

ENSINO SUPERIOR: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA GRADUAÇÃO ÀS ORGANIZAÇÕES

Leticia Baggio – leticia@uniao.edu.br

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa

Endereço - Avenida Monteiro Lobato – Km 01, s/n - Caixa Postal 20

CEP - 84016-210 – Ponta Grossa – Pr

Isaura A. de Lima, Prof. Dra – alberton@utfpr.edu.br

Maria S. Waltrick, Ms – salete@uniao.edu.br

Faculdade Educacional de Ponta Grossa

Endereço – Rua Tiburcio Pedro Ferreira – 55

CEP – 84015-120 – Ponta Grossa – Pr

Ana Carolina M. Pilatti de Paula – anacarolina@uniao.edu.br

***Resumo:** No atual ambiente corporativo, os colaboradores são cada vez mais solicitados a contribuir efetivamente para que os resultados da organização sejam satisfatórios. Para promover este propósito, as organizações estão se utilizando de uma importante ferramenta da gestão do conhecimento: o mapeamento de competências. Neste contexto, as instituições de ensino superior representam papel importante no desenvolvimento de competências profissionais, tanto técnicas como comportamentais em seus acadêmicos. Contudo, para que isso ocorra de maneira eficaz, as instituições de ensino devem utilizar em sua metodologia de ensino ferramentas que promovam o desenvolvimento de competências adicionais, além do ensino técnico específico. Dessa forma, é objetivo deste estudo discorrer sobre o tema mapeamento de competências nas organizações e a contribuição da formação acadêmica no desenvolvimento dessas competências.*

***Palavras-chave:** Mapeamento de competências, Atuação profissional, Ensino de graduação, Reforma universitária.*

1. INTRODUÇÃO

A principal característica do atual contexto organizacional são as mudanças frequentes. Neste cenário, as pessoas são requisitas a se adaptar continuamente, não apenas em razão das crises políticas e econômicas, mas inclusive pela própria evolução tecnológica que afeta as características do trabalho e a forma de se trabalhar.

Nesse cenário, GIL (1997), argumenta que a área de gestão de pessoas, enquanto catalisadora entre necessidades organizacionais e expectativas individuais, tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pela formação de capital intelectual na empresa.

Contudo, a competitividade do atual mercado faz com que as organizações passem a requerer dos seus colaboradores novas habilidades e competências. Assim, num contexto em que a tecnologia e os processos de trabalho tornaram-se disponíveis e acessíveis globalmente e a disseminação de informações equipara os recursos de produção das organizações, o seu grande diferencial competitivo passa a ser o conhecimento que a empresa processa através das pessoas que lá atuam.

Neste sentido, NONAKA e TAKEUCHI (1997), afirmam que a organização não apenas utiliza o conhecimento dos seus colaboradores, mas também o cria conforme as suas necessidades. Assim, emerge no ambiente corporativo uma inovadora ferramenta de gestão: a gestão através do conhecimento, que se sobressai pelo papel essencial que o conhecimento humano e não apenas mecânico ou tecnológico desempenha nela.

A gestão do conhecimento foi conceituada por BUKOWITZ e WILLIAMS (pg.17, 2002) como sendo “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Na visão de NONAKA E TAKEUCHI (1997) o principal objetivo da gestão do conhecimento é captar o conhecimento de cada pessoa e convertê-lo em algo que seja útil para a organização.

Na prática, essa conversão de conhecimento se apresenta através da inovação, na forma de lançamento de novos produtos ou serviços, no aumento da produtividade e da qualidade, em razão do aumento do conhecimento dos trabalhadores e, no maior comprometimento dos colaboradores com a organização, em virtude do reconhecimento e valorização.

Dessa forma, a fim de manterem-se competitivos, as organizações e seus colaboradores passam a investir não apenas na formação específica, mas também no desenvolvimento de habilidades e competências estratégicas. Para contribuir com este propósito, a gestão do conhecimento apresenta algumas ferramentas, tal como o mapeamento de competências, que tem a função de identificar e gerenciar as competências e habilidades de cada pessoa.

Assim, o objeto de estudo deste trabalho, está relacionado com a prática do mapeamento de competências dentro das organizações e sua relação com o desenvolvimento de competências nas instituições de ensino superior. Dessa forma, este trabalho é classificado como sendo um estudo bibliográfico de caráter descritivo.

2. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

As rápidas mudanças decorrentes do avanço tecnológico e do processo de globalização reforçam a necessidade de se redefinir um novo perfil profissional adaptado à atual realidade organizacional. Nesse sentido, a gestão de competências tem se destacado como prioridade nas organizações, em função da necessidade crescente de se estabelecer um diferencial competitivo, que não apenas pelos processos e tecnologias utilizados, mas, essencialmente pelo conhecimento oriundo de seu capital intelectual.

A preocupação das empresas em relação a um desempenho excelente não é recente. Conforme CHIAVENATO (1999), Taylor já alertava para a importância da competência no desempenho das atividades. Seus conceitos sugeriam que todos os aspectos relacionados ao trabalho, deveriam ser investigados sob a ótica científica para que assim fosse possível estabelecer a melhor metodologia para desempenho da tarefa. Nesta sistemática, os funcionários já eram selecionados, treinados e direcionados para determinadas atividades, de acordo com as exigências da mesma e as competências que o trabalhador possuía.

Na sociedade contemporânea, por sua vez, a busca pela competitividade impõem às organizações a necessidade de possuir profissionais aptos a fazer frente às oportunidades e riscos do mercado. Nesse aspecto, NONAKA e TAKEUCHI (1997) afirmam ser possível visualizar na gestão de competências um eficiente instrumento de gestão, onde as empresas passam a atribuir maior valor à gestão estratégica de pessoas. Através da gestão estratégica de pessoas, a organização identifica seus colaboradores de acordo com suas competências

técnicas e comportamentais, e os direciona para atividades relacionadas com suas áreas de conhecimento. O resultado desta ação deverá ser um trabalho de maior qualidade e profissionais mais satisfeitos.

Segundo BUKOWITZ e WILLIANS (2002), a utilização da gestão de competências requer que a organização conheça as suas *gaps*, ou lacunas de competências. Esse processo tem início com a definição das metas e objetivos que a empresa pretende atingir, baseado no seu planejamento estratégico. De acordo com as metas e objetivos estabelecidos, é possível traçar o perfil profissional ideal para o cumprimento desses propósitos. Após definido o perfil ideal de competências, a organização pode estabelecer um comparativo entre a sua necessidade, ou seja, um padrão ideal, e a situação atual, que condiz com a realidade encontrada. A figura 1 ilustra esse processo:

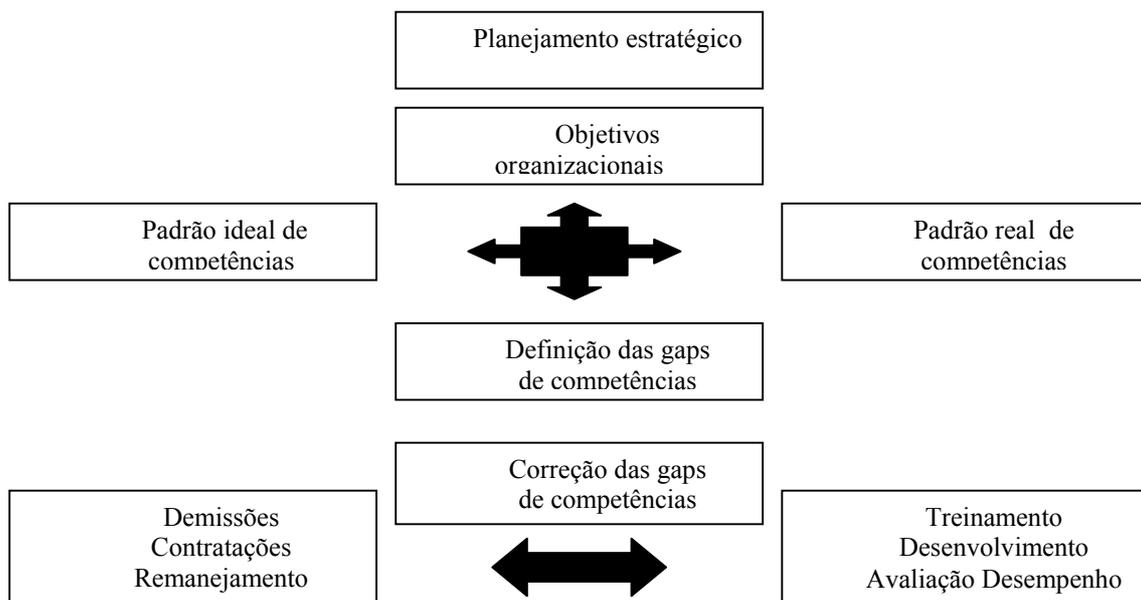


Figura 1 – Processo de identificação e preenchimento de *gaps* de competências

Ainda conforme a visão de BUKOWITZ e WILLIANS (2002), na prática, a gestão de competências pode apresentar as seguintes vantagens para a organização:

