

COMPETÊNCIAS PARA EQUIPES DE PROJETOS: UM ESTUDO SOBRE O CENTRO PAULA SOUZA

Regiane De Nadai - Centro Paula Souza - CEETEC-GFAC

regiane.nadai@cps.sp.gov.br

Celi Langhi - Centro Paula Souza

celi@infolearning.com.br

Marcelo Tsuguo Okano - Centro Paula Souza

marcelo.okano@cps.sp.gov.br

Resumo

Este artigo apresenta os resultados para a identificação de competências para equipes de projetos para desenvolvimento de currículos das habilitações profissionais técnicas para o Eixo de Recursos Naturais. Trabalho elaborado a partir das análises de materiais institucionais e do acompanhamento de equipes de projeto do referido eixo tecnológico. As observações aqui apresentadas, mostram que o colaborador deverá ter perfil dinâmico, o hábito de pesquisar, procurar atualização profissional e, sobretudo, esteja motivado a participar dos projetos nos quais se compromete com os resultados, ciente de seus impactos futuros.

Palavras-chave: Gestão de equipes. Competências. Ensino Técnico.

Abstract

This article presents the results for the identification of the skills for project teams for curriculum development of the professional qualifications techniques for Natural Resources Axis. Work drawn from the analysis of institutional materials and the follow-up project teams of that technological axis. The observations presented here show that the employee must have dynamic profile, the habit of searching, seek professional development and, above all, be motivated to participate in projects in which it undertakes with the results, aware of their future impacts.

Keyword: Team management. Skills. Technical education

1. Introdução

Atualmente as empresas dos mais diversos setores encontram-se envoltas em um ambiente competitivo, caracterizado pela alta complexidade das atividades de gestão. Anteriormente, tais condições não eram observadas em empresas do setor educacional, como gestão de negócios.

Entretanto, o poder de tomada de decisão e as rápidas mudanças, frequentes e até inesperadas, propiciam a busca por pessoas capazes de atuar com determinado desempenho para garantir resultados às organizações de diversos setores, inclusive o educacional.

Entende-se que tal desempenho somente será alcançado e aprimorado após o desenvolvimento de competências profissionais, o que garantirá a gestão do chamado capital intelectual da empresa e de seu potencial competitivo no mercado.

Assim, pesquisas voltadas para a identificação de competências profissionais passaram a ser planejadas nas instituições com a finalidade de melhorar o desenvolvimento e a participação de seus colaboradores internos nos diferentes programas de produção através de subprojetos e ferramentas específicas.

Entende-se, ainda, que o desenvolvimento do capital intelectual da empresa seja uma atividade estratégica que irá garantir gestão da qualidade do produto, a imagem da empresa e a melhor gestão dos recursos necessários para seu desenvolvimento em geral.

Assim, o propósito deste trabalho foi identificar principais competências comportamentais e técnicas básicas para o melhor desenvolvimento das atividades docentes especialistas para elaboração de currículos das habilitações profissionais técnicas pertinentes ao Eixo Tecnológico de Recursos Naturais.

2. Referencial Teórico

Desenvolver e gerenciar equipes envolve processos de tomadas de decisão rápidas e estratégicas nas quais deve ser observada demanda para treinamento em função dos objetivos da instituição e suas metas. Para tanto, conhecer os setores e seu público interno é visto como o primeiro passo a ser desenvolvido de maneira contínua uma vez que o ambiente se tornou tão dinâmico. (FERREIRA, 2015; BRANDÃO & BAHRY, 2005).

Contudo, a maioria dos autores reforça que encontrar e desenvolver talentos para se formar uma equipe de máxima qualidade seja importante e muito difícil (FERREIRA, 2015), o segundo passo é visto como o de maior valor econômico (DUTRA, 2008), ou seja, manter o colaborador na empresa.

Entende-se ainda que o termo “competências” pode ser utilizado em diferentes áreas, como conjunto de habilidades e saberes que possibilitam uma certa destreza ou capacidade na execução. Desta maneira para gestão estratégica o processo deve envolver desde processos de atração e seleção até avaliação de desempenho, carreira e sucessão (FERREIRA, 2015).

