.	Sabe utilizar bem o programa e todas suas funcionalidades.	Sabe utilizar bem o programa, criar banco de dados, planilhas automáticas e dashboards. Saber utilizar o Outlook para gestão dos e-mails, tempo e demandas.
5	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador

Fonte: Autoria própria com base em Leme (2019).

Para as competências definidas como importantes para a organização, deve ser realizada uma descrição e ter uma distribuição da complexidade de execução de acordo com as entregas esperadas para cada nível.

2.2.2 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados no mapeamento de competências.

Existem várias abordagens e métodos para fazer o mapeamento de competências em uma organização. Eles ajudam a otimizar o trabalho de identificar e avaliar as habilidades e competências dos integrantes do time. Esses métodos podem variar desde técnicas mais

tradicionais até estratégias mais modernas baseadas em tecnologia. A seguir, são descritas as principais ferramentas para realizar um mapeamento de competências.

2.2.2.1 Análise Documental

A pesquisa documental é uma metodologia de pesquisa que se concentra na coleta, análise e interpretação de informações contidas em documentos. Na pesquisa documental, os passos a serem seguidos são semelhantes aos da pesquisa bibliográfica. No entanto, é crucial considerar que o primeiro estágio envolve a exploração de uma ampla gama de fontes documentais, que podem ser classificadas em duas categorias. Primeiramente, tem-se os documentos de primeira mão, que não foram submetidos a análises aprofundadas. Exemplos incluem documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias e gravações. Em segundo lugar, encontramos os documentos de segunda mão, que já passaram por algum tipo de análise. Exemplos desses documentos são relatórios de pesquisa, relatórios de empresas e tabelas estatísticas (Pereira; De Oliveira, 2024).

2.2.2.2 Entrevista

Conforme descrito por Gil (2008), a entrevista pode ser definida como uma técnica na qual o investigador se coloca diante do investigado e lhe faz perguntas com o objetivo de obter dados relevantes para a investigação. Assim, a entrevista é uma forma de interação social. Mais especificamente, trata-se de um diálogo assimétrico, onde uma das partes busca coletar informações e a outra atua como fonte desses dados. As entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas.

- a) Entrevista informal. Este tipo de entrevista é a menos estruturada possível, diferenciando-se da simples conversação apenas pelo seu objetivo principal que é a coleta de dados.
- b) Entrevista focalizada. A entrevista focalizada é tão livre quanto a anterior, mas concentra-se em um tema específico. O entrevistador permite que o entrevistado fale livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para redirecionar a conversa.
- c) Entrevista por pautas. A entrevista por pautas possui um certo grau de estruturação, pois é guiada por uma lista de pontos de interesse que o

entrevistador explora ao longo da conversa. As pautas devem ser ordenadas e manter uma relação entre si.

- d) Entrevista estruturada. A entrevista estruturada é conduzida a partir de um conjunto fixo de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, que geralmente são numerosos.

O tipo de entrevista a ser utilizada depende do objetivo do entrevistador. Se o objetivo é obter uma ampla gama de informações e permitir que o entrevistado se expresse livremente, uma entrevista informal pode ser a melhor escolha. Por outro lado, se o entrevistador precisa de respostas específicas e comparáveis de muitos entrevistados, uma entrevista estruturada, com perguntas fixas e padronizadas, seria mais adequada. A entrevista focalizada e a entrevista por pautas oferecem um equilíbrio entre liberdade e estrutura, permitindo explorar temas específicos com alguma flexibilidade.

2.2.2.3 *Grupo Focal*

Conforme Brandão (2012), o grupo focal é uma técnica de pesquisa que envolve uma discussão objetiva, conduzida por um moderador. O moderador introduz um tópico a um grupo de participantes e direciona a discussão sobre o tema. O objetivo principal é identificar como as pessoas percebem ou o que pensam sobre determinado objeto de estudo. A interação entre os participantes é fundamental, pois permite levantar ideias e informações que seriam menos acessíveis sem a dinâmica do grupo. Durante a discussão, o moderador garante que todos tenham a oportunidade de expressar suas opiniões e que a conversa permaneça focada no tema proposto.

Essa técnica é especialmente útil para explorar percepções, atitudes e comportamentos, proporcionando uma compreensão mais profunda do objeto de estudo. Além disso, o grupo focal pode revelar insights valiosos que não seriam obtidos por meio de outras técnicas de pesquisa, como entrevistas individuais ou questionários. A riqueza das informações coletadas depende da habilidade do moderador em facilitar a discussão e do engajamento dos participantes. Em resumo, o grupo focal é uma ferramenta poderosa para obter dados qualitativos, aproveitando a interação social para enriquecer a pesquisa.

2.2.2.4 *Questionário*

Em Gil (2008), tem-se que o questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um conjunto de perguntas submetidas a pessoas com o objetivo de obter informações sobre seus conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos, tanto presentes quanto passados.

Brandão (2012) explica que o questionário geralmente é composto por quatro partes:

- a) apresentação, onde o objetivo do instrumento é destacado e têm-se uma solicitação de participação do respondente;
- b) enunciados com orientações sobre o correto preenchimento e devolução do questionário;
- c) as questões a serem respondidas;
- d) campos para coleta de dados biográficos dos respondentes.

Em relação à forma, podem ser definidos três tipos de questão. As fechadas, abertas e dependentes. Nas questões abertas solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas. Nas questões fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista. Há perguntas que só fazem sentido para alguns respondentes. Por exemplo, só é conveniente perguntar a opinião acerca de um atendimento em uma escola se a pessoa tiver informado que possui um folho na respectiva unidade. Neste caso, a pesquisa referente à opinião é dependente em relação à outra. (Gil, 2008).

2.2.2.5 *Observação*

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. (Lakatos; Marconi, 2003).

Dentre os métodos e ferramentas expostos, verificou-se que assim como em Costa, Silva e Souza (2023) e Holanda (2013), os que foram mais amplamente utilizados em trabalhos parecidos com o atual foram as análises documentais, formação de grupos focais e observações *in loco*.

2.2.3 Mapear as lacunas de competência

Após identificar as competências necessárias para alcançar os objetivos da empresa e descrever essas competências corretamente, realiza-se a mensuração do atendimento ao que está previsto. Conforme Brandão (2012), a diferença entre o que é necessário para concretizar a estratégia formulada pela empresa e as competências internas já disponíveis na organização é denominada *gap* ou lacuna.

Brandão (2012) destaca a importância desse mapeamento para visualizar a distância entre a situação atual e a desejada. Essa visualização é fundamental para entender quais áreas precisam de desenvolvimento e quais competências devem ser aprimoradas ou adquiridas. O mapeamento das lacunas de competências fornece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas, ajudando a priorizar as ações de desenvolvimento e a alocação eficiente de recursos.

Além disso, ao conhecer as lacunas específicas, a organização pode criar iniciativas direcionadas para preencher essas lacunas, melhorando assim a eficácia e a eficiência da força de trabalho. Esse processo contínuo de avaliação e desenvolvimento das competências garante que a organização esteja sempre alinhada com suas metas estratégicas e preparada para enfrentar os desafios do mercado.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Nesse capítulo são descritas as características da metodologia utilizada no estudo, compreendendo a sua tipologia, os métodos de coleta e análise dos dados, bem como as suas limitações.

3.1 Caracterização metodológica da pesquisa

A presente pesquisa tem natureza qualitativa. Foram realizadas observações participantes de fenômenos *in loco*, focando em um caso particular como o acompanhamento dos supervisores durante a execução das suas atividades. A coleta dos dados foi realizada através dessas observações das atividades da supervisão e da formação de um grupo focal com os líderes desses supervisores (coordenadores e gerente de produção). Esse método permite uma compreensão profunda e detalhada do contexto específico, proporcionando *insights* valiosos sobre as dinâmicas e processos em questão.

Tais definições vão ao encontro da descrição de Godoy (1995), que afirma que a pesquisa qualitativa apresenta como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. A abordagem qualitativa valoriza a riqueza dos dados coletados diretamente no campo, permitindo uma análise mais contextualizada e realista dos fenômenos estudados.

A presente pesquisa é classificada como descritiva. Tal classificação se dá porque a obtenção de dados foi baseada em observação no local, descrição detalhada do processo analisado e aplicação de entrevistas com a liderança. Esse método permite uma compreensão aprofundada das práticas e dinâmicas internas da organização, proporcionando uma visão clara e detalhada dos fenômenos estudados.

Tais características vão ao encontro das definições de Godoy (1995), que afirma que a palavra escrita ocupa lugar de destaque na abordagem qualitativa. A escrita desempenha um papel fundamental tanto no processo de obtenção de dados quanto na disseminação dos resultados, permitindo que as descobertas sejam documentadas de forma precisa e compartilhadas com um público mais amplo. Isso garante que os aprendizados obtidos possam ser utilizados para informar práticas futuras e contribuir para o conhecimento na área de estudo.

3.2 Descrição dos procedimentos de pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza quanto aos procedimentos de pesquisa como um Estudo de Caso. Tal caracterização se dá devido ao fato de a pesquisa ser referente a uma empresa específica, situada em um contexto limitado e particular. Esse enfoque permite uma análise detalhada e profunda das práticas e processos internos da organização, proporcionando aprendizados valiosos que podem ser utilizados para melhorar as operações e estratégias da empresa.

Tais características vão ao encontro das definições de Nascimento e Sousa (2016), que abordam um estudo de caso como sendo um estudo de um caso específico e particular. Esse tipo de pesquisa requer muito cuidado do pesquisador para garantir que as constatações sejam precisas e possam ser, eventualmente, estendidas a contextos mais amplos. A atenção aos detalhes e a contextualização são essenciais para que os resultados obtidos sejam relevantes e aplicáveis a outras situações semelhantes.

3.3 Campo da pesquisa e procedimentos de coleta de dados

A pedido da empresa objeto dessa pesquisa, esta não será identificada nominalmente. Mas a empresa pertence ao ramo metalmecânico, localizada na região metropolitana de Fortaleza, com um quadro de funcionários acima de 500 colaboradores e com mais de 40 anos desde sua fundação. A área da produção tem um QL de cerca de 200 colaboradores, com nove supervisores de produção.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com cinco gestores de área produtivas, sendo um gerente de produção (G) e quatro coordenadores de produção (C). Para a descrição e análise dos relatos, eles foram enumerados como G1 e de C1 a C4, de acordo com a ordem cronológica das entrevistas. As informações pertinentes aos entrevistados foram, idade, formação e tempo na função. Além disso, a coleta de dados foi obtida através da análise documental de procedimentos internos relacionados ao planejamento estratégico e indicadores que possuem relação mais próxima com as questões relacionadas às atividades do grupo objeto desse trabalho. Um resumo dos principais documentos é apresentado no Quadro 2. O período considerado para a coleta e análise são os meses do ano de 2023 até meados de 2024.

