

PROPOSTA PARA METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E ANÁLISE DE SUAS CONTRIBUIÇÕES

NATHALIE PERRET

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
nathaliepgm@gmail.com

JOSÉ ANTONIO MONTEIRO HIPÓLITO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
hipolito@growthconsultoria.com.br

NEY NAKAZATO MIYAHIRA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
neymiyahira@usp.br

PROPOSTA PARA METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E ANÁLISE DE SUAS CONTRIBUIÇÕES

INTRODUÇÃO

O conceito de competências vem sendo debatido há décadas no mundo acadêmico e organizacional. A escola francesa (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001) conceitua o termo como a mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidade e capacidades numa situação específica de modo a agregar valor, tendo como foco as competências individuais. Já a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *Core Competence* (Prahalad & Hamel, 1990) e está associada aos elementos da estratégia competitiva da organização. Estas duas abordagens foram amplamente discutidas e, portanto, estão bastante consolidadas. Além dos níveis individual e organizacional, o conceito de competência aplica-se também à equipe ou área de trabalho, numa dimensão intermediária. O conceito que ampara esta aplicação, competência funcional (ou técnica), é ainda pouco explorado e há muita confusão, embora prevaleça a compreensão de que esteja relacionado a missão e as atribuições e responsabilidades de cada unidade/área da organização.

Nos sistemas de gestão de desempenho geralmente são analisadas as competências individuais cujo foco é o resultado do trabalho do indivíduo, seu comportamento no ambiente de trabalho ou ambos. Na prática, as competências individuais e organizacionais são descritas de forma genérica e, portanto, não são capazes de auxiliar plenamente o desenvolvimento técnico do profissional. Espera-se, então, que a estruturação das competências técnicas contribua para clarificar e orientar a atuação esperada dos profissionais em sua dimensão mais específica/técnica; auxiliar na identificação das necessidades de desenvolvimento técnico e no planejamento de ações para que esse desenvolvimento possa ocorrer. Ou seja, embora a especificação das competências técnicas ou funcionais esteja relacionada a “entregas” esperadas de cada uma das áreas ou processos da Organização, espera-se que sua aplicação possa contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos, bem como referencial capaz de orientar a constituição e fortalecimento dos times de trabalho.

Constatamos que o gap na literatura sobre competências técnicas, vem acompanhado da ausência de uma metodologia para seu mapeamento e de como elas devem se inserir na gestão de pessoas. Para contribuir com o preenchimento destas lacunas, este artigo tem como objetivo explicitar as contribuições do mapeamento das competências técnicas para a Organização e para os profissionais, além de propor a metodologia para o mapeamento dessas competências. Essa metodologia foi aplicada com bons resultados em uma Cooperativa que se constituiu em nosso estudo de caso.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre o tema. Em seguida, é apresentada a metodologia e os procedimentos de pesquisa utilizados. Segue-se com a exposição do caso da Cooperativa. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Competências Organizacionais, Individuais e Técnicas

O conceito de competências possui distintas definições na literatura. De acordo com Dutra (2017), de um lado há a organização que possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo e, de outro lado, há as pessoas

que possuem um conjunto de competências e que agregam valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Em relação às competências das pessoas (ou, competências individuais, comportamentais), prevalecem duas correntes conceituais: a escola americana composta por estudos e modelos desenvolvidos durante as décadas de 70 e 80 por autores americanos como Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993) e McClelland (1973). Para este grupo as competências são vistas como *inputs*, ou seja, são as entradas (conhecimentos ou características) que as pessoas colocam nas situações de trabalho e que lhes permite alcançar um desempenho superior (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982).

A segunda corrente é a escola francesa que surge nas décadas de 80 e 90 desenvolvida por autores europeus como Le Bortef (2003), Zarifian (1999), Parry (1996), Mclagan (1997). Esta corrente define competências como *outputs*, ou seja, são as saídas que uma pessoa realiza, suas tarefas ou resultados que gera, a partir da mobilização de seu repertório de conhecimentos e habilidades, estando ligado mais fortemente ao resultado do trabalho em si, e não a uma característica pessoal.

Já a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *Core Competence* (Prahalad & Hamel, 1990) que está associado aos diferenciais competitivos de uma organização. Para se configurar como *core competence*, uma competência deve responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Junta-se a esses três critérios que as competências devem estar associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização (Ruas, 2003). De acordo com Fleury e Fleury (2001), esta competência está associada a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Além do nível individual e organizacional, encontramos na literatura que o conceito de competência se aplica também à equipe de trabalho. Zarifian (2001) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe/área no processo produtivo já que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Apesar da recomendação de Zarafian (2001), notamos que ainda o conceito de competência funcional ou técnica é pouco explorado na literatura acadêmica e há muita confusão em sua aplicação. Tomaremos como referência inicial o trabalho de Ruas (2005), que aponta que as competências funcionais estão associadas ao exercício das principais funções coletivas da empresa e aparecem como uma categoria intermediária de competências, entre as competências do negócio (organizacionais) e as competências individuais (Ruas, 2005). Além disso, seguiremos a definição da escola francesa para a qual as competências são *outputs*.

