
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA EXPORTAÇÃO NA EMPRESA ZZ DE PRODUTOS ARTESANAIS

MAPPING OF COMPETENCES FOR EXPORT IN THE ZZ COMPANY OF ARTISAN PRODUCTS

Aléssio Sandro de Oliveira Silva¹³

RESUMO

Essa pesquisa procura identificar as competências requeridas e desenvolvidas no ramo de exportação da empresa ZZ de produtos artesanais, através do mapeamento de competências. Utilizando informações das necessidades do mercado local e internacional e dos objetivos organizacionais da empresa pesquisada, relacionamos 29 (vinte e nove) competências que foram transformadas em questões objetivas e, em seguida, aplicadas com a gestora e com a colaboradora que executa as operações de exportação para identificarmos o GAP entre a expectativa da organização e as competências reais do executor. Observamos que em sua maioria as competências reais estão bem próximas às expectativas da organização, no entanto, é necessário investir mais na capacitação dos colaboradores.

Palavras-chave: Mapeamento de competências; mercado internacional; capacitação de colaboradores; estratégia.

ABSTRACT

This research seeks to identify the skills required and developed in the ZZ export business of handcrafted products, through the mapping of competencies. Using information from the needs of the local and international market and the organizational objectives of the company surveyed, we related 29 (twenty-nine) competencies that were transformed into objective questions and then applied with the manager and the collaborator who executes the export operations to identify the GAP between the organization's expectation and the executor's actual competencies. We observed that most of the real competencies are very close to the expectations of the organization, however, it is necessary to invest more in the training of the employees.

Key-words: Mapping of competences; international market; training of employees; strategy.

¹³ Professor Mestre em Gestão Empresarial; Administrador e Psicólogo.

INTRODUÇÃO

Neste artigo, abordamos o tema “Mapeamento de Competências para Exportação na Empresa ZZ de Produtos Artesanais” onde o objetivo proposto é identificar e mapear as competências individuais referentes ao cargo do Comercial de Vendas da empresa, que está encarregado pelos contatos para venda em países diversos.

A empresa ZZ encontrou muitas dificuldades no processo de inclusão no mercado internacional, entre elas, obstáculos para exportar pequenas quantidades – em especial objetos de arte, já que a região alagoana é tradicionalmente exportadora de açúcar e álcool.

Houve dificuldades também no escoamento dos produtos pelo Porto de Maceió, encontrar parceiros em todo o processo e obter recursos que agilizassem a produção, além da distância dos centros produtores de insumos e embalagens.

Atualmente, a empresa ZZ atua no ramo de produtos e serviços. Conta com mais dois sócios e um total de 60 funcionários diretos e terceirizados, incluindo organizações não-governamentais (ONGs). Começou como Micro Empresa e hoje é Empresa de Pequeno Porte. Abriu uma loja em Maceió (AL) e duas franquias em dois grandes centros do Sul e Centro Oeste do Brasil.

A atividade de exportação caracteriza-se, atualmente, como uma grande oportunidade de expansão dos negócios de qualquer organização frente ao fortíssimo mercado globalizado no qual está inserido. Produtos brasileiros são extremamente valorizados no mercado mundial, principalmente produtos relacionados à arte, uma vez que expõe a grande criatividade presente na cultura do povo brasileiro. Como o que não se divulga não se vende, é imprescindível que as organizações estejam munidas de profissionais capacitados para atuar no seguimento de comércio exterior. O relacionamento com clientes externos é caracterizado por um trato fino, repleto de exigências que requerem competências distintas, as quais serão identificadas através da ferramenta de mapeamento dessas competências.

Este trabalho mostra para as organizações, a partir da identificação de lacunas (*gaps*), a importância do mapeamento de competências para o gestor obter

informações preliminares sobre o cargo a ser preenchido e consistir em uma eficiente ferramenta para melhoria da eficácia organizacional.

Diante da conjuntura econômica do Estado de Alagoas e do mercado de exportação em função da globalização dos mercados, levantamos a hipótese de que a pessoa responsável pela exportação em Empresa de Pequeno Porte não possui competência exigida pelo mercado.

Desta forma, esse artigo mostra a necessidade do uso de uma metodologia, que possibilite mapear as competências necessárias para os trabalhadores desta empresa, torne-se imperativa, pois somente as análises das competências técnicas não são mais suficientes para o mundo do trabalho.

Portanto, observa-se que tal ferramenta nos leva à visualização das demais competências implícitas em cada cargo.

REFERENCIAL TEÓRICO

CARACTERÍSTICAS DO MERCADO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO

A economia alagoana não pode ser comentada sem uma ponderação a respeito de suas dificuldades na composição da sua estrutura, pois a combinação de pobreza e os seus péssimos indicadores sociais revelam uma forte discrepância entre classes.