Portanto, analisar a estratégia em instituições públicas, aplicadas em processos de gerenciamento de pessoas, possibilita a organização buscar inovações e preparar-se frente às perspectivas futuras. Contudo, a obtenção dos referenciais sobre as competências possibilita melhor elaboração de capacitações de acordo com perspectivas observadas (GUIMARÃES, 2013).

Já gerenciar o capital intelectual da empresa implica na capacidade de mobilizar e integrar todos os conhecimentos e habilidades que o indivíduo possui. Ou seja, a flexibilidade e capacidade de inter-relacionar diferentes fatores e condições com capacidade de prover a própria evolução considerando o desenvolvimento do conhecimento tácito. Le Boterf (2006).

Chiavenato (2008) pontua muito bem as dificuldades encontradas ao desenvolver sistemas de avaliação de desempenho de pessoas para garantir melhor gerenciamento, nos quais é possível identificar três momentos nítidos de comportamento individuais até se obter a estabilização da equipe.

Tais pontuações corroboram com sistema desenvolvido por Rabaglio (2004) baseado em indicadores de resultados seguindo quatro focos: 1- aferição do potencial; 2- análises comportamentais; 3- desenvolvimento profissional e 4- realização das metas e resultados.

No entanto, um modelo de Gestão de Pessoas por Competência deve identificar, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e ações de acordo com os setores e demandas de grupos para melhor gerenciamento (AMARAL, et al., 2008), principalmente em organizações que atuam diretamente com pesquisa, desenvolvimento de tecnologia e inovação, em que estão inseridas as instituições de ensino técnico e tecnológico.

Diante de um trabalho complexo e difícil, é indicado dividir em grupos de acordo com suas funções essenciais e assim temos o proposto por Cavalcanti e Gomes (2001), cujo trabalho descreve 3 (três) cargos básicos encontrados em diferentes setores: Coordenador, Analista e coletor.

Entende-se que tal processo determinará as suas percepções, interpretações e as direcionará na tomada de decisões que lhe permitirão enfrentar os problemas encontrados no cotidiano do trabalho.

Assim, o conhecimento formará competências, mas será necessário que os saberes sejam mobilizados através de esquemas de ação, decorrentes de esquemas de percepção, avaliação e decisão, desenvolvidos na prática.

Entretanto, o conhecimento a ser transmitido, mesmo que através de esquemas bem delineados, poderão resultar em competências diferentes daquelas esperadas uma vez que as habilidades e até a compreensão dos diferentes conhecimentos indicados em um plano de curso dependerá diretamente da compreensão daquele que ministra a capacitação, ou daquele que direciona a atividade a ser desenvolvida na finalidade de desenvolver habilidades e competências específicas.

Assim, cada área ou setor produtivo terá suas peculiaridades e questões cujos graus de necessidades em relação ao conjunto de competências e habilidades profissionais podem ser diferentes, mesmo quando consideradas apenas as competências essenciais.

3. Método

Para a elaboração deste trabalho foi realizado um estudo exploratório, de natureza qualitativa e análise documental (documentos institucionais de aspecto legal pertinente ao trabalho).

Para tanto, elaborou-se levantamento das informações detalhadas de cada função de acordo com as indicações observadas na estrutura organizacional e catálogo de requisitos e titulações para docência, atribuições, remuneração e estruturação, com respeito às normas e resoluções internas da instituição.

Desta maneira a Deliberação nº6 de 2011 constitui principal material a ser analisado em conjunto com as atribuições e funções que devem ser desenvolvidas no setor em questão.

4. Resultados e Discussão

Para melhor análise dos conjuntos de competências e planejamento, optou-se por elaborar planilhas comparativas. Assim, observa-se que a instituição reduziu algumas competências (Deliberação nº 6 de 17/11 de 2011 atualizado dia 17/02 de 2014, D.O. de 2011), reformulando as atividades com suas devidas habilidades, desenvolvendo ainda uma competência geral para cada indicada por Perrenoud (2001).