Dessa forma, definimos as competências funcionais ou técnicas como as contribuições (entregas) das áreas que compõe a Organização, ou seja, devem traduzir as contribuições que competem a cada área da empresa, as quais devem estar alinhadas à estratégia da organização, sendo dela derivada e servir como elemento orientador às entregas e contribuições individuais. Entendemos que para que esse conceito seja operacionalizado em um ambiente de transformação e mudança deve ser especificada de forma ampla, não as amarrando às entregas específicas de cada uma das funções e cargos nela existente. As competências técnicas espelharão, em muitas áreas, seus processos ou subdivisões, por exemplo, a área de Gestão de Pessoas pode ter como competências técnicas: gestão do desempenho; treinamento; recrutamento e seleção; administração de pessoal. São essas algumas das entregas esperadas da área para a Organização, podendo ser entregues por uma ou por várias pessoas. É importante observar que o somatório das entregas individuais não constitui as competências técnicas, uma vez que para que elas se concretizem são necessários a integração de um

conjunto amplo de recursos (não apenas humanos). Tampouco a soma das competências técnicas se constitui nas competências organizacionais.

Dessa forma, assim como Ruas (2003) e Wood Jr e Picarelli (1999), definimos competências técnicas como uma categoria intermediária de competências, entre as competências organizacionais e as competências individuais, conforme representado a seguir:

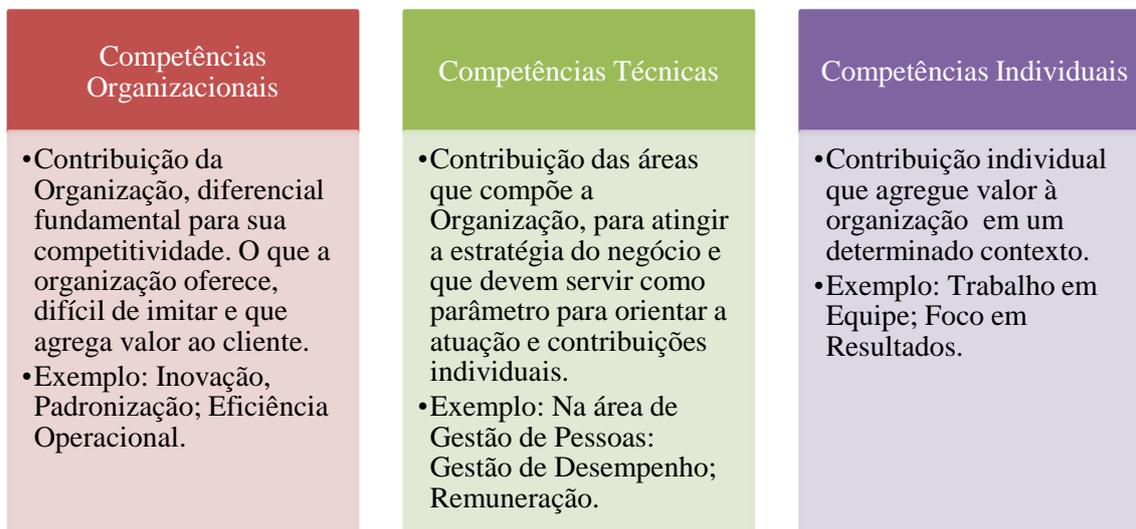


Figura 1: Diferenças de conceitos.

Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Ruas, 2005; Prahalad & Hamel, 1990; Fleury & Fleury, 2001.

Utilização das Competências nas Práticas de Gestão de Pessoas

A importância de uma gestão de Gestão de Pessoas coerente e alinhada com os objetivos estratégicos da Organização ganha destaque nas Organizações, tanto em função da especificidade da mão-de-obra requerida quanto da necessidade de alinhá-la aos valores e objetivos organizacionais. Isso significa que as políticas e práticas de gestão de pessoas possibilitam comunicar aos profissionais o que a Organização espera de sua atuação, e posteriormente, monitorar e avaliar os resultados. Reforça-se com isso o envolvimento da pessoa em seu trabalho e oferece a elas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, associados a critérios transparentes de reconhecimento. Dessa maneira, muitas Organizações têm utilizado o conceito de competências como referência principal para a gestão de pessoas pois permitem maior flexibilidade e sinalizam o potencial de integração das diversas funções de Gestão de Pessoas. (Dutra, 1996;2017; Fernandes, 2013; Fernandes & Hipólito, 2003).