Não podemos discutir Alagoas atual sem analisar seus problemas estruturais. A razão primeira das dificuldades da economia alagoana é a combinação de sua pobreza com frágeis indicadores sociais. O Estado tem uma sociedade marcada por um incômodo: 62% da população é considerada pobre, pela pesquisa *Radar Social* IPEA, e metade dos seus habitantes se beneficia do Programa Bolsa Família (CARVALHO, 2007, p. 9).

Carvalho (2007, p. 10), em seu livro *Economia Popular*, diz que: “Alagoas é um Estado que além de produzir pouca riqueza, distribui muito mal sua renda, excluindo assim uma grande parcela da sua população do mercado interno. Além de um parque industrial mínimo existe também uma grande fatia de comércio informal e seu agronegócio é pouco diversificado”.

Conforme o Jornal Gazeta de Alagoas, “A balança comercial, medida pela relação entre produtos exportados e importados, teve índice

negativo neste primeiro trimestre do ano de 2017 em Alagoas. Isso porque o índice de produtos importados foi maior que o de exportados. A exportação registrou uma redução de aproximadamente 40% com relação ao mesmo período do ano passado. Já a importação também apresentou redução de cerca de 14%.

O dado vai na contramão do resto do País, que comemora um superávit de US\$ 8,398 bilhões de dólares neste mesmo trimestre. Em nível nacional, esse é o melhor número desde o início de toda a série histórica iniciada em 1989. A informação é do relatório divulgado pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Os dados revelam que no caso de Alagoas, neste ano, o mês com maior queda das exportações até o momento foi março, com uma diferença de mais de 60% entre os valores do mesmo mês no ano passado. Em 2015 foram exportados pelo Porto de Maceió cerca de US\$ 112 milhões; já neste ano, foram apenas US\$ 44 milhões.

No mesmo mês, as importações foram superiores com relação ao ano passado, o que justifica o indicativo negativo da balança comercial. Em 2016 foram US\$ 74 milhões em mercadorias importados; já em 2015, foram US\$ 67 milhões. Os produtos mais importados no Porto de Maceió são químicos derivados de óleo de petróleo, como diesel e gasolina.

O agravante com relação às exportações em Alagoas reside basicamente na dependência quase integral da indústria sucroalcooleira. “Somos o estado que tem maior grau de dependência de um único produto. O ideal é buscar incentivos para que surjam outros produtos a serem exportados. Os problemas, muitas vezes, são as grandes barreiras estruturais no Estado, falta de infraestrutura e empreendimento. A diversificação da economia, dos produtos ofertados, promoverá uma exportação mais sólida. Vivemos como há cem anos”, diz Cícero Péricles.

A ínfima participação alagoana no setor de exportação mostra o grande potencial que as micro e pequenas empresas alagoanas encontram para poder alavancar as suas vendas, trazendo mais recursos para o estado e consequentemente, possibilitando o tão sonhado desenvolvimento de Alagoas.

A exportação reflete o grau de maturidade de uma empresa, mas é preciso lembrar que as micro e pequenas empresas ainda têm grandes nichos para serem explorados no mercado nacional e o Nordeste necessita de um esforço conjunto para ganhar força de mercado. Não basta ter qualidade, é preciso ter quantidade e regularidade, afirmou Renata Fonseca diretora-técnica do Sebrae em Alagoas, em entrevista ao InterJornal/PE (SEBRAE/AL, s.d.).

Nessa direção, o processo de globalização não significa dizer que chega ao fim a diversidade cultural como alguns querem, mas um modo de se conhecer novas culturas e, a partir daí, tirar proveitos, facilitando assim novas transações e intercâmbios comerciais.

A globalização trouxe embutida em si um crescente potencial de comunicação e conexão entre economia, cultura e política dos diversos países.

Em matéria da Revista Veja de Edição 2163/05 de maio de 2010, o jornalista Jadyr Pavão Júnior comenta que: “A tradução quase instantânea de textos para 52 línguas é apenas o primeiro passo rumo a um comunicador universal em que o idioma deixa de ser barreira e passa a ser o portal do grande encontro das culturas”.

No âmbito comercial, como se sabe, a globalização não nasceu da noite para o dia; foi uma gestação lenta, com a abertura gradual de mercados. Por isso, o mercado mundial cada vez busca a customização de bens e serviços e é nesse nicho que as pequenas e micro empresas podem obter grandes resultados. A globalização leva desenvolvimento às empresas, pois as forçam a buscar modernização e, assim, prospectar novos mercados e consolidar seu desempenho no mercado interno.

