

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE MATÃO
“LUIZ MARCHESAN”
CURSO SUPERIOR DE TECNOLGIA EM ANÁLISE DE
PROCESSOS AGROINDUSTRIAIS

**MAPEAMENTO DE HARD E SOFT SKILLS: FOCO NO SETOR DE EM
PILHADEIRA**

ENRICO CAMPOS PIVA

FELIPE RODRIGUES SALVI

HERICK HENRIQUE LIMA DOS SANTOS

ISADORA CAVICCHIOLI PIVA

KENNEDY ANDERSON MOREIRA

LÍVIA MARIA PEREIRA

LUCAS CHIERATO OLIVEIRA

MARIANA VITÓRIA GOMES

SAMANTA ALVES DE ALMEIDA

ORIENTADOR: PROF. ME. RICHARDSON LEANDO NUNES

**ENRICO CAMPOS PIVA
FELIPE RODRIGUES SALVI
HERICK HENRIQUE LIMA DOS SANTOS
ISADORA CAVICCHIOLI PIVA
KENNEDY ANDERSON MOREIRA
LÍVIA MARIA PEREIRA
LUCAS CHIERATO OLIVEIRA
MARIANA VITÓRIA GOMES
SAMANTA ALVES DE ALMEIDA**

**MAPEAMENTO DE HARD E SOFT SKILLS: FOCO NO SETOR DE EM
PILHADEIRA**

Trabalho de Revisão Bibliográfica, como parte dos requisitos da disciplina “Projeto Integrador I” do Curso Superior de Tecnologia em Análise de Processos Agroindustriais da Fatec Matão.

RESUMO

O Objetivo deste trabalho é mapear as competências técnicas (Hard Skills) e comportamentais (Soft Skills) com foco no setor de empilhadeira.

O método de pesquisa adotado foi o de Revisão Bibliográfica, juntamente com uma pesquisa de campo.

Os principais resultados apontam que o mapeamento realizado é essencial para avaliar e reconhecer as principais habilidades dos colaboradores.

Concluiu-se que as competências técnicas e comportamentais são fundamentais para o desenvolvimento da função exercida por um Operador de Empilhadeira.

Palavras-Chaves: Soft Skills. Hard Skills. Mapeamento. Competências. Empilhadeira.

ABSTRACT

The objective of this work is to map the technical skills (Hard Skills) and behavioral skills (Soft Skills) with a focus on the forklift sector.

The research method adopted was the Bibliographic Review, together with a field research.

The main results indicate that the mapping carried out is essential to assess and recognize the main skills of employees.

It was concluded that technical and behavioral skills are essential for the development of the role performed by a Forklift Operator.

Keywords: Soft Skills. Hard Skills. mapping. Skills. Fork-lift.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Contextualização e Justificativa pela Escolha do Tema.....	Erro! Indicador não definido.
1.2. Objetivo da Pesquisa.....	Erro! Indicador não definido.
1.3. Método de Pesquisa Adotado.....	6
1.4. Estrutura do Trabalho.....	7
2. DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA	Erro! Indicador não definido.
2.1. Soft Skills e Hard Skills.....	9
2.2. Competências Ineridas no Âmbito Profissional.....	10
3. OPERADOR DE EMPILHADEIRA: COMPETÊNCIAS E EXIGÊNCIAS	13
3.1 Riscos ao operar a empilhadeira.....	14
3.2 Norma de Segurança no Ambiente de Trabalho.....	16
4. MAPEAMENTO DAS COMPÊTÊNCIAS DOS OPERADORES DE EMPILHADEIRA	17
5. PROPOSTA DE MELHORIAS	19
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
7. REFERÊNCIAS	21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competências Técnicas e Comportamentais.....	10
Figura 2: Causas de Acidentes com Empilhadeira.....	16

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e Justificativa pela Escolha do Tema

A escolha do tema foi baseada nas necessidades e exigências do mercado de trabalho com foco no setor de Empilhadeira, buscando identificar os pontos fortes e trabalhar os aspectos que precisam ser melhorados de cada funcionário juntamente com o entendimento das Hard Skills, onde as habilidades de um profissional pode ser comprovadas por meio de diplomas, cursos, testes práticos, entre outros e as Soft Skills, habilidades relacionadas aos traços comportamentais, podendo ser analisadas em uma entrevista de emprego, em dinâmicas de grupo, estudos de casos e painéis, onde o comportamento do candidato será avaliado.

