

ÁREA TEMÁTICA: PRODUTOS TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS: PROJETOS
TRANSDISCIPLINARES

**PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS PARA A ÁREA
DE DESIGN EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

RESUMO

Esse projeto propõe um modelo de mapeamento de competências técnicas para apoiar a área de pessoas de uma empresa de tecnologia a atingir o objetivo de alocar os colaboradores de forma assertiva em um ou mais projetos. Fundamentado nos modelos de mapeamento de competências propostos por Brandão (2017), Leme (2008) e Fernandes e Fleury (2005), a área de design foi escolhida para servir como teste para o modelo proposto. Foi realizada primeiramente uma coleta de dados por meio de uma entrevista com o gestor para validar os conhecimentos técnicos e os pesos de cada competência. Posteriormente foi aplicado um questionário com os colaboradores a fim de mapear o tempo de experiência e conhecimento das competências técnicas necessárias para a área. O objetivo do modelo é a criação de um banco de dados com as informações de quais competências técnicas cada área da empresa possui para auxiliar na assertividade das alocações, evitando a perda de produtividade e rentabilidade por alocações equivocadas. Os resultados são apresentados de duas formas: por subárea e por competência técnica individual. De modo que para o primeiro, os valores mais próximos de cinco correspondem a mais tempo de experiência e senioridade na subárea enquanto que para o segundo, os valores mais próximos de um representam mais senioridade e conhecimento técnico. O modelo, quando implantado para todas as áreas ajudará a área de pessoas a ser mais estratégica, assim como contribuir mais no planejamento de crescimento da organização.

Palavras-chaves: Competências técnicas; Modelo de competências técnicas; Tecnologia.

ABSTRACT

This project proposes a technical competence mapping model to support the people area of a technology company to achieve the objective of allocating employees assertively in one or more projects. Based on the competence mapping models proposed by Brandão (2017), Leme (2008) e Fernandes e Fleury (2005), the design area, was chosen to serve as a test for the proposed model. Firstly, a data collection was carried out through an interview with the manager to validate the technical knowledge and the weights that each competence. It was later applied a questionnaire with employees to map the time of experience and knowledge of the technical skills needed for the area. The objective of the model is to create a database with information on which technical skills each area of the company must assist in the assertiveness of allocations, avoiding loss of productivity and profitability from misallocations. The results are presented in two ways: by subarea and by individual technical competence. So that for the first, values closer to five correspond to more experience and seniority in the subarea, while for the second, values closer to one represent more seniority and technical knowledge. The model, when deployed to all areas, will help the people area to be more strategic, as well as contribute more to the organization's growth plan.

Keywords: Technical skills; Model of technical competences; Technology.

1 INTRODUÇÃO

Competências podem ser classificadas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam entre si. Essa sinergia entre as habilidades, atitudes e conhecimentos é expressa pelo desempenho do profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. Em uma empresa de tecnologia, as competências podem ser traduzidas como as capacidades intelectuais (conhecimento das tecnologias, nível de escolaridade, anos de experiência), habilidades (familiaridade e facilidade com as plataformas ou tecnologias utilizadas) e comportamentais (executar no dia a dia os valores da empresa, proatividade, dividir conhecimento com os a equipe, entre outras).

Desse modo, as competências individuais podem ser utilizadas para qualificar a ação ou atuação do indivíduo em determinado contexto de trabalho (BRANDÃO, 2017). Por isso, ao elaborar um mapeamento de competência a organização poderá ter o conhecimento de quais recursos são determinantes para melhorar o desempenho pessoal e estratégico da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A empresa estudada é uma agência global digital com foco em transformação de negócios e tem como principal objetivo criar experiências únicas para os clientes, por meio de entregas de projetos de alta complexidade e novas tecnologias. Esse objetivo é alcançado por meio de projetos voltados para o design de experiência, consultoria de negócios, desenvolvimento de tecnologias e marketing.

A área de pessoas da empresa em questão tem como objetivo alocar os colaboradores em um ou mais projetos a fim de obter o melhor resultado. Ou seja, a área atua com uma visão estratégica dos recursos para encontrar a melhor solução e maximizar a eficiência e o talento de cada colaborador. Alocar um colaborador em um projeto sem que ele tenha o conhecimento da tecnologia, idioma, ou não esteja relacionado com a perspectiva de carreira, pode influenciar negativamente em diversos aspectos tanto para o cliente quanto para a empresa e, por consequência, prejudicar o alcance das metas e planejamentos estabelecidos.

Devido ao aumento do número de colaboradores, a área de pessoas começou a sofrer com a falta de visibilidade de quais competências cada time possui e quais conhecimentos, cada colaborador tem. Hoje, essa informação está no domínio apenas dos gestores das áreas, de modo que a área se tornou dependente dos gestores técnicos para informar quem é mais capacitado para cada projeto.

Em vista desse problema e com o intuito de dar autonomia para a área de pessoas na tomada de decisão para as alocações, esse trabalho tem como objetivo realizar uma proposta de um modelo de mapeamento de competências técnicas para a equipe de design, permitindo a criação de um banco de dados com as informações obtidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo competência foi utilizado pela primeira vez na linguagem jurídica, o qual segundo Carbone e Brandão *et al.* (2009) dizia a respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Com o decorrer do tempo, o termo foi sendo aperfeiçoado e junto com o período da Revolução Industrial e o advento do taylorismo, nele, foi incorporado à linguagem organizacional, o qual, também segundo Carbone e Brandão *et al.* (2009), o termo passou a ser

designado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel.