Quanto mais ampla a gama de conhecimentos que uma pessoa dispõe, mais ampla a realidade que ela consegue interpretar, os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento de habilidades (MAXIMIANO, 2000, p. 41).

O mundo globalizado é um ambiente em constante mudança e pede ao gestor algumas habilidades e competências que serão de bastante utilidade na prospecção de novos mercados. Assim sendo, o ser humano surge como diferencial e a principal peça capaz de promover mudança e se destacar entre os demais por suas qualidades objetivas ou subjetivas.

As empresas, para entrarem no comércio internacional, passaram e passam por barreiras, como, por exemplo, a falta de conhecimento dos funcionários da área, a burocracia nos processos alfandegários e a cultura dos países importadores.

É através de desenvolvimento e inovação que o exportador busca conhecer as necessidades e características de cada região; é a oportunidade que o empresário tem de expandir seus negócios para outros países, mostrando seu produto que, na maioria das vezes, não existe no país importador, e quando tem, não oferece condições acessíveis aos compradores. Em alguns lugares, o privilégio de possuir determinado produto, que em outro não tem, favorece o produtor, que aproveita essa oportunidade para entrar no mercado estrangeiro.

Segundo SEGRE, Manual Prático de Comércio Exterior (2006:1): “A função do comércio é perceptível tanto nas transações realizadas entre sociedades de uma mesma nação, quanto naquelas praticadas entre sociedades de nacionalidades distintas”.

“A empresa que deseja exportar e quer realmente entrar no mercado internacional necessita em primeiro lugar de uma postura profissional e antes de tudo de cultura exportadora” (DIAS e RODRIGUES, 2004, p. 196).

Diante das características do mercado local, regional e mundial, peças fundamentais no processo de desenvolvimento, no qual a procura pela otimização na área de atuação tem um papel muito importante, por gerar vantagens que valorizam cada região, o que garante a credibilidade nos negócios e novas oportunidades, observando a importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento da economia alagoana, logo, a tendência é o aumento delas para movimentar o comércio interno e externo altamente competitivo.

O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E A COMPETITIVIDADE

Considerando que a competitividade vem se tornando cada vez mais presente no cotidiano do administrador moderno, este deverá se posicionar, tomando decisões eficazes e objetivas. Com o conhecimento de todo o processo organizacional, ele tem a facilidade de ter uma visão ampla da organização como um todo, com a responsabilidade e competência atua em prol do progresso contínuo

da organização. Com sabedoria, deve transformar fraquezas e ameaças em oportunidades.

Dessa forma, a competitividade faz com que os empreendedores busquem estratégias transformadoras e inovadoras para a organização, gerando novas oportunidades e apostando no diferencial junto aos concorrentes, garantindo, assim, o sucesso do empreendimento.

Algumas características segundo Oliveira, Lucas Dias (2006, p. 2):

- Competência para identificar problemas e apresentar soluções objetivas;
- Multilingue – ter o domínio fluente de vários idiomas possíveis;
- Visão holística – é uma forma ampliada de percepção da realidade, que se baseia no reconhecimento do estado de interrelação e interdependência essencial entre todos os processos da empresa, é o profissional ter uma visão ampla e articulada da empresa como um "todo";
- Ser autocrítico – saber aceitar críticas quando errou; administrar críticas externas e aprender com os erros;
- Visão compartilhada – uma ideia comum que motivará as pessoas para caminhar por um projeto, por um sonho até a realização.

Vivemos em um mundo onde, constantemente, passamos por mudanças de diversas ordens. Em se tratando de ambientes organizacionais, podemos encontrar no macro e micro ambientes alterações que influenciam diretamente todas as empresas.

O relacionamento com o mercado interno e mercado internacional coloca as organizações sempre à prova quanto à capacidade de circulação, distribuição de mercadorias no mercado globalizado. As organizações estão em contínua revolução frente às oportunidades de adentrar nesse mercado globalizado, podendo-se dizer, repletos de grandes oportunidades de negócios espetaculares, com retorno bastante positivo.

O cenário desenvolvido por esse novo modelo de mercado tem influenciado diretamente o mercado de trabalho, na busca por profissionais capazes e com competências para assimilar essas necessidades e se desenvolver na organização, tornando-a mais dinâmica e competitiva.

A atividade de exportação frente ao mercado internacional, demanda da organização um capital humano de grande nível, sendo este um fator imprescindível para se atingir competitividade e excelência.

A partir desse novo cenário, as organizações são submetidas a buscas constantes no mercado de recursos humanos por profissionais com perfis para atender competências tal como vêm se configurando nos sistemas referentes ao processo de exportação. Por isso, a utilização de metodologias para captação de competências está cada vez mais presente nas organizações, sobretudo de maneira cognitiva.