Quadro 2 – Tabela resumo com a descrição dos documentos analisados

DOCUMENTO	DESCRIÇÃO
Mapa estratégico	Documento com a síntese de todos os objetivos estratégicos da empresa
Descrição de cargo	Documento onde estão as principais informações referentes a um determinado cargo
APR	Documento para realizar a análise preliminar do risco antes da execução das atividades
Checklist	Documento utilizado para realizar inspeções nos equipamentos e máquinas com a finalidade de se garantir o seu perfeito funcionamento antes do início das atividades
Procedimentos operacionais	Procedimentos com as explicações detalhadas de como executar as atividades e seus respectivos responsáveis

Fonte: Autoria própria

Os gestores entrevistados foram todos do sexo masculino, com mais de 40 anos de idade, com no mínimo 5 anos como gestor da área de produção. Todos tinham reconhecida vivência e experiência no ramo industrial. Em campo, foram observadas as atividades realizadas por sete supervisores de produção durante o período de 2 meses. Com relação aos procedimentos internos, foi realizada a análise em 119 procedimentos internos. Após esse acompanhamento dos supervisores e análise dos procedimentos foi realizada a análise do material levantado para descrição das competências.

3.4 Procedimentos de análise de dados

A análise dos dados foi realizada mediante análise documental dos arquivos referentes ao planejamento estratégico da organização, seus procedimentos operacionais referentes ao setor objeto desse estudo e compilação das entrevistas realizadas com a liderança. Foram consideradas também informações levantadas durante as observações das atividades na área.

O tratamento dos dados coletados foi realizado fazendo-se uma categorização *a priori* e *a posteriori* das competências identificadas. Foram calculadas as frequências absolutas e relativas com que essas competências foram mencionadas ou inferidas em todos os documentos analisados e observações realizadas. Esse processo permitiu uma análise mais detalhada dessas competências, destacando aquelas que apareceram com maior frequência. A categorização facilitou a identificação de padrões e tendências nos dados, proporcionando uma visão abrangente e estruturada das competências observadas. Dessa forma, o tratamento dos dados não só organizou as informações de maneira clara e sistemática, mas também contribuiu para uma compreensão mais profunda e fundamentada das competências.

4 ANÁLISE DO MAPEAMENTO REALIZADO NO SETOR PRODUTIVO

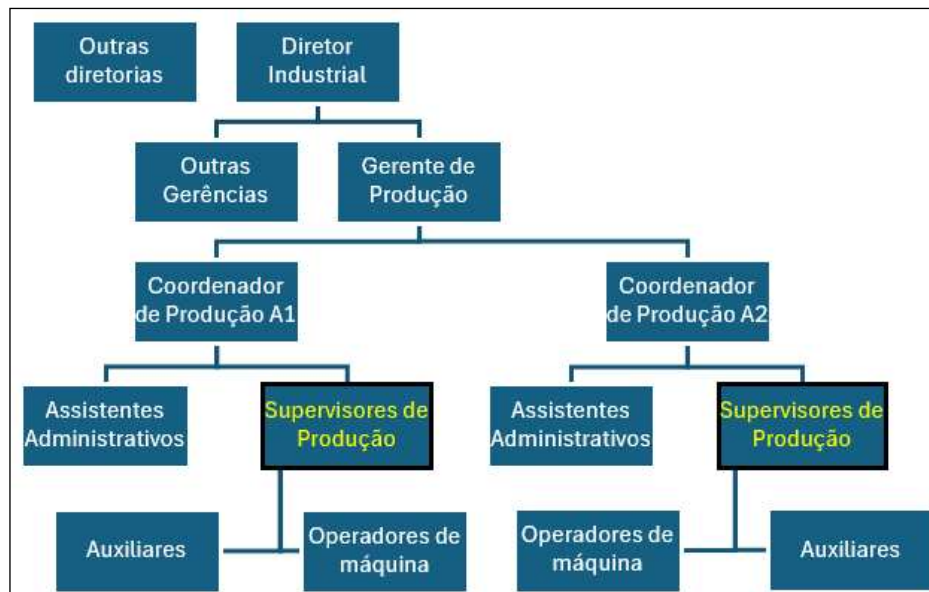
Com a finalidade de se resolver alguns problemas da empresa, que conforme Falconi (2013), em um processo produtivo, esses problemas são resultados indesejados de um processo, foram realizadas várias rodadas anuais do ciclo PDCA com relação às perdas operacionais na empresa escopo desse estudo.

Como resultados desses ciclos, foram verificadas perdas consideráveis nos “M’s” de Mão de Obra e Método durante o preenchimento dos Diagramas de Ishikawa referentes aos mais diversos problemas operacionais identificados na área da Produção. Com base nas informações disponibilizadas sobre as perdas definiu-se que seria necessário atuar na mitigação dessas perdas. Dentre as metodologias e ferramentas disponíveis, optou-se pela implantação do mapeamento de competências.

4.1 Definição do escopo do mapeamento

Como foi a primeira vez que o processo de mapeamento de competências foi aplicado nessa empresa, definiu-se que seria escolhido um grupo específico de liderança para testar e avaliar a viabilidade desse processo antes de aplicá-lo para todos os cargos e em toda a organização. Com isso, o grupo de supervisores de produção de uma das unidades fabris foi destacado como piloto para se realizar um diagnóstico inicial das competências. Para se ter uma melhor noção da representação hierárquica de um supervisor de produção na empresa estudada, a figura 6 abaixo mostra um organograma simplificado dos cargos no setor de produção dessa empresa.

Figura 6 – Organograma simplificado do setor de Produção



Fonte: Autoria própria.

Os supervisores de produção possuem a responsabilidade direta sobre o trabalho de mais de 200 operadores e auxiliares de produção, além de terem que interagir com as diversas áreas de apoio, como manutenção, expedição, logística interna e Sesmt, fazendo com que os mais de 15 processos produtivos diferentes consigam operar com excelência.

4.2 Análise da identificação das competências necessárias para o cargo de Supervisor de Produção

Algumas ações foram realizadas para se identificar as competências necessárias para esse grupo de líderes. As primeiras ações foram a de se fazer a observação e avaliar em campo a rotina dos supervisores de produção, procurando identificar as atividades desenvolvidas por eles, os impactos dessas atividades nos principais indicadores da área e suas influências nas perdas pontuadas nas rodadas de PDCA realizadas na empresa. As atividades foram organizadas na tabela de frequências, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Mapeamento das atividades e frequência média de realização

ATIVIDADES LISTADAS	Diária	4 vezes / semana	3 vezes / semana	2 vezes / semana	1 vez / semana	1 vez / mês
Abertura de chamados	x					
Acompanhamento de custos operacionais					x	
Acompanhamento de interrupções					x	
Acompanhamento de volume de produção atendido	x					
Acompanhamento de volume de produção liberado	x					
Acompanhamento da carteira de materiais desclassificados				x		
Acompanhamento de corte de chapas roll c				x		
Apoio em inventários de estoque da área					x	
Assinatura de APR e checklist	x					
Correção de ordens de produção						x
Criação de nota de serviço				x		
Criação de planilha / dashboard					x	
DDS geral com a equipe					x	
RAF					x	
DTO				x		
Follow Up com a manutenção					x	
Hora da segurança		x				
Montagem de apresentação de GPMS					x	
Montagem de apresentação de RSA						x
Montagem de revezamento	x					
Resolução de problemas operacionais	x					
Requisições de compra / serviço					x	
Reservas de materiais					x	
Reunião com a estabilização de processos						x
Reunião de alinhamento com a coordenação					x	
Reunião de célula						x
Revisão de procedimentos						x
Realizar tratativas com o PCP	x					
Treinamentos em procedimentos / outros						x
Verificação das necessidades de melhoria da área (condições)				x		
Verificação de organização e limpeza da área	x					

Fonte: Autoria própria.

Essas informações observadas em campo foram comparadas com a agenda padrão onde são pontuadas as atividades mais constantes e o tempo necessário para sua realização, resultando em planilhas com as informações presentes na figura 7.

Figura 7 – Modelo de agenda da supervisão

LOGO DA EMPRESA		AGENDA UNIDADE-Filial																Tempo Alocado compromissos					
		FUNÇÃO: SUPERVISOR DE PRODUÇÃO																TURNO D	49%				
		CARGO:																					
HORÁRIOS		SEGUNDA				TERÇA				QUARTA				QUINTA				SEXTA					
		S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4		
07:00	A D B	DDS + APR + CHECK LIST				DDS + APR + CHECK LIST				DDS + APR + CHECK LIST				DDS + APR + CHECK LIST				DDS + APR + CHECK LIST					
07:30		ADM DA ÁREA (E-MAIL E RELATÓRIOS)				ADM DA ÁREA (E-MAIL E RELATÓRIOS)				ADM DA ÁREA (E-MAIL E RELATÓRIOS)				ADM DA ÁREA (E-MAIL E RELATÓRIOS)				ADM DA ÁREA (E-MAIL E RELATÓRIOS)					
08:00		HORA DA SEGURANÇA				HORA DA SEGURANÇA				HORA DA SEGURANÇA				HORA DA SEGURANÇA				HORA DA SEGURANÇA					
08:30		ANÁLISE DE FALHA				ANÁLISE DE FALHA				ANÁLISE DE FALHA				ANÁLISE DE FALHA				ANÁLISE DE FALHA					
09:00		REUNIÃO DA PRODUÇÃO				DTO				REUNIÃO DA PRODUÇÃO				DTO				REUNIÃO DA PRODUÇÃO					
09:30																							
10:00																							
10:30																							
11:00																							
11:30																							
12:00		ALMOÇO				ALMOÇO				ALMOÇO				ALMOÇO				ALMOÇO					
12:30																							
13:00																							
13:30																							
14:00																							
14:30														MASP									
15:00																							
15:30																							
16:00																							
16:30																							