Assim, a partir da análise ou da avaliação de competências, são obtidas informações que subsidiam a tomada de decisões consistentes nos diversos processos de Gestão de Pessoas. Um sistema de gestão de desempenho, conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998), mostra que, o acompanhamento e a avaliação no nível corporativo restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. Já no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do profissional, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos (Guimarães, Nader & Ramagem, 1998); e no nível funcional (áreas/processos), o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade/área produtiva da empresa, visando à eficácia

organizacional, assim, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho (Brandão & Guimarães, 2001)

Na prática, o que se observa é que tanto as competências individuais como as organizacionais são muito genéricas para o acompanhamento, orientação e desenvolvimento dos profissionais em aspectos técnicos, bem como, para orientar as equipes ou times para a realização dos resultados que deles são esperados. Por isso, para uma gestão do desempenho efetiva é importante, além de verificar as competências individuais, ter como referência as competências técnicas requeridas para cada área ou processo da organização.

METODOLOGIA

Há duas perguntas que direcionam esta pesquisa: Como realizar o mapeamento das competências técnicas? E, quais as contribuições de seu levantamento para as práticas de gestão de pessoas?

Classificamos esta pesquisa, de acordo com os objetivos pretendidos, como de natureza exploratória, uma vez que o assunto ainda é pouco explorado na literatura acadêmica e busca-se possibilitar maior familiaridade com o assunto a fim de torná-lo mais explícito (Gil, 2007). Utilizou-se a abordagem qualitativa de pesquisa, recomendada para estudos de natureza exploratória, já que há a preocupação com aspectos da realidade que não podem ser quantificados e com o aprofundamento da compreensão de uma realidade. (Gerhardt & Silveira, 2009)

O método de pesquisa foi pesquisa-ação a qual é realizada em associação com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 2005). Os autores participaram do desenvolvimento e implantação das competências técnicas conjuntamente com a equipe de uma Cooperativa, o que permitiu melhor entendimento da realidade e maior facilidade para coleta de dados. Ressalta-se que os pesquisadores buscaram, na condução da pesquisa, um distanciamento crítico de modo a minimizar influências no comportamento do objeto de estudo.

Na pesquisa-ação, a coleta de dados pode ser realizada por meio de várias técnicas. O trabalho iniciou-se a partir da análise documentos da Organização, que teve como fontes o planejamento estratégico, as competências comportamentais, eixos de carreira, níveis de complexidade, organograma, apresentação das atividades das áreas e processos e as descrições de cargo (constituídas de atividades detalhadas e requisitos). Em seguida, a técnica adotada foi de grupos focais, com coleta de informações por meio da comunicação e das interações grupais (Morgan, 1997). O principal objetivo foi reunir informações, a partir de um grupo de participantes selecionados, detalhadas sobre o tópico específico de modo a proporcionar a compreensão de percepções, crenças, atitudes sobre o tema (Trad, 2009).

O Grupo Focal difere da entrevista individual por basear-se na interação entre as pessoas para obter os dados necessários à pesquisa. Sua formação obedece a critérios previamente determinados pelos pesquisadores, de acordo com os objetivos da investigação, cabendo a este a criação de um ambiente favorável à discussão, que propicie aos participantes manifestar suas percepções e pontos de vista (Trad, 2009). Foram constituídos dois grupos focais: um composto pela equipe de Recursos Humanos e outro composto por todos os gerentes da Cooperativa e profissionais chave que os gestores consideraram ter conhecimentos essenciais para a especificação das competências técnicas. Portanto, o papel dos grupos foi estabelecer

as competências técnicas necessárias às diversas áreas e processos da organização, bem como discutir a aplicação deste referencial de modo que se constituísse em elemento de agregação de valor para a gestão de pessoas, para as pessoas e para a Cooperativa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

1. Metodologia do Mapeamento das Competências Técnicas

A Cooperativa estudada é uma das maiores do país no ramo de crédito, tem mais de 24 anos de existência e aproximadamente 300 funcionários diretos. Em 2014 iniciou o aperfeiçoamento nas suas práticas de gestão de pessoas e realizou o Projeto de Elaboração de Modelo de Gestão por Competências com o como objetivo de possibilitar a gestão de carreira de maneira estruturada, fornecendo subsídios para as decisões nos diversos processos de Gestão de Recursos Humanos, que agregue valor às pessoas e à execução das estratégias da Cooperativa. Além da construção dos eixos de carreira, níveis de complexidade e das competências individuais, a Cooperativa sentiu a necessidade de realizar o levantamento das competências técnicas para mapear as entregas das áreas e facilitar o desenvolvimento técnico dos profissionais.