A Deliberação n 6 de 17/11 de 2011, direciona a avaliação de cada funcionário e unidade de ensino através de indicadores em conjunto com o sistema SAI. No sistema são acrescentadas as pontuações ligadas à avaliação feita pelo superior imediato e da própria vida acadêmica (produção de artigos, participação e desenvolvimento de eventos, titulações, etc.) com o intuito de retratar o ensino oferecido e possibilitar melhor gerenciamento de sua equipe pelos gestores.

Contudo, tais índices estão diretamente ligados ao perfil docente e às condições ambientais da própria unidade em conjunto com o ambiente externo. Justifica-se, neste momento, a necessidade de desenvolvimento do perfil empreendedor.

Tal observação está apoiada pela necessidade da busca e identificação de novas oportunidades, em lidar com as responsabilidades de um novo empreendimento ou de uma nova demanda diante das alterações do ambiente e necessidade do mercado. Neste panorama, não cabe ao profissional ser passivo e tradicional, é preciso estar se adaptando e inovando a todo o instante (Cavalcante e Gomes, 2001).

A observação das indicações pelo Catálogo de Requisitos e Titulações sugerem que tal padronização garanta que docente possua domínio satisfatório do conteúdo que irá lecionar em relação ao conhecimento técnico profissional do setor, conforme Instrução CETEC-1, de 19/02/ 2013 disponível ao público diretamente no site da instituição. Contudo não garante bom desempenho em equipe de projetos, uma vez que é preciso possuir conhecimento e competências além do conhecimento técnico, no caso vivências e postura.

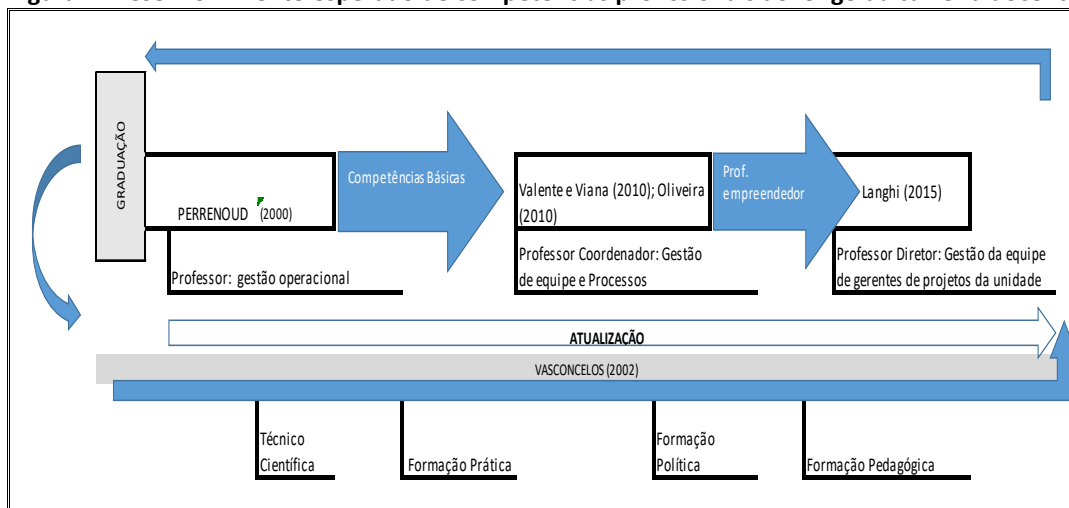
Assim, a análise das descrições de cargos para docentes e suas respectivas funções permitiu a elaboração de um fluxograma, figura 1, no qual a evolução docente é contínua, direcionada pela instituição e pelo próprio docente cuja opção pode ou não estar relacionada à cargos superiores. Ainda possibilita uma melhor observação do perfil desejado, nos quais deverão ser inter-relacionadas as competências empreendedoras (competências comportamentais) e a aprendizagem empreendedora (dinamismo em se capacitar / adaptar-se).