Entretanto, a análise de competências é de difícil implantação nas organizações, tendo em vista a dificuldade de ser operacionalizada, devido às variações decorrentes de cada tipo de organização e do que realmente se espera com a aplicação dessa ferramenta.

As organizações, para alcançarem a realização das metas definidas no planejamento estratégico, devem contar com competências voltadas à exportação em seu quadro funcional, em consequência dessa necessidade, cabe ao setor de Recursos Humanos buscar identificar quais as reais necessidades da organização. “Quem são os profissionais de nossa empresa? Quais suas habilidades? Quem precisa de treinamento? Estamos investindo nas pessoas certas? Temos estratégias para aproveitar o potencial das pessoas?” (GRAMIGNA, 2002).

O setor de recursos humanos tem grande participação nos resultados das organizações, pois através da gestão de pessoas, que representa a força de trabalho da organização, é que será possível alcançar os resultados planejados pela organização.

As grandes organizações são responsáveis pelas primeiras mudanças. Essas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica que fizeram com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações (MARRAS, 2003).

O mapeamento de competências é a ferramenta mais adequada para gestão do conhecimento da organização, com objetivo de identificar as competências dos

recursos humanos (ausências, redundâncias de habilidades ou competências). Pessoas com interesses semelhantes têm uma motivação natural em compartilhar.

Quando o processo seletivo se baseia em competências desejadas pela organização, a colheita de dados se concentra na definição das competências individuais. Quanto mais claramente definida a competência, tanto mais ela se torna um instrumento viável de medida (métrica) para comparar os candidatos (CHIAVENATO, 2008, p. 142).

A obtenção dos dados referentes às competências constitui um repertório de parâmetros referente às habilidades, julgamentos e atitudes capazes de integrar, mobilizar e transferir conhecimentos, agregando valor econômico à organização e valor social à pessoa.

A identificação de competências em uma organização já tem sido aplicada de longa data, e em situações diferenciadas com diferentes concepções por autores diversos.

- Competência é a capacidade para usar habilidades, conhecimentos e atitudes em tarefas ou em combinações de tarefas operacionais (DURAND, 1998);
- Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade por parte do trabalhador (indivíduo) frente à situação produtiva, ou seja, diante das situações profissionais as quais ele se confronta. Fazendo necessário para sua superação, a integração de diferentes saberes (ZARIFIAN, 1998);
- Competência é uma forma de ajuste das capacidades das pessoas em relação às tarefas. Assim, nunca se é competente no abstrato. As pessoas são sempre competentes em relação a algo (FRANCISCO, 2003).

Entende-se que a essência de competências está diretamente ligada à capacidade de ação e decisão do indivíduo perante o desconhecido. O colaborador deve agir com objetivo de resolver problemas sempre de maneira inovadora, alcançando resultados sempre positivos para organização.

Os trabalhos referentes às metodologias de mapeamento das competências, atualmente aplicadas e estudadas nas organizações em todo mundo, variam de acordo com as características culturais de cada país, neste caso, utilizaremos o

mapeamento de competências funcionais, que é definido por Rocha-Pinto et al. (2004, p. 54) *apud* Cardoso (2006, p. 22) como “o conjunto de conhecimentos e habilidades que permita aos funcionários desenvolver suas funções alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização”.

A partir desse mapeamento, é possível fazer uma avaliação para verificar a necessidade da organização. Só através do mapeamento que poderão ser monitorados e aperfeiçoados os níveis de competência dos colaboradores nas áreas de atuação. É feito um questionário para ser aplicado e obter essas informações e, dessa forma, é possível fazer um planejamento para enfrentar novos desafios e a concorrência.

É de grande importância que as competências estejam em plena harmonia com a proposta da organização, pois a capacitação dos colaboradores será de acordo com os pré-requisitos estabelecidos para a obtenção de destaque no mercado, bem como adquirir um diferencial na hora de exercer influência sobre as decisões do cliente.

Há basicamente dois tipos de competências organizacionais: as básicas, que garantem a sobrevivência de uma empresa, pois se não possuir essas competências, estará fora do mercado; e as essenciais, que permitem a diferenciação de uma empresa no mercado. A gestão da qualidade hoje em dia, para muitas empresas, faz parte de uma competência básica, mas nem por isso deixa de ser importante (NEVES, 2007 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001).

Quando é realizado um mapeamento de competência em uma organização, devem ser levados em consideração três aspectos primordiais que são conhecidos com CHA: conhecimentos (saber o que fazer); habilidades (saber como fazer); atitudes (querer fazer); é a partir desses aspectos que serão descobertas quais as necessidades de cada colaborador e o que se espera dele dentro da organização, e assim se chegar ao GAP que seria a diminuição da lacuna que se encontra entre as competências necessárias e quais venham ser os objetivos das organizações, possibilitando a implantação do mapeamento de competência eficiente.

