



DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: APLICABILIDADE EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE SANEAMENTO.

Carolina Escandiel Ferreira Farias

Especialização em Psicopedagogia Institucional e Clínica e em Neuroeducação.

Leticia Medeiros e Silva

Graduada em Administração Pública e Direito.

RESUMO

A gestão por competências está cada vez mais presente nas organizações, é reconhecida no meio corporativo como ascensão da gestão de pessoas. Com o alto nível de competitividade os modelos de gestão de pessoas demandam novos paradigmas, sendo necessário reestruturar a organização do trabalho através de uma visão sistêmica; visando a supervalorização das metas organizacionais: missão, visão e valores; atrelada ao desenvolvimento de cada colaborador potencializando as relações sociais e empresariais de forma global. O presente artigo realiza uma análise dos principais conceitos deste modelo de gestão e apresenta uma proposta (setorial) de implantação e implementação em uma empresa pública estadual de saneamento “Unicasan - Universidade Corporativa da Casan”. Através de um estudo biográfico foi realizada a construção do projeto, alinhando aos objetivos organizacionais da instituição. A abordagem institucional, setorial, foi realizada por meio de uma breve apresentação de intenção do projeto aos colaboradores e a aplicabilidade de um questionário individual direcionado. A aplicabilidade do questionário de caráter qualitativo estruturado - Árvore das competências de Gramigna; conduziu o desenvolvimento da pesquisa. Adentro foi identificada a necessidade de unir duas linhas de pensamento, de forma a cruzarem informações propostas pelos autores e contemplarem a necessidade da instituição - Gramigna (2017) e Leme (2015). Através da compilação dos dados ficou evidente o perfil setorial e pessoal, por níveis e possibilidades, sendo possível pensar um modelo de gestão por competência de excelência. A trajetória descreve a busca por um modelo de gestão que adeque seus colaboradores às suas estratégias de negócios, proporcionando a todos uma recontextualização de sua identidade e responsabilidades profissionais.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional e pessoal. Gestão de pessoas. Gestão por competências. Gestão Pública. Excelência empresarial.

ABSTRACT

Competency management is increasingly present in organizations, it is recognized in the corporate environment as the rise of people management. With the high level of competitiveness, people management models demand new paradigms, being necessary to restructure the organization of work through a systemic view; aiming at the overvaluation of organizational goals: mission, vision and values; linked to the development of each employee, enhancing social and business relationships globally. This article analyzes the main concepts of this management model and presents a proposal (sectorial) for implementation and implementation in a state public sanitation company "Unicasan - Universidade Corporativa da Casan". Through a biographical study, the construction of the project was carried out, in line with the organizational objectives of the institution. The institutional, sectoral approach was carried out through a brief presentation of the project's intention to employees and the applicability of a targeted individual questionnaire. The applicability of the structured qualitative questionnaire - Gramigna's skills tree; led the development of the research. Inside, the need to unite two lines of thought was identified, in order to cross information proposed by the authors and contemplate the need of the institution - Gramigna (2017) and Leme (2015). Through the compilation of the data, the sectorial and personal profile was evident, by levels and possibilities, making it possible to think of a management model based on excellent competence. The trajectory describes the search for a management model that adapts its employees to their business strategies, providing everyone with a recontextualization of their identity and professional responsibilities.

Keywords: Organizational and personal development. People management. Competency management. Public Management. Business excellence.



1 INTRODUÇÃO

A gestão por competência passa por mudanças oriundas do final do século passado, consequência do processo de redemocratização do Brasil, que impactam no cotidiano dos processos institucionais. Práticas de gestão que, até então, eram usuais somente na esfera privada passam a ser cada vez mais encontradas na gestão pública (GUIMARÃES, 2000).

Adotar tais práticas é algo que demanda planejamento, pensando sempre em possibilidades inovadoras que evidenciem o propósito da empresa existir, sua pretensão social e fluxo de interação com seus colaboradores, empresas, clientes, fornecedores e parceiros.

Apostar no desenvolvimento integral de uma empresa é reconhecer a necessidade de uma gestão organizacional. Visando um cenário competitivo, a gestão de competências é um investimento a longo prazo.

O treinamento e desenvolvimento de colaboradores é uma ação dupla, surtindo uma sinergia entre organização e colaboradores, resultando em ações criativas, inovadoras, aumento de produtividade, incremento de eficiência e eficácia, entre outros pressupostos positivos.