- Definição clara dos perfis desejados para a organização;
- Desenvolvimento de equipes;
- Ambiente mais participativo;
- Colaboradores mais comprometidos;
- Identificação precisa de *gaps* – lacunas de competência;
- Gestão baseada em critérios mensuráveis;
- Melhor aproveitamento dos treinamentos realizados;
- Aumento da produtividade;
- Melhoria na qualidade de produtos e serviços;
- Equipes co-responsáveis pelo seu auto desenvolvimento.

Dessa forma, é possível afirmar que, atualmente, o grande desafio das organizações está relacionado ao desenvolvimento e à gestão de competências no ambiente de trabalho. Para os colaboradores, no entanto, o maior desafio está em desenvolver as competências que são realmente necessárias ou desejadas pelas organizações.

3. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A preocupação com os ativos intangíveis da organização tem sido cada vez mais freqüente. MENDES, TAPAJÓS e CONTE (2003), justificam esta afirmação considerando que, atualmente, as organizações, de maneira geral, estão agregando valor através do que sabem e da forma como utilizam este saber. Neste contexto, o mapeamento de competências se apresenta como uma poderosa ferramenta de gestão, capaz de gerir o conhecimento organizacional, de acordo com as suas próprias necessidades.

Contudo, o termo competência vem sendo aplicado nas organizações de maneira ampla em diferentes situações de qualificação e de desempenho, o que nos remete ao questionamento: o que exatamente são competências? O dicionário Aurélio apresenta um conceito genérico para o termo competência: “é a capacidade para entender qualquer assunto, aptidão, idoneidade, capacidade legal para julgar pleito”. Já para FLEURY e FLEURY (2004, pg.30), competência é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Definido o termo competência, ressalta-se aqui a importância que a prática do mapeamento das competências representa para as organizações. CAVALCANTI (2002) afirma que o seu objetivo é reconhecer as potencialidades de cada pessoa que trabalha na organização. Já para a COTEC (1998) o processo de mapeamento de competências é um estudo que visa identificar os conhecimentos, habilidades e experiências dos colaboradores, possibilitando direcionar atenção para áreas que requerem maior dedicação, onde os resultados não são satisfatórios ou, naquelas áreas que influem diretamente nos resultados organizacionais.

Para a COTEC (1998), o mapeamento de competências pode oferecer à empresa, variados benefícios, tais como:

- Identificação de profissionais habilitados para projetos e trabalhos específicos;
- Diagnostico de necessidades de treinamento;
- Indicação da necessidade de contratação de profissionais com competências específicas para suprir *gaps* da organização;
- Contribuição para a Gestão do Conhecimento na organização.

ROSSATO (2002) complementa com os seguintes benefícios que a organização poderá obter através do mapeamento de competências de seus colaboradores:

- Alocação de colaboradores de acordo com as suas competências;
- Utilização e maximização de potencialidades não aproveitadas;
- Identificação da ausência ou carência de certas competências na organização;
- Contribuição para o planejamento, seleção e desenvolvimento de competências essenciais à organização (*core competence*).

O processo de mapeamento de competências pressupõe mapear dois tipos de competências, a saber: as competências organizacionais e as individuais. As competências organizacionais, de acordo com a COTEC (1998), são os conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas vitais para o desempenho de cada atividade da empresa. As competências individuais, por sua vez, segundo ROSSATO (2002), consistem nas competências acadêmicas, técnicas e comportamentais de cada colaborador.

As competências individuais, quando somadas, atendem às necessidades de competências organizacionais. Entretanto, enquanto as competências organizacionais são ditadas pela

posição do mercado consumidor, dos concorrentes, do produto e da própria tecnologia utilizada, o desenvolvimento de competências individuais depende quase que exclusivamente de educação, em especial a educação de nível superior, onde o profissional receberá formação direcionada para a área que escolheu para atuar.