Em seguida, temos o processo no qual são desenvolvidas técnicas de captação dessas competências, que são desenvolvidas através de pesquisa documental e as coletas de dados desempenhadas pelos mais variáveis

instrumentos metodológicos, nas quais precisam ser claras e de fácil compreensão na descrição das competências.

A técnica da entrevista: são realizadas perguntas à pessoa nomeada, que estará sendo avaliada sobre o seu conhecimento da organização e suas perspectivas, que serão de grande valor para a organização.

Na sequência das técnicas de avaliação, existe o questionário, um dos mais usados no mapeamento de competências nas organizações, onde são solicitadas análises documentais e comparativas. A essa técnica deverão ser adicionados dados pessoais por conter análises quantitativas.

Extrair de cada indicador os atributos de competência imprescindíveis para a eficácia do colaborador no cargo, gerar para cada cargo, a partir dos indicadores organizacionais e dos específicos, uma lista dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao melhor desempenho do profissional no cargo. Agrupar os atributos similares; Analisar o conjunto dos atributos, buscando similaridades que facilitem a criação das competências (MORATO et al., 2008).

Após o processo de avaliação, o gestor estará verificando as reais competências do cargo que seu colaborador ocupa, usando como referências os indicadores apontados ao final da entrevista, a partir da qual é feita uma coleta de dados, para conhecimento das possíveis lacunas (gap) existentes entre as necessidades da organização e o que o colaborador sabe fazer para, então, minimizar essa lacuna.

Para realizar o mapeamento de competências, deve-se fazer um ordenamento dos dados e, a partir daí, fazer uma avaliação e interpretação da missão, da visão e dos valores da empresa para que seja otimizado o seu uso. Faz-se necessário também um exame dos seus objetivos, utilizando documentos estratégicos, a fim de identificar as competências da organização, e as necessárias aos profissionais, para que desenvolvam, da melhor forma, o trabalho proposto e assim diminuir a lacuna existente entre o que a organização quer e o que o colaborador sabe.

Para se fazer o mapeamento de competências, deve-se seguir os seguintes passos; Analisar e interpretar a missão, visão, objetivos e outros documentos estratégicos disponíveis; Identificar as

competências organizacionais e profissionais necessárias à consecução dos objetivos organizacionais ou necessárias à estratégia organizacional – competências desejadas; Identificar as competências internas disponíveis na organização – competências atuais (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Aplicado o mapeamento de competências, e obtido os seus resultados, o processo não pode ser encerrado. Esse processo é contínuo e, a partir dos seus resultados, a empresa deve criar parâmetros para que possa medir as competências que o seu quadro possui, e as competências que ela efetivamente deseja que os seus funcionários tenham. Não se pode ter o mapeamento com um fim, mas como um meio para se conseguir o êxito constante dos seus processos.

Pesquisas recentes têm demonstrado uma correlação positiva entre empresas bem-sucedidas e a presença de procedimentos de avaliação do desempenho do seu pessoal. Essas empresas bem-sucedidas estão voltadas mais para sistemas de avaliação de desempenho, centradas em resultados alcançados a partir de expectativas previamente estabelecidas entre avaliador e avaliado do que propriamente voltados para características pessoais dos avaliados (CHIAVENATO, 2002, p. 215).