Identificar as competências organizacionais envolve conhecimento e compreensão dos objetivos institucionais, pensando no desempenho global, faz-se necessário desmembrar o todo em partes que conversem entre si - organização, unidade, setor, cargo e função; e por vez pontuar o desenvolvimento das competências humanas.

O estudo foi direcionado às necessidades organizacionais de uma empresa pública de saneamento, a UniCASAN - Universidade Corporativa da CASAN. No ano de 2019 a instituição buscou conhecimentos acerca do Modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR) desenvolvido pelo Laboratório do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, modelo este “orientado para a estruturação de ambientes de aprendizagem coletiva e para a promoção da Gestão do Conhecimento em todos os níveis que permeiam a relação das organizações e de seus ecossistemas” (FREIRE et al, 2016).

Neste contexto, Moraes (2011, apud Arruda, 2014) afirma que as ações de educação corporativa devem ser orientadas no aprimoramento de competências individuais, focados no



alcance das competências organizacionais, visando os objetivos estratégicos da organização. Logo, tais práticas estão diretamente relacionadas ao processo de inovação nas organizações, que buscam ganho de competitividade por meio de seus produtos (MORAES, 2011 apud ARRUDA, 2014). No caso desta pesquisa o estudo foi realizado na Universidade Corporativa CASAN-UniCASAN que tem status de gerência denominada estatutariamente como Gerência da Universidade Corporativa-GUC, com intuito de criar um perfil personalizado, através do uso das ferramentas e metodologias próprias de estudo de caso.

Desta forma, este artigo tem por objetivo geral: identificar um instrumento de apoio ao desenvolvimento organizacional de uma empresa pública de saneamento com aplicabilidade viável. Para tanto, tem como objetivos específicos: i) identificar um instrumento de apoio adequado; ii) levantar os recursos necessários para a implantação; iii) mapear as competências individuais dos colaboradores; iv) avaliar o processo, identificando possíveis melhorias para a implantação.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A teoria do Desenvolvimento Organizacional – DO – surgiu na década de 1960, em resposta a uma necessidade de mudança das organizações em face às mudanças sociais e comportamentais que o mundo passava no momento. O conceito do DO está relacionado à capacidade de adaptação e mudanças das organizações em atendimento das mudanças do ambiente a qual ela está inserida (CHIAVENATO, 2003).

Tal capacidade de adaptação se refere à forma como ela irá conseguir se adequar às novas demandas existentes, que contemplem a interrelação entre as pessoas, a organização (por meio de seus processos e produtos) e o ambiente. Desta forma, segundo Chiavenato (2003), este conceito está muito relacionado com o comportamento da organização em face às novas demandas que vão surgindo e se atualizando a cada momento.

Considerando as características do ambiente com as necessidades de ordenamento organizacional, pode-se considerar, segundo Junior, Vasconcelos e Silva (2010), que as palavras-chave para o DO são mudança e adaptação. Desta forma, entende-se que os objetivos do DO são a adequação das demandas institucionais visando atender às novas demandas. As organizações públicas acompanharam este movimento, independente da área de atuação, promovendo adequação às novas realidades, sem deixar de atender sua função social.

Visto que toda organização precisa de pessoas para desempenhar suas funções, a atuação destas é fundamental para o Desenvolvimento Organizacional. Em contrapartida, o DO traz resultados diretos para estas pessoas. De acordo com Kegan (1971, apud JUNIOR, VASCONCELOS, SILVA, 2010), o DO tem como princípio auxiliar as pessoas da organização (colaboradores) a transpor as barreiras que inibem a liberação de seu potencial humano.

Dentre os instrumentos utilizados pelo DO para o desenvolvimento dos colaboradores, visando atender aos objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional dos mesmos, temos a Gestão por Competências, que tem por finalidade fazer com que as competências profissionais individuais dos colaboradores converjam para as competências necessárias para a organização.



2.1.1 Gestão por competências

Observa-se uma tendência tanto em organizações privadas como nas públicas na adoção do modelo de gestão de pessoas baseado em “valores relacionados à produtividade, orientação a resultados e descentralização, além de eficiência e competitividade” (CEAJUD, 2016, p.15).

Carbone (2013) faz uma revisão da literatura e aponta o grande número de pesquisas produzidas objetivando explicar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e o nível dos resultados das organizações, concluindo que:

as práticas que produzem resultados superiores são aquelas direcionadas tanto para a identificação, desenvolvimento e valorização de competências específicas da empresa, quanto para a promoção de um ambiente participativo, equilibrado e saudável, onde o funcionário possa se manter motivado (Carbone, 2013, p. 46).