A sessão a seguir, visa discutir como as instituições de ensino superior vêm trabalhando para o desenvolvimento das competências individuais de seus acadêmicos.

4. FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA: DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS NO ENSINO DE ENGENHARIA

Os tradicionais métodos de ensino, atualmente utilizados nas instituições, são motivos de debates e preocupações entre docentes e discentes envolvidos neste processo. Isto se deve ao fato de que, a atual metodologia de ensino-aprendizagem está fundamentalmente apoiada em aulas expositivas, apresentações visuais ou textuais e aplicação de exercícios práticos.

Neste modelo de ensino-aprendizagem, a figura do professor predomina quase que exclusivamente, sendo única ou principal, minimizando e, em alguns casos, até mesmo eliminando a participação do acadêmico na construção do seu aprendizado.

O uso desta metodologia limita o papel desempenhado pelo aluno, restringindo sua capacidade de questionamento, debate, construção do novo conhecimento e modificação do conhecimento já existente, não desenvolvendo sua análise crítica e independente, habilidades estas, tão presentes no atual contexto social e profissional em que estamos inseridos.

De acordo com a visão de CHIAVENATO (1999), as modernas organizações necessitam de profissionais multifuncionais, com pleno domínio da sua área de conhecimento técnico e que possuam ainda competências adicionais, tais como as de gestão e relacionamento. Esta, porém, segundo o autor, é uma responsabilidade das instituições de ensino superior, que devem desenvolver e aprimorar em seus acadêmicos conhecimentos e competências interligadas com as reais necessidades do mercado de trabalho.

Segundo um estudo realizado por BAGGIO E FRANCISCO (2005), as competências que estão sendo mais requisitadas pelas organizações em seus profissionais são: a capacidade para trabalhar em equipe, possuir iniciativa, ter bom relacionamento interpessoal e ser motivado. Conforme este estudo, na visão das organizações, não basta possuir formação acadêmica simplesmente, é preciso que além do conhecimento técnico o profissional detenha habilidades complementares.

Porém, quando as instituições de ensino se utilizam de uma metodologia centralizadora, com pouca participação do aluno e que atua mais como repassadora do que como promotora da construção do conhecimento, o acadêmico, futuro profissional, se priva do desenvolvimento dessas competências complementares, desenvolvendo apenas o conhecimento técnico.

Contudo, existem hoje diversas metodologias de ensino-aprendizagem que, de forma motivadora e interativa desenvolvem o conhecimento técnico e, ao mesmo tempo, auxiliam o acadêmico no desenvolvimento de competências adicionais, tais como as descritas por BAGGIO E FRANCISCO (2005).

A utilização de metodologias de ensino que desenvolvam competências extras fornece aos acadêmicos uma formação completa, permitindo-lhes a inserção no mercado de trabalho como um profissional apto a atuar na sociedade competitiva e exigente que se apresenta. Para a instituição de ensino, configura-se como o pleno reconhecimento do seu papel na construção do conhecimento do futuro profissional.

A seguir, destacam-se algumas ferramentas de ensino-aprendizagem que, quando utilizadas, podem contribuir para o desenvolvimento das competências descritas no estudo de BAGGIO E FRANCISCO (2005), aprimorando o perfil do moderno profissional de engenharia e aproximando-o das necessidades do atual mercado de trabalho.

Realização de trabalho em equipe

No atual mercado de trabalho, cada vez mais as pessoas trabalham em equipes, sendo estas muitas vezes auto-geridas. No estudo de BAGGIO E FRANCISCO (2005) a capacidade para se trabalhar em equipe foi indicada como sendo a principal competência que um profissional deve possuir. Na prática, os benefícios da sinergia deste tipo de trabalho se refletem na criatividade, no aumento da produtividade, na melhoria dos relacionamentos.

Em sala de aula, de acordo com COLENCI (2000), por meio desta técnica de trabalho, as pessoas podem conviver e compartilhar de visões de mundos diferentes. Desenvolvem a capacidade de socialização, de exprimir suas opiniões sobre determinado assunto, ouvir e aceitar a opinião de outras pessoas, desenvolver a mentalidade de grupo e ter iniciativa.