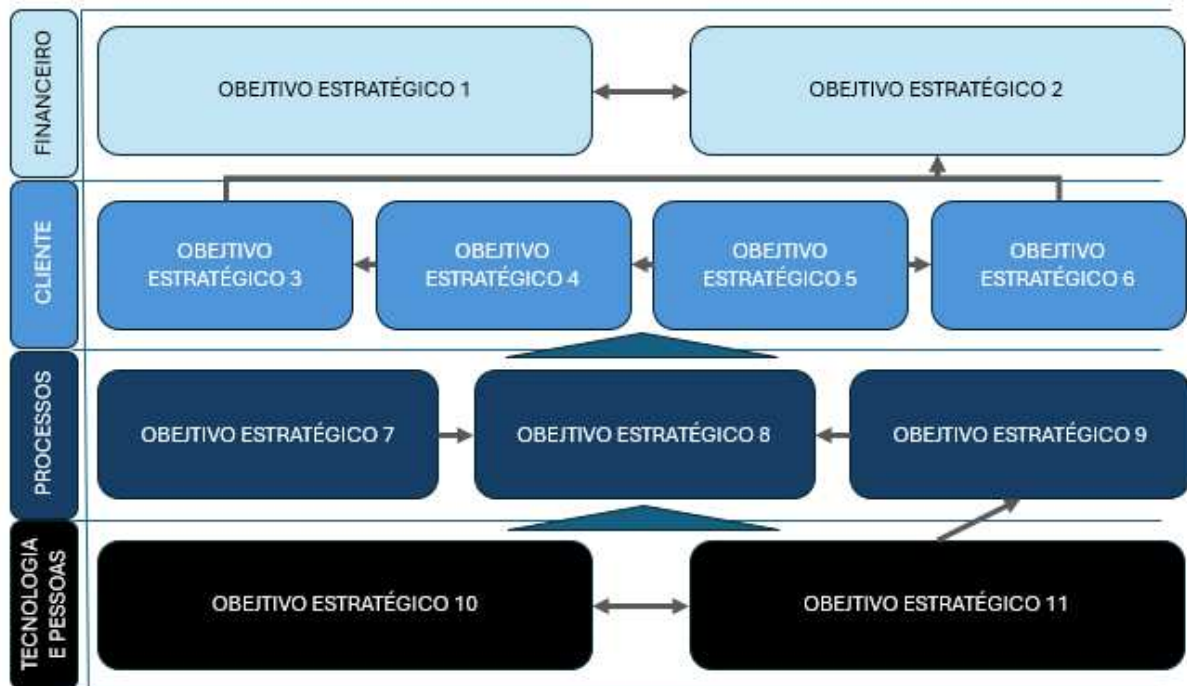
Fonte: De autoria própria.

Utilizando as informações sobre as atividades realizadas pelos supervisores, foi conduzida uma análise documental dos principais documentos que orientam suas funções:

- a) planejamento estratégico da empresa;

A empresa utiliza um modelo de mapa estratégico com quatro perspectivas e 11 objetivos estratégicos. A figura 8 apresenta uma representação fictícia do mapa estratégico da empresa, uma vez que tais informações estão sujeitas à confidencialidade corporativa. A partir dos indicadores desdobrados dos objetivos estratégicos foram realizadas as devidas conexões das atividades mapeadas da supervisão com os principais objetivos estratégicos da empresa e os impactos nas perdas levantadas.

Figura 8 – Modelo de mapa estratégico utilizado pela empresa




Fonte: Autoria própria com base em Kaplan e Norton (2008).

Foi verificado que dos onze objetivos estratégicos, cinco tinham relação direta com as principais atividades realizadas pela supervisão.

b) descrição de cargo do supervisor de produção;

A descrição de cargo é um documento utilizado pela empresa que possui as principais informações referentes a um determinado cargo. Nele tem-se disponíveis as principais responsabilidades, formação, conhecimentos e habilidades desejadas, entre outras informações pertinentes ao cargo. Um modelo desse documento está representado pela figura 9.

Figura 9 – Descrição de cargo do supervisor de produção

	DESCRIÇÃO DE CARGO		Cód: FO XXX
			Data: 01/01/2000
	Setor: Produção	Unidade: Ceará	Rev: 00
	Cargo: Supervisor de Produção		Resp: X
Papeis e Responsabilidades			
<p>1. Principais Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestar rígida observância às normas e procedimentos de segurança, saúde, qualidade e meio ambiente da empresa, conforme compromisso com a política de gestão integrada e de acordo com o código de conduta da empresa, bem como seus valores e princípios; - Realizar acompanhamentos na programação e processo de produção; - Gerir equipe e remanejar de acordo com a necessidade de produção; - Realizar acompanhamento de funcionários com relação às férias, folgas e controle de ponto. - Preparar relatórios sobre ocorrências em seu turno, passando as informações ao supervisor do turno seguinte; - Orientar os colaboradores de sua área quanto aos regulamentos da empresa, procedimentos de trabalho e segurança; - Supervisionar o uso adequado das instalações e equipamentos disponíveis; - Identificar causas de mau funcionamento dos equipamentos e solicitar reparo à manutenção quando necessário; - Auditar funcionamento dos dispositivos de segurança dos equipamentos do seu respectivo grupo de máquinas. - Supervisionar a organização e higiene das áreas de trabalho; - Prover capacitação da sua equipe conforme procedimentos aplicáveis; - Trabalhar seguindo as normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, meio ambiente, higiene e saúde. - Elevar a capacitação técnica e motivação dos colaboradores, através do planejamento das necessidades de treinamento, condução e aplicação da política de recursos humanos estabelecidos, bem como, detectando potenciais dentro do quadro de pessoal. - Realizar análises de falhas dos processos, propor contramedidas para solução dos problemas; - Reportar para a Coordenação as falhas repetitivas e/ou crônicas; - Acompanhamento dos indicadores de desempenho e verificação. 			
<p>2. Atividades Primárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisionar as atividades dos processos produtivos da Área 02, visando o atendimento dos programas de produção, garantindo a segurança, qualidade e custos planejados – 75% de dedicação. - Demais atividades inerentes do cargo. – 25% de dedicação. 			
<p>3. Supervisão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O ocupante do cargo recebe liderança do Coordenador de Produção. - O ocupante do cargo exerce liderança aos demais cargos da sua UO (Unidade Organizacional). 			
Qualificações Requeridas			
<p>1. Formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensino Técnico Completo e/ou Superior em andamento. 			
<p>2. Experiência Profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência na área industrial. 			
<p>3. Conhecimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - RAF - DTO - Ferramentas de Segurança; - Conceitos básicos sobre aço Inox. 			
<p>4. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de pessoas; - Gestão de projetos; - Andragogia; - Seleção de pessoas; - Liderança; - Trabalho em equipe; - Comunicação efetiva; - Capacidade de negociação; - Busca pelo autodesenvolvimento. 			
Revisão	Data	Itens alterados	
00	15/12/2028	- Papéis e Responsabilidades e Qualificações requeridas	

Fonte: Adaptado do arquivo de descrição de cargo existente na empresa

As principais responsabilidades na descrição de cargo foram revistas e realizada a análise dos impactos dessas responsabilidades no atendimento às atividades do cargo e a sua relação com os objetivos estratégicos.

c) Documentos de rotina aplicados na área como APRs (Análise Preliminar de

Risco), checklists e procedimentos operacionais.

Foi realizada uma avaliação dos 119 procedimentos operacionais disponíveis no setor da Produção para verificar quais contemplavam as atividades que deveriam ser realizadas pelos supervisores. Após compilação de todos os dados obtidos dos documentos verificados e da observação *in loco*, foi realizada a análise desses dados e seu tratamento quantitativo. Dentre as opções de formas de se descrever as competências, em consenso com uma auditoria externa que estava dando suporte nessa atividade, foi escolhida a descrição por grau de complexidade. Tendo isso como base, foi gerada a tabela 1 com as competências definidas, sua categorização e a frequência que foram identificadas durante o levantamento dos dados.

Tabela 1 – Tabela resultante da análise quantitativa dos dados obtidos nos documentos e observação *in loco*

COMPETÊNCIA	CATEGORIA	FREQUÊNCIA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Funcionalidades software chão de fábrica	Software chão de fábrica	39	5%
Ferramentas de segurança (DTO, ATC...)	Gestão de rotina	37	4%
Procedimentos do processo industrial 1	Processo industrial 1	31	4%
FCA	Conceitos - Gestão de Melhorias	28	3%
Conceitos básicos - qualidade	Conceitos - Gestão de Melhorias	27	3%
5 porquês	Conceitos - Gestão de Melhorias	25	3%
Controle e elaboração de procedimentos	Gestão de rotina	24	3%
Procedimentos do processo industrial 10	Processo industrial 10	24	3%
Gerenciamento da rotina	Gestão de rotina	23	3%
Procedimentos do processo industrial 5	Processo industrial 5	23	3%
Procedimentos do processo industrial 11	Processo industrial 11	23	3%
7 ferramentas da qualidade (diagrama de Ishikawa, folha de verificação, histograma, gráfico de Pareto, diagrama de dispersão, fluxograma e gráfico de controle)	Conceitos - Gestão de Melhorias	22	3%
Análise de falha (RAF)	Conceitos - Gestão de Melhorias	22	3%
Procedimentos do processo industrial 2	Processo industrial 2	22	3%
Procedimentos do processo industrial 6	Processo industrial 6	22	3%
Softwares de gestão de pessoas	Softwares da empresa	22	3%
Cultura da empresa	Cultura	21	2%
Cultura de segurança	Cultura de Segurança	21	2%
Qualidade (certificação)	Conceitos - Gestão de Melhorias	20	2%
Procedimentos do processo industrial 9	Processo industrial 9	20	2%
Procedimentos do processo industrial 4	Processo industrial 4	19	2%
Procedimentos do processo industrial 8	Processo industrial 8	19	2%
Procedimentos do processo industrial 12	Processo industrial 12	19	2%
Word, Excel e Outlook	Informática (Pacote Office)	19	2%
Política de pessoas	Pessoas	19	2%
Código de ética	Compliance	19	2%

COMPETÊNCIA	CATEGORIA	FREQUÊNCIA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Política integrada	Política integrada	19	2%
Procedimentos do processo industrial 13	Processo industrial 13	17	2%
Gestão de pessoas	Gestão de rotina	15	2%
Conceitos básicos de gestão autônoma	Conceitos - Gestão de Melhorias	15	2%
Procedimentos do processo industrial 7	Processo industrial 7	15	2%
Gestão de indicadores	Gestão de rotina	13	2%
Procedimentos do processo industrial 3	Processo industrial 3	13	2%
Procedimentos do processo industrial 14	Processo industrial 14	12	1%
Foco em resultados	Foco em resultados	12	1%
Conceitos gerais do PEO	PEO	11	1%
OEE	Conceitos - Gestão de Melhorias	9	1%
5W e 2H	Conceitos - Gestão de Melhorias	8	1%
Roteiro de redução tempo médio de setup	PEO	7	1%
Conhecimento de Power BI	Power BI	7	1%
Credibilidade	Credibilidade	7	1%
Inovação	Inovação	7	1%
Gestão de pessoas	Gestão de Pessoas	7	1%
Colaboração	Colaboração	7	1%
Foco no cliente	Foco no Cliente	7	1%
Visão estratégica	Visão Estratégica	7	1%
MASP	Conceitos - Gestão de Melhorias	6	1%
Fundamentos básicos Lean	Conceitos - Gestão de Melhorias	5	1%
Definição de perdas	PEO	5	1%
Roteiros de redução de pequenas paradas	PEO	5	1%
Roteiros de redução gap de competências	PEO	5	1%
Gestão custos industriais	Gestão de rotina	3	0%
Roteiro redução de PNC	PEO	3	0%
Conceitos básicos engenharia industrial	Conceitos - Gestão de Melhorias	2	0%
DMAIC	Conceitos - Gestão de Melhorias	2	0%
Precificação	Conhecimento em vendas	1	0%
Visão de vendas	Conhecimento em vendas	1	0%
Movimentação interna de produtos	Conhecimento supply chain	1	0%

Fonte: Autoria própria.