Segundo Zarifian (2008), competência é a inteligência prática de situações que utiliza os conhecimentos adquiridos e os transforma com mais força quanto maior for a complexibilidade das situações. Já para Fleury e Fleury (2001, p.188) as competências são definidas como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Com o tempo, a expressão passou a designar “o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto” e, mais tarde, passou a ser utilizada também para qualificar “o indivíduo capaz de realizar certo trabalho, de exercer eficientemente um dado papel” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9). Já para Fleury e Fleury (2001, p. 184), a competência “é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”.

Bahry e Tolfo (2004) também destacam que o termo competência assume diversos significados no cenário de trabalho, de modo que, alguns deles estão mais voltados para as pessoas, levando em consideração conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto que outros focam nas tarefas, que destacam os resultados obtidos pelos colaboradores.

O termo competência no ambiente empresarial é bastante usado no sentido de destacar os conhecimentos que um profissional qualificado deve ter para realizar um determinado trabalho (TREFF, 2016). Pois, a ideia de analisar as competências foi desenvolvida inicialmente, como uma inovação nos recursos humanos no setor privado, o qual tinha como objetivo “assegurar melhor competitividade no meio concorrencial” (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2014).

Na medida em que o conceito de competências evoluiu historicamente, o termo assume diferentes conotações devido a necessidade de adequação e explicações de fenômenos presentes no ambiente de cada organização. De modo que correu uma ampliação do conceito como forma de melhor abranger os processos de gestão de pessoas, e com isso houve o surgimento de duas correntes de estudo em razão de sua importância no contexto mundial: foco principal no indivíduo (Corrente Americana), orientação multidimensional (Corrente Francesa) e adaptação da corrente francesa à realidade brasileira (Corrente Brasileira). Contudo, chega-se à conclusão de que “a competência constitui um conceito complexo e multifacetado, que pode ser analisado sob diferentes perspectivas e está sujeito a ambiguidades” (BRANDÃO, 2007, p. 151).

2.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

As competências ainda podem ser divididas em duas dimensões, o qual Ruas (2001) divide-as em competências organizacionais e individuais. A primeira, organizacional, são as essenciais à organização; competências funcionais, são necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa, enquanto que as competências individuais, englobam a categoria de competências gerenciais e que são fundamentais nos processos de mudança, tendo em vista o papel da liderança, além de exercer uma importante função na mobilização das outras dimensões das competências (RUAS, 2001).

De acordo com Carbone *et al.* (2016, p. 57) “as competências individuais são inventariadas, pois já existem no indivíduo e precisam ser compreendidas pela

organização”. Ferreira (2015, p. 45) complementa esse tema ao afirmar que este tipo de competências “representa uma característica fundamental de um indivíduo, diretamente relacionada a um critério de eficácia ou performance superior num trabalho ou situação”.

Já para a conceituação das competências organizacionais as mesmas são alcançadas por meio das competências individuais (técnicas e comportamentais), existindo uma relação contínua de troca de competências entre organização e sujeito, o que torna difícil pensar em umas sem as outras (DUTRA, 2001). Brandão (2017) adiciona que quando falamos sobre competências organizacionais, abordamos, necessariamente, aspectos relativos à missão, à visão e aos valores da empresa.

Prahalad e Hamel (1995, p. 231) definem competência organizacional como “um conjunto de habilidades e tecnologias”, representado pela “soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional”.

Desse modo, as competências individuais dos integrantes de uma equipe de trabalho influenciam as competências coletivas da equipe, ao mesmo tempo em que são influenciadas por estas. Da mesma forma, as competências de equipes de trabalho afetam as competências organizacionais, e vice-versa (BRANDÃO, 2017).

As competências dos diferentes níveis (individual, de equipes e organizacional), por sua vez, são influenciadas por estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico, ao mesmo tempo em que influenciam o ambiente ou contexto no qual a organização está inserida (BRANDÃO, 2017).

2.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS

As competências também podem ser distinguidas entre competências técnicas e comportamentais. As técnicas, são aquelas cuja expressão se deriva de conhecimentos e habilidades específicas de uma função, são consideradas competências proximais ao cargo, uma vez que se relacionam mais as características técnicas das funções do empregado (BORGES *et al*, 2006).

Hondeghem, Horton e Scheepers (2014) as definem como aquelas que aliam o conhecimento e a gestão de tarefas, a direção, as relações interpessoais e a dimensão pessoal. Zarifian (1999) também define as competências técnicas como conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado. Roselina (2009) complementa que no ambiente de trabalho, as habilidades técnicas normalmente se referem a procedimentos técnicos ou tarefas práticas que normalmente são fáceis de observar, quantificar e medir. As habilidades são tangíveis, específicas e geralmente ensináveis, ou seja, competência técnica é a capacidade de realizar o trabalho de maneira tecnicamente competente e monitorá-lo de forma independente e crítica (RAHMAN, 2000).