Comparações feitas entre as descrições de Cavalcanti e Gomes (2001) e Zampier e Takahashi (2012), mostram que a aprendizagem empreendedora e as competências empreendedoras devem ser buscadas e desenvolvidas a formação do perfil docente para atuação em projetos de Laboratórios de Currículos administrados pelo Grupo de Formulação e Análises Curriculares – GFAC do Centro Paula Souza conforme indica a Deliberação Ceeteps-2, de 7-6-2004.

Afinal, espera-se que a equipe responsável pela pesquisa e elaboração do documento tenha como justificar a importância da oferta do curso (demanda por mão de

obra, condições ambientais da unidade e perspectivas do desenvolvimento do programa).

Figura 1- Desenvolvimento esperado de competências profissionais ao longo da carreira docente



Fonte: Autores da pesquisa

Nesse ponto a divisão do grupo em 2 grupos se faz necessária, conforme observado no desenvolvimento da equipe de projetos através da aplicação da matriz de responsabilidade de acordo com os apontamentos de Cavalcanti e Gomes (2001), respeitando a área de atuação e vivência de cada colaborador propiciou melhores resultados.

Assim, o professor cujas competências maiores pertençam ao perfil gestor operacional, fará as coletas de dados, apontamentos específicos para os componentes nos quais poderá lecionar.

Já o docente com perfil analista, deverá possuir maior experiência com equipes de trabalho em sua unidade. Neste caso, “seria” o papel do coordenador de cursos (ou área), ou do docente com maior tempo de empresa, pois estes deveriam ter a capacidade de inter-relacionar os componentes de um referido curso com as competências gerais e as respectivas funções a serem desenvolvidas para garantir o perfil profissional desejado. Contudo isso não é regra e torna-se imprescindível a realização de entrevistas e análises de currículos conforme foi observado durante o trabalho.

Deve-se atentar ao fato da complexidade das funções para cada cargo. A função como gestor possui aumento em sua complexidade conforme o nível de exigências e

atividades que exerce (LANGHI, 2015). Ou seja, gestor operacional – professor, possui menor complexidade em relação ao gestor de equipe de projetos da unidade – coordenador de curso. Ambos são docentes, com a obrigação de gerenciar entregas e resultados, porém em instâncias diferentes. Assim, pede competências técnicas profissionais e comportamentais similares e específicas.

Vasconcelos (2002) e Oliveira (2010) ainda enfatizam atenção ao equilíbrio emocional, consciência da diversidade e da flexibilidade, nas quais as competências empreendedoras são diretamente ligadas às comportamentais, técnicas e gerenciais.

Conforme constatado através da análise bibliográfica, a formação técnica do profissional irá interferir em sua capacidade para desenvolver tarefas nas quais será necessária habilidade para determinado trabalho, porém serão suas competências comportamentais que poderão limitá-lo quanto ao seu próprio sucesso e suas escolhas.

Portanto, é esperado que o docente desenvolva competências profissionais que enfatizem sua capacidade de auto-avaliação, para que consiga evoluir em cada cargo que venha ocupar e função que possa exercer. Desta maneira, que os trabalhos tenham melhor qualidade e que a estrutura organizacional obtenha melhora constante uma vez que cada colaborador é responsável pela sua imagem e perfil.

Assim, após análise das indicações de Le Boterf (2006), que ficam subentendidos nas delimitações elaboradas por Tractenberg & Tractenberg (2007) em conjunto com a Deliberação CEETEC nº 6 de 2011- baseada por sua vez em Perrenoud (2000), constatou-se que todos os documentos apontam as mesmas competências, porém Tractenberg & Tractenberg (2007) conseguiu dividi-las em 6 grupos principais de competências básicas: A- Competências de qualificação técnica; B-Competências empreendedoras; C- Competências de planejamento pedagógico ou gerenciais para docentes; D- Competência de mediação pedagógica; E- Competências pedagógicas e F - Competências gerenciais empreendedoras.