A Gestão de Pessoas por Competência tem como finalidade orientar processos organizacionais, referentes à gestão de pessoas, utilizando o conceito de competência, atuando nos subsistemas de recursos humanos – seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios e manutenção de pessoas. Para tanto o modelo apresenta as seguintes etapas:

definição das competências organizacionais, o mapeamento das competências das unidades de trabalho e individuais, a avaliação e o desenvolvimento de competências internas, o aproveitamento das competências existentes, a captação de competências externas e a remuneração (Centro de Estudos Jurídicos, 2015, p.20).

O percurso investigativo das competências constitui-se de diversas etapas, que ao serem reunidas e estudadas possibilitam a visualização de um perfil profissional detalhado; possibilitando com que à gestão de pessoas tenha um referencial compatível com cada colaborador e também de sua imersão setorial. Através da gestão por competência as necessidades profissionais, setoriais e empresariais passam a ser (re)conhecidas e por vez conduzidas conforme a necessidade da instituição.



2.1.2 Principais conceitos de competência

Segundo Madruga (2018, p.05) as organizações contemporâneas utilizam com frequência a palavra competência com o objetivo de desenvolver seus colaboradores visando a “criação de diferenciais competitivos e ao desenvolvimento da sociedade”.

Em suas pesquisas sobre competências, Fleury e Fleury (2001) iniciam sua abordagem pelo resultado da publicação de David McClelland, sintetizado por Araújo (2018) como sendo o somatório da identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes para cada cargo ou grupos de cargos das organizações. Os autores trazem no referido trabalho as definições de competências sob a ótica dos pesquisadores americanos e franceses.

Na literatura americana as definições de competência iniciaram, como apontado no parágrafo anterior, pelos estudos do psicólogo McClelland, seguido pelos trabalhos de Boyatzis, Spencer e Spencer. De acordo com Fleury e Fleury (2000, p.2), os autores asseguram que, em essência, competência trata do “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho”. Entretanto os autores criticam a definição por estar embasada no modelo taylorista/fordista onde a ênfase está na tarefa.

Já na concepção apresentada na literatura francesa da década de 90 por Zarifian e Le Boterf nos estudos de Fleury e Fleury (2000) apud Dutra (2017, p.9), o conceito de competência “é o deslocamento do foco sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor para o meio no qual se inseria”.

Dutra (2017) concluiu ainda que a agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização deve ser de forma efetiva, de maneiras que a rotatividade dos recursos humanos na organização impacte de forma positiva na melhoria dos processos e na introdução de novas tecnologias.

Os autores Fleury e Fleury (2004) apresentam a competência como um saber aplicado, sendo algo reconhecido por quem a possui. As competências são características associadas ao bom desenvolvimento no trabalho, são determinantes e essenciais para compreensão, conhecimento e solução dos processos abordados em cada cargo ou função. Visionando



alcançar os objetivos almejados pela instituição. Para Mirabile (1997, apud HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI 2007), as competências se definem em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA'S, fundamentais e indispensáveis para o desenvolvimento de uma determinada tarefa, função ou atividade. O resultado dessas ações reflete diretamente na mobilização e desempenho do colaborador, ambiente de trabalho, atividades desenvolvidas e na instituição, que certamente obtém êxito e melhor aproveitamento das oportunidades e objetivos instituídos.

Para Doz (1994, apud LOMBARDI E NODARI, 2008), a competência individual se sedimenta de três dimensões - Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA'S). A relação entre as três dimensões se justifica, por uma complementar a outra e juntas proporcionarem um desenvolvimento integral e direcionado. O conhecimento são conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, através de vivências, conhecimento teórico e aspectos cognitivos. Relaciona-se com *saber*. A habilidade é a capacidade de colocar à prova os conhecimentos, se relaciona com o *saber fazer*. Já a atitude parte da relação que o indivíduo tem com aspectos sociais, socioafetivos, ação e motivação para realizar algo. Tem relação com o *querer fazer*. São três dimensões distintas, porém indissociáveis para que gere uma sinergia entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, instituição. De forma a buscar o aprendizado como uma forma de crescimento individual e profissional.