Entretanto de acordo com Le Boterf (2003) as competências técnicas, contudo, não são suficientes para um bom desempenho profissional é necessário que o colaborador possua outras competências, mais genéricas, que se relacionam com o dia a dia do trabalho. Por isso, as competências comportamentais são relevantes, uma vez que elas são baseadas em habilidades e atitudes, e são consideradas proximais à pessoa, pois expressam as características que estão mais relacionadas à pessoa que ocupa a função na organização (BORGES *et al*, 2006).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Brandão (2012) conceitua gestão por competências como um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial aos relacionados à gestão de pessoas. Utilizando-se de diferentes estratégias e instrumentos para identificar e desenvolver as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Segundo Carbone *et al* (2009) uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências dado que essa etapa se tem definido a missão, visão e objetivos estratégicos para a empresa.

O mapeamento das competências objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para realizar as atividades e as competências internas já disponíveis na organização. Por isso, o diagnóstico de competências é fundamental no processo de gestão por competências, pois dele decorrem ações posteriores de captação, desenvolvimento e avaliação de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A gestão por competências deve ocorrer de forma contínua tanto por meio de captação ou desenvolvimento de competências, pois segundo Brandão (2012), a captação é a seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, individualmente pode ocorrer por meio de ações de recrutamento e seleção para contratar os profissionais dotados das competências de que necessita. Em nível organizacional, por sua vez, a captação ocorre por fusões, aquisições, parcerias, *joint ventures* e alianças estratégicas.

O acompanhamento e avaliação constantes funcionam como forma de *feedback*, na medida em que os resultados alcançados são comparados aos esperados; nessa etapa, deve-se monitorar a execução dos trabalhos e os indicadores de desempenho, visando identificar-se e corrigir os desvios (BRANDÃO, 2012).

Brandão e Bahry (2006) pontuam que a gestão por competências é um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais e Carbone *et al.* (2009) destacam que a abordagem da gestão por competências encontra-se em fase de consolidação no cenário mundial tanto no contexto acadêmico quanto no organizacional, entretanto o modelo de gestão por competências vem sendo adotado por diversas organizações.

2.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Como visto anteriormente, a competência não se limita a uma quantidade de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir a iniciativa, ir além das expectativas, ser hábil em entender e dominar novas situações no ambiente de trabalho, ser responsável e reconhecido por suas atitudes (DUTRA, 2001).

Percebe-se, assim, o valor estratégico dos recursos humanos, sendo este determinante ao sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. Além de orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos (CARBONE, 2016).

Muitas empresas têm recorrido a modelos de gestão baseados em competências e desempenho e, desta maneira, passa a ser extremamente fundamental a realização de um diagnóstico das competências, para validar se estão relacionadas as estratégias organizacionais como também auxiliar nas decisões e

investimentos em treinamento e desenvolvimento dentro das organizações (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006).

Cada organização possui sua própria estrutura, cultura, estratégia entre outras características é de extrema relevância que o mapeamento seja “preciso, específico, adequado às peculiaridades da organização; do contrário, ficariam prejudicadas outras etapas da gestão por competências, como o desenvolvimento e a avaliação de competências” (BRANDÃO, 2017, p. 28).

Diversas metodologias podem, portanto, ser utilizadas, desde que tenham elementos da própria organização como indicadores de competências e sejam desenvolvidas pautadas em conhecimento científico, baseadas no uso de métodos válidos. O quadro 1 apresenta um resumo dos três modelos de ferramentas e instrumentos principais para mapeamento de competências:

Quadro 1 – Modelo de mapeamento de competências

Autor/Metodologia	Ferramentas e instrumentos
Modelo posto por Hugo Pena Brandão	<p>Proposta: Descrever as competências profissionais de modo que representem um desempenho ou comportamento esperado.</p> <p>1 - Análise documental para identificar competências relevantes a organização</p> <p>2 - Entrevista com pessoas chaves ou grupo focais para validar as informações obtidas na análise documental</p> <p>3 - Questionário quando a população é muito grande</p> <p>4 - Método de observação para registrar fenômenos ou ações relacionadas ao tema estudado.</p> <p>Todas essas técnicas de mapeamento podem ser combinadas com outras técnicas para que seja possível descrever quais são as competências que cada área, empresa ou cargo em questão deve possuir</p>
Modelo inventário comportamental para o mapeamento de competências (ICMC)	<p>Proposta: Ser uma ferramenta que ajuda o gestor a recrutar e selecionar melhor as pessoas para ocupar o cargo.</p> <p>1- Coleta dos indicadores por meio de um questionário sobre quais as competências e atitudes os colaboradores gostam, não gostam ou acreditam ser ideal.</p> <p>1.2 - Consolidação dos indicadores</p> <p>1.3 - Correlacionar e associar as competências que são mais importantes para a organização.</p> <p>1.4 - Validar se as informações obtidas nas fases anteriores condizem com a realidade da organização</p> <p>2 - Aplicação de um segundo questionário o qual visa analisar quais indicadores são necessárias para a função e qual a sua intensidade</p> <p>2.2 - Obter o peso indicador de cada competência</p> <p>2.3 - Calcular o nível de competência da função</p> <p>2.4 - Montar um quadro descrevendo as competências, nível máximo, quantidade de indicadores, peso de cada indicador, quantidade de indicadores marcados como muito forte ou forte e o nível de competência da função</p> <p>Com o ICMC pode-se tomar a melhor decisão para alocar um colaborador que esteja com o mesmo nível que a função exige ou em seu desenvolvimento uma vez que é possível chegar a conclusão do nível que determinada competência tem para aquela determinada função.</p>
Modelo de remuneração por competências	<p>Proposta: Validar o desenvolvimento do profissional por meio de um instrumento que possa, através de critérios estabelecidos, mensurar a entrega conforme complexidade das funções, comportamental e habilidades técnicas.</p> <p>1- Realizar o planejamento e divulgação do plano</p> <p>2 - Análise dos cargos</p> <p>3 - Avaliação dos cargos</p> <p>4 - Classificação dos cargos</p>