Para o levantamento foram adotadas quatro etapas, conforme figura e detalhadas a seguir:

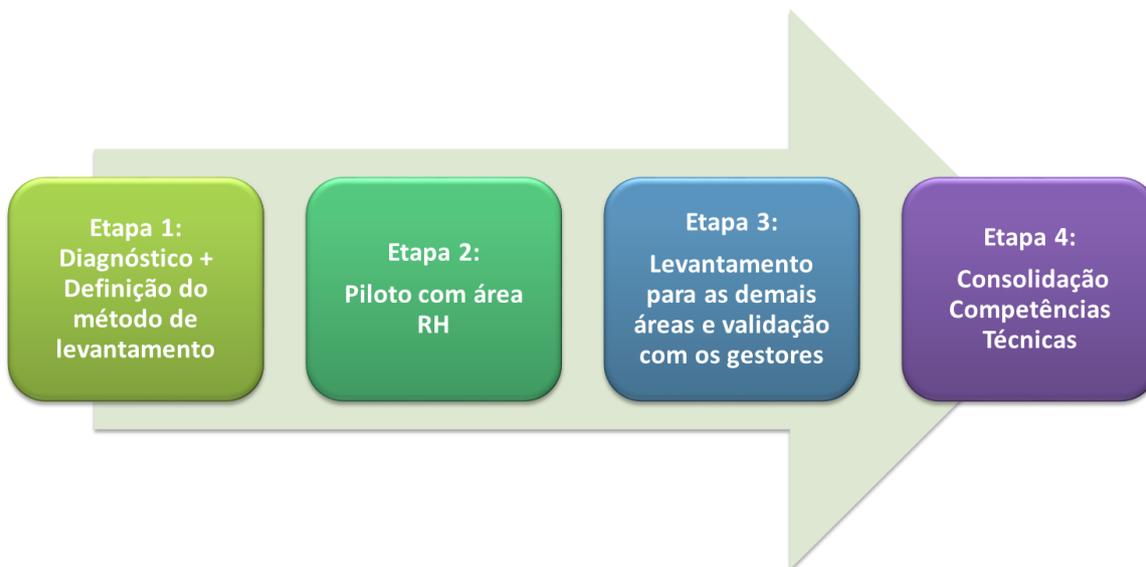


Figura 2: Etapas do Levantamento.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Etapa 1 contemplou a análise documental sendo utilizado o organograma para determinar o recorte que seria utilizado, uma vez que se decidiu que o levantamento seria realizado por área da Cooperativa.

A Etapa 2 constituiu-se na realização de Piloto com a aplicação da metodologia para o levantamento das competências técnicas na área de Recursos Humanos. Para facilitar o levantamento foi desenvolvido formulários pré estruturados, a partir das descrições de cargos e de outros materiais. Um estrato da primeira versão do formulário construído para a área de RH encontra-se a seguir, em que foram sugeridas as competências técnicas, a missão da área, os requisitos obrigatórios e os conhecimentos essenciais aos profissionais envolvidos na realização dessas entregas técnicas:

ÁREA RECURSOS HUMANOS	
Missão Geral: Promover ações de desenvolvimento e melhoria do clima organizacional, por meio de estratégias, políticas e práticas de Gestão de Pessoas aderentes à cultura e necessidades da Cooperativa.	

Competências Técnicas	Detalhamento da Competência	Requisitos obrigatórios	Conhecimentos Essenciais
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a elaboração do perfil da vaga. • Realizar o processo de recrutamento interno e externo (triagem de currículos, divulgação de vagas, entrevistas pré-seleção). • Realizar o processo de seleção (aplicação e correção de provas e testes, realização de dinâmicas e entrevistas de seleção, definição da contratação com área solicitante). 	Analista: Superior Completo	Aplicação, correção e análise de testes psicológicos.
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento individuais, setoriais e corporativas. • Planejar, divulgar e executar as ações de treinamento e desenvolvimento individuais, setoriais e corporativas. • Analisar a eficácia das ações de treinamento e desenvolvimento, acompanhando as avaliações e propondo melhorias. • Dar suporte aos gestores na formulação e na execução dos PDIs. 		Oratória

Quadro 1: Exemplo Formulário da área de Recursos Humanos
 Fonte: Elaborado pelos autores

Da mesma forma, cada área teve um formulário pré estruturado a partir de informações já disponibilizados na Organização, contendo os seguintes itens:

- **Missão Geral da Área:** a missão da área deveria estar ligada aos objetivos da Cooperativa explicitando seu papel.
- **Competências Técnicas:** refletem as contribuições da área para a Organização. É importante que as competências e seu detalhamento sejam claros e simples de forma que mesmo alguém que não conheça determinada área e processo possa compreendê-lo
- **Detalhamento da Competência:** consiste na especificação de entregas que compõe a competência técnica. Nesta especificação, deve-se evitar a descrição de atividades micro bem como a descrição da sua maneira de execução, instrumentos e materiais utilizados, pois estes aspectos podem mudar significativamente no tempo. Foi recomendado, também, evitar o uso de termos em inglês ou outras línguas.
- **Requisitos Obrigatórios:** formações e experiências requeridas para o ingresso na área ou no cargo.
- **Conhecimentos Essenciais:** itens que são indispensáveis ao exercício da competência/cargo e que ajudam o RH no estabelecimento de ações de desenvolvimento.