ANÁLISE DA PESQUISA

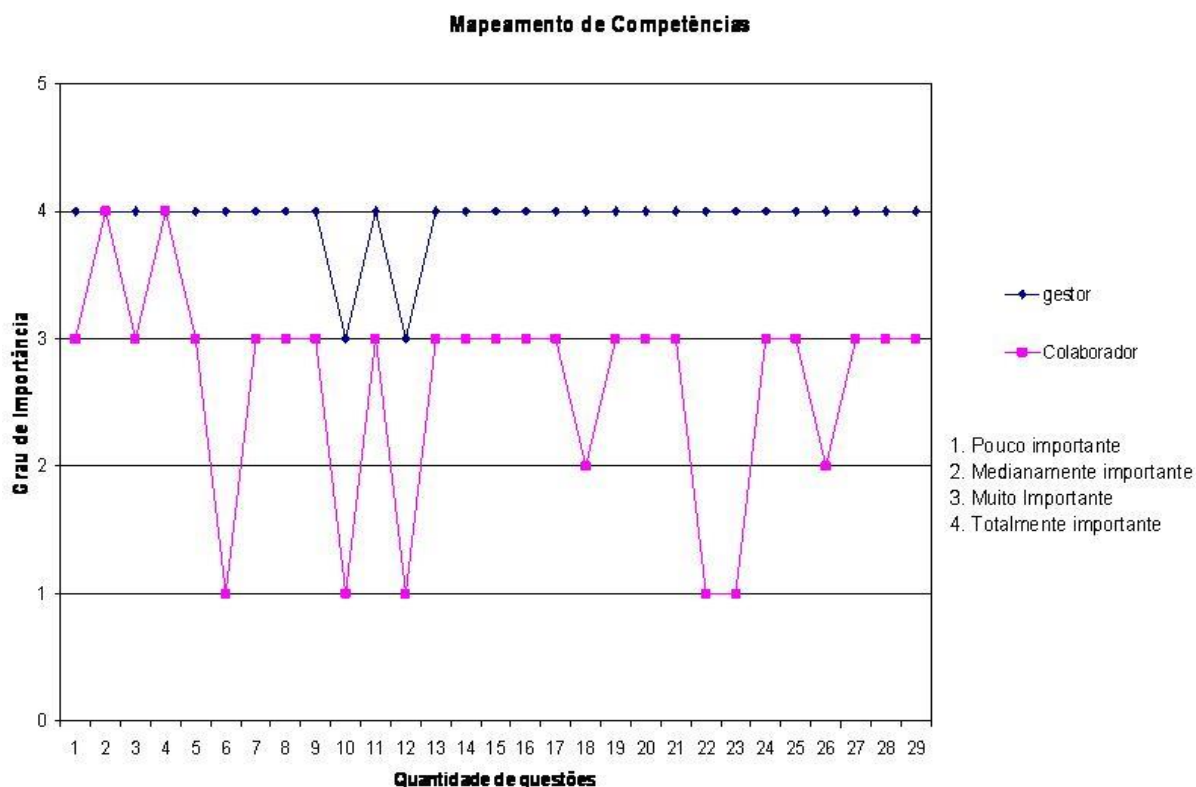
O questionário foi elaborado com base na análise da empresa, através da sua missão e visão, bem como através de entrevista e observações *in loco*, através dos quais foi possível identificar quais seriam as necessidades para adequar o perfil do profissional às necessidades da organização.

As questões abaixo, constantes do questionário, foram elaboradas com base nas necessidades de Conhecimento, Habilidades e Atitudes, solicitando-se ao gestor da empresa (G) e ao colaborador avaliado (C) que se atribuisse valor de 1 a 4, sendo 1 – para pouco importante; 2 – para medianamente importante; 3 – para muito importante e 4 para totalmente importante.

	AVALIAÇÃO PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA			
		1	2	3	4
1	A empresa produz para mercado global produtos com forte apelo e justiça social cultural e regional, concebidos através de processos baseados nos conceitos de sustentabilidade ecológica e justiça social?			C	G
2	Qual a importância da marca para empresa?				G C
3	Tem conhecimento sobre as culturas dos países para os quais tem exportado?			C	G
4	Proporciona sempre um atendimento amistoso e prestativo ao consumidor, com uma equipe treinada e preparada?				G C
5	Tem conhecimento das várias formas disponíveis para exportar?			C	G
6	Tem domínio em uma língua estrangeira?	C			G
7	Tem conhecimento do produto exportado?			C	G
8	Conhece ou domina a legislação para exportação?			C	G
9	Tem uma base de dados sustentável e confiável para as avaliações da clientela?			C	G
10	Tem conhecimento das possibilidades de exportação dos concorrentes?	C		G	
11	Participa de programas de treinamento e cursos ligados ao comércio exterior?			C	G
12	Estuda as diferenças de demanda dos consumidores e as exigências dos governos de outros países?	C		G	
13	Sabe utilizar racionalmente os recursos disponíveis?			C	G
14	Tem aptidão para desenvolver e utilizar novas tecnologias?			C	G
15	Sabe quais as formas de financiamentos para exportação?			C	G
16	Tem facilidade de se relacionar com ambientes diversos?			C	G
17	Capacidade de criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos de serviços inerentes à exportação?			C	G
18	Processa a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos?		C		G
19	Desenvolve e executa processos de documentação para exportação?			C	G
20	Utiliza com facilidade todo e qualquer processo de exportação: portuário e aéreo?			C	G
21	Visualiza oportunidades para prospectar novos clientes?			C	G
22	Aptidão no processo de contrato de câmbio?	C			G
23	Conhece prazos e processos para o cancelamento de contrato de câmbio?	C			G
24	Tem uma grande capacidade de comunicação interpessoal?			C	G
25	É proativo?			C	G
26	Realiza pesquisas relativas ao processo de exportação?		C		G
27	Orienta os clientes para um melhor desenvolvimento para exportação?			C	G
28	Planeja, coordena e avalia a preservação e conservação de documentos?			C	G
29	Minimiza processos antes que cheguem à diretoria?			C	G

Para melhor visualização e identificação do GAP nas competências analisadas, elaboramos o gráfico abaixo: Mapeamento de competências do cargo Comercial de Vendas.