	<p>5 - Pesquisa salarial</p> <p>6 - Estrutura salarial</p> <p>7 - Política de remuneração</p> <p>O sistema de remuneração por competências poderá ser eficaz e motivar os colaboradores para o desenvolvimento constante de modo que a remuneração deixa de ser vinculada ao cargo e começa a ser relacionada à pessoa.</p>
--	--

Fonte: Adaptado de Brandão (2017), Leme (2008), Fernandes; Fleury (2005) e Wood Jr; Picarelli Filho (2004).

2.5 ALOCAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com dicionário Michaelis alocar significa colocar alguém ou alguma coisa num lugar determinado de uma sequência de lugares.

Treff (2016, p. 45), esclarece que a alocação visa selecionar/escolher “a pessoa certa para o lugar certo”. No entanto, a complexidade do mundo moderno e o dinamismo dos negócios, torna essa tarefa quase impossível de ser atingida, embora essa seja a situação ideal. De qualquer forma, os gestores devem lançar mão de várias técnicas e metodologias para aproximar o máximo possível às características e competências dos colaboradores as necessidades da organização.

Desse modo as organizações devem otimizar a alocação dos seus recursos humanos, diminuindo o tempo ocioso e escolhendo as pessoas certas, com as necessárias competências para cada função ou projeto. As organizações além de otimizar as alocações devem satisfazer as aspirações dos funcionários e as do empregador, o qual segundo Ling e Xie (2004) é um dos maiores desafios para os responsáveis pelas alocações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cuja metodologia proporciona “*insights* e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2001, p. 155). Iniciou-se o estudo realizando-se pesquisa bibliográfica, que incluiu livros, teses, dissertações artigos científicos. Esta pesquisa auxiliou na fundamentação teórico-metodológica que foi realizada por meio da investigação de teorias de autores na área de administração, sobretudo no que se refere aos temas competência, competências individuais, técnicas e comportamentais, gestão por competências, mapeamento de competências técnicas e alocação por competências.

Em seguida realizou-se a pesquisa documental do material interno da organização sobre os *job descriptions* (descrição do trabalho) da área estudada nesse trabalho. Após o consolidado dessas informações elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturada para ser aplicado com o gestor da área de design.

O roteiro de pesquisa foi formado por 14 perguntas, divididas em três blocos – *Customer Experience* (CX), *User Experience* (UX), *User Interface* (UI) – sendo que as duas primeiras tinham como objetivo principal conhecer as diferenças entre as nomenclaturas das subáreas da equipe de design. As perguntas seguintes abordaram o assunto específico do estudo: competências técnicas necessárias e quais os pesos dados pelo gestor para cada competência técnica em relação ao todo e quais as ferramentas de design são as mais importantes para cada subárea.

Consecutivo a entrevista com o gestor, foi realizada uma pesquisa com todos os colaboradores da área para mapear quais dessas competências eles possuíam e qual o grau de senioridade em cada uma.

A pesquisa com os colaboradores foi realizada com a aplicação de um questionário com 4 blocos: no primeiro buscou-se compreender o grau de escolaridade e a proficiência em idiomas; nos 3 blocos seguintes foi solicitado que os respondentes avaliassem suas competências técnicas listadas nos *job description* em Customer Experience (CX), User Experience (UX), User Interface (UI), utilizando a seguinte escala: pouca experiência (6 meses), média experiência (6 meses a 1 ano), boa experiência (1 ano a 2 anos) ou expert (mais de 3 anos). A amostra da pesquisa foi censo, ou seja, participaram todos os colaboradores da área de design, 8 pessoas.

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo, por permitir “descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e texto” (MORAES, 1999, p.8) e observar a influência do contexto em que a pesquisa se insere. Essa metodologia facilita a compreensão dos dados investigados junto com o confronto com a teoria estudada. Os questionários foram tabulados e apresentados de forma descritiva, contemplando todas as respostas obtidas com o gestor e posteriormente com o time.

Após a análise dos dados coletados junto ao gestor e colaboradores, propôs-se um modelo de planilha pelo aplicativo Microsoft Excel para a criação desse banco de dados com as informações dos conhecimentos técnicos e os pesos para cada competência técnica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas obtidas na entrevista com o gestor destacam que CX é o conjunto de ações tomadas para melhorar e otimizar as interações entre consumidores e as marcas ao longo das fases do processo de relacionamento, ou seja, pré-vendas, durante e pós-venda, em outras palavras o CX foca em toda a jornada do cliente com a marca. Enquanto, que o UX analisa como melhorar a interação que os clientes vão ter com os produtos e/ou serviços da marca por meio de experiências.

O UI propõe melhorias na interface dos produtos/serviços, ou seja, é tudo o que pode ser percebido visualmente em alguma plataforma ou produto que irão fazer com que exista uma interação positiva. Desse modo à medida que o UX foca em como a experiência do usuário pode ser boa, o UI é quem irá criar uma interface com diversos elementos para poder proporcionar isso.