De acordo com Oliveira (2010) saber agir é imprescindível, mas é preciso saber o momento de agir para atividades do trabalho e para o próprio profissional. Assim, saber agir é saber controlar os recursos, o momento de assumir determinadas responsabilidades.

Le Boterf (2006), indica a necessidade de buscar o novo e se re-inventar. Distanciar-se do básico para aprimorar e garantir o atendimento à novas oportunidades que, aliás, é a essência dos profissionais que atuam em setores da Inovação tecnológica

Assim, manter-se atualizado, participar de eventos técnicos científicos, buscar ler obras atualizadas, garantir aulas com conhecimento atualizado e de acordo com o esperado pelos seus alunos e futuros empregadores. Torna-se então item básico da avaliação do perfil - Competências Técnicas Profissionais.

Posteriormente, deve-se observar se o profissional possui capacidade de se avaliar e planejar sua carreira, não necessariamente na instituição. Deve-se observar seu potencial para motivar outras pessoas, seu perfil como profissional dinâmico e independente. Ou seja, é um docente capaz de criar condições, de se reinventar e buscar soluções.

Sugere-se que a capacidade de identificar lacunas e necessidades de aprendizagem esteja relacionada com a identidade do curso e deverá ser obrigatória ao Analista (Auxiliar) e ser desenvolvida ao longo do trabalho no coletor - Especialista.

Entretanto, as competências de gerenciamento pedagógico e mediação pedagógica são responsáveis pelo desenvolvimento do conhecimento em grupo entre docentes e entre estes e seus alunos, reflexo do material que desenvolvem para executar suas tarefas como docentes.

Desta maneira, ao comparamos o exposto por Tractenberg e Tractenberg (2007) e pela própria Deliberação nº 6, pode-se sugerir que os colaboradores que possuem as competências tecnológicas básicas necessárias constituem grupo principal de interesse, já que poderão ser treinados à distância e suas atividades controladas, planejadas e gerenciadas instantaneamente através de aplicativos informatizados e ferramentas simples de acompanhamento.

Diante do exposto cabe ao coordenador acompanhar, assessorar, medir os resultados, e dar retorno necessário para melhoria da equipe, ter planejamento estratégico condizente com o projeto, sinalizar as competências técnicas e administrativas que serão valorizadas diante do exposto pela organização

Assim, ao observar o quadro 1 no qual constam as competências indicadas para os colaboradores, nota-se que estão direcionadas a organização da equipe e antecedem as avaliações do coordenador que observará na falha de cada um dos colaboradores o ponto de maior dificuldade e passível da necessidade de capacitação / treinamento.

Quadro 1: Competências tecnológicas -)

Competências tecnológicas	Auxiliar	Especialista
Utilizar e-mail.	X	X
Navegar e utilizar recursos na <i>web para comunicação</i> .	X	X
Utilizar ferramentas para comunicação oral e conferência via web.	X	X
Utilizar planilhas	X	
Usar editores de apresentações interativas .	X	X
Gerar documentos em PDF.	X	X
Facilidade para lidar e aprender sobre novas tecnologias.	X	X

Fonte: Adaptado de Tractenberg e Tractenberg (2007).

Quanto às competências específicas para o Eixo Tecnológico de Recursos Naturais, o catálogo Nacional de Cursos Técnicos – CNTC, o Eixo Tecnológico de Recursos Naturais descreve seu perfil permite sugerir quais as competências deverão ser observadas no perfil docente que irá compor a equipe de laboratório de currículos, considerando graduação e vivência profissional.

Entretanto, são conhecimentos de uma significativa amplitude, enfatizando a obrigatoriedade de vários profissionais com vivência e formação técnica diversificada. Entre os conhecimentos básicos do eixo, que estão diretamente relacionados à produção vegetal e animal, encontramos a extração de minérios e mecanização agrícola, em todas as áreas a gestão empresarial e de políticas públicas.

Assim, o desenvolvimento de momentos para atualização profissional e compartilhamento de experiências torna-se atividade básica e eficiente para desenvolver melhor vivência e postura profissional entre os participantes.