1.2. Objetivo da Pesquisa

O objetivo da pesquisa efetuada é identificar competências comportamentais e técnicas nos trabalhadores no setor de empilhadeira, avaliando as principais habilidades de cada colaborador, mostrando para a empresa contribuinte a importância de diagramar os setores de sua organização para melhor entendimento e aproveitamento de seus funcionários.

1.3. Método de Pesquisa Adotado

Realizamos o levantamento bibliográfico em relação ao tema elegido: “Mapeamento de Hard e Soft Skills: foco no setor de empilhadeira” onde inserimos os principais autores e autoras referentes ao tópico trabalhado. Foi realizado juntamente, o método de pesquisa de campo, efetuada na Empresa A, por meio de um questionário direcionado aos trabalhadores do setor de empilhadeira.

1.4. Estrutura do Trabalho

O artigo presente está organizado em quatro capítulos. O Capítulo 1 aborda a introdução ao tema de discussão da pesquisa, o objetivo do presente artigo, seguido pelo método de pesquisa adotado. O capítulo 2, por sua vez, apresenta a definição teórica e prática de Competências, abordando citações de artigos lidos pelos autores da pesquisa atual. O capítulo 3, contempla as competências e exigências de um operador de empilhadeira. No capítulo 4 pode-se encontrar o Mapeamento das Competências com foco no setor de empilhadeira.

2. DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

Apesar de o conceito de competência não ser novidade, existem diversos tipos de conceitos, implicações e até mesmo entendimentos distintos que causam muitas divergências em relação a sua compreensão e aplicabilidade. Segundo Casanova (2013) o conceito de competência indiretamente está atrelado a uma forma de identificar, a partir de processos seletivos, atributos em indivíduos que exerceriam atividades relacionadas a diversos aspectos, principalmente voltados às esferas organizacionais.

Zarifian (2001) apresenta diferentes interpretações sobre competências, de uma forma mais ampla, que evidenciam aspectos comuns, entre elas: tomar a iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais adversas. Afirmar também que o exercício da competência não é possível sem uma base de conhecimentos, mas que somente conhecimento não garante a efetividade da competência, então, é necessário também que ocorra um exercício reflexivo a fim que sejam utilizadas as aprendizagens em favor das tomadas de decisões.

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente (RESENDE, 2003, p. 32).

A competência é formada pelo CHA: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre a execução, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe. (DALMAU; LENGELER, 2013, p. 3).

Conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como competências técnicas, que ao ser trabalhado em conjunto com as competências comportamentais (o querer fazer) vai se transformar em competência (DALMAU; LENGLER, 2013).

Figura 1: Competências Técnicas e Comportamentais

C	Conhecimento	Saber	Competência Técnica
H	Habilidade	Saber Fazer	
A	Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: adaptado de Leme (2005, p. 18)

Fleury e Fleury (2004) apresentam uma definição similar, e uma das mais trabalhadas, quando entende competência como o conjunto de competências técnicas e de competências pessoais ou comportamentais. Estratificam-nas pelos saberes mais aprofundadamente:

- a) Saber agir: saber o que e por que faz; saber julgar, escolher e decidir;
- b) Saber mobilizar: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais;
- c) Saber comunicar: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos;
- d) Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência;
- e) Saber comprometer-se: saber comprometer-se com os objetivos da organização;

2.1 Soft Skills e Hard Skills

De acordo Cotet, Balgiu, Zaleschi apud. Penhaki (2019), o conceito para Soft skills equivale em habilidades e capacidades pessoais que representam o comportamento de cada um, a compatibilidade com o próximo e como o convívio social é gerenciado, no ambiente profissional principalmente.

