

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Competências em equipe de projetos: um estudo no Centro Paula Souza.

Regiane De Nadai ¹

Celi Langhi

• **Resumo:**

Este artigo apresenta os resultados para a identificação de competências para equipes em projetos de análise e atualizações curriculares pertinentes ao Eixo de Recursos Naturais. Trabalho elaborado a partir das análises de materiais institucionais e do acompanhamento das equipes de projeto do referido eixo tecnológico. As observações aqui apresentadas, mostram que o colaborador deverá ter perfil dinâmico, hábito de pesquisar e atualizar-se e, sobretudo, esteja motivado a participar dos projetos nos quais se compromete com os resultados, ciente de seus impactos futuros para cada unidade e servidor.

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

• **Abstract:**

This article presents the results for the identification of skills for teams in projects of analysis and curriculum updates relevant to the Natural Resources Axis. This Work has drawn from analyses of institutional materials and of following up project teams of this Axis. Observations presented here show that the developer should have a dynamic profile, habit of search and update itself and, above all, be motivated to participate in which agrees with the results, knowing their future impacts for each unit and server.

Key-Words: Team management. Skills. Technical education

¹ Centro Paula Souza - CEETEC-GFAC. regiane.nadai@cps.sp.gov.br

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**1 – Introdução**

Atualmente as empresas dos mais diversos setores encontram-se envoltas em um ambiente cada vez mais competitivo, caracterizado pela alta complexidade das atividades de gestão e de novos conhecimentos com maior dinamismo para todos seus colaboradores.

O setor educacional não possuía tanto dinamismo ou complexidade como observado nos dias atuais. Atualmente, o setor se caracteriza como empresas constituídas por profissionais do conhecimento, responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem e, portanto, deverão ser vistas como diferencial competitivo da mesma.

Entende-se, ainda, que o docente seja o profissional diretamente relacionado com as demandas de sua unidade de ensino, da estrutura organizacional e da construção do ambiente. Porém com maior peso com relação ao contato direto com o cliente e na participação da tomada de decisões ligadas à gestão da instituição.

Por isso, identificar e mapear competências para profissionais cuja função seja atuar em processos de ensino é uma tarefa difícil, principalmente pela diversidade das áreas de conhecimento, da complexidade da estrutura organizacional e da heterogeneidade da formação profissional.

A propósito, o desenvolvimento das competências, com a intenção de melhorar a gestão do capital intelectual, depende diretamente do capital social e organizacional da empresa. Para tanto, a confiança e a motivação constituem elementos cruciais para garantir as entregas e elevar o potencial competitivo da empresa.

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.

Portanto, é neste contexto que o presente trabalho foi desenvolvido, cujo objetivo está direcionado a identificar as principais competências comportamentais e técnicas básicas para o melhor desenvolvimento das atividades docentes especialistas. Os quais devem possuir determinadas competências para a garantia de sua boa desenvoltura em equipe e na elaboração de currículos das habilitações profissionais técnicas pertinentes ao Eixo Tecnológico de Recursos Naturais.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**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. Com certeza, 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). Entretanto, deve-se atentar ao fato de que o capital intelectual é diretamente dependente do capital social e organizacional. (CHIAVENATO, 2008).

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,

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

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 possa determinar as suas percepções, interpretações e as direcionar a tomada de decisões e, assim, permitir enfrentar os problemas encontrados no cotidiano do trabalho.

Assim, o conhecimento formar as competências, mas torna-se necessário que os saberes sejam mobilizados através de esquemas de ação, decorrentes de processos de percepção, avaliação e decisão, desenvolvidos na prática.

Entretanto, o conhecimento a ser transmitido, mesmo que através de processos bem delineados, poderão resultar em competências diferentes daquelas esperadas. Isto porque, uma vez que as habilidades e até a compreensão dos diferentes conhecimentos indicados, em um plano de curso ou programa de aprendizagem, dependem diretamente da compreensão e da desenvoltura daquele que ministra a capacitação (FERREIRA, 2015).

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 e de natureza qualitativa, empregando-se métodos qualitativos de coleta e análise de dados, com a utilização de pesquisa bibliográfica 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.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**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 acrescidas 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. Neste momento, justifica-se, 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.