A análise da empresa demonstrou que dentro da área de design se tem apenas 3 colaboradores com os conhecimentos técnicos necessários para serem considerados como *customer experience*. Entretanto todos os 8 designers presentes na área conhecem e tem experiência com *user experience* e *user interface*.

Essa diferença da quantidade de CX para UX e UI pode ser explicada pela senioridade dos colaboradores e tempo em que os mesmos estão na área, vale ressaltar que todos os integrantes demonstram interesse em se tornarem CX. O gestor destacou que para ser CX é importante os designers já tenham experiência como UX e UI pois é necessário ter como base conceitos e metodologias de *user experience* e *interface* para poder compreender e realizar as análises e atividades que são esperadas de um *customer experience*.

Entrando no bloco de *customer experience*, as principais competências técnicas que esse profissional deve possuir é saber *business design*, métricas UX, *journey maps*, governança de projetos, facilitação de dinâmicas de *user experience* e compilação de dados.

Para a subárea de *customer experience* as competências técnicas mais requeridas e essenciais, são: conhecimento em plataformas e canais de engajamento

de clientes online e experiência em CX. Esta última recebeu o maior peso uma vez que um dos objetivos da organização é criar experiências e fazer a transformação dos negócios para o mundo digital. Ou seja, saber quais plataformas ou canais podem ajudar o cliente a melhorar o processo de interação com os consumidores é essencial para poder apoiar no melhor caminho para a transformação digital.

Já a experiência como CX também tem o mesmo peso (17%) porque na área existem apenas 3 pessoas com os conhecimentos e senioridade para poderem atuar como *customer experience* sozinhos, sem o apoio e supervisão de outra pessoa. Essa competência se diferencia do tempo de experiência como designer uma vez que para ser CX é necessário que antes os mesmos já tenham atuado como UX e UI.

Conhecer e saber utilizar os softwares de CX e CRM, tempo de experiência e formação acadêmica em marketing, comunicação, publicidade, gestão de negócios ou em uma área relacionada representam 42% do total dos pesos por competência. Estas competências são essenciais para proporcionar uma visão sistêmica do processo e ferramentas que irão auxiliar no dia a dia do trabalho, tendo como principal papel o suporte técnico e conhecimento metodológico do processo.

Nível de inglês possui o peso de 3 (10%) posto que trata-se de uma empresa multinacional e em alguns momentos pode-se fazer necessário ter reuniões ou atuar em projetos em que este idioma será requerido. Já a especialização voltada para Visual Design, Motion Design, Interface Design e Microsoft Office tem o menor peso (7%) do total dos pesos por competência, porque podem ser aprendidas enquanto os colaboradores estão trabalhando na organização, dado que nem sempre os projetos requerem esses conhecimentos. O quadro 2 apresenta os pesos que o gestor classificou para cada um dos tópicos apresentados e seus percentuais.

Quadro 2 - Peso por competência CX

Competências - CX	Peso	%
Microsoft Office	2	7%
Especialização voltada para Visual Design, Motion Design, Interface Design ou similares	2	7%
Nível de inglês	3	10%
Formação acadêmica em marketing, comunicação, publicidade, gestão de negócios ou em uma área relacionada	4	14%
Tempo de experiência	4	14%
Softwares CX e CRM	4	14%
Conhecimento em plataformas e canais de engajamento de clientes online	5	17%
Experiência em CX	5	17%
Total	29	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

As ferramentas/aplicativos que são essenciais ou as mais importantes para os CX da empresa, segundo o gestor, são: Service design toolbox, Journey map, Hotjar e Google analytics. O conhecimento de como utilizar essas ferramentas é essencial para que a empresa por meio dos colaboradores, consiga agregar valor aos negócios dos clientes.

Nesse sentido, *user experience*, tem como maior peso, 14% por competência, o conhecimento e saber como usar perfeitamente as ferramentas de design e pesquisa de usuários e ter especialização ou pós-graduação voltada para UX. Esses conhecimentos estão com alta demanda, uma vez que as empresas de tecnologia estão crescendo e esse profissional acompanha e auxilia todas as etapas do projeto de criação ou melhoria de um produto ou serviço.

Sua atuação segue basicamente as seguintes etapas: identificar falhas, criar soluções e testar a experiência oferecida. O resultado gera mais satisfação para os clientes e economia para a empresa. Assim, ter profissionais que possam auxiliar e gerar valor para os consumidores está em crescente, uma vez que o tempo gasto com interações em *software* aumentou ao longo dos anos com a utilização de sites, apps, redes sociais, *streaming*, *bots* entre outros (TEIXEIRA, 2017).

Tempo de experiência e especialização voltada para Visual Design, Motion Design, Interface Design ou similares tem a porcentagem de 11% do peso por competência. Os outros 50% das competências técnicas para UX são: faculdade completa relacionadas ao design, conhecimento em aplicativos como Figma, Sketch e Adobe experience, ter inglês e já ter tido experiência como Scrum Master, conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Peso por competência UX

Competências - UX	Peso	%
Faculdade completa relacionados ao design	3	8%
Figma	3	8%
Sketch	3	8%
Adobe experience	3	8%
Nível de Inglês	3	8%
Ter experiência como scrum master.	3	8%
Especialização voltada para Visual Design, Motion Design, Interface Design ou similares	4	11%
Tempo de experiência	4	11%
Especialização ou pós-graduação voltada para UX	5	14%
Conhecer e saber usar perfeitamente as ferramentas de design e pesquisa de usuários	5	14%
Total	36	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Esses pontos são fundamentais para auxiliar o profissional a criar experiências e propor soluções aos clientes da organização, pois com eles os colaboradores podem apresentar e desenvolver meios de focar nas necessidades dos clientes. Em outras palavras “foco no foco do cliente” que são, ajudar as empresas que contratam a empresa em estudo a melhorar a experiência com os consumidores dela.