Classificam as Soft Skills como muito importantes no ambiente de trabalho moderno, pois podem auxiliar no atendimento às demandas apresentadas pela expansão tecnológica, pela mudança organizacional estrutural, integração de negócios geograficamente dispersos em redes de produção globais, além da necessidade de acompanhar os avanços tecnológicos e responder aos novos desenvolvimentos do mercado (JIMENEZ; KING E TAN, apud. Penhaki 2019, p.17).

Segundo Gutman, Schoon, Laker et al. apud. Lopes (2020), em uma carreira profissional e na educação as Soft Skills são consideradas uma fonte de sucesso, conforme essas habilidades vão crescendo tornou-se uma condição para ter um desenvolvimento melhor na economia baseado no conhecimento.

De acordo com Dias et al. apud. Lopes (2020) são habilidades não cognitivas, que torna mais acessível as movimentações profissionais para que no local de trabalho tenha um bom convívio social. Segundo Moldoveanu e Narayandas apud. Lopes (2020) muitas instituições estão analisando novas possibilidades que seja formado seu grupo de colaboradores, principalmente líderes.

Para compreender o lugar das Soft Skills no ambiente de trabalho, é preciso antes falar sobre as Hard Skills. As Hard Skills, também conhecidas como habilidade técnicas, consistem em conhecimento técnico e necessários para o trabalho (HURRELL; SCHOLARIOS; THOMPSON, 2013; ROBLES, 2012, apud. Penhaki, p.48).

De acordo com James & James apud. Penhaki (2019), as Hard Skills geralmente são consideradas mais fácil de examinar, qualificar, medir, aprender, treinar e lidar, pois as habilidades em conjunto, não são novidade para o aprendiz e nenhuma modificação na atitude está envolvido. Com o passar do tempo o conhecimento técnico vem se tornando um negócio. Segundo Carlucci, Schiuma apud. Penhaki (2019) com isso facilita obter as Hard Skills, tanto com máquinas inteligente e sistema de mineração de dados. Como aponta Robles et al. apud Penhaki (2019) Conforme o ambiente de trabalho de foi evoluindo, as Soft Skills se tornaram cada vez mais eficientes para os profissionais exercerem as Hard Skills com sucesso

Como revela Robles apud. Penhaki (2019), as Hard Skills eram consideradas as únicas habilidades para uma carreira profissional. Mas hoje em dia, habilidades de apresentação, comportamento interpessoal e comunicação, são de grande importância para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso.

Como revela Kandra, Cisa, Nymari apud. Penhaki (2019), ultimamente a sociedade está progressivamente direcionada para o meio da informação e tecnologia, as habilidades Soft Skills está continuamente modelando a estrutura do ambiente de trabalho.

As Soft Skills promovem organizações ágeis, inovadoras, como os melhores lugares para se trabalhar e mais admiradas. Essas habilidades trazem o melhor das pessoas na medida em que seus comportamentos e competências são moldados para se adequar à estratégia da organização, ao clima de trabalho desejados e à paisagem imprevisível e em constante mudança. (PHILLIPS & PHILLIPS, apud. Penhaki, 2019 p.50).

2.2 Competências inseridas no âmbito profissional

Para Salles (2009) os profissionais de Recursos Humanos (RH) salientam que as competências humanas ou comportamentais são determinantes na hora da contratação, pois as emoções influenciarão diretamente no comportamento das pessoas no dia a dia das organizações. Faz-se indispensável listar as competências que estão em evidência no mercado. São elas:

- Trabalho em Equipe: nas organizações não se cogita mais a individualidade. É necessário que o profissional saiba lidar com sua equipe para atingir um bom resultado.
- Liderança: gerir pessoas continua sendo um grande desafio para as empresas, afinal o líder tem um papel impactante no dia a dia de seus liderados.
- Comunicação: é preciso saber expressar suas ideias e pensamentos, tirar dúvidas e esclarecer quando necessário.
- Criatividade e Inovação: os profissionais devem estar preparados para lidar com situações inesperadas, sendo preciso arriscar e inovar.
- Flexibilidade: é importante que o funcionário esteja apto para mudanças e disposto a sair da zona de conforto. Esse aprendizado pode ser utilizado no âmbito pessoal.
- Ética: um profissional que deseja que estar na competitividade do mercado de trabalho precisa valorizar a integridade acima de tudo. A ética é um dos pré-requisitos para a adoção da Responsabilidade Social nas organizações.
- Relacionamento Interpessoal: estabelecer bons relacionamentos é extremamente importante para favorecer o clima organizacional. Pois, precisamos lidar com pessoas o tempo todo. Diante disso, essa competência é fundamental no ambiente de trabalho.

- Proatividade: é uma competência muito requisitada no mercado de trabalho. Ser proativo significa ter iniciativa para colocar boas idéias em prática e para solucionar problemas, sem esperar ordens superiores.
- Inteligência Emocional: essa competência se manifesta na forma que o profissional tem de reconhecer e identificar seus pontos fortes e fracos. A partir disso, é possível, interpretar suas ações ou de outros membros da equipe e saber se portar diante de situações inesperadas do dia a dia.

3. OPERADOR DE EMPILHADEIRA: COMPETÊNCIAS E EXIGÊNCIAS

Seguindo o artigo Salles (2009), as competências podem ser definidas em algumas categorias, Competências Técnicas, Intelectuais, Cognitivas, Relacionais, Sociais, Pedagógica, Metodológicas, Liderança, Empresariais e Organizacionais. Focando apenas nas habilidades exigidas de um operador de empilhadeira, pode-se destacar duas categorias:

- Competências Técnicas: Saber operar empilhadeiras conforme o tipo de carga específica, essa atividade é uma consequência da experiência no trabalho executado e do saber operar uma empilhadeira, conhecimento adquirido em cursos teóricos e práticos sobre o assunto.
- Competências Intelectuais: Competências relacionadas com aplicação de aptidões mentais. Exemplos: ter capacidade de percepção e discernimento das situações do trabalho executado com a empilhadeira, noção de espaço e da quantidade de carga a ser transportada.

Com base na matéria publicada por Mason (2020), é necessário ao operador de empilhadeiras, cursos técnicos que incluem teorias, práticas, simulações com diferentes técnicas para diferentes cargas, legislação, manutenção, dentre outras disciplinas, para que ele possa exercer o seu trabalho corretamente.

Como aponta o Mapeamento de Competências (2022) realizada pelos autores do presente estudo, o conhecimento técnico é de grande proeminência para operar o maquinário, mas não suficiente, ao operar uma *Empilhadeira* os operadores precisam pensar além de sua função, mas também nas pessoas ao seu redor no ambiente de trabalho, nesse fator podemos notar resquícios de competências comportamentais.

O operador deve demonstrar agilidade física e mental e boa coordenação motora. Outra qualidade indispensável é atenção e capacidade de concentração, a distração mesmo que por um breve momento pode provocar graves acidentes. Um operador de empilhadeira precisa ser paciente e adaptável a tarefas repetitivas (MASON, 2020).

Sobre as habilidades técnicas, Mason (2020) pontua que ao realizar o curso de Operador de Empilhadeira necessita obter o ensino fundamental completo e Carteira Nacional de Habilitação (CNH). Após a conclusão do curso, o profissional precisa se manter atualizado, sempre buscando informações sobre novos modelos de empilhadeiras no mercado, que exigem novos treinamentos ao mesmo.

O bom manejo de uma empilhadeira não exige apenas boas máquinas de novas tecnologia mas, sim de um operador qualificado em seu posto, assim a segurança estará garantida, prevenindo acidentes de trabalho e a integridade do estoque, os equipamentos serão bem preservados o que reduzirá custo com manutenções, a execução do trabalho será mais rápida e eficiente reduzindo necessidade de mais colaboradores e aumentando a produtividade.