Em reunião com a equipe de RH foram ajustadas e validadas as competências técnicas propostas para a área e, em seguida, validada a abordagem de levantamento a qual seria, na sequência, replicada para as demais áreas.

A Etapa 3 foi o levantamento e validação com os gestores das competências técnicas de todas as demais outras áreas. Para a elaboração da primeira versão do formulário das áreas da Cooperativa, assim como no piloto, as informações foram compiladas no formulário desenvolvido para a área.

Após a estruturação dos formulários, foi realizado um evento com o grupo focal de gestores que teve como objetivo apresentar o conceito, a estrutura e a metodologia de levantamento, além de validar as competências técnicas propostas. A participação dos gestores e profissionais-chave foi essencial para que o resultado refletisse a realidade de cada área, alinhada à estratégia da Organização, e também para que se capacitasse os participantes para a utilizar o instrumento e promoverem as adaptações ao conteúdo que se fizerem necessárias, devido à mudança da dinâmica e estrutura organizacional ao longo do tempo.

Para os gestores que não conseguiram finalizar a revisão das competências técnicas durante o evento ou preferiram consultar a equipe para finalizar o material, foram encaminhados os formulários. Todos os gestores retornaram o conteúdo revisado com menos de sete dias após o evento, o que demonstra o compromisso com o processo e sua importância.

Após os eventos, as informações obtidas e/ou modificações dos materiais foram consolidadas pela equipe de RH, constituindo a versão final das competências técnicas.

2. Premissas utilizadas no Levantamento da Competências Técnicas

Como, na prática, verificou-se muita confusão no entendimento do conceito e em sua aplicação, foi elaborado o quadro abaixo que exemplifica aspectos que não são caracterizados como competência técnica:

O que não é competência técnica	Exemplos
Requisitos	Formação e experiência: “superior completo em Administração; experiência de três anos”.
CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)	Conhecimentos e Habilidades: “instrumentação de campo; sistema de segurança”. Atitude: “pensamento crítico e flexível”
O que está nas Competências Comportamentais/Individuais	Relacionamento interpessoal, atuação integrada, foco em resultado.
Descrição de atividades “micros”	“Inserir no sistema a lista de equipamentos de informática adquiridos”.
O que é papel do gestor (estão nas Competências de Gestão)	“Orientar e mobilizar o desenvolvimento dos profissionais da equipe”.

Quadro 2: O que não é Competência Técnica

Fonte: Elaborado pelos autores

Além disso, para o levantamento das competências técnicas foram seguidas algumas premissas, que serviram como guia para a execução das atividades.

a. Competências Técnicas não deveriam ser descritas por níveis de complexidade/carreira.

A Organização estudada já possuía referencial de níveis de complexidade/carreira estruturados. Entendeu-se que a descrição das Competências Técnicas em níveis de complexidade geraria redundância entre sua caracterização e aquela definida para as competências comportamentais, tornando o conteúdo extenso e menos estável no tempo. Além disso, essa especificação geraria maior complexidade para sua gestão e manutenção, com necessidade de alterações mais frequentes para atender às mudanças do contexto dinâmico.

Ao discutirmos esse ponto com a equipe da Cooperativa, chegou-se à conclusão de que no detalhamento das competências técnicas de acordo com os níveis de carreira mudaria apenas o verbo. Por exemplo, a frase “Planejar, divulgar e executar as ações de treinamento”: ao procurar dividir os papéis para os diversos níveis de carreira, poderíamos designar que o analista júnior poderia ter o papel de “Divulgar e executar as ações de treinamento e desenvolvimento” e o analista sênior “Planejar e executar as ações de treinamento e desenvolvimento”. Porém, tal especificação poderia nos levar a uma armadilha típica das descrições de cargos tradicionais - o excesso de rigidez na especificação do que deve ser escutado em cada nível levando a uma diferenciação artificial (não condizente com o que ocorre na realidade prática) e ocasionando exposição jurídica da Organização para reclamatórias de eventuais “desvios de função”. Por exemplo, por participar ou contribuir com atividades relacionadas ao planejamento das ações de Treinamento e Desenvolvimento, um analista júnior poderia solicitar comparação salarial com o analista sênior de modo a buscar isonomia no tratamento. Em síntese, ao invés de proteger a Organização, um maior detalhamento dos critérios por nível ou cargo pode levar ao fenômeno oposto: maior exposição diante de questionamentos trabalhistas.