As ferramentas de design que os UX da organização devem saber utilizar é: Miro, Service design toolbox, *User Testing*. Essas ferramentas são as mais requeridas para a realização de dinâmicas, mapeamento e apresentação dos resultados e pesquisas para os clientes. Saber utilizar esses aplicativos é imprescindível para criar e realizar as entregas da área, entretanto o colaborador pode aprendê-las dentro da empresa, visto que esta possui um sistema com vários cursos e treinamentos feitos por experts na área, disponíveis para todos os colaboradores.

No último bloco da entrevista com o gestor as competências com mais peso para UI elencadas por ele foram: pacote Adobe, Sketch, Figma e conhecimento das especificidades de interfaces mobile e desktop e design responsivo. Essas competências possuem peso 5 para os UI à medida que os UX têm algumas com peso 3. Isso ocorre porque em grande parte as funcionalidades dessas ferramentas estão voltadas para a interface do usuário, em outras palavras, elas têm como objetivo melhorar a forma que o cliente vê o produto ou serviço, mas que também impactam na experiência que o cliente terá.

Com peso 3, que representa 9% de cada competência técnica para UI, se tem as metodologias de avaliação de usabilidade e design centrado no usuário aplicadas

ao desenvolvimento de interfaces, inglês, tempo de experiência e especialização ou pós-graduação voltada para Visual Design, Motion Design, Interface Design ou similares.

Em grande maioria, esses conhecimentos estão em todas as subáreas visto que elas apoiam na base necessária de práticas para poder realizar as atividades que são esperadas dos designers na empresa. O inglês como já apresentado é necessário para poder se comunicar com outras unidades de negócio ou com alguns clientes que falam o idioma.

A competência com menor peso, que representa 6% do total (quadro 4) é o conhecimento dos princípios dos métodos *Agile* e SCRUM. Ela é importante para todas as áreas da empresa visto que a organização tem como objetivo e metodologia trabalhar com projetos ágeis, entretanto não é o UI quem irá conduzir esse processo, ele apenas fará parte do time, justificando o peso. Logo, é apenas necessário que ele saiba os princípios e como ele funciona para ter uma visão macro de como irá ocorrer o projeto.

Quadro 4 - Peso por competência UX

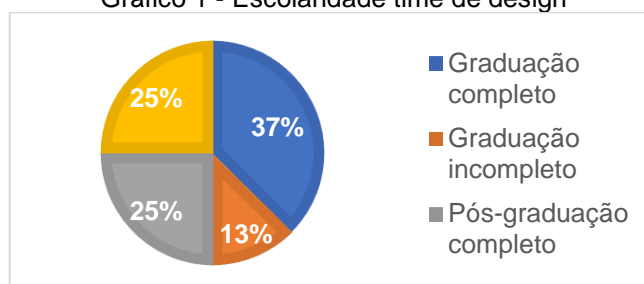
Competências - UI	Peso	%
Conhecimento dos princípios dos métodos Agile e SCRUM	2	6%
Metodologias de avaliação de usabilidade e design centrado no usuário aplicadas ao desenvolvimento de interfaces	3	9%
Nível de Inglês	3	9%
Tempo de experiência	3	9%
Especialização ou pós-graduação voltada para Visual Design, Motion Design, Interface Design ou similares	3	9%
Pacote Adobe	5	15%
Sketch	5	15%
Figma	5	15%
Conhecimento das especificidades de interfaces mobile e desktop e design responsivo	5	15%
Total	34	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

As ferramentas mais importantes e essenciais para os UI são o pacote Adobe, Sketch e Figma. Como destacado anteriormente, os UI tem como objetivo melhorar a interface dos produtos ou serviço e esses aplicativos ajudam na criação e edição de imagens, com eles os UI conseguem apresentar uma proposta de site, protótipo de um produto entre outras entregas para garantir uma ótima experiência do produto/serviço para o cliente.

Com relação aos dados dos colaboradores, se obteve que 37% destes possuem graduação completa, 13% graduação incompleta e os outros 50% estão divididos entre pós-graduação completa e incompleta, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 - Escolaridade time de design



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Sobre o nível de inglês, dos 8 respondentes, 4 possuem o idioma de modo avançado, 2 intermediário, 1 fluente e 1 inglês básico. Ainda, a área possui dois colaboradores que falam espanhol, esse é um ponto que deverá futuramente ser analisado devido a estratégia da organização de se tornar LATAM (América Latina) e o espanhol poderá ser um diferencial para trabalhar nos projetos.

Ao analisar as experiências de conhecimentos técnicos para o time de UX é possível perceber que todos podem ser considerados como medianos para a competência de Figma, Sketch, Adobe Experience, Scrum master e Miro já que em sua maioria os correspondentes possuem entre 6 meses a 1 ano de prática com essas tecnologias.