3.1 Riscos ao Operar a Empilhadeira

De acordo com Gois (2013) os veículos industriais estão presentes em boa parte dos locais de trabalho sendo de grande utilidade no desenvolvimento de muitas atividades. São também, no entanto, bastante perigosos, maiormente quando utilizadas em condições e forma inadequadas. As formas de transporte são ditadas não só pelo tamanho ou dimensão de cargas, como também seus pesos e *urgências* no deslocamento.

Diante disso, a indústria moderna está cada vez mais dependente dos movimentos rápidos e eficientes dos veículos de carregamento, para distribuição e armazenagem. Desde o surgimento da mecanização, após a Segunda Guerra Mundial, o trabalho manual para carregamento e descarregamento das cargas foi sendo substituídos por maquinários. Para esse tipo de função, a mais utilizado tem sido a Empilhadeira.

Os acidentes ocorridos com essa máquina, podem ocasionar perdas de cargas transportadas, bens materiais ou até mesmo a vida dos operários ou pessoas adjacentes. Ao decorrer da última década tem sido notório o aumento de acidentes envolvendo a Empilhadeira. Na maioria dos casos, as lesões não envolveram os operadores, mas sim pessoas do local de trabalho.

Em uma análise realizada aos acidentes graves ocorridos entre 1984 e 1991 nos EUA, a partir dos relatórios de investigação dos acidentes com empilhadeiras, a *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) conseguiu relatar as causas e a quantidade de ocorrências dos acidentes ocorridos com empilhadeira.

Figura 2: Causas de Acidentes com Empilhadeira

Causa do Acidente	Número
Desatenção do operador	59
Capotagem, tombamento	53
Carga Instável	45
Operador atingido por carga	37
Empregados elevados	26
Falta de Formação	19
Excesso de peso, uso inapropriado	15
Acidente durante a manutenção	14
Equipamento Inapropriado	10
Visão obstruída	10
Queda de uma plataforma ou cais	9
Acidente não relacionados com empilhadeiras	9
Transporte passageiro em excesso	8
Outro empregado atingido por carga	8
Queda da empilhadeira	6
Veículo engatado	6
Excesso de velocidade	5
Total	339

Fonte: GOIS, 2013

Analisando a **Figura 2** sob a ótica do Princípio de Pareto, pode-se notar que 4 das 17 causas, ou seja, aproximadamente 20%, são responsáveis por 57,2% das ocorrências. Diante deste resultado, entende-se que estas 4 causas são as mais frequentes.

A causa mais frequente, que se refere à desatenção do operador, é claramente uma falha relacionada a *Soft Skills*, pois está diretamente ligada a habilidade do funcionário focar-se em sua função prestada. A segunda causa mais frequente, que se refere a Capotagem e Tombamento, é uma ocorrência relacionada a *Hard Skills*, pois o operador provavelmente não teve a capacidade de identificar o risco.

Já no que se refere a terceira causa mais frequente é Carga Instável, provavelmente uma ocorrência relacionada a *Hard Skills*, pois se a carga é instável o operador tem que ter

habilidade e treinamento adequado para saber operar o maquinário nessa condição. A quarta causa mais frequente, que é Operador Atingido por Carga, é uma ocorrência originada da escassez das competências comportamentais (*Soft Skills*).

Quarenta por cento dos acidentes ocorridos no Brasil são provocados na movimentação de materiais. A empilhadeira tem considerável participação neste alto índice de acidentes, inclusive quanto à gravidade, seja de lesão ou de grandes perdas (GOIS, 2013, p.14).

3.2 Norma de Segurança no Ambiente de Trabalho

Como revela Gois (2013) a movimentação de cargas e materiais é responsável por aproximadamente 22% dos acidentes ocorridos na indústria. Ao operar veículos industriais, existem uma série de riscos que passam a ser notadas nas atividades do dia a dia. São causados primariamente por práticas inseguras de trabalho como: elevação inadequada transporte de cargas além do limite permissível, falta de uso de equipamentos adequados.