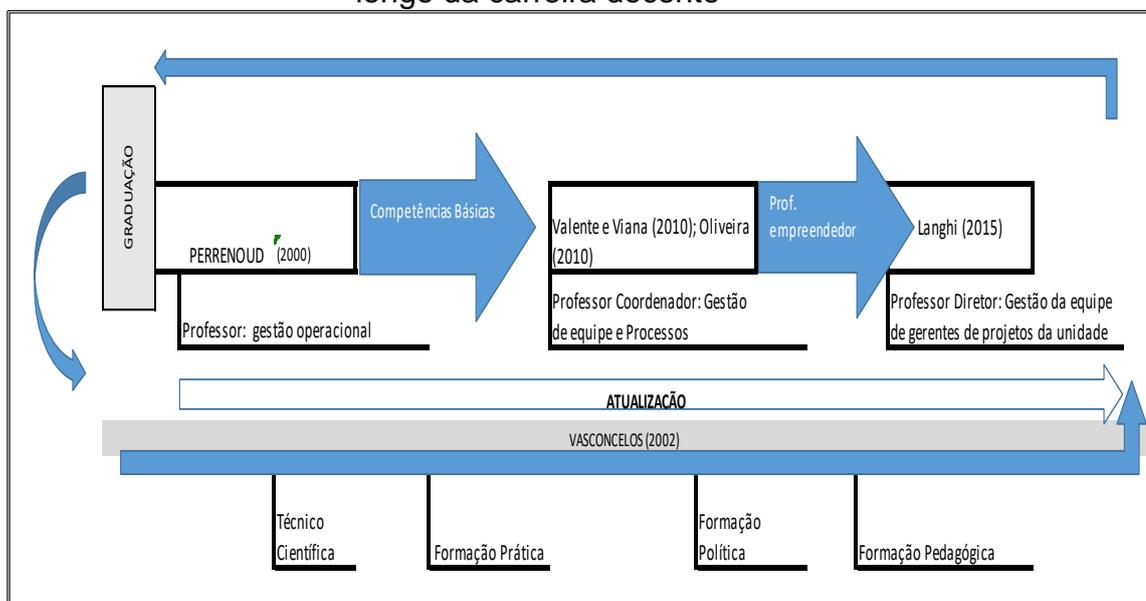
Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

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).

Comparando as descrições feitas pelos pesquisadores Cavalcanti e Gomes (2001) e por Zampier e Takahash (2012), observa-se 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: Autoras

Nesse ponto a divisão da equipe em 2 grupos se faz necessária, conforme observado no desenvolvimento da equipe de projetos através da aplicação da matriz de responsabilidade. Para tanto, foram utilizados 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, foi o responsável pelas coletas de dados e apontamentos específicos para os componentes nos quais poderá lecionar.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Já o docente com perfil analista, necessita que tenha 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, observou-se que isso não é regra. 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, foi possível observar que o docente deve desenvolver 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.

Por outro lado, 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

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

oportunidades que, aliás, é a presença 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 uma vez que irá desenvolver componentes e até o perfil profissional de acordo com o mercado de trabalho - 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 do coordenador de Projeto) 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, observado neste trabalho como o reflexo do material que desenvolvem para executar suas tarefas como docentes.

Desta maneira, ao compararmos o exposto por Tractenberg e Tractenberg (2007) e pela própria Deliberação nº 6, pode-se sugerir que os colaboradores que possuírem 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 de Projetos acompanhar, assessorar, medir os resultados, e dar retorno necessário para melhoria da equipe. Espera-se que desenvolva um planejamento estratégico condizente com o projeto, no qual sinalize as competências técnicas e administrativas que serão valorizadas diante do exposto pela organização

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

Quadro 1: Competências tecnológicas - Adaptado de Tractenberg e Tractenberg (2007)

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

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 <i>w eb</i> .	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

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 e permite sugerir quais as competências deverão ser observadas para o docente que irá compor a equipe para o laboratório de currículos, considerando sua 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 prioritária 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 projetos ou gestor, 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.

Na verdade, tais competências permitirão o desenvolvimento de outras através da interação entre os profissionais e até o melhor desenvolvimento dos processos de atualização profissional.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**5 – Considerações finais.**

O estudo realizado, permitiu a proposição de atividades como aplicação de matrizes de responsabilidade e entrevistas com o objetivo de identificar competências básicas para docentes. Tal iniciativa pretende auxiliar na melhoria dos processos de gerenciamento e produtividade da equipe de projetos de atualização e formulação de currículos.

Observa-se que o mapeamento de competências é importante para identificar lacunas entre as competências instaladas e as almejadas, permitindo a identificação da necessidade da busca ou da capacitação do colaborador em questão.

6- Referências.

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

CRUZ, P. N., 2010. Desenvolvimento de pessoas no setor público: novo modelo de gestão. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3346523/3-desenvolvimento-pessoas-setor-publico-novo-modelo-gestao.pdf>> Acesso: 13 de novembro de 2015.

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.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

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-empreendedor. **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.