Para usabilidade, *User Research*, Design Think e Google Analytics percebe-se que o time de UX possui mais experiência posto que metade ou mais que a metade, em algumas competências, classificaram os seus conhecimentos como boa experiência/conhecimento ou como expert. O nível de senioridade pode ser explicado pelo tempo em que essas tecnologias e metodologias estão presentes no mercado, por exemplo, o Design Thinking que surgiu na década de 90 e é utilizado até hoje, *User reserach* já está a 12 anos presente na área de UX.

Para os conhecimentos técnicos de Service design toolbox e User testing considera-se o time como júnior, dado que apenas 3 colaboradores destacaram que têm entre boa experiência ou conhecimento e expert, 3 colaboradores com pouca experiência e 1 colaborador média experiência. As métricas de UX ficaram iguais para todos os níveis com exceção de sem experiência, uma vez que todos que estão na área já trabalharam ou trabalham como UX.

As experiências e conhecimentos técnicos recebidos no questionário para os UI, permitiu perceber que o time nessa subárea possui mais tempo de conhecimento técnico, uma vez que para o pacote Adobe, Sketch, Figma, metodologias de avaliação e usabilidade, conhecimento dos princípios Agile, conhecimento das especificidades de interfaces mobile e design responsivo e visual design possuem em sua maioria respostas com média a boa experiência.

Motion e interface design ficaram mais divididas entre as experiências, já que essa não é uma demanda que a área recebe com muita frequência. O objetivo da empresa não está em apenas criar desenhos ou protótipos e sim, valor para o cliente por meio de soluções de problemas, mapeamento de oportunidades e pontos de melhoria.

Para as respostas de CX, é possível analisar que mais da metade das respostas para os tópicos, *Business design*, métricas de UX, *Journey map*, facilitação de dinâmicas, compilação de dados, visual design, *motion design*, *interface design*, *service design toolbox*, Hotjar, Google analytics e Softwares CX e CRM tiveram como respostas sem experiência ou pouca experiência ou conhecimento.

Com exceção do conhecimento na plataforma Microsoft Office, o qual 4 colaboradores responderam que possuem boa experiência, 2 colaboradores média experiência e os outros dois expert, nota-se que o time em sua maioria não tem os conhecimentos técnicos necessários para serem considerados como *customer experience*. Entretanto as respostas estão alinhadas com as informações que foram obtidas na primeira parte do questionário com o gestor, o qual apenas 3 colaboradores do time têm os conhecimentos técnicos necessários para serem considerados como CX.

4 PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Com as análises dos dados obtidos, propõe-se para a empresa a criação de uma planilha no Excel com o peso, informado pelo gestor na entrevista, para cada competência. O valor do peso será uma média dos pesos, ou seja, o peso dividido pelo total da soma das competências por subárea, fórmula 1.

$$\text{Peso da competência} = \frac{\text{Peso por competência}}{\text{Soma total da Subárea}} * 100\% \quad (1)$$

Para cada competência técnica das subáreas de design foi realizado esse cálculo, e para o tempo de experiência ou conhecimento que cada colaborador respondeu no questionário criou-se uma escala, o qual sem experiência ou conhecimento é 1 e expert é 5, conforme quadro 5.

Quadro 5 - Valor para tempo de experiência ou conhecimento

Tempo de experiência ou conhecimento	Índice	Métrica
Sem experiência ou conhecimento	1	-
Pouca experiência ou conhecimento	2	6 meses
Média experiência ou conhecimento	3	Entre 6 meses a 1 ano
Boa experiência ou conhecimento	4	Entre 1 ano a 2 anos
Expert	5	Mais de 3 anos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Após as duas respostas, multiplica-se a porcentagem obtida para a competência com o índice de tempo de experiência ou conhecimento de modo que os valores mais próximos de um representam que o colaborador possui mais experiência e que a competência técnica tem um peso maior para a área.

Exemplo: Colaborador 1 | Competência técnica Figma

O colaborador é expert em Figma e Figma para UX representa 6,38%, logo a nota dele será: $6,38\% * 5 = 0,32$ como mostra o quadro 6.

Quadro 6 - Nota colaborador por competência

UX	Inglês	Figma
Colaborador 1	Fluente	0,32
Colaborador 2	Básico	0,19
Colaborador 3	Avançado	0,19
Colaborador 4	Avançado	0,19
Colaborador 5	Intermediário	0,13
Colaborador 6	Intermediário	0,13
Colaborador 7	Básico	0,19
Colaborador 8	Fluente	0,26

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Para todos os cálculos por competência realizados para cada colaborador para todas as subáreas foram adicionados o nível de inglês em apenas uma coluna com os resultados obtidos pelos colaboradores no questionário.

Como os projetos nem sempre requerem uma competência técnica específica, e sim um conhecimento geral de UX, UI ou CX, propõe-se que seja criado uma coluna

na tabela com a soma de todas as notas do colaborador para a subárea, quadro 7. Pois, quem estiver com a nota mais próximo de cinco é mais sênior/expert e o quem estiver perto de um é mais júnior/sem experiência.

Quadro 7 - Soma total das competências técnicas

UX	Inglês	Total competências	Figma
Colaborador 1	Fluente	4,94	0,32
Colaborador 2	Básico	3,00	0,19
Colaborador 3	Avançado	3,70	0,19
Colaborador 4	Avançado	3,21	0,19
Colaborador 5	Intermediário	2,51	0,13
Colaborador 6	Intermediário	2,06	0,13
Colaborador 7	Básico	3,00	0,19
Colaborador 8	Fluente	4,60	0,26

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Para uma visualização mais rápida e resumida, se torna importante uma análise mais macro das senioridades e conhecimento das subáreas de design para uma tomada de decisão mais rápida (quadro 8) e se necessário um detalhamento, a empresa poderá analisar as competências individuais.