Gráfico 1 – Mapeamento de competências.



Fonte: Dados do autor.

Após a análise do questionário, percebemos uma tendência de distanciamento das competências assinaladas pela Gestora, as quais, de fato, a colaboradora possui. Dentre as 29 (vinte e nove) competências pesquisadas, Gestora e Colaboradora se alinham em dois quesitos com respostas com a pontuação 04 (quatro), definidas como **Totalmente Importante**. A partir daí, a tendência de distanciamento é acentuada.

Nos outros 27 (vinte e sete) quesitos, a gestora marcou 25 (vinte e cinco) como **Totalmente Importante** e 2 (duas) **Muito Importante**. Por sua vez a colaboradora assinalou 20 (vinte) como competência **Muito Importante**, 2 (duas) como **Medianamente Importante** e 5 (cinco) como **Pouco Importante**.

Atentamos para grande lacuna apresentada nos itens 06, 11, 13, 23 e 24 observando que essas necessidades de competências são determinadas pelas variáveis do macroambiente.

Desta forma, entendemos que será preciso uma maior interação entre as partes, e que através dos resultados do questionário, a empresa possa desenvolver um programa de capacitação para diminuir as lacunas existentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme questionário aplicado, percebemos uma distância entre o que a gestora considera necessária e o que a colaboradora possui. Por isso, detectamos a importância do mapeamento de competências dentro da organização, para assim, trabalhar e poder sanar as lacunas existentes.

Conforme hipótese levantada, a pessoa responsável de exportação em Empresa de Pequeno Porte (EPP) em alguns aspectos não possui as competências exigidas pelo mercado.

Fazendo um comparativo entre a gestora e a colaboradora, notamos que em poucos aspectos houve uma igualdade de expectativas, bem como pode ser observado uma lacuna considerável que precisa ser minimizada para o melhor desempenho das atividades desenvolvidas pela colaboradora.

Percebemos também alto índice de expectativa da gestora em relação às competências descritas no questionário dificultando, assim, uma possível superação da colaboradora em relação aos parâmetros expostos.

No mundo contemporâneo, na atual era da informação, fala-se em melhoria contínua, mudanças e em competitividade, faz com que as empresas hoje estejam preocupadas com a gestão eficaz de pessoas, dando uma conotação muito importante ao desempenho dos seus colaboradores, de forma a agregar valor ao seu empreendimento. Com a participação ativa do setor de Recursos Humanos, junto aos colaboradores no cotidiano da organização, o desempenho passa a ser de forma mais clara e objetiva, levando o profissional à ênfase nas atividades realizadas. O que favorece ao setor é a orientação do gestor, pois valoriza e proporciona um ambiente favorável à dispersão das práticas da organização para um melhor resultado, envolvendo a empresa como um todo.

O mapeamento de competências proporciona o desenvolvimento organizacional buscando um clima aberto e participativo, no qual o profissional

desenvolva suas capacidades amparadas na percepção de que o mapeamento das competências individuais é de suma importância para o desenvolvimento da empresa.

De posse da ferramenta de mapeamento de competências, o gestor tem a possibilidade de, no processo de recrutamento e seleção, buscar dentre os participantes os que mais apresentem perfil desejado para o cargo a ser preenchido.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Roberto de. **A globalização e o desenvolvimento: vantagens e desvantagens de um processo indomável**. Disponível em: <<http://www.praimeida.org/05DocsPRA/1205GlobalizDesenv.pdf>>. Acesso em: 05 Out.2010 às 14h35min.

ALBUQUERQUE, V. **Mapeamento de Competências**. Postado em 07 jun. 2010. Disponível em: <www.realconsultoriaeservicos.blogspot.com/>. Acesso em: 12 Nov.2010 às 23h40min.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. Ed. Atlas. 7. ed. São Paulo. 2006.

Anuário do Trabalho na MPE – 2009. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/anuario_trabalho_2009.pdf>. Acesso em: 25 Out.2010 às 14h02min.

Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil – 2003. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20de%20Estados%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20de%20Estados%20(pelos%20dados%20de%202000).htm)>. Acesso em: 06 Jun.2010 às 15h32min.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. **O Mundo Globalizado: Política, Sociedade e Economia**. 4 ed. São Paulo. Ed. Contexto, 2008.

BARROS e PEREIRA. **Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_790.pdf>. Acesso em: 06 Nov.2010 às 11h15min.

BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: 29 Out.2010 às 09h27min.

