

# O Oficial Especialista e a Gestão por Competências



**2º Ten Esp Com Alexander de MELLO Lima**

Comandante do Destacamento de Controle do Espaço Aéreo da Chapada dos Guimarães (DTCEA-G). O autor é Graduado em Engenharia Eletrônica e Pós-Graduado em Gestão Estratégica de Pessoas e Processos

Uma das mais modernas ferramentas gerenciais da atualidade é a Gestão de Competências. Esta ferramenta permite mapear as competências necessárias a uma organização, visando atingir seus objetivos.

Através do mapeamento das competências, podemos identificar o *gap* (quebra indesejável de continuidade) existente entre as competências atuais da organização e as competências necessárias para sua maior eficácia.

Geralmente, esta gestão das competências organizacionais passa pela gestão estratégica dos recursos humanos, redesenhando cargos e desenvolvendo competências individuais para o exercício destes cargos.

Seguindo as chaves do aprendizado individual do pedagogo suíço, Henri Pestalozzi, que idealizou a educação como desenvolvimento harmônico do intelecto, da técnica e da moral, Durand (especialista em gestão de pessoas) constrói o conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à execução de determinado propósito.

As três dimensões propostas tanto por Pestalozzi como por Durand são interdependentes, pois para a exposição de uma habilidade o indivíduo deve possuir alguma técnica e da mesma forma a atitude no trabalho vem acompanhada de algum conhecimento e habilidade apropriados. Esta abordagem parece encontrar maior guarida tanto no meio empre-

fazer, a identidade com a tarefa e a determinação na realização da tarefa.

Robert L. Katz, autor do livro “As habilidades de um administrador eficiente”, divide estas competências em três categorias que variam sua importância de acordo com a ascensão do gerente na hierarquia da organização:

**Competências Técnicas** - que se relacionam com a especialidade do gerente. Os conhecimentos, métodos, tecnologias e controle dos processos fazem parte desta competência.

Esta aptidão subtende a compreensão e proficiência em determinada atividade. Das três aptidões é a mais conhecida. Esta competência é essencial nos níveis inferiores de gerência e diminui sua importância conforme o

gerente sobe na hierarquia da organização. Para Katz quando maior for a organização menor será a importância das competências técnicas nos níveis superiores, pois o gerente poderá ter assessores técnicos que o auxiliarão na tomada de decisão.

**Competências Humanas** - que abrangem a capacidade de enten-



sarial como no acadêmico, por tratar de forma ampla os diversos aspectos relacionados ao trabalho.

Neste modelo os conhecimentos fazem referência a informações, saber o quê e saber porquê fazer. As habilidades estão ligadas a técnica, a capacidade e a saber como fazer. As atitudes estão ligadas a querer

der as pessoas, suas atitudes e necessidades. A capacidade de liderar, comunicar e relacionar-se são expressões das competências humanas do gerente. Katz observou que estas competências são requeridas em todos os níveis.

No nível inferior de gerência ela é essencial para a coordenação de equipes e é expressa na forma como o gerente se relaciona com muitos subordinados. No nível intermediário a comunicação e o relacionamento com outros gerentes e com a alta direção são imprescindíveis. No nível superior as habilidades humanas têm sua importância reduzida mais não eliminada.

**Competências Gerenciais** - que envolvem a capacidade de entender e lidar com a complexidade das organizações e envolvem a criatividade, a capacidade de planejar e o raciocínio abstrato.

Através de uma pesquisa realizada com aproximadamente 60 oficiais especialistas, utilizada na monografia de conclusão da pós-graduação em Capacitação Gerencial, foi possível obter uma idéia do *gap* entre o grau de competências existentes e a necessidade no exercício de suas atividades. A pesquisa foi realizada através de um questionário sobre o grau de dificuldade encontrado por estes oficiais durante os primeiros anos do oficialato.

O questionário foi dividido em três partes. A primeira trata das dificulda-

des gerenciais encontradas pelos tenentes especialistas.

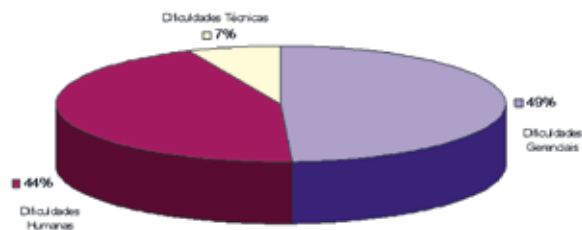
As respostas foram tabuladas e índices numéricos foram atribuídos às opções de resposta. Uma escala entre 0 e 100% foi gerada, em que 0% equivale a nenhuma dificuldade e 100% equivale a muita dificuldade.

A segunda parte do questionário tratou de dificuldades no relacionamento humano

A terceira parte do questionário analisa as competências técnicas. Nesta área foi observado que os oficiais pesquisados não encontraram muitas dificuldades se comparados às outras áreas. Este fato pode ser atribuído ao grande número de profissionais com formação na área de exatas, a proximidade das atividades técnicas com as atividades realizadas anteriormente quando graduados ou devido à grande ênfase na formação técnica especializada no (CFOE) Curso de Formação de Oficiais Especialistas ou ainda à soma destes.

Depois de uma análise do questionário, foi possível observar que apenas 7% das dificuldades enfrentadas pelos oficiais especialistas se referiam as questões técnicas, o que revela o grande preparo destes

DIFICULDADES ENCONTRADAS PELOS OFICIAIS ESPECIALISTAS



especialistas em suas áreas específicas.

As atividades humanas e gerenciais representam quase a totalidade (93%) das dificuldades enfrentadas pelos oficiais especialistas.

Durante sua formação no Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), o futuro oficial especialista é submetido à seguinte carga horária:

1. Geral e Militar - 318 tempos;
2. Capacitação Gerencial (a partir do CFOE2005) - 400 tempos; e
3. Técnico-Especializada - 800 tempos.

Com a inserção da Pós-graduação em Capacitação Gerencial no curso do CFOE, espera-se uma diminuição no *gap* entre as competências desenvolvidas no curso e as necessárias durante o exercício da função.

Se faz também mister uma política de gestão de pessoas, visando proporcionar aos oficiais especialistas um contínuo desenvolvimento de seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes.

**Bibliografia:**

**KATZ, Robert L.** As habilidades de um administrador eficiente. Ed. Nova Cultura, 1986, São Paulo.

**DURAND, T.** Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4, 1998, Oslo. Proceedings Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