Todas as informações, que foram obtidas, foram levadas para serem trabalhadas em um grupo focal formado pelos coordenadores de produção e gerente de produção. As perguntas que nortearam todas as reuniões do grupo focal foi:

- a) quais as competências que você considera serem importantes para que o supervisor de produção consiga exercer suas atividades de forma a atender plenamente às estratégias organizacionais?
- b) quais atividades atuais podem ser excluídas, alteradas ou inseridas para que o supervisor consiga otimizar suas atividades e garantir uma melhor aderência entre suas atividades e o que se espera pela organização?

Após algumas horas de discussão no grupo focal, observações pontuadas

receberam destaque do grupo. G1 (54a/Administrador e Engenheiro mecânico/22a) foi enfático: “*Precisamos deixar nossa supervisão mais focada no chão de fábrica*”, C1 (40a/Engenheiro eletromecânico/17a) concordou, mas reforçou:

“As principais atividades da supervisão devem ser no chão de fábrica, mas a melhoria contínua já é uma realidade e necessidade da empresa, eles precisam também ter conhecimento das ferramentas que utilizamos no nosso programa de excelência operacional”.

C2 (44a/Administrador e Engenheiro de Produção/13a), adicionou: “*Estamos em fase de consolidação da cultura da empresa, os supervisores assim como toda a liderança, precisam ser exemplos nos comportamentos que fazem parte da nossa cultura*”. C3 (45a/Engenheiro mecânico/19a) concordou com G1, C1 e C2 e ressaltou: “*Tivemos rotatividade na equipe de supervisores e precisamos atuar com urgência na capacitação de conhecimentos específicos de cada processo*”. C4 (40a/Engenheiro eletricitista/5a) reforçou que além dos pontos já mencionados:

“Precisamos também aumentar o conhecimento da nossa supervisão com ferramentas de informática que auxiliem no aumento de velocidade de informação, dando mais chances de eles conseguirem de forma mais rápida as informações necessárias para tomarem as decisões na área.”

Todas essas observações em conjunto com as informações coletadas na análise documental e observação *in loco*, compilados na tabela 1 foram resumidos e gerado o Quadro 4, onde foi incluído um campo de macro categoria.

Quadro 4 – Tabela otimizada com as competências agrupadas em categorias e macro categorias

COMPETÊNCIA	CATEGORIA	MACRO CATEGORIA
Ferramentas de segurança (DTO, ATC...)	Gestão de rotina	Gestão da rotina e de melhorias
Gerenciamento da rotina	Gestão de rotina	Gestão da rotina e de melhorias
Gestão de indicadores	Gestão de rotina	Gestão da rotina e de melhorias
Gestão de pessoas	Gestão de rotina	Gestão da rotina e de melhorias
Controle e elaboração de procedimentos	Gestão de rotina	Gestão da rotina e de melhorias
Gestão custos industriais	Gestão de rotina	Gestão da rotina e de melhorias
OEE	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
Conceitos básicos engenharia industrial	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
Conceitos básicos de gestão autônoma	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
Conceitos básicos - qualidade	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
Qualidade (certificação)	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
Fundamentos básicos Lean	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
7 ferramentas da qualidade (diagrama de Ishikawa, folha de verificação, histograma, gráfico de Pareto, diagrama de dispersão, fluxograma e gráfico de controle)	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
MASP	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias

COMPETÊNCIA	CATEGORIA	MACRO CATEGORIA
5w e 2h	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
5 porquês	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
DMAIC	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
FCA	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
Análise de falha (RAF)	Conceitos - Gestão de Melhorias	Gestão da rotina e de melhorias
Conceitos gerais do PEO	PEO	Excelência operacional
Definição de perdas	PEO	Excelência operacional
Roteiros de redução de pequenas paradas	PEO	Excelência operacional
Roteiro de redução tempo médio de setup	PEO	Excelência operacional
Roteiro redução de PNC	PEO	Excelência operacional
Roteiros de redução gap de competências	PEO	Excelência operacional
Procedimentos do processo industrial 1	Processo industrial 1	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 2	Processo industrial 2	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 3	Processo industrial 3	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 4	Processo industrial 4	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 5	Processo industrial 5	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 6	Processo industrial 6	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 7	Processo industrial 7	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 8	Processo industrial 8	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 9	Processo industrial 9	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 10	Processo industrial 10	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 11	Processo industrial 11	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 12	Processo industrial 12	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 13	Processo industrial 13	Processos industriais
Procedimentos do processo industrial 14	Processo industrial 14	Processos industriais
Conhecimento de Power BI	Power BI	Informática
Funcionalidades software chão de fábrica	Software chão de fábrica	Informática
Softwares de gestão de pessoas	Softwares da empresa	Informática
Word, Excel e Outlook	Informática (Pacote Office)	Informática
Política de pessoas	Pessoas	Políticas e cultura
Código de ética	Compliance	Políticas e cultura
Política integrada	Política integrada	Políticas e cultura
Cultura da empresa	Cultura	Políticas e cultura
Credibilidade	Credibilidade	Comportamental
Inovação	Inovação	Comportamental
Gestão de pessoas	Gestão de Pessoas	Comportamental
Colaboração	Colaboração	Comportamental
Foco no cliente	Foco no Cliente	Comportamental
Visão estratégica	Visão Estratégica	Comportamental
Cultura de segurança	Cultura de Segurança	Comportamental
Foco em resultados	Foco em resultados	Comportamental

Fonte: Autoria própria.

4.3 Diagnóstico do atendimento das competências identificadas

Após finalização da identificação das competências, foi elaborada a matriz base que consta no apêndice A para servir como modelo para a etapa de diagnóstico inicial do atendimento às competências por parte dos nove supervisores de produção. O seu preenchimento foi realizado conforme a classificação das competências por grau de complexidade de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 – Tabela com a caracterização dos níveis de criticidade

Nível	Definição
0	Não se aplica.
1	Não conhece a teoria ou não foi informado sobre o assunto.
2	Conhece a teoria. Adquiriu a teoria na faculdade, cursos tanto externos como na própria empresa ou através de experiência profissional anterior.
3	Consegue aplicar na prática, em condições de trabalho dentro do padrão.
4	Consegue executar muito bem, mesmo em condições de trabalho que não estejam dentro das condições padrão.
5	Consegue ensinar ou orientar outras pessoas.

Fonte: Autoria própria com base em Leme (2019)

Utilizando-se a tabela de caracterização dos critérios de complexidade do Quadro 5 como referência, foram elaboradas as tabelas com as descrições do que é necessário para atender cada nível de criticidade em cada competência levantada. Essas tabelas estão no Apêndice B desse estudo. No Quadro 6, tem-se um exemplo dessas tabelas.

Quadro 6 – Tabela com a descrição por nível e competência

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS - INFORMÁTICA				
NÍVEL	CONHECIMENTO DE POWER BI	FUNICIONALIDADES MII	ACONTECE+ GENTE e TRILHAR	WORD E EXCEL E OUTLOOK
CONCEITO	Refere-se ao conhecimento sobre a ferramenta POWER BI que é um serviço de análise de negócios e análise de dados da desenvolvedora Microsoft.	Refere-se à utilização do software de chão de fábrica MII	Refere-se aos programas da empresa referentes à gestão individual e da equipe	Ferramentas do microsoft Office que servem para editar planilhas gerenciar emails
0	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
1	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento
2	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes
3	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa
4	Sabe utilizar bem o programa, criar banco de dados, planilhas automáticas e dashboards.	Sabe utilizar bem o programa, tirando dúvidas dos colaboradores.	Sabe utilizar bem o programa e todas suas funcionalidades.	Sabe utilizar bem o programa, criar banco de dados, planilhas automáticas e dashboards. Saber utilizar o Outlook para gestão dos e-mails, tempo e demandas.
5	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador

Fonte: Autoria própria com base em Leme (2019)

Após criação de cada uma das tabelas de criticidade por competência e juntamente com a matriz base do apêndice A, foram definidas todas as notas objetivadas para cada supervisor em cada competência, de acordo com as atividades validadas. Na figura 10 está representada uma amostra da matriz pronta para ser utilizada no diagnóstico inicial. A matriz completa está exposta no apêndice C.

Figura 10 – Amostragem da Matriz base preenchida para ser utilizada no diagnóstico inicial de atendimento às competências

LEGENDA:			Média Geral			Supervisor de Produção 1			Supervisor de Produção 2			Supervisor de Produção 3			Supervisor de Produção 4			Supervisor de Produção 5		
"O" - Nota objetivada																				
"AA" - Nota da autoavaliação																				
"L" - Lacuna ou gap (diferença entre o objetivado e a autoavaliação)																				
MACRO CATEGORIA	CATEGORIA	COMPETÊNCIA	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Ferramentas de segurança (DTO, ATC...)	4,0			4,0			4,0			4,0			4,0			4,0		
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gerenciamento da rotina	4,0			4,0			4,0			4,0			4,0			4,0		
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gestão de indicadores	4,0			4,0			4,0			4,0			4,0			4,0		
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gestão de pessoas	4,0			4,0			4,0			4,0			4,0			4,0		
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Controle e elaboração de procedimentos	3,0			3,0			3,0			3,0			3,0			3,0		
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gestão custos industriais	3,0			3,0			3,0			3,0			3,0			3,0		

Fonte: Adaptado de Brandão (2012).

De posse da matriz base, foram realizados agendamentos com cada supervisor para que a matriz e a sua forma de preenchimento fossem explicadas, a fim de que cada um deles tivesse pleno conhecimento de como atualizar a matriz com a autoavaliação. Após todos terem realizados suas autoavaliações, as informações foram lançadas na matriz base que ficou conforme consta no apêndice D. A figura 11 representa uma amostra da matriz base totalmente preenchida.