Assim, temos o conceito moderno de competências à luz dos ensinamentos de Fleury e Fleury (2001, p.6), “competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, bem como de Scott B. Parry apud Leme (2015, p.17) “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém. que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecido, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

As competências organizacionais são levantadas por Fleury e Fleury (2007) segundo os estudos de Prahalad e Hemel (1990), Krogh e Roos (1995) (Fleury e Fleury, 2007) , onde se verificou que as organizações criam vantagens competitivas e definem suas estratégias com base no foco dado ao seu portfólio – físico, financeiro, intangível, organizacional e recursos humanos – e que estes por sua vez são subsídios para definição das *core competence*



(competências essenciais), muito bem sintetizados por Mills et al (2002) apud Fleury e Fleury (2007) no quadro síntese abaixo:

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Quadro 1 – *Core competence*
Fonte: Fleury e Fleury (2007).

Da análise do quadro acima extrai-se que a definição das competências individuais está diretamente ligada às competências essenciais cuja origem são as estratégias organizacionais. Assim, Zarifian (2001) apud Fleury e Fleury (2007) a definição das competências organizacionais configura diferentes áreas de desenvolvimento, quais sejam:

Competências sobre processos	os conhecimentos sobre os processos de trabalho
Competências técnicas	conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado
Competências sobre a organização	saber organizar os fluxos de trabalho
Competência de serviço	aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Competências sociais	saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Quadro 2 – *Áreas de desenvolvimento de competências*
Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2007).

Com base nas diferentes áreas de desenvolvimento de competências elencadas por Zarifian (2001) Fleury e Fleury (2007) desenvolvem três tipos de estratégias na formação das competências organizacionais que por sua vez embasam os três grandes blocos de competências individuais:

ESTRATÉGIAS	
Excelência Operacional	caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento.
Inovação no Produto	caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta,



	inovando sempre.
Orientada para Clientes	caracteriza empresas voltadas a atender o que os clientes específicos desejam; elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função de sua proximidade com eles.

Quadro 3 – *Estratégias para a formação de competências organizacionais*

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2007).

Competência individual - relação do indivíduo com toda a empresa		
Competências de Negócio	Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social	Exemplos: conhecimento do negócio, orientação para o cliente
Competências Técnico-Profissionais	Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade.	Exemplos: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças.
Competências Sociais	Competências necessárias para interagir com as pessoas.	Exemplos: comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Quadro 4 – *Competência individual – relação do indivíduo com toda a empresa*

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2007).

Segundo Rabaglio (2001) apud Simões e Moura, a definição de competência organizacional é resultado de outros elementos, como missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidade, dentre outros. Já para Ferreira (2015), às competências organizacionais demandam aprendizagem coletiva, onde o envolvimento e comprometimento das áreas estratégicas da organização se fazem necessárias. Dizer que uma organização “aprende” significa que os colaboradores desta são capazes de aprender, por meio do desenvolvimento e prática de novas competências (FERREIRA, 2015).

2.2 Mapeamento de competências

Como visto anteriormente, a gestão por competências busca integrar a dimensão estratégica da organização à dimensão individual, objetivando o alcance das competências organizacionais por meio do desenvolvimento do indivíduo.

Cabe aqui uma reflexão quanto à forma de competir da organização, ou seja, se a organização busca excelência operacional, inovação em produtos ou orientada para clientes,



eis que exerce influência direta no estabelecimento das competências organizacionais e, consequentemente no estabelecimento das competências individuais (DUTRA, 2017). Para tanto, Fleury e Fleury demonstram as estratégias competitivas e características das competências organizacionais através do quadro a seguir:

Estratégia Empresarial	COMPETÊNCIA NA FUNÇÃO		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência Operacional	Manufatura de classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Produtos Inovadores	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais (breakthrough)	Marketing técnico para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientação para o cliente	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos

Quadro 5 – Estratégias competitivas e características das competências organizacionais.
Fonte: Fleury e Fleury (2007).

Maria Rita Garmigna (2017) apresenta as competências individuais utilizando a metáfora da árvore, onde a copa representa as habilidades, o que a pessoa faz com a competência; o tronco representa os conhecimentos, o que a pessoa sabe sobre a competência; e a raiz representa as atitudes, como a pessoa se comporta na competência.

A autora compilou dez competências individuais universais, quais sejam: Capacidade de adaptação e flexibilidade; Comunicação e interação; Criatividade e inovação; Cultura da qualidade – foco no cliente; Liderança; Orientação para resultados; Planejamento e organização; Relacionamento interpessoal; Trabalho em equipe; Visão sistêmica.