BRANDÃO, Hugo Pena e BABRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. *Revista do Serviço Público*, Brasília 56(2):179-194 Abr/Jun 2005. Disponível em: <<http://santianego>>

dinho.com.br/blog/gestao-por-competencias-metodos-e-tecnicas-para-mapeamento-de-competencias/>. Acesso em: 13 Nov.2010 às 23h01min.

CARNEIRO, Fabrícia. **Cresce número de exportações em Alagoas**. Disponível em: <www.achanoticias.com.br/noticia_pdf.kmf?noticia=705014>. Acesso em: 16 Out.2010 às 10h59min.

CARVALHO, Cícero Pércles (de Economia Popular). **Uma Via de Modernização para Alagoas**. 2. Edição. Editora Edufal. 2007, p. 9.

CDI – SEBRAE/AL. **As micros e pequenas empresas na exportação brasileira – Brasil e estados**, 1998-2004 – Observatório SEBRAE, agosto 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática**. 4. Edição. Ed. Campus, 2007.

_____. **Gerenciando Pessoas – Como Transformar Gerentes em Gestores de Pessoas**. 4. Edição. Editora Prentice Hall. 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**: Elsevier Editora Ltda., 2008.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações – 7. Ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS Reinaldo, RODRIGUES Waldemar (Org.). BORTOTO, et. al. **Comércio Exterior – Teoria e Gestão** – Ed. Atlas. São Paulo. 1. ed. 2004.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. 4. Edição (1997, p. 37). Editora Pioneira. 1987.

DURAND. **Forms of incompetence**. In: Four International Conference on Competence-Based Management. Norwegian School of Management, Oslo, 1998.

FRANCISCO, A.C. **Aquisição de competências no estágio curricular supervisionado**: o caso dos cursos de engenharia do CEFET-PR. Florianópolis. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

GARCIA, Claudia. Chanel. **A Mulher do Século 20**. Disponível em: <<http://almana.que.folha.uol.com.br/chanel.htm>>. Acesso em: 06 Nov.2010 às 09h25min.

GÓES, Jaciara. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento das competências**, mar. 2009. Disponível em: <<http://jaci-goes.blogspot.com/2009/03/gestao-por-competencias-metodos-e.html>>. Acesso em: 14 Nov.2010 às 12h26min.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo. Makron Books, 2002, p. 7.

GRIECO, Francisco de Assis. **O Comércio Exterior e as Crises Financeiras**. Editora Aduaneiras. São Paulo. 1999.

IANNI, Otávio. **A Era do Globalismo**. Editora: Civilização Brasileira. 3. Edição. 1997, p. 50.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica de Alagoas. **A Economia e as Finanças Públicas em Alagoas: Elementos para um diagnóstico da crise atual** – Trabalho elaborado para o IPEA pelos consultores Edimilson Correia Veras e José Raimundo Vergolino. Maceió e Recife março de 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. Editora: Atlas. 5. edição., 2000, p. 41.

MORATO, Roberto do Amaral e GARCIA, Leonardo Guimarães e ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva Mapping and management of competencies in competitive intelligence**. Artigo 05 Revista de Ciência da Informação – v.9 n.6 dez/08. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez08/Art_05.htm>. Acesso em: 15 Nov.2010 às 11h30min.

NEVES, Roberta. **A importância da Gestão de Competências para Inteligência Competitiva**, mai.2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-gestao-de-competencias-para-inteligencia-competitiva/13870/>>. Acesso em: 12 Nov.2010 às 23h31min.

OLIVEIRA, Lucas Dias. **O Perfil do Administrador Moderno e sua Importância nos resultados Organizacionais**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/14061650/Administrador-Moderno>>. Acesso em: 06 Nov.2010 às 16h45min.

PIATTI, Carlos H. et al., **Projeto de Competitividade. Gestão de Operações**. Profº José Miguel Sacramento. São Paulo. Nov. 2006.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. Ed. Aduaneiras. São Paulo. 10 ed. 2001.

REGO, José Márcio (org). **Economia Brasileira**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2000.

RUIZ, Manoel. **Globalização**. out.2003. Disponível em: <<http://www.sociedadedigital.com.br/artigo.php?artigo=123>>. Acesso em: 27 Out.2010 às 12h13min.

SEGRE, German (Org.), et al. **Manual Prático de Comércio Exterior**. Ed. Atlas. São Paulo. 2006.

STIGLITZ, Joseph E. **The pact with the devil by**. Disponível em: <<http://www.beppegrillo.it/eng/2007/01/stiglitz.html>>. Acesso em: 07 Out.2010 às 09h35min.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e Globalização**. Editora Record. 7. Edição. 2004, p. 71.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.