Como metodologia de ensino, é uma técnica de fácil utilização, pois não requer uma estrutura ou recursos extras, podendo ser utilizada no próprio ambiente de ensino, dentro do conteúdo programado. A realização de trabalhos em equipe motiva o aluno a participar da aula, incentiva sua participação e opinião e desenvolve a comunicação na equipe e entre as equipes. Todas essas habilidades desenvolvidas em sala de aula podem ser transportadas para o ambiente de trabalho.

Realização de pesquisas

Pesquisar é uma forma de incentivar o questionamento, a curiosidade, a criatividade e o senso de busca constante por novos conhecimentos e novas formas de se desenvolver um mesmo trabalho. Além dessas características, segundo COLENCI (2000), por meio da pesquisa o próprio aluno constrói o seu conhecimento, não o recebendo pronto de outros. Dessa forma, a existência de competências como a iniciativa e a motivação, descritas no estudo de BAGGIO E FRANCISCO (2005), são pré-requisitos ao aluno pesquisador e podem tornar-se um hábito na sua vida profissional.

Através da utilização deste método de ensino, é possível desenvolver no futuro profissional habilidades como a iniciativa, a capacidade e o hábito para buscar constantemente novos conhecimentos e novas formas de desenvolver seu trabalho, tornando-o um profissional atualizado e flexível à mudanças.

Uso da Internet

O uso da *Internet* como metodologia de ensino e como ferramenta de trabalho, cresce consideravelmente nos últimos anos, devido às inúmeras vantagens que oferece e ao seu fácil acesso. Em sala de aula, esta técnica promove intensa motivação nos alunos, pelas variadas possibilidades de pesquisa e informação.

Sua utilização como metodologia de ensino, propicia ao futuro profissional um novo modo de trabalhar com a informação e com o conhecimento, possibilitando a este pesquisar, avaliar e selecionar o tipo de informação mais adequada à sua necessidade.

Nesta situação, conforme PILATTI (1999), o professor deixa de ser um fornecedor de conhecimento e passa a atuar como gestor do conhecimento que é criado pelo próprio aluno, desenvolvendo-lhe assim a iniciativa, a responsabilidade, a capacidade crítica e a própria motivação pelo que faz.

Aplicação de estudos de caso

A metodologia do estudo de caso foi criada pela Universidade de Haward com o intuito de proporcionar ao acadêmico a simulação de uma situação real. Por meio deste

método o aluno pode vivenciar situações freqüentes do universo organizacional, atuando na solução dos problemas propostos.

O método promove debates e troca de informações onde, o aluno pode conciliar o conhecimento adquirido em sala de aula com a sua própria experiência profissional, compartilhando esses conhecimentos com o conhecimento dos demais acadêmicos.

Os estudos de caso podem ser considerados um dos mais completos métodos de ensino-aprendizagem, pois desenvolve habilidades como o senso de análise, avaliação, tomada de decisão, comunicação e relacionamento. Habilidades estas, indicadas como essenciais no perfil profissional para o atual mercado de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto organizacional, a tecnologia utilizada e os recursos de produção deixaram de ser um diferencial, pois estão mais acessíveis globalmente. Assim, a manutenção da competitividade tem se tornado possível através de algumas ações estratégicas como, por exemplo, a capacidade de inovação, a redução nos custos e o aumento da produtividade. Tais ações, entretanto, dependem essencialmente da contribuição humana.

Neste cenário, as organizações estão fazendo uso de uma das ferramentas da gestão do conhecimento, o mapeamento de competências, cuja finalidade é identificar, mapear e utilizar as competências dos colaboradores direcionando-as para os objetivos organizacionais.

Contribuindo nesse sentido, BAGGIO E FRANCISCO (2005), elencaram as principais competências que as organizações estão requerendo atualmente de seus colaboradores, sendo: capacidade para trabalhar em equipe, iniciativa, bom relacionamento e motivação.

Para CHIAVENATO (1999), é papel fundamental das instituições de ensino superior desenvolver em seus acadêmicos não apenas o conhecimento técnico, mas da mesma forma o desenvolvimento de competências adicionais, que estejam interligadas com as necessidades do mercado de trabalho.

Nesse sentido, as instituições de ensino superior, assumem papel decisivo na formação de seus profissionais. Especialmente, no momento em que adotam em sua metodologia de ensino, ferramentas que promovam o desenvolvimento de competências adicionais à formação técnica específica.