Quadro 8 - Consolidado das competências técnicas por subárea

Nome	Inglês	UX	UI	CX
Colaborador 1	Fluente	4,9	4,0	4,8
Colaborador 2	Básico	3,0	3,0	2,1
Colaborador 3	Avançado	3,7	3,7	3,9
Colaborador 4	Avançado	3,2	3,4	2,2
Colaborador 5	Intermediário	2,5	2,3	2,1
Colaborador 6	Intermediário	2,1	2,1	1,7
Colaborador 7	Básico	3,0	3,0	1,4
Colaborador 8	Fluente	4,6	4,5	4,8

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

É indicado revalidar as competências e seus pesos a cada ano junto com uma nova pesquisa com os colaboradores para atualizar os conhecimentos e experiências que os mesmos tiveram ao longo do ano. Pois algumas novas demandas podem vir ou tecnologias e metodologias podem mudar de peso ou até ter um acréscimo nas competências técnicas que vão ser necessárias para a área.

CONCLUSÃO

Nos dias atuais as organizações prezam pelo profissional dedicado, que tenha suas habilidades e competências bem desenvolvidas, que saiba resolver problemas e levar a organização a alcançar seus objetivos de forma mais simples e objetiva.

Este trabalho procurou apresentar uma proposta de mapeamento de competências técnicas para a área de design de uma empresa de tecnologia, baseando-se no referencial teórico dos modelos de mapeamento de competências propostos por Brandão (2017), o modelo inventário comportamental para mapeamento de competências (ICMC) proposto por Leme (2008) e o modelo de remuneração por competência de Fernandes e Fleury (2005).

Para que o objetivo pudesse ser atingido, realizou-se uma entrevista com o gestor a fim de compreender a diferença entre CX, UX e UI, escala de prioridade que cada conhecimento técnico possuía em relação a todos que estavam presentes nos job description. Consecutivo a entrevista com o gestor, foi realizada uma pesquisa com todos os colaboradores da área para mapear o quais dessas competências eles possuíam e qual o grau de senioridade que possuíam para cada uma das competências que são requeridas para atuar na área.

Desse modo foi proposto um modelo de mapeamento dessas competências para a equipe de design. Para tanto, montou-se uma tabela com as notas individuais para competências. Também foi proposto uma tabela para visualizar a senioridade de forma mais macro das subáreas do time. Assim quem tem as notas mais próximas de 5 tem mais experiência e senioridade para a subárea como um todo.

Quanto à expectativa final do trabalho proposto, espera-se que esta proposta possa ser aplicada para todas as áreas da organização e auxilie a área de pessoas a mapear e tomar decisões de alocações de modo mais assertivo com base nas competências técnicas de cada pessoa. Também se espera que outras organizações do ramo de tecnologia possam beneficiar-se com o modelo em seus processos de alocação de pessoas e suas competências técnicas em seus respectivos projetos.

REFERÊNCIAS

- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. **A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 5, n. 2, p. 37-54, 2004.
- BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 199-215.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, jan-mar, p.8-15, 2001. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira**. Estudo em psicologia, 2007, 149-158.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Brasília: Revista do Serviço Público, p. 179-194 abr/jun, 2005.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do desenvolvimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Modelo de gestão por competências: evolução e teste de uma proposta**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD 24., 2005, Brasília. Anais. Brasília: 2005.

FERREIRA, P. I. **Gestão por competências**. 1. Ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**, RAC- Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial. Curitiba: 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. **Modelos de gestão por competências na Europa**. *Revista do Serviço Público*, [S.L.], v. 57, n. 2, p. 241-258, 20 fev. 2014. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v57i2.198>.

LE BORTEF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2003. 278 p. (Biblioteca Artmed. Formação docente). ISBN 8536301295(broch.).

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LING, Jie , XIE, Rui. **A Satisfactiuon-matrix Search Method for Solving the Stable Personnel Assignment Problem**. Institute of Computer Science, Guangdong University of Technology, Guangzhou, China, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*. Porto Alegre, v 22, n. 37, p. 7- 32, 1999.

RAHMAN, Mohd Fauzi Abdul. **Perception of industry towards competencies of German-Malaysian Institute graduate in relation to their qualification for highly skilled technician**. Dissertação (Mestrado), Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Malaysia, 2000.

RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

SHAKIR, Roselina. **Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning**. *Asia Pacific Education Review*. Kuala Lumpur, Malaysia, p. 309-315. out. 2009.

TEIXEIRA, Fabricio. **Triplica a demanda por especialistas em UX no Brasil: mas o que isso significa?**. 2017. Disponível em: <https://brasil.uxdesign.cc/triplica-a-demanda-por-especialistas-em-ux-no-brasil-mas-o-que-isso-significa-aa31e7904017>. Acesso em: 1 fev. 2022.

TREFF, M. **Gestão de pessoas**: olhar estratégico com foco em competências. 1. Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

WOOD Jr, Thomaz, FILHO, Vicente Picarelli. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2008. Tradução de Objectif competence.