A Norma Regulamentadora 11 (1978), com alterações realizadas pela Portaria MTPS nº 505, de 29 de abril de 2016, foca-se na segurança para operações de elevadores, guindastes, transportadores industriais e máquinas transportadoras. Ao decorrer das revisões a norma pontua as maneiras como os instrumentos citados devem ser constituídos para executar um trabalho com segurança.

11.1 Normas de segurança para operação de elevadores, guindastes, transportadores industriais e máquinas transportadoras.

11.1.1 Os poços de elevadores e monta-cargas deverão ser cercados, solidamente, em toda sua altura, exceto as portas ou cancelas necessárias nos pavimentos.

11.1.2 Quando a cabina do elevador não estiver ao nível do pavimento, a abertura deverá estar protegida por corrimão ou outros dispositivos convenientes.

11.1.3 Os equipamentos utilizados na movimentação de materiais, tais como ascensores, elevadores de carga, guindastes, monta-carga, pontes-rolantes, talhas, empilhadeiras, guinchos, esteiras-rolantes, transportadores de diferentes tipos, serão calculados e construídos de maneira que ofereçam as necessárias garantias de resistência e segurança e conservados em perfeitas condições de trabalho [...]

4. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS OPERADORES DE EMPILHADEIRA

De início, notamos que ao falar das competências necessárias para um operador de empilhadeira, as respostas foram variadas, mas no geral, apontam para um equilíbrio entre *Hard e Soft Skills*.

Características como atenção, calma, organização, responsabilidade e profissionalismo são o que compõem as competências comportamentais de um operador de empilhadeira. Já na parte técnica, a constante busca por novos cursos e métodos definem um bom operador.

Quando questionados a respeito das aptidões comportamentais diárias de um operador de empilhadeira, vemos que preliminarmente é preciso certificar-se da segurança no ambiente de trabalho, sempre analisando os fatores de risco, e evitando entrar no automático em suas tarefas do dia a dia, pois muitas vezes, suas ações se tornam repetitivas.

Também é preciso saber separar fatos e acontecimentos externos relacionados a sua vida pessoal, pois ao delegar suas funções, o operário está em um ambiente propício a acidentes, e qualquer falta de atenção ou pensamentos paralelos pode levar ao erro.

Verificamos que, para manusear uma empilhadeira, é necessário um conjunto de atitudes e técnicas exercidas pelo profissional. A experiência adquirida ao longo dos anos, é um diferencial para criar uma confiança entre operário e máquina. O seu conhecimento especializado também contribui muito ao cumprimento de regras e normas, essenciais em sua operação diária.

Embora vivencie a mesma rotina e situações quase que todos os dias, o perito deve adotar uma postura de cautela e fineza ao manejar o equipamento, pois o menor dos deslizos agregará sérios riscos ao mesmo e a empresa.

Embora haja uma padronização nas atividades cotidianas, as vezes é necessária uma intervenção do operador ao lidar com determinadas situações. Ocorrências em que é preciso a ajuda de outros colegas de trabalho é natural e é fundamental o proativismo. Se colocar a frente da equipe e assumir responsabilidades também são primordiais ao trabalhador, sempre repassando seu conhecimento e buscando integrar o time como um todo.

Como visto antes, as dificuldades rotineiras se apresentam de diversas formas, porém a tensão do trabalho e os problemas pessoais, afetam e muito no desempenho do realizador. Para evitar estes incidentes, é de suma importância realizar o checklist da atividade a ser realizada e das condições da máquina antes de iniciar o serviço.