Figura 11 – Matriz base totalmente preenchida

LEGENDA:			"O" - Nota objetivada			"AA" - Nota da autoavaliação			"L" - Lacuna ou gap (diferença entre o objetivado e a autoavaliação)			Média Geral			Supervisor de Produção 1			Supervisor de Produção 2			Supervisor de Produção 3			Supervisor de Produção 4			Supervisor de Produção 5		
MACRO CATEGORIA	CATEGORIA	COMPETÊNCIA	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L			
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Ferramentas de segurança (DTO, ATC...)	4,0	3,7	0,3	4,0	4,0	0,0	4,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gerenciamento da rotina	4,0	3,7	0,3	4,0	3,0	1,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gestão de indicadores	4,0	3,2	0,8	4,0	3,0	1,0	4,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	4,0	3,0	1,0	4,0	3,0	1,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gestão de pessoas	4,0	3,6	0,4	4,0	3,0	1,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Controle e elaboração de procedimentos	3,0	2,8	0,2	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	1,0	2,0	3,0	1,0	2,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gestão custos industriais	3,0	2,4	0,6	3,0	3,0	0,0	3,0	2,0	1,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0			

Fonte: Adaptado de Brandão (2012).

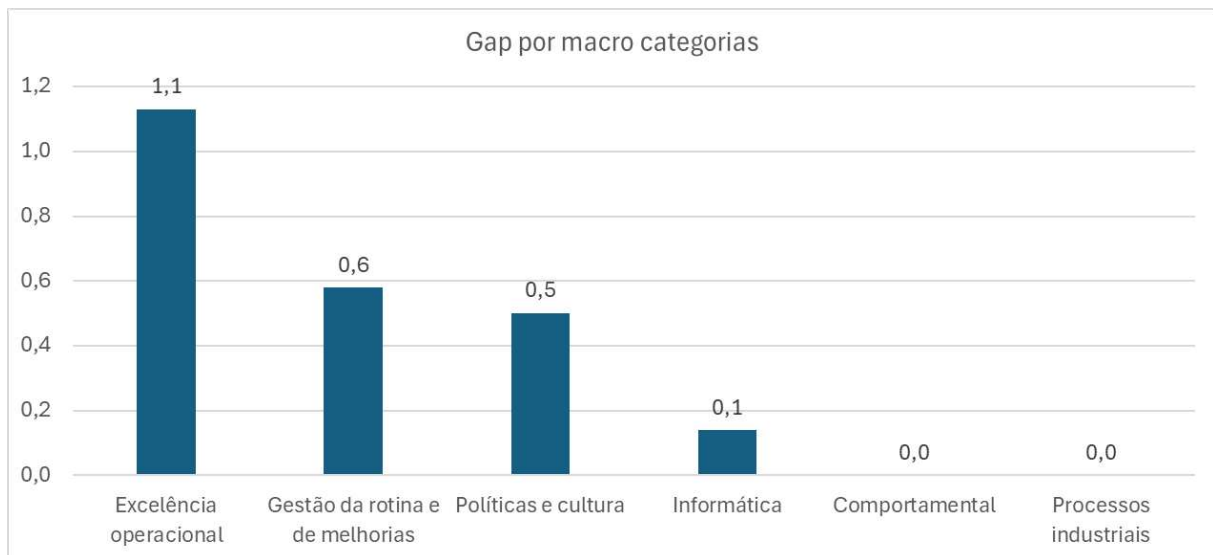
4.4 Verificação da identificação das lacunas (*gaps*) de competência

Com as informações da matriz foi realizada a identificação dos *gaps* de competência calculando-se a diferença entre o as notas objetivadas pela organização e as notas das autoavaliações, conforme fórmula abaixo:

$$\text{Lacuna (L)} = \text{nota objetivada (O)} - \text{nota da autoavaliação (AA)}$$

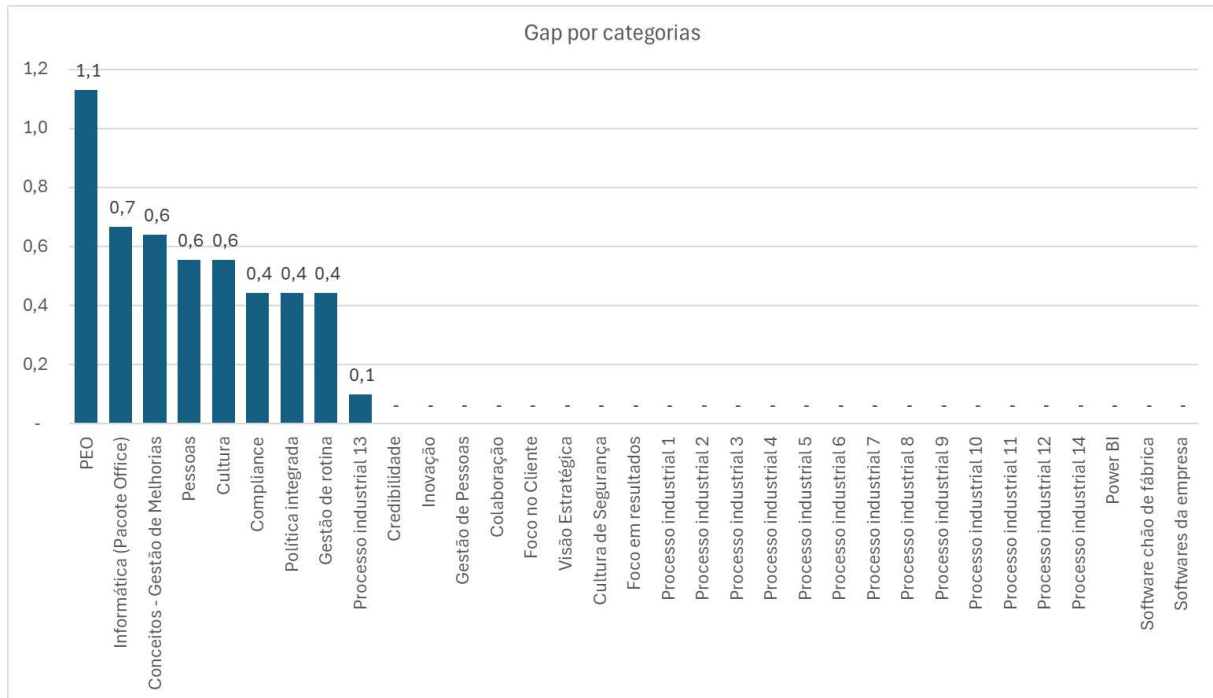
A fim de se facilitar a interpretação desses dados, foram gerados gráficos com a visão do *gap* por macro categorias, categorias e competências. Essas visões são representadas respectivamente pelos gráficos 1,2 e 3.

Gráfico 1 – *Gap* de competências por macro categorias



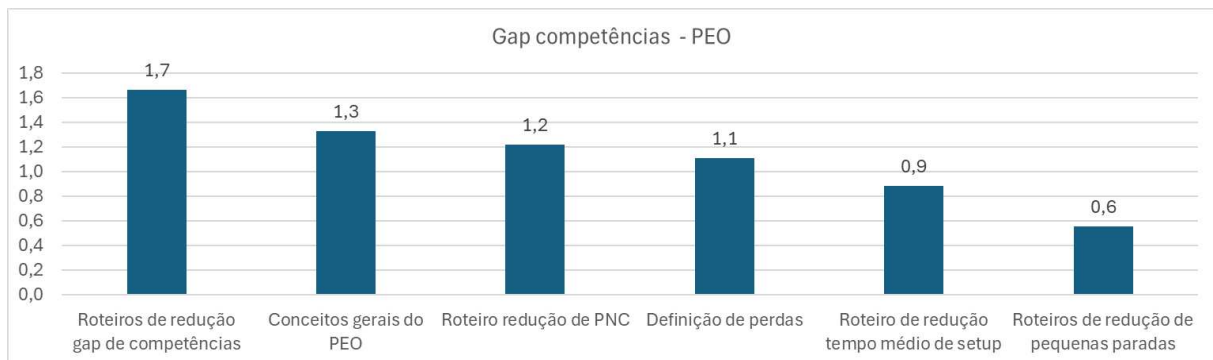
Fonte: Autoria própria.

A macro categoria com o maior *gap* foi a referente à Excelência Operacional. Ao abrirmos por categoria, tem-se o resultado apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2 – *Gap* de competências por categorias

Fonte: Autoria própria.

A categoria com o maior *gap* foi a referente ao PEO. Expandindo a análise por competências que fazem parte dessa categoria, tem-se os valores representados no gráfico 3.

Gráfico 3 – *Gap* de competências da categoria PEO

Fonte: Autoria própria.

Ao chegar na análise por competência foi possível verificar que há *gaps* consideráveis nas competências referentes às ferramentas que foram implantadas na empresa referentes à excelência operacional.

Com essa mesma forma de análise sendo realizada para todas as categorias e competências, a empresa conseguiu realizar o mapeamento dos *gaps* para o cargo de supervisor de produção.

As principais atividades executadas na empresa para realização desse mapeamento estão resumidas na tabela 2.

Tabela 2 – Tempo médio gasto nas atividades

ATIVIDADE	TEMPO EXECUÇÃO (horas)
Análise das perdas	3
Acompanhamento das atividades dos supervisores em campo	36
Montagem da agenda da supervisão	3
Análise do planejamento estratégico	2
Análise da descrição de cargo	2
Análise dos documentos de rotina (APR, Checklist)	2
Análise dos 119 procedimentos operacionais	36
Reunião de alinhamento com as coordenações e gerência da Produção	12
Montagem da matriz base para diagnóstico das competências	3
Autoavaliação pelos supervisores (1 hora para cada um)	9
TOTAL	108

Fonte: Autoria própria.

5 CONCLUSÕES

Conforme apresentado ao longo dessa pesquisa, pode-se analisar como foi realizado o mapeamento de competências para o cargo de supervisor de Produção na unidade produtiva da empresa pesquisada. Com isso tem-se que o objetivo geral desse trabalho foi atendido.

Cada objetivo específico foi alcançado, comprovando-se o atendimento ao primeiro objetivo ao identificar as competências por meio da análise documental dos arquivos, que abrangem tanto o nível estratégico da empresa quanto os níveis tático e operacional. Entre esses documentos, estão desde o mapa estratégico da companhia até os procedimentos operacionais dos processos produtivos liderados pelos supervisores. Além disso, foram utilizados grupos focais e observação *in loco* das atividades realizadas por essa supervisão.