Corroborando com o estudo de BAGGIO E FRANCISCO(2005) que identificou as principais competências necessárias ao atual mercado de trabalho, COLENCI (2000), apresenta como metodologias de ensino que podem contribuir para o desenvolvimento dessas competências adicionais, o trabalho em equipe e a realização de pesquisas. De acordo com o autor, essas técnicas promovem a socialização, desenvolvem a comunicação e a iniciativa, permitem a troca de experiência, estimulam o questionamento, a criatividade, a flexibilidade e a visão de grupo. Ainda a esse respeito, PILATTI (1999), apresenta o uso da *Internet* como uma técnica de ensino que permite ao aluno a capacidade de pesquisar, avaliar e selecionar a informação que necessita, construindo o seu próprio conhecimento. Foi ainda apresentada, a técnica do estudo de caso que permite a simulação de situações reais, proporcionando ao futuro profissional o aprimoramento de seus conhecimentos técnicos, aperfeiçoando ao mesmo tempo, suas competências comportamentais através do uso da comunicação, a troca de experiência e a visão de grupo.

Assim, ressalta-se a necessidade das instituições de ensino superior reverem suas metodologias de ensino a fim de melhor atender à formação de seus acadêmicos e aproximarem-se das necessidades do mercado de trabalho. Em uma sociedade onde o conhecimento humano se sobressai aos mais modernos recursos tecnológicos disponíveis, torna-se imperioso um sistema educacional que ultrapasse a formação técnica específica, como por exemplo, a engenharia, a administração, a economia. É necessário, além dos

conhecimentos específicos da área de formação, o desenvolvimento de competências adicionais que complementem o perfil do futuro profissional.

Dessa forma, o presente trabalho atingiu os objetivos a que se propôs, ao apresentar alguns conceitos sobre a gestão do conhecimento e o mapeamento de competências nas organizações e discutir o papel das instituições de ensino superior no desenvolvimento dessas competências adicionais, apresentando para isso algumas metodologias de ensino.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAGGIO, L. e FRANCISCO, A.C. A Gestão de Competências sob a ótica do mercado de trabalho de Ponta Grossa – PR. In: XXXIII Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia. Campina Grande, Pb. (CD ROM), 2005.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão de Conhecimento**. Tradução Carlos Alberto S. N. Soares. Porto Alegre: Brookman, 2002.

CAVALCANTI, M. C. B. Mapeamento de Competências: entendendo alguns conceitos. In: V ISKM - Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento, 2002, Curitiba. **Anais do V ISKM - Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento, 2002.** v. 1.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLENCI, A. T. **O ensino de engenharia como uma atividade de serviços: a exigência de atuação em novos patamares de qualidade acadêmica**. São Carlos, 2000. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo - Escola de Engenharia de São Carlos.

COTEC. **TEMAGUIDE: Pautas metodológicas de la gestión de la tecnología y de la innovación para empresa**, v. 2, Madri: Cotec. 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.. **Estratégias Empresariais e formação de competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos – um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

MENDES, C. da C.; TAPAJÓS, D. L.; CONTE, T.U. Sistema de gestão de talentos de uma equipe de projetos: mapeando competências orientadas para o intangível. In: KMBRASIL, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2003.

NONAKA, I.; HIROTAKA, T. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PILATTI, A. C. Ensino à Distância: levantamento bibliográfico, fundamentação conceitual e sua utilização na **Internet**. Ponta Grossa, 1999. Monografia (Pós-graduação) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa.

ROSSATO M.A. **Uma proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2002. Tese de Doutorado – Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE. Rio de Janeiro.

HIGHER EDUCATION: MAPPING THE COMPETENCES FROM THE GRADUATION COURSES TO THE JOB MARKET

Abstract: *In the current organizational environment, workers are more and more required to contribute effectively so that the organizations present the best results. Aiming at such results, organizations employ a very relevant knowledge management tool: mapping of competences. In this context, higher education institutions play a decisive role in the development of professional skills, both technical and personal of their students. However, in order to achieve this aim, these institutions have to add to their methodologies tools that promote the development of additional competences besides the specific technical training. Thus, this study aims at approaching the theme mapping of competences in organizations and its contribution to the academic training and the development of such competences.*

Key words: *mapping of competences, professional performance, higher education, university reform.*