Com base nos motivos relatados, a recomendação é se a empresa tiver os níveis de complexidade bem definidas, na maioria dos níveis mais altos/analistas, não é necessária a distinção, pois não há alterações significativas. Neste caso, ter apenas as atribuições/entregas gerais e utilizar o referencial de complexidade

Optou-se, portanto, descrever por níveis de complexidade apenas as competências individuais e manter as competências técnicas, sempre que possível, abrangentes, de modo a que possam ser executadas por qualquer profissional da área. Exceções ocorreram em situações nas quais a diferenciação de atribuições entre os profissionais de diferentes cargos estavam muito bem demarcadas.

b. Diferenciação por Cargos.

Como explicitado, o conceito de competências técnicas está relacionado às entregas da área de forma ampla, e não às entregas específicas de cada uma das funções e cargos nela exercidas. Porém, em função da necessidade e expectativas da Organização e também para respeitar suas especificidades, organizou-se as competências técnicas por cargo para facilitar a gestão embora tal procedimento não seja teoricamente necessário.

Embora na maioria das áreas não houvesse distinção das competências técnicas entre cargos, em algumas áreas optou-se por designar uma competência técnica como sendo específica para determinado cargo. Como exemplo, na área de RH, a competência “Rotina Administrativa” conforme descrita no quadro a seguir aplica-se apenas para os Assistentes enquanto a realização de análises e de elaboração de pareceres técnicos são entregas que devem ser realizadas exclusivamente por analistas ou posições equivalentes.

ÁREA RECURSOS HUMANOS	
Competências Técnicas	Atribuições e Responsabilidades
Recrutamento e Seleção	Orientar a elaboração do perfil da vaga. Realizar o processo de recrutamento interno e externo (triagem de currículos, divulgação de vagas, entrevistas pré-seleção). Realizar o processo de seleção (aplicação e correção de provas e testes, realização de dinâmicas e entrevistas de seleção, definição da contratação com área solicitante).
Rotina Administrativa	Dar suporte e realizar o controle de atividades. Organizar documentos e informações da área. Preencher e conferir dados e informações nos sistemas. Requisitar e controlar materiais.

Quadro 3: Exemplo Competência Técnica

Fonte: Elaborado pelos autores

Em alguns casos, para melhor clarificação dos papéis, houve a necessidade de se distinguir as competências técnicas em cargos, ou seja, a mesma competência apresenta atribuições diferentes para cargos diferentes, conforme exemplo abaixo.

ÁREA RELACIONAMENTO		
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Atribuições e Responsabilidades	
	CAIXA	ASSISTENTE DE GERENTE
Atendimento	Atender o cooperado via telefone e presencial, prestando as informações e serviços demandados.	
Prospecção e Vendas	Oferecer produtos e serviços da cooperativa. Participar de campanhas comerciais. Auxiliar no processo de abertura de contas, cadastro de associados, atualização/renovação cadastral de nossos associados.	Comercializar produtos e serviços da cooperativa. Auxiliar na prospecção de novos cooperados junto com gerente. Realizar visitas de pós-venda para fidelização dos cooperados.

Quadro 4: Exemplo Competência Técnica – Cargos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

c. Levantamento das Competências Técnicas dos Gestores

Entendemos que o mapeamento das competências técnicas permite orientar o desenvolvimento tanto de profissionais técnicos quanto aqueles em posição de gestão, não sendo, portanto, necessário desenvolver referencial específico para as posições gerenciais. São dois pontos que dão suporte a essa recomendação:

1. O papel e as atribuições dos gestores já estão descritos, geralmente, nas Competências Gerenciais.
2. Os aspectos técnicos que os gestores precisam já estão nas competências técnicas e na missão da área. Entende-se que se o gestor é responsável por determinada área, ele deve ser

capaz de atuar para viabilizar as competências técnicas pelas quais é responsável. Tal atuação pressupõe gestão e conhecimentos relacionados ao seu funcionamento, sejam técnicos ou não.

d. Levantamento dos Conhecimentos

Especificar conhecimentos que dão suporte ou são necessários aos profissionais para sustentar a entrega de determinada competência técnica pode se constituir numa armadilha, uma vez que diferentes profissionais podem utilizar diferentes conjuntos de Conhecimentos/Habilidades para gerir a mesma entrega e isto deve ser respeitado.

Porém, foi observado na realidade da Cooperativa que o levantamento de conhecimentos auxiliaria no desenvolvimento/treinamento/educação corporativa. O cuidado que se teve foi de limitar o levantamento apenas aos conhecimentos essenciais - aqueles que se o profissional não tiver ele não conseguirá contribuir para a realização da entrega técnica, evitando-se a criação de uma lista extensa de conhecimentos, a qual se constituirá e referencial de difícil utilização e manutenção.