O segundo objetivo específico foi atendido ao se analisar que o diagnóstico inicial das competências foi realizado, tendo sido executada a escolha dessas competências e sua descrição realizada conforme os níveis de criticidade, assim como sendo realizada a definição das notas objetivadas para cada competência, levando em consideração os objetivos estratégicos da organização e as atividades desejadas de cada supervisão.

O terceiro objetivo específico foi atendido ao se verificar que a medição do *gap* das competências foi realizada mediante a realização da autoavaliação pelos supervisores e a utilização de uma matriz onde constava a nota objetivada, a nota da autoavaliação e a diferença entre elas. A análise desses *gaps* permitiu que a empresa conseguisse focar no planejamento da capacitação dos colaboradores nessas competências para se reduzir esses *gaps*.

De forma resumida, tem-se que a empresa realizou o mapeamento de competências conforme etapa descrita por Brandão e Bahry (2022), exemplificada na figura 12, onde se tem a identificação das competências necessárias, o inventário das competências existentes e o mapeamento dos *gaps* dessas competências para planejamento do desenvolvimento.

Figura 12 – Etapa do mapeamento de competências



Fonte: Brandão e Bahry (2022, p.163).

Após conclusão desse estudo, algumas propostas de melhoria foram levantadas. A atividade de mapeamento, conforme relata Costa, Silva e Souza (2023), deve ser revisitada periodicamente para que os gaps sejam sempre recalculados e a relevância das competências, tanto atuais como futuras, sejam validadas novamente.

No momento da reavaliação desse mapeamento, sugere-se realizar, do mesmo modo como foi realizado com o grupo de coordenadores de Produção, rodadas também com grupos focais formados pelos próprios supervisores e outro por representantes dos liderados desses supervisores. Essa visão mais abrangente pode ajudar no refinamento das definições e critérios levantados para as competências.

No presente trabalho, apesar de terem sido dedicadas mais de 10 horas de trabalho junto aos coordenadores e ao gerente de produção, houve uma limitação na exploração desse grupo focal. Embora os pontos principais tenham sido explicitados, alguns aspectos foram abordados de forma genérica e poderiam ter sido debatidos com mais profundidade. Além disso, devido a LGPD, as informações referentes às notas das avaliações de desempenho referentes aos comportamentos, não puderam ser totalmente abertas para análise e discussão pelo grupo focal.

Conforme já mencionado, para ampliar a presente pesquisa e ser considerada em estudos futuros, recomenda-se a expansão dos grupos focais para incluir a supervisão e seus liderados. Além disso, sugere-se um estudo que verifique a aplicação das ações após a identificação dos gaps de competências e os impactos gerados nos resultados da organização.

REFERÊNCIAS

- BEHR, A., *et al.* Mapeamento de competências na Pequena Empresa de Software: o caso da ABC Ltda. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 1, n. 1, p. 141-171, 2010. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/gep/article/view/10538>. Acesso em: 3 jan. 2025.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, Abr./Jun., 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 73, Edição Especial 85 anos, p. 160-177, Nov., 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7478/1/8728-Texto%20do%20Artigo-30278-1-10-20221124.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.
- CARBONE Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2009.
- CEITIL, Mário. **Gestão e desenvolvimento de competências**. 2.ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2016.
- COSTA, Adrielly Bernardes; SILVA, Eleonora Vieira da; SOUZA, Helcimara. Gestão por competências no ambiente de trabalho: Estratégia de mapeamento. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, v.2, n.6, p.170-187, Ago./Dez., 2023. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2024/04/edufatec-n06v2a10.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2025.
- DURAND, Thomas. **The Alchemy of Competence**. 1998. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265663969_The_Alchemy_of_Competence. Acesso em: 15 jan. 2025.
- DURAND, Thomas. Forms of Incompetence. **Theory development for competence-based management**. Volume 6(A) in *Advances in Applied Business Strategy*, Lawrence Foster, series editor, Greenwich, CT: JAI Press, 2000. Disponível em: https://www.academia.edu/18274867/Forms_of_incompetence. Acesso em: 17 jan. 2025.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas articulada por meio de competências. Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública** / organização de Hélio Janny Teixeira, Ivani Maria Bassotti, Thiago Souza Santos. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, p.65-86. 2013. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/ses-sp/2013/ses-28299/ses-28299-5093.pdf#page=66>. Acesso em: 12 jan. 2025.

ENAP. **Gestão por Competências: Módulo 2 - Conceitos, definições e 2 tipologias de competências.** 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6493/2/M%C3%B3dulo%20%20-%20Conceitos%20%20defini%C3%A7%C3%B5es%20e%20tipologias%20de%20compet%C3%Aancias.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2024.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri):** o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 5. ed. Nova Lima, MG: Falconi, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, Mar./Abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFFVgpwNkCggnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 abr. 2024.

HOLANDA, Juliana Rodrigues. **Mapeamento e avaliação de competências técnicas:** estudo de caso no departamento de contabilidade e finanças da Universidade Federal do Ceará. 2013. 82f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Mastering the management system. **Harvard Business Review**, p.2-17, Jan., 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

NASCIMENTO, Francisco Paulo; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da pesquisa científica:** Teoria e Prática. 1.ed. Brasília, DF: Thesaurus, 2016.

PEREIRA, Natália Ximenes; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago. Observação e análise documental as suas contribuições na pesquisa científica. **Dossiê Educação, Tecnologia e Interdisciplinaridade**, v. 46, n. 1, p. 63-74, 2024. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/4877. Acesso em: 26 ago. 2024.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005. 100 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 1 mar. 2024.

ROSSATO, M. A. **Uma proposta de modelo de gestão do conhecimento.** Tese de Doutorado, UFRJ/COPPE - Universidade Federal do Rio de Janeiro/Coppe - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2002.

SAMPAIO, Getúlio Pinto. **Teoria do Sucesso**: Empreendedorismo e Felicidade. São Paulo, SP: Nobel, 2006.

SEBRAE. Conheça as principais formas jurídicas das empresas. Brasília: DF. Sebrae Nacional, 12 abril 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10 Jul. 2024.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work**: Models for superior performance. New York, USA: Wiley, 1993. Disponível em: <https://archive.org/details/competenceatwork00spen/page/n7/mode/2up?view=theater> . Acesso em: 1 fev. 2025.

APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR NÍVEL DE CRITICIDADE

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS - Gestão de rotina						
NÍVEL	FERRAMENTAS DE SEGURANÇA	GERENCIAMENTO DA ROTINA	GESTÃO DE INDICADORES	GESTÃO DE PESSOAS	CONTROLE E ELABORAÇÃO DE PROCEDIMENTOS	GESTÃO CUSTOS INDUSTRIAIS
CONCEITO	Refere-se ao processo de aplicação, validação e gerenciamento das ferramentas de segurança aplicadas na área.	Refere-se às atividades de gerenciamento dos insumos necessários para realização da produções diárias.	Refere-se às atividades de controle e acompanhamento dos principais indicadores referentes à sua gestão	Refere-se ao processo contínuo de monitoramento, avaliação e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores da organização, visando alcançar os objetivos estratégicos e maximizar o potencial de cada indivíduo.	Refere-se ao ato de criar, revisar ou obsoleter procedimentos referentes às atividades necessárias para o funcionamento dos processos produtivos e de apoio.	Refere-se à capacidade de analisar os custos do setor, tendo conhecimento sobre as etapas de planejamento dos custos, OBZ e os tipos de classes de custos que compoem os custos da área.
0	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
1	Pouco ou nenhum conhecimento (Apenas ouviu falar)	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento (Apenas teórico)	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento
2	Possui treinamento na aplicação de todas as ferramentas de segurança aplicadas na área.	Sabe o que precisa ser feito, mas não realizou de forma prática	Sabe quais são os indicadores prioritários sob sua responsabilidade, mas não sabe como calculá-los ou preenchê-los	Estabelece metas de atendimento, mas ainda não tem rotina de monitoramento e avaliação	Sabe como é realizado todo o processo de criação/revisão dos procedimentos, mas nunca participou da criação ou revisão de um procedimento.	Tem conhecimento teórico sobre formação dos custos da área e OBZ (orçamento base zero), mas não acompanha os custos da área.
3	Sabe aplicar as ferramentas no dia a dia	Consegue obter as informações de planejamento diário da produção, os insumos necessários e disponibilizar para o setor.	Sabe quais são os indicadores prioritários sob sua responsabilidade, e tem controle desses indicadores em planilhas ou outro software. Mas não sabe como calculá-los.	Possui metas de atendimento, com uma rotina de monitoramento e avaliação, mas não tem rotina de feedback bem definida.	Sabe coletar as informações dos processos para elaboração de procedimentos e analisar procedimentos que precisem ser revisados. Não sabe operar o SE Documentos	Tem conhecimento teórico sobre formação dos custos da área e OBZ (orçamento base zero) e acompanha mensalmente os fechamentos dos custos.
4	Consegue aplicar as ferramentas de segurança e tirar dúvidas dos colaboradores sobre a aplicação dessas ferramentas	Consegue obter as informações de planejamento diário da produção, os insumos necessários, disponibilizar para o setor, mesmo em condições fora de padrão.	Sabe quais são os indicadores prioritários sob sua responsabilidade, tem controle contínuo desses indicadores em planilhas ou outro software e sabe como calculá-los.	Possui metas de atendimento, com uma rotina de monitoramento e avaliação e fornece feedback estruturados, fazendo o correto reconhecimento e ajudando no desenvolvimento profissional dos colaboradores.	Sabe coletar as informações dos processos para elaboração de procedimentos e analisar procedimentos que precisem ser revisados. SABE operar o SE Documentos	Tem conhecimento teórico sobre formação dos custos da área e OBZ (orçamento base zero), faz acompanhamento frequente dos custos, traçando estratégias junto à coordenação para evitar/minimizar impactos no fechamento mensal dos custos
5	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador.	Consegue atuar como multiplicador.	Consegue atuar como multiplicador.	Consegue atuar como multiplicador.	Consegue atuar como multiplicador.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS - Conceitos - Gestão de Melhorias						
NÍVEL	OEE	NOÇÕES ENGENHARIA INDUSTRIAL	CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO AUTÔNOMA	CONCEITOS BÁSICOS - QUALIDADE	QUALIDADE (CERTIFICAÇÃO)	FUNDAMENTOS BÁSICOS LEAN
CONCEITO	OEE é o principal indicador de efetividade global de um equipamento, sendo largamente utilizado nas indústrias de manufatura. A sigla OEE é uma abreviação do termo Overall Equipment Effectiveness	A Engenharia Industrial é uma área do conhecimento que se dedica ao estudo, projeto, desenvolvimento, implantação e operação de sistemas produtivos	Refere-se à ação de manter, sustentar, consertar ou conservar alguma coisa ou algo. No caso específico, as máquinas e/ou equipamentos industriais	Refere-se ao Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos	Refere-se ao conhecimento necessário para manutenção da certificação ISO9001/2015 e NBR7480	Lean é uma metodologia que consiste em deixar operações de uma empresa mais enxutas, com foco em diminuir desperdícios sem prejudicar a qualidade da solução final.
0	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
1	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento
2	Tem conhecimento teórico sobre o que é OEE e quais variáveis são necessárias para seu cálculo	Tem conhecimento teórico sobre como os projetos de engenharia são realizados	Conhece o conceito das etiquetas, LIL, LUPs e GIGAS	Tem conhecimento dos produtos e os requisitos necessários para atendimento ao cliente	Tem conhecimento da ISO9001 e NBR7480, mas não pratica	Tem noções sobre os conceitos de Lean
3	Tem conhecimento sobre o que é OEE e sabe calcular o OEE dos equipamentos pelos quais é responsável	Tem conhecimento teórico sobre como os projetos de engenharia são realizados e contribui com insights quando faz parte de algum grupo ou comitê de implantação de projeto de engenharia	Conhece os conceitos referentes à gestão autônoma e já participou de algum GIGA.	Tem conhecimento dos produtos e seus requisitos necessários para atendimento ao cliente. Faz investigação de RC quando solicitado	Tem conhecimento da ISO9001 e NBR7480 e verifica esporadicamente o atendimento dos produtos	Tem conhecimento teórico sobre o Lean. Possui curso Green Belt
4	Tem conhecimento sobre o que é OEE, sabe calcular o OEE dos equipamentos pelos quais é responsável e consegue tirar dúvidas dos colaboradores	Sabe implantar uma operação de sistemas produtivos	Conhece os conceitos referentes à gestão autônoma e já liderou algum GIGA.	Conhece as normas e os requisitos necessários para os produtos da sua área, realizando acompanhamento e tratativas preventivas para correção de desvios de qualidade da área	Tem conhecimento da ISO9001 e NBR7480 e faz auditorias nos processos para verificar o atendimento às normas (Auditor interno da Qualidade)	Tem conhecimento teórico sobre o Lean. Possui curso Green Belt e já aplicou a metodologia em mais de 1 projeto.
5	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador dos conceitos relacionados à gestão autônoma	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador - Auditor líder	Consegue atuar como multiplicador. Certificado Black Belt