Segundo Garmigna (2017), cada competência possui a sua árvore – conhecimentos, habilidades e atitudes – com descrição de comportamentos em cinco níveis de proficiência. Para isso, são utilizados indicadores para cada uma das competências elencadas acima, como exemplifica o quadro abaixo:

Capacidade de adaptação e flexibilidade	
Definição:	habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura frente a novas realidades.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Posiciona-se de acordo com seus princípios e valores, respeitando o outro. • Convive e enfrenta as mudanças mantendo qualidade e produtividade (desempenho) • Adapta-se a situações adversas



<ul style="list-style-type: none"> • Muda de posicionamento quando percebe que o ganho para o todo é mais importante do que o ganho individual, mantendo o comprometimento com os resultados • Discute ao ouvir as posições do outro e coloca as suas ideias de forma apropriada
Conhecimentos: <ul style="list-style-type: none"> • Contexto da atualidade, fatos e informações gerais • Filosofia e premissas do pensamento sistêmico
Atitudes: <ul style="list-style-type: none"> • Receptividade a novas proposições • Disposição para rever e mudar de opiniões quando necessário (quebrar paradigmas) • Desprendimento, desapego • Demonstração de respeito a ideias contrárias • Abertura ao novo • Abertura para mudanças de referências pessoais (mudança de processo, local de trabalho, equipes, funções, etc.) • Disponibilidade para passar de um modelo mental para outro • Respeito a ideias contrárias

Quadro 6 – Definição da competência Capacidade de Adaptação e Flexibilidade.
Fonte: Gramigna (2017).

Já a performance dos avaliados é mensurada em níveis do crítico ao excelente considerando-se cada competência:

Capacidade de adaptação e flexibilidade	
Nível	Interpretação
1	Demonstra alta resistência a mudanças e apresenta dificuldades para lidar com opiniões contrárias. Não se disponibiliza para ouvir o outro e não expõe seus pontos de vista. Não percebe que possui esta dificuldade. Necessita demonstrar maior abertura ao novo, adotando atitudes de aceitação e adaptação às novas situações, bem como o respeito às ideias diferentes das suas.
2	Demonstra flexibilidade excessiva, denotando dificuldades em assumir posições no grupo. Mediante as diferentes exigências do meio, para colocar-se com mais firmeza, defendendo suas opiniões nos debates. Deve aperfeiçoar seus argumentos contribuindo mais para os resultados da equipe. Necessita demonstrar posições mais firmes diante das propostas de inovação e mudança, evitando aderir sem analisar o contexto.
3	Demonstra habilidade para adaptar-se às situações novas. Consegue flexibilizar suas posições nos debates e rever suas opiniões. Tende a comprometer-se com os resultados e focar sua atuação no ganho para o todo. Posiciona-se ouvindo e argumentando nos momentos apropriados. Na maioria das vezes, favorece o consenso e revê sua postura mediante as diferentes exigências do meio. Em alguns momentos adota comportamento inflexível. Pode ampliar as atitudes mais empáticas e demonstrar mais disponibilidade para mudar as referências pessoais.
4	Demonstra habilidade em rever sua postura mediante as diferentes exigências do meio e às situações novas. Adota postura flexível nos debates, atitudes empáticas e utiliza argumentos apropriados que auxiliam o consenso grupal. Apresenta receptividade a novas proposições e facilidade para lidar com mudanças. Adapta-se a situações diversas. Apresenta abertura ao novo. Tem uma boa escuta e interpreta o contexto apropriadamente, facilitando a adesão a mudanças.
5	Destaca-se por sua habilidade em rever sua postura mediante as diferentes exigências do meio. Flexibiliza-se nos debates, adota atitudes empáticas e utiliza argumentos apropriados que auxiliam o consenso grupal. Adapta-se a situações adversas, enfrentando as mudanças com tranquilidade e assertividade. Demonstra interesse por inovações, facilidade em romper paradigmas e disponibilidade em efetuar mudanças de posicionamento, com foco no ganho do grupo. Apresenta facilidade para a escuta, compreende e interpreta o contexto de forma assertiva e interpreta as situações apresentadas com propriedade e empatia.

Quadro 7 – Proficiência da competência Capacidade de Adaptação e Flexibilidade.
Fonte: Gramigna (2017).



O quadro acima contempla a capacidade de adaptação e flexibilidade, apresentada por níveis e suas respectivas interpretações. As resultantes possibilitam a análise de perfil colaborativo, por competências, apontando as devidas melhorias e detalhando as necessidades de aprimoramento pessoal.

2.3 Contexto Organizacional

Criada em 1970, a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN) é uma empresa pública de economia mista e de capital aberto, que atua como concessionária do setor de saneamento em Santa Catarina. Tem como missão “Fornecer água tratada, coletar e tratar esgotos sanitários, promovendo saúde, conforto, qualidade de vida e desenvolvimento sustentável”(CASAN, 2020, p. 4).