CONTRIBUIÇÕES E UTILIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

O levantamento das competências técnicas traz inúmeras contribuições para as pessoas e para Organização, listamos três que foram observadas na Cooperativa:

1. Clarificar e orientar a atuação esperada dos profissionais em sua dimensão técnica:

Embora o Modelo de Gestão por Competências adotada pela Cooperativa organizasse a carreira (eixos de carreira e níveis de complexidade) e estabelecesse as contribuições esperadas com a atuação do profissional, nota-se que o faz de maneira abrangente havendo a necessidade de complementá-lo com componentes mais específicos, para servirem de base para seleção, desenvolvimento ou análise de mobilidade de um profissional. Para exemplificar: embora profissionais das áreas de RH e TI estejam no mesmo eixo de carreira, a migração dos profissionais de uma área para outra pode ser dificultada pelo fato de exigirem atuação técnica bastante diferente. Essa dimensão técnica ficou explícita quando a organização organizou as entregas/contribuições técnicas esperadas em cada uma de suas áreas ou processos.

2. Orientar o desenvolvimento dos profissionais:

Uma das principais contribuições de especificação de Competência Técnica consiste em auxiliar na identificação das necessidades de desenvolvimento técnico dos profissionais. Por se constituírem em entregas das áreas e/ou processos, não é recomendável avaliar os profissionais nas competências técnicas. No entanto, sua estruturação contribui como base para pensar o desenvolvimento profissional. Esta aplicação pode ocorrer durante todo ano mas ganha destaque no momento em que, como parte do ciclo de Avaliação de Competências, o gestor e o funcionário pactuam expectativas para o próximo ciclo e elaboram o Plano Individual de Desenvolvimento.

Na avaliação das competências individuais, em caso de diagnóstico de necessidades de desenvolvimento, cabe ao gestor e profissional refletirem sobre os motivos que leva a dificuldades na entrega. Se é um aspecto de natureza comportamental ou relacionado à necessidade da pessoa evoluir em seu padrão de complexidade; ou se trata-se de um aspecto técnico do profissional que precisa ser aperfeiçoado.

Caso o motivo esteja associado a aspectos técnicos, o referencial de competências técnicas auxilia o gestor a apontar as necessidades de desenvolvimento e, dessa forma, estruturar os Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI) mais efetivos. Ao montar o PDI, não se deve restringir a análise às competências técnicas relacionados à área na qual o profissional está alocado. Pode-se, por exemplo, trabalhar no desenvolvimento de competências técnicas relacionadas em outras áreas, seja como forma de preparação do profissional para uma eventual migração futura, seja porque aquela competência possa enriquecer a atuação do profissional e da própria área em que está inserido.

No caso da Organização utilizar as competências técnicas para avaliação de pessoas, situação que pode ser útil em organizações com realidades operacionais, cabe ao gestor selecionar os aspectos técnicos que o profissional está envolvido pois diferentemente das competências individuais, o profissional não precisa entregar todas as contribuições relacionadas à área da qual faz parte.

3. Constituir-se em componente da descrição de cargos:

Uma terceira aplicação das competências técnicas, que foi identificada como últi para a Cooperativa, foi torna-la parte das descrições de cargo. Tradicionalmente, a descrição de cargos consistia em detalhar as atribuições, responsabilidades e requisitos das posições existentes na organização e pragmaticamente tinha como grandes intenções o direcionamento do trabalho e a definição da remuneração dos empregados. Contudo, à medida que vão surgindo as transformações no mundo do trabalho, o uso da descrição dos cargos tradicional foi-se enfraquecendo e a prática da administração de cargos e salários adotando novos caminhos.

De acordo com Dessler (2008), uma das formas de se determinar a remuneração dos empregados que atende à nova demanda por flexibilidade é a remuneração baseada em competências e habilidades. Nesse modelo, o empregado não é pago pelo cargo que ocupa, mas sim pela amplitude, profundidade e tipos de habilidades e conhecimentos que é capaz de aplicar. O novo modelo não elimina a figura do cargo (juridicamente ele continua uma exigência), mas sim o readapta, fazendo com que o cargo deixe de ser uma unidade fechada hermeticamente, com delimitações engessadas e fronteiras limitantes para um modelo mais flexível e dinâmico.

Procurando evitar a rigidez das descrições de cargo tradicionais algumas organizações vêm revisando sua estruturação procurando constitui-la por dimensões mais estáveis que a descrição de atividades. Pode-se, por exemplo, ter como seus componentes os eixos de carreira, níveis de complexidade, competências, missão da área, requisitos e competências técnicas – dimensões que tendem a se manter estáveis no tempo. A atuação específica dos profissionais, ou seja, as atividades a serem realizadas, não precisam estar presentes na descrição de cargo, por sua variabilidade, mas devem ser combinadas entre gestor e profissional de acordo com as necessidades organizacionais, desde que em convergência com os critérios estabelecidos para sua posição. O quadro a seguir exemplifica os componentes dessa proposta de descrição de cargo, adotada pela Cooperativa estudada.