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS - PEO						
NÍVEL	CONCEITOS GERAIS DO PEO	DEFINIÇÃO DE PERDAS	ROTEIROS DE REDUÇÃO DE PEQUENAS PARADAS	ROTEIRO DE REDUÇÃO TEMPO MÉDIO DE SETUP	ROTEIRO REDUÇÃO DE PNC	ROTEIROS DE REDUÇÃO GAP DE COMPETÊNCIAS
CONCEITO	Refere-se ao entendimento dos conceitos gerais que são necessários para se ter um entendimento sobre o PEO	Refere-se ao entendimento sobre o conceito de perdas	Refere-se ao entendimento dos passos necessários para aplicar o roteiro de redução de pequenas paradas	Refere-se ao entendimento dos passos necessários para aplicar o roteiro de redução de tempo médio de setup	Refere-se ao entendimento dos passos necessários para aplicar o roteiro de redução de PNC	Refere-se ao entendimento dos passos necessários para aplicar o roteiro de redução de GAP de competências
0	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
1	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento
2	Tem conhecimento sobre conceitos básicos do PEO	Tem conhecimento dos conceitos sobre perdas, mas ainda não colocou em prática	Já recebeu treinamento sobre o roteiro, mas ainda não participou de nenhum PHD.	Já recebeu treinamento sobre o roteiro, mas ainda não participou de nenhum PHD.	Já recebeu treinamento sobre o roteiro, mas ainda não participou de nenhum PHD.	Já recebeu treinamento sobre o roteiro, mas ainda não participou de nenhum PHD.
3	Tem conhecimento sobre conceitos básicos do PEO e os pilares.	Conhece as perdas dos processos pelo qual é responsável, mas ainda não tem tratativas bem estabelecidas para buscar a redução dessas perdas	Participou como membro de um PHD desse roteiro	Participou como membro de um PHD desse roteiro	Participou como membro de um PHD desse roteiro	Participou como membro de um PHD desse roteiro
4	Tem conhecimento sobre conceitos básicos do PEO, os pilares e aplica esses conceitos no dia-a-dia	Conhece as perdas dos processos pelo qual é responsável e tem tratativas bem estabelecidas para buscar a redução dessas perdas	Já foi líder ou vice-líder de um PHD desse roteiro	Já foi líder ou vice-líder de um PHD desse roteiro	Já foi líder ou vice-líder de um PHD desse roteiro	Já foi líder ou vice-líder de um PHD desse roteiro
5	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador do roteiro	Consegue atuar como multiplicador do roteiro	Consegue atuar como multiplicador do roteiro	Consegue atuar como multiplicador do roteiro

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS - INFORMÁTICA				
NÍVEL	CONHECIMENTO DE POWER BI	FUNICIONALIDADES SOFTWARE CHÃO DE FÁBRICA	SOFTWARES DE RH	WORD E EXCEL E OUTLOOK
CONCEITO	Refere-se ao conhecimento sobre a ferramenta POWER BI que é um serviço de análise de negócios e análise de dados da desenvolvedora Microsoft.	Refere-se à utilização do software de chão de fábrica MII	Refere-se aos programas da empresa referentes à gestão individual e da equipe	Ferramentas do microsoft Office que servem para editar planilhas gerenciar emails
0	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
1	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento
2	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes	Não teve treinamento teórico ou utilizou poucas vezes
3	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa	Tem conhecimento teórico ou sabe utilizar as ferramentas básicas do programa
4	Sabe utilizar bem o programa, criar banco de dados, planilhas automáticas e dashboards.	Sabe utilizar bem o programa, tirando dúvidas dos colaboradores.	Sabe utilizar bem o programa e todas suas funcionalidades.	Sabe utilizar bem o programa, criar banco de dados, planilhas automáticas e dashboards. Saber utilizar o Outlook para gestão dos e-mails, tempo e demandas.
5	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS - Políticas e Cultura				
NÍVEL	PESSOAS	COMPLIANCE	POLITICA INTEGRADA	CULTURA
CONCEITO	Entendimentos dos conceitos estabelecidos na Política de Pessoas	Entendimentos dos conceitos estabelecidos no Código de Ética	Entendimentos dos conceitos estabelecidos na Política de Gestão Integrada	Entendimentos dos pilares e comportamentos definidos na Cultura
0	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
1	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento	Pouco ou nenhum conhecimento
2	Tem conhecimento, mas não colocou em prática	Tem conhecimento, mas não colocou em prática	Tem conhecimento, mas não colocou em prática	Tem conhecimento, mas não colocou em prática
3	Tem conhecimento, mas aplica de forma esporádica na sua rotina	Tem conhecimento, mas aplica de forma esporádica na sua rotina	Tem conhecimento, mas aplica de forma esporádica na sua rotina	Tem conhecimento, mas aplica de forma esporádica na sua rotina
4	Tem conhecimento e aplica de forma sistemática na sua rotina	Tem conhecimento e aplica de forma sistemática na sua rotina	Tem conhecimento e aplica de forma sistemática na sua rotina	Tem conhecimento e aplica de forma sistemática na sua rotina
5	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador	Consegue atuar como multiplicador

(continua)

LEGENDA:			"O" - Nota objetivada																				
			"AA" - Nota da autoavaliação			"L" - Lacuna ou gap (diferença entre o objetivado e a autoavaliação)																	
			Média Geral			Supervisor de Produção 1			Supervisor de Produção 2			Supervisor de Produção 3			Supervisor de Produção 4			Supervisor de Produção 5					
MACRO CATEGORIA	CATEGORIA	COMPETÊNCIA	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L			
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	7 ferramentas da qualidade (diagrama de Ishikawa, folha de verificação, histograma, gráfico de Pareto, diagrama de dispersão, fluxograma e gráfico de controle)	4,1			5,0			4,0			4,0			4,0			4,0					
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	MASP	4,1			5,0			4,0			4,0			4,0			4,0					
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	5W e 2H	4,1			5,0			4,0			4,0			4,0			4,0					
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	5 porquês	4,1			5,0			4,0			4,0			4,0			4,0					
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	DMAIC	2,1			3,0			2,0			2,0			2,0			2,0					
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	FCA	5,0			5,0			5,0			5,0			5,0			5,0					
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	Análise de falha (RAF)	4,0			4,0			4,0			4,0			4,0			4,0					
Excelência operacional	PEO	Conceitos gerais do PEO	4,0			4,0			4,0			4,0			4,0			4,0					
Excelência operacional	PEO	Definição de perdas	4,0			4,0			4,0			4,0			4,0			4,0					
Excelência operacional	PEO	Roteiros de redução de pequenas paradas	3,1			4,0			3,0			3,0			3,0			3,0					
Excelência operacional	PEO	Roteiro de redução tempo médio de setup	3,1			4,0			3,0			3,0			3,0			3,0					
Excelência operacional	PEO	Roteiro redução de PNC	3,1			4,0			3,0			3,0			3,0			3,0					

(continua)