Foram então identificadas como competências necessárias, ou essenciais para todos os colaboradores:

- 1- Avaliar e interpretar sistematicamente os dados para identificação dos pontos relevantes úteis à tomada de decisão.
- 2- Construir rede de contatos interna e externa a organização (empreendedoras e pedagógicas).
- 3- Utilização de meios de comunicação institucionais e domínio das ferramentas para edição de textos.

Na função de coordenador de eixo ou diretor, a capacidade de desenvolver negociações é a base da atuação e está diretamente ligada à função de gestor de equipes e de projetos.

Para tanto, o profissional deverá ter competência de selecionar ferramentas de comunicação e de sistematizar informações e contatos. Ou seja, de desenvolver sistemas de captura e compartilhamento de informações internas e externas à equipe, com ética e respeito à normas institucionais.

5. Considerações finais.

Este trabalho teve como propósito oferecer, clara e resumida, uma apresentação do trabalho de estudo e adaptação para formação de uma equipe de projetos, cuja função é desenvolver currículos das habilitações profissionais técnicas. Assim, espera-se ter contribuído para o melhor desenvolvimento das atividades e materiais produzidos pelo departamento e possibilitado maior interesse quanto à formação docente e sua influência na imagem e potencial da instituição.

Desta maneira, o presente trabalho deixa como proposta o incentivo de futuros estudos para desenvolvimento de competências em profissionais que atuam como docentes em diferentes instituições.

Referências.

AMARAL, R. M., GARCIA, L. G., FARIAS, L. I. L. & ALIPRANDINI, D. H. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ci. Inf. Brasilia*, v. 37, n. 2, p.7-19. 2008

- BRANDÃO, H. & BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n. 2, p. 179-193. 2005.
- CAVALCANTI, M. & GOMES, E. Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia. **Produção**, v. 10 n.2, pp. 53-64. 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição: Elsevier. 2008.
ISBN: 9788535225129
- Deluiz, N. **Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. Formação**, 2(2), pp. 7-17. 2001.
- DUTRA, J. **Gestão de Carreiras, São Paulo**: Biblioteca digital Faculdade Getúlio Vargas. 2008
- FERREIRA, P. I. **Gestão por Competências**. 1 ed. Rio de Janeiro: Gen. 2015.
- FREITAS, I. A. & BRANDÃO, H. P., Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E.. Em: J. BORGES-ANDRADE, G. ABBAD & L. (. MOURÃO, eds. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artemed, pp. 97-113. 2006.
- GUIMARÃES, L. F. V. **Análise de cargos efetivos similares de gestão pública no Estado de São paulo**. São Paulo: Universidade de São Paulo. 2013.
- LANGHI, C., 2015. **Gestão de Pessoas e Liderança. Apostila- MBA- Gestão de Projetos e Processos Operacionais**. São Paulo: Centro Paula Souza. 2014.
- LE BOTERF, G., 2006. *Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar*. Disponível em: < <http://www.guyleboterf-conseil.com> > Acesso: 10 novembro de 2015.
- OLIVEIRA, M. A. D. Gestão e pedagogia empreendedoras urgem. Educador-empresendedor. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação do Curso de Comunicação Social das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila - Fatea ISSN 2177-5087**, 1(2), pp. 55-60. 2010

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed. 2001

TRACTENBERG, L. & TRACTENBERG, R. Seis competências essenciais da docência online independente. **A mentoria como estratégia para mobilização de competências docentes no programa fgv online**, 24 AGOSTO, p. 10. 2007.

VASCONCELOS, M. L. M. C. 2002 Contribuindo para a formação de professores universitários: relato de experiências. In: MASETTO, M. (Org). **Docência na Universidade**. 4. ed. Campinas: Papirus.

ZAMPIER, M. A. & TAKAHASHI, A. R. W. Aprendizagem e Competências Empreendedoras: Estudo de Caso de MPE's do Setor Educacional. In: **encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas- 2012, n 7**, pp. 1-18.