EIXO: SUPORTE ORGANIZACIONAL– NÍVEL 2	CARGO: ANALISTA DE RH
<p>COMPETÊNCIA: FOCO NOS RESULTADOS – Atribuições e Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responde por um conjunto de atividades relacionadas a um processo da área e pelo alcance dos objetivos e das metas estabelecidos. ▪ Contribui no planejamento e priorização de atividades do processo em que atua que gerem resultados duradouros e concretos para a Cooperativa. ▪ Cumpre suas responsabilidades conforme prazos acordados com a liderança. 	<p>MISSÃO DA ÁREA</p> <p>Promover ações de melhoria do clima organizacional e de manutenção da cultura alinhados à estratégia estabelecida.</p>
<p>REQUISITOS DO CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Superior Completo ▪ Conhecimento Essencial: inglês 	
<p>COMPETÊNCIA TÉCNICA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – Atribuições e Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientar a elaboração do perfil da vaga. ▪ Realizar o processo de recrutamento interno e externo (triagem de currículos, divulgação de vagas, entrevistas pré-seleção). ▪ Realizar o processo de seleção (aplicação e correção de provas e testes, realização de dinâmicas e entrevistas de seleção, definição da contratação com área solicitante). 	

Quadro 5: Nova descrição de Cargo.
Fonte: Elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo em explicitar as contribuições do mapeamento das competências técnicas para a Organização e para os profissionais, além de propor a metodologia para o mapeamento dessas competências foi alcançado. Por meio do caso da Cooperativa foi explicitado a metodologia adotada com a participação dos profissionais da área de recursos humanos e dos gestores, além de explicitar as contribuições de seu levantamento para as práticas de gestão de pessoas, sendo as principais: clarificar e orientar a atuação esperada dos profissionais em sua dimensão técnica; orientar o desenvolvimento dos profissionais e, por fim, constituir-se em componente da descrição de cargos. O estudo de caso demonstrou uma proposta de aplicação deste conceito, validado pela cooperativa tendo passado pelo crivo dos gestores e da área de Recursos Humanos, respondendo às necessidades de ambos.

Além disso, o artigo contribuiu para preencher em parte a lacuna pela carência de produção acadêmica sobre o tema. Pode-se observar que as competências técnicas se mostram como referencial *meso*, por isso não é recomendado a avaliação dos indivíduos nesse referencial. Para que as competências técnicas sejam efetivadas elas dependem de outros recursos além do humano, como materiais, tecnologia, processos, e também da maneira como a Organização articula esses recursos. Apesar disso, sua especificação pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas, preenchendo lacuna deixada pelo referencial de competências individuais. Também, ao especificar entregas das áreas há a contribuição com a entrega organizacional/ estratégica, dando uma dimensão mais concreta que o conceito de competência organizacional (mais abstrata).

Mais estudos sobre o conceito devem ser realizados, assim como a aplicação da metodologia proposta em outras realidades organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brandão, H.P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Jan./Mar. 41(1).
- Boyatziz, R. E. (1982). *The competent management a model for effective performance*. Nova York: Wiley & Sons.
- Charan, R.; Drotter, S. & Noel, J. (2009) *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Prentice Hall.
- Dutra, J. S. (1996) *Administração de Carreira - Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2017) *Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, B. H. R. & Hipólito, J. A. M. (2008). Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In Dutra, J.S; Fleury, M.T.L, Ruas, R. (orgs). *Competências – conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, B. H. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Gerhardt, T; Silveira, D. (2009) (Org). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Ed.UFRGS.
- Gil, A. C. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Fleury, M.T.L.; & Fleury, F. A. (2001) Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Edição Especial: 183-196.
- Fleury, A.; & Fleury, M T. L. (2000). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- McLagan, P. (1997). *Competencies: the next generation*. *Training and Development*, 51(5), 40-47.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research*. London: Sage.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1994) *Competing for the future*. *Harvard Business School Press*, Boston: p. 01-25.
- Parry, S. B. (1996). *The quest for competencies*. *Training*, 33 (7), 48-54.
- Ruas, R. (2003, setembro) Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. *Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* São Paulo, SP, Brasil.
- Sampieri, R.; Collado, C.; Lucio, P. (2006) *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw & Hill.
- Selltiz, C. et al. (1967) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Stamp, G.; Stamp, C. (1993) Wellbeing at work: aligning purposes, people, strategies and structure. *International Journal of Career Management*, 5 (3), 2–36.
- Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993) *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Trad, L. A. B. (2009). Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis*, Rio de Janeiro, 19(3). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013
- Thiollent, M. (2005) *Metodologia da Pesquisa-ação*. 14Edição. São Paulo: Cortez Editora.

- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.
- Wood Jr, T.; Picarelli Filho, V. (1999) Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva. 2º São Paulo: Atlas, 224 p.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC/SP.
- _____. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.