LEGENDA:			"O" - Nota objetivada			"AA" - Nota da autoavaliação			"L" - Lacuna ou gap (diferença entre o objetivado e a autoavaliação)			Média Geral			Supervisor de Produção 1			Supervisor de Produção 2			Supervisor de Produção 3			Supervisor de Produção 4			Supervisor de Produção 5		
MACRO CATEGORIA	CATEGORIA	COMPETÊNCIA	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L			
Excelência operacional	PEO	Roteiros de redução gap de competências	3,1			4,0			3,0			3,0			3,0			3,0			3,0			3,0					
Processos industriais	Processo industrial 1	Procedimentos do processo industrial 1	2,9			3,0			5,0			5,0			5,0			5,0			3,0								
Processos industriais	Processo industrial 2	Procedimentos do processo industrial 2	2,9			3,0			5,0			5,0			5,0			5,0			3,0								
Processos industriais	Processo industrial 3	Procedimentos do processo industrial 3	2,9			3,0			5,0			5,0			5,0			5,0			3,0								
Processos industriais	Processo industrial 4	Procedimentos do processo industrial 4	2,7			3,0			3,0			3,0			3,0			3,0			5,0								
Processos industriais	Processo industrial 5	Procedimentos do processo industrial 5	2,7			3,0			3,0			3,0			3,0			3,0			5,0								
Processos industriais	Processo industrial 6	Procedimentos do processo industrial 6	1,4			3,0			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0								
Processos industriais	Processo industrial 7	Procedimentos do processo industrial 7	1,4			3,0			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0								
Processos industriais	Processo industrial 8	Procedimentos do processo industrial 8	1,4			3,0			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0								
Processos industriais	Processo industrial 9	Procedimentos do processo industrial 9	1,4			3,0			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0								
Processos industriais	Processo industrial 10	Procedimentos do processo industrial 10	1,4			3,0			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0								
Processos industriais	Processo industrial 11	Procedimentos do processo industrial 11	1,4			3,0			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0								
Processos industriais	Processo industrial 12	Procedimentos do processo industrial 12	1,2			3,0			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0								
Processos industriais	Processo industrial 13	Procedimentos do processo industrial 13	1,7			0,0			2,0			2,0			2,0			2,0			2,0								
Processos industriais	Processo industrial 14	Procedimentos do processo industrial 14	1,2			3,0			0,0			0,0			0,0			0,0			0,0								
Informática	Power BI	Conhecimento de Power BI	2,2			4,0			2,0			2,0			2,0			2,0			2,0								

APÊNDICE D – MATRIZ DE *GAP* DE COMPETÊNCIAS POR SUPERVISÃO TOTALMENTE PREENCHIDA

LEGENDA: "O" - Nota objetivada "AA" - Nota da autoavaliação "L" - Lacuna ou gap (diferença entre o objetivado e a autoavaliação)			Média Geral			Supervisor de Produção 1			Supervisor de Produção 2			Supervisor de Produção 3			Supervisor de Produção 4			Supervisor de Produção 5		
			O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L
MACRO CATEGORIA	CATEGORIA	COMPETÊNCIA	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Ferramentas de segurança (DTO, ATC...)	4,0	3,7	0,3	4,0	4,0	0,0	4,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gerenciamento da rotina	4,0	3,7	0,3	4,0	3,0	1,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gestão de indicadores	4,0	3,2	0,8	4,0	3,0	1,0	4,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	2,0	2,0	4,0	3,0	1,0
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gestão de pessoas	4,0	3,6	0,4	4,0	3,0	1,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Controle e elaboração de procedimentos	3,0	2,8	0,2	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	1,0	2,0	3,0	3,0	0,0
Gestão da rotina e de melhorias	Gestão de rotina	Gestão custos industriais	3,0	2,4	0,6	3,0	3,0	0,0	3,0	2,0	1,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	3,0	0,0
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	OEE	3,3	2,9	0,4	3,0	2,0	1,0	4,0	3,0	1,0	4,0	5,0	0,0	4,0	3,0	1,0	3,0	2,0	1,0
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	Conceitos básicos engenharia industrial	3,2	2,6	0,7	4,0	3,0	1,0	3,0	2,0	1,0	3,0	3,0	0,0	3,0	4,0	0,0	3,0	3,0	0,0
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	Conceitos básicos de gestão autônoma	3,7	2,6	1,1	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	2,0	2,0	4,0	4,0	0,0	3,0	2,0	1,0
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	Conceitos básicos - qualidade	4,1	3,2	0,9	5,0	2,0	3,0	4,0	4,0	0,0	4,0	2,0	2,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	Qualidade (certificação)	3,3	2,7	0,7	4,0	2,0	2,0	3,0	2,0	1,0	4,0	1,0	3,0	3,0	4,0	0,0	3,0	3,0	0,0

(continua)

LEGENDA:			"O" - Nota objetivada			Média Geral			Supervisor de Produção 1			Supervisor de Produção 2			Supervisor de Produção 3			Supervisor de Produção 4			Supervisor de Produção 5		
			"AA" - Nota da autoavaliação			"L" - Lacuna ou gap (diferença entre o objetivado e a autoavaliação)			O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L
MACRO CATEGORIA	CATEGORIA	COMPETÊNCIA	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L			
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	Fundamentos básicos Lean	2,2	2,1	0,1	4,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	3,0	0,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	0,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	7 ferramentas da qualidade (diagrama de Ishikawa, folha de verificação, histograma, gráfico de Pareto, diagrama de dispersão, fluxograma e gráfico de controle)	4,1	3,2	0,9	5,0	4,0	1,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0	4,0	3,0	1,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	MASP	4,1	3,3	0,8	5,0	5,0	0,0	4,0	2,0	2,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0	4,0	3,0	1,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	5W e 2H	4,1	3,6	0,6	5,0	5,0	0,0	4,0	2,0	2,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	5 porquês	4,1	3,9	0,2	5,0	5,0	0,0	4,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	DMAIC	2,1	1,8	0,3	3,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	3,0	0,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	0,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	FCA	5,0	3,7	1,3	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	5,0	3,0	2,0	5,0	2,0	3,0	5,0	4,0	1,0			
Gestão da rotina e de melhorias	Conceitos - Gestão de Melhorias	Análise de falha (RAF)	4,0	3,7	0,3	4,0	4,0	0,0	4,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0			
Excelência operacional	PEO	Conceitos gerais do PEO	4,0	2,7	1,3	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0	4,0	2,0	2,0	4,0	4,0	0,0	4,0	2,0	2,0			
Excelência operacional	PEO	Definição de perdas	4,0	2,9	1,1	4,0	3,0	1,0	4,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	4,0	3,0	1,0	4,0	4,0	0,0			
Excelência operacional	PEO	Roteiros de redução de pequenas paradas	3,1	2,6	0,6	4,0	4,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	1,0	2,0			
Excelência operacional	PEO	Roteiro de redução tempo médio de setup	3,1	2,2	0,9	4,0	3,0	1,0	3,0	3,0	0,0	3,0	2,0	1,0	3,0	3,0	0,0	3,0	1,0	2,0			
Excelência operacional	PEO	Roteiro redução de PNC	3,1	1,9	1,2	4,0	2,0	2,0	3,0	5,0	0,0	3,0	1,0	2,0	3,0	3,0	0,0	3,0	1,0	2,0			
Excelência operacional	PEO	Roteiros de redução gap de competências	3,1	1,4	1,7	4,0	2,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0			

(continua)

LEGENDA: "O" - Nota objetivada "AA" - Nota da autoavaliação "L" - Lacuna ou gap (diferença entre o objetivado e a autoavaliação)			Média Geral			Supervisor de Produção 1			Supervisor de Produção 2			Supervisor de Produção 3			Supervisor de Produção 4			Supervisor de Produção 5		
			O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L
MACRO CATEGORIA	CATEGORIA	COMPETÊNCIA	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L
Processos industriais	Processo industrial 1	Procedimentos do processo industrial 1	2,9	3,7	0,0	3,0	2,0	1,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	3,0	3,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 2	Procedimentos do processo industrial 2	2,9	3,4	0,0	3,0	2,0	1,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	3,0	3,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 3	Procedimentos do processo industrial 3	2,9	3,6	0,0	3,0	2,0	1,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	3,0	3,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 4	Procedimentos do processo industrial 4	2,7	3,6	0,0	3,0	2,0	1,0	3,0	5,0	0,0	3,0	5,0	0,0	3,0	4,0	0,0	5,0	5,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 5	Procedimentos do processo industrial 5	2,7	3,3	0,0	3,0	2,0	1,0	3,0	5,0	0,0	3,0	5,0	0,0	3,0	2,0	1,0	5,0	5,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 6	Procedimentos do processo industrial 6	1,4	1,8	0,0	3,0	2,0	1,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 7	Procedimentos do processo industrial 7	1,4	1,8	0,0	3,0	2,0	1,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 8	Procedimentos do processo industrial 8	1,4	1,7	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 9	Procedimentos do processo industrial 9	1,4	1,7	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 10	Procedimentos do processo industrial 10	1,4	1,4	0,0	3,0	2,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 11	Procedimentos do processo industrial 11	1,4	1,6	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 12	Procedimentos do processo industrial 12	1,2	1,4	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Processos industriais	Processo industrial 13	Procedimentos do processo industrial 13	1,7	1,6	0,1	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	1,0	1,0
Processos industriais	Processo industrial 14	Procedimentos do processo industrial 14	1,2	1,9	0,0	3,0	2,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Informática	Power BI	Conhecimento de Power BI	2,2	2,3	0,0	4,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	4,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	1,0	1,0
Informática	Software chão de fábrica	Funcionalidades software chão de fábrica	4,1	4,1	0,0	5,0	3,0	2,0	4,0	5,0	0,0	4,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0

(conclusão)

LEGENDA: "O" - Nota objetivada "AA" - Nota da autoavaliação "L" - Lacuna ou gap (diferença entre o objetivado e a autoavaliação)			Média Geral			Supervisor de Produção 1			Supervisor de Produção 2			Supervisor de Produção 3			Supervisor de Produção 4			Supervisor de Produção 5		
			O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L
MACRO CATEGORIA	CATEGORIA	COMPETÊNCIA	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L	O	AA	L
Informática	Softwares da empresa	Softwares de gestão de pessoas	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0
Informática	Informática (Pacote Office)	Word, Excel e Outlook	4,0	3,3	0,7	4,0	3,0	1,0	4,0	2,0	2,0	4,0	5,0	0,0	4,0	3,0	1,0	4,0	3,0	1,0
Políticas e cultura	Pessoas	Política de pessoas	4,0	3,4	0,6	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0
Políticas e cultura	Compliance	Código de ética	4,0	3,6	0,4	4,0	4,0	0,0	4,0	5,0	0,0	4,0	3,0	1,0	4,0	5,0	0,0	4,0	4,0	0,0
Políticas e cultura	Política integrada	Política integrada	4,0	3,6	0,4	4,0	3,0	1,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	4,0	0,0	4,0	3,0	1,0
Políticas e cultura	Cultura	Cultura da empresa	5,0	4,4	0,6	5,0	4,0	1,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	5,0	4,0	1,0
Comportamental	Credibilidade	Credibilidade	4,0	0,0	4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0
Comportamental	Inovação	Inovação	4,0	0,0	4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0
Comportamental	Gestão de Pessoas	Gestão de pessoas	4,0	0,0	4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0
Comportamental	Colaboração	Colaboração	4,0	0,0	4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0
Comportamental	Foco no Cliente	Foco no cliente	4,0	0,0	4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0
Comportamental	Visão Estratégica	Visão estratégica	4,0	0,0	4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0
Comportamental	Cultura de Segurança	Cultura de segurança	4,0	0,0	4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0
Comportamental	Foco em resultados	Foco em resultados	4,0	0,0	4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0		4,0