Considerada uma das maiores empresas do Estado de Santa Catarina, a CASAN beneficia diretamente a uma população residente de mais de 2,7 milhões de pessoas (39% da população do estado de Santa Catarina), em 195 municípios catarinenses (66% dos municípios catarinenses) e 1 paranaense. A Companhia também fornece água no atacado para outros quatro municípios clientes operados com sistemas próprios, que juntos têm uma população superior a 200 mil pessoas.

Cobrando grande parte do Estado de Santa Catarina e extensa área territorial, a operação dos sistemas de saneamento pelas agências municipais é coordenada e auxiliada pela Matriz da Companhia (sede em Florianópolis) e pelas quatro Superintendências Regionais de Negócios, divididas pelas regiões Norte e Vale do Rio Itajaí (sede em Rio do Sul), Oeste (sede em Chapecó), Sul/Serra (sede em Criciúma) e Metropolitana da Grande Florianópolis (sede em Florianópolis). Conta com um corpo funcional de aproximadamente 2.500 (dois mil e quinhentos) colaboradores.

A Companhia objetiva ser “reconhecida como empresa de excelência na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente e em saúde pública” (CASAN, 2020, p. 4) sob os pilares da sustentabilidade, integridade e ética, profissionalismo e competência, transparência, impessoalidade e inovação.

Na estruturação de seus processos com foco na identificação, desenvolvimento, retenção e proteção, e utilização do conhecimento, a Companhia tem como principais stakeholders internos: acionistas da empresa, diretores, funcionários com função de chefias e



funcionários em geral. Já os stakeholders externos identificados foram: comunidade, clientes, associações e ONGs, sindicatos, governos, órgãos reguladores e fornecedores. A definição do Capital relacional é de suma importância no planejamento de ações educativas.

Quanto às políticas de gestão de pessoas, a Casan investe no desenvolvimento das habilidades de seus empregados, proporcionando treinamento e desenvolvimento, aliando gestores e colaboradores aos procedimentos e objetivos da organização. Desde sua fundação, as políticas de gestão de pessoas da CASAN apontam para o desenvolvimento dos empregados por meio do investimento em ações de Treinamento e Desenvolvimento. As atividades de capacitação ficavam sob responsabilidade da Gerência de Recursos Humanos - GRH, por meio da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal - DIDP. Em 2011, com a resolução nº 020, de 31 de agosto, a empresa passou por um processo de inovação na área de desenvolvimento de pessoal. Assim, a CASAN instituiu a Universidade Corporativa da Casan - UniCASAN, a nível de gerência, ficando abaixo apenas da Diretoria Administrativa da Companhia.

A UniCASAN tem como missão o compromisso de desenvolver os talentos humanos conforme os objetivos das diretrizes da Companhia, promovendo a gestão do conhecimento organizacional e sensibilizando e incentivando os colaboradores a buscarem o conhecimento, de forma a visionar um crescimento profissional e maior compreensão de suas atividades /motivação, incentivo, direcionamento, compromisso e qualidade de vida no trabalho. Sua visão é ser reconhecida como uma ferramenta para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, juntamente com as estratégias da empresa, excelência e eficiência. Assim, a UniCASAN trabalha em sinergia de modo a buscar com que sua missão e visão sejam reconhecidas através dos CHA's - conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores, bem como priorizando o conhecimento através de capacitações e treinamentos, com o propósito de suprir a real necessidade de seus colaboradores, objetivando prepará-los e torná-los aptos a desenvolver suas funções em todos os níveis organizacionais - operacional, tático e estratégico - assim como aos stakeholders externos.

Neste contexto a UniCASAN buscou no ano de 2019 conhecimentos acerca do Modelo Universidade Corporativa em Rede (UCR) desenvolvido pelo Laboratório do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, modelo este “orientado para a estruturação de ambientes de aprendizagem coletiva e



para a promoção da Gestão do Conhecimento em todos os níveis que permeiam a relação das organizações e de seus ecossistemas” (FREIRE et al, 2016).

Neste contexto, Moraes (2011, apud ARRUDA, 2014) afirma que as ações de educação corporativa devem ser orientadas no aprimoramento de competências individuais, focados no alcance das competências organizacionais, visando os objetivos estratégicos da organização. Logo, tais práticas estão diretamente relacionadas ao processo de inovação nas organizações, que buscam ganho de competitividade por meio de seus produtos (MORAES, 2011 apud ARRUDA, 2014).