É preciso zelar pela segurança de seus colegas, principalmente ao lidar com cargas pesadas e de grande volume, pois qualquer descuido pode comprometer a integridade do produto ou, em alguns casos, até mesmo causar acidentes.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Analisando o contexto do mercado atual sugerimos a seguinte melhoria: “MAPEAR AS COMPETÊNCIAS DOS SETORES DE SUA ORGANIZAÇÃO”, para melhor entendimento das capacitações que seus colaboradores possuem, podendo trabalhar nas carências de tais habilidades, como comportamentais (*Soft Skills*), onde se pode desenvolver a melhor comunicação do trabalhador, habilidades de cooperação para trabalhos em grupos, postura em relação aos outros e o desenvolvimento de liderança entre outras diversas qualificações, juntamente com as capacitações técnicas (*Hard Skills*) como possuir cursos profissionalizantes, graduação e experiência profissional.

Realizando o mapeamento e estudando a necessidade do setor elegido, a empresa pode sugerir melhorias de desenvolvimento intrapessoal e intergrupar, como ofertar cursos de treinamento de habilidades técnicas, liderança, habilidades específicas, coaching e mentorias de desenvolvimento pessoal. Estas são as alternativas que a organização pode acolher; lembrando que qualquer tomada de decisão de melhoria não será eficiente se não houver o feedback aos funcionários de seu processo durante e após a conclusão de suas atividades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se no mapeamento de competências no setor de empilhadeira, podemos observar a importância de identificar a presença e a falta de tais habilidades dos colaboradores, em todos os âmbitos de uma empresa. Ao constatar tais qualificações que se encontram presentes ou ausentes nos trabalhadores, podemos desenvolvê-las e determinar quais áreas de trabalho mais se adequam ao seu perfil, trazendo assim uma melhoria de desempenho e beneficiando a organização em um todo.

7. REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, A.S.L. **Gestão por competências em microempresas e empresas de pequeno porte.** Orientador: Antônio Ney. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação). Curso de Especialização em Gestão em Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes de Niterói, 2p., 2009. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203237.pdf. Acesso em 25 de mai. de 2022.

CASANOVA, C.C. **Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competências.** Orientador: Francielle Molon da Silva. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação). Curso de Especialização em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul de Porto Alegre, 1-2p., 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/70047>. Acesso em 10 de jun. de 2022.

DALMAU, M.B.L., LENGLER, F.R. Um estudo sobre competências técnicas e comportamentais docentes na educação a distância: reflexões e apontamentos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.10, n.2, p 1-17, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441746395002>. Acesso em 12 de jun. de 2022.

GOIS, V.P. **Análise de um acidente com empilhadeira e da aplicação da NR-11 dentro de uma empresa no ramo de alimentos.** Orientador: Roberto Serta. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação). Curso de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 45p., 2013. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/18040>. Acesso em 20 abril de 2022.

JUNIOR, D.S.L. **Espiritualidade e voluntariado no desenvolvimento de soft skills.** Orientador: Marco Antonio Figueiredo Milani Filho. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciências Aplicadas de Limeira – UNICAMP, 1-2p., 2020. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/326805924.pdf>. Acesso em 15 mai. de 2022.

NR 11 - transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais. **Guia Trabalhista**, 2016. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr11.htm/>. Acesso em 12 mai. de 2022.

O Que diz a Norma Sobre Capacitação de Operador de Empilhadeira. **Verdeghaia**, 2019. Disponível em: <<https://www.verdeghaia.com.br/operador-de-empilhadeiras/amp/>>. Acesso em 17 jun. de 2022.

O Que Faz e Como Contratar um Operador de Empilhadeira. **Mason Equipment**, 2020. Disponível em: <<https://www.masonequipamentos.com.br/blog/o-que-faz-e-como-contratar-um-operador-de-empilhadeira/>>. Acesso em 18 mai. 2022.

PENHAKI, J.R. **Soft skills na indústria 4.0**. Orientador: Décio Estevão do Nascimento. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação). Curso de Especialização em Tecnologia e Sociedade, Universidade Tecnológica Federal do Paraná de Curitiba, 1-2p., 2019. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4275>. Acesso em 05 mai. de 2022.