Assim, é necessário o mapeamento das competências individuais dos colaboradores da CASAN como pré-requisito para a Implantação do Modelo de Gestão por Competências na Companhia, provendo uma excelência empresarial, uma gestão de qualidade onde os objetivos institucionais alinham-se aos paradigmas pessoais / profissionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos pelo trabalho é necessário seguir procedimentos que conduziram ao resultado. Desta forma, se faz necessário destacar os procedimentos metodológicos apresentados, legitimando, assim, o rigor científico que pode ser verificado por demais pesquisadores.

Esse instrumento [o método] é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marcas de racionalidade, ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se digam os respectivos argumentos; ainda, para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes (DEMO, 2000, p.20).

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa; firmando-se por garantir que através desta forma a análise de dados e o mapeamento desta pesquisa seguisse um processo minucioso às ferramentas de estatísticas, tanto na coleta como no tratamento de dados, objetivando medir relações entre as variáveis e garantindo a veracidade desejada, por se tratar de um projeto a ser implementado. Conforme Gil (2008, p.175) "a análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa".

Classifica-se como exploratória, para Gil (2010, p. 27) as pesquisas exploratórias “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais



explícito ou a construir hipóteses”. Geralmente neste caso, a coleta de dados envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análise dos dados coletados.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvendo levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008, p.27).

Quanto aos procedimentos metodológicos que foram realizados, estes se deram nas seguintes etapas: i) foi abordado o método científico metaconhecimento / determinístico. ii) as técnicas de pesquisa para a realização foram efetuadas por meio de pesquisa exploratória; resolução de problemas.

Seguindo os itens elencados acima, temos a definição de pesquisa de acordo com Gil (2007, p.17), como o:

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão de resultados.

Posto isso, ressalta-se, esta pesquisa possui uma abordagem quantitativa e classifica-se como exploratória quanto à análise do assunto, volta-se a uma área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado e descritiva quanto ao Estudo de Caso porque se prestará a descrever as características de um fato ou fenômeno. Vale notar que este estudo de caso é de natureza aplicada, pois objetiva gerar novos conhecimentos, dirigidos à solução de problemas específicos e que visam à aplicação prática.

No caso desta pesquisa o estudo foi realizado na Universidade Corporativa CASAN-UniCASAN que tem status de gerência denominada estatutariamente como Gerência da Universidade Corporativa-GUC, com intuito de criar um perfil personalizado iremos também utilizar as ferramentas próprias de estudo de caso.

A população, segundo Almeida (2011, p.20), deve ser descrita com o máximo de detalhamento possível. Sendo assim, a população deste estudo é a Gerência da Universidade Corporativa-GUC da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento.

Compõe-se a população da pesquisa por empregados admitidos por concurso público, com contratos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, totalizando 8 (oito)



empregados, sendo que destes 1 (um) ocupa cargo gerencial e 6 (nove) cargos de nível superior e médio.

4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A primeira intervenção, e a mais importante de todo percurso investigativo é apresentar a proposta de "Gestão por Competências" ao setor em que será utilizado como "piloto". A proposta já vinha em pauta, o que tornou a abordagem algo complementar e de interesse do grupo. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário de cunho qualitativo, enviado aos oito colaboradores lotados na gerência da (Unicasan) entre os dias 20 de abril de 2020 a 02 de junho de 2020. O questionário foi enviado via e-mail em arquivo Excel com as seguintes orientações:

Questionário de pesquisa

Este questionário faz parte de uma pesquisa de gestão por competência de duas alunas do curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC.

A pesquisa tem a proposta de realizar uma análise do perfil das funções / cargos e competências / habilidades da Gerência da Universidade Corporativa (GUC) da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento-CASAN, na qual a pesquisa vem sendo realizada. O questionário é baseado nas dez Competências Universais*, presentes na maioria dos perfis profissionais.

Sua participação é de extrema importância, pois é através dela que poderemos dar continuidade em nossa pesquisa, cruzar dados reais com a teoria, e assim realizar uma análise concreta. Você levará em torno de uns sete minutos para a concluir.

** MRG Consultoria e Treinamento Empresarial. Consolidado das competências mais demandadas pelas empresas brasileiras, atendidas por Maria Rita Gramigna, ao longo da aplicação do modelo, desde 1997.*

A pesquisa contemplou seis assistentes administrativos e dois administradores, sendo que um dos administradores era o gestor da área. O resultado do mapeamento das competências individuais dos colaboradores encontra-se no Apêndice I do presente artigo.

A aplicabilidade da pesquisa tem a pretensão de (re)conhecer individualmente o perfil de cada colaborador do setor; visto que aqueles que estão inseridos no setor devem ser ouvidos e participantes ativos no momento da definição das competências setoriais, justamente por estarem diariamente ligados ao contexto estudado, conhecerem o setor e sua real necessidade dentre cargo e função. O propósito da pesquisa é de ser utilizada para a compilação de dados individual e coletivo do setor, gerando informações altamente palpáveis ao serem referenciadas as competências essenciais e aos gaps destas competências que são



informações necessárias para a análise e definição das necessidades informativas ao trata-se do planejamento das capacitações do setor. O desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes ao serem pensadas dentro de uma instituição tem o objetivo de preparar e incentivar os colaboradores a tridimensionarem seus conhecimentos, juntamente com a preparação para a sociedade da informação e vida pessoal. A profissionalização quando trabalhada em sinergia torna-se uma via de mão dupla, estendendo as conquistas pessoais ao universo corporativo.

Para tanto se fez necessário a definição do nível de competência desejável para a função/cargo através de levantamento junto ao gestor da área. Este levantamento foi realizado adaptando-se a Metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências proposto por Leme (2015):

O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é uma **Lista de Indicadores de Competências** que traduz a conduta do Comportamento Ideal desejado e necessário para que a Organização possa agir alinhada ao **MVVE** (**Missão, Visão, Valores e Estratégias da Organização**) (Leme, 2015, p.45).

Tal metodologia serviu como fundamentar o levantamento realizado para identificar o nível de competência desejável pela gestão.

5 DELIBERAÇÕES DO ESTUDO

O estudo aborda a proposta de dois renomados autores, Gramigna (2017) e Leme (2015). Ambos apresentam uma metodologia eficiente e determinante para que o processo de mapeamento de competências seja concluído na íntegra. Em função da necessidade de celeridade no processo de levantamento de dados, congregamos as duas vertentes; uma vez que a proposta apresentada por Leme prescinde da realização de uma dinâmica entre um grupo de representantes da organização para o levantamento das competências observáveis na companhia.

Com o objetivo em mãos, mapeou-se uma estratégia de aplicabilidade, que fosse ao encontro dos officios da instituição e que envolvesse todos os colaboradores de forma significativa e singular. Seguindo os itens de desenvolvimento elencados pelos autores, partiu-se para a compilação dos dados; a verificação de três variáveis necessárias ao estudo, quais sejam Nível de Competência Comportamental da Função (NCF), Nível de Competência Comportamental do Colaborador em relação à organização (NCCo) e o Nível de Competência



Comportamental em relação à Função (NCCf).

A primeira variável leva em consideração a seleção dos indicadores aderentes a MVVE pelo gestor da área, ou seja, verifica-se a quantidade de indicadores selecionados e calcula-se o índice conforme figura abaixo:

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de indicadores da Competência}} \times \text{Quantidade de Indicadores marcados como Muito Forte ou Forte para a Função}$$

Imagem 1 - Cálculo do Nível de Competência Comportamental da Função (NCF)
Fonte: Leme (2015).

Para o cálculo da segunda variável, que segundo Leme (2015, p.104):

"Tem como foco o desenvolvimento do colaborador, não apenas em relação à função, visando, também, ao desenvolvimento desse colaborador e, inclusive, ao aproveitamento dele em outras funções dentro da empresa".

Leva-se em consideração a quantidade de indicadores apontados no questionário do participantes e calcula-se o índice conforme figura abaixo:

$$\text{NCCo} = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação}}{\text{Quantidade de indicadores da Competência}}$$

Imagem 2 - Cálculo do Nível de Competência Comportamental do Colaborador em relação à organização (NCCo).
Fonte: Leme (2015).

Para o cálculo da terceira variável, que segundo Leme (2015, p.104):

"Tem como foco o pleno desenvolvimento da função, busca a excelência, e todos os trabalhos de treinamento e desenvolvimento serão focados para diminuir e zerar os gaps dos colaboradores, sempre em relação à função".

leva-se em consideração aos indicadores aderentes a MVVE apontados no questionário do participantes e calcula-se o índice conforme figura abaixo:



$\text{NCCf} = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação somente dos indicadores necessários para a Função}}{\text{Quantidade de indicadores da Competência}}$

Imagem 3 - Cálculo do Nível de Competência Comportamental em relação à Função (NCCf)

Fonte: Leme (2015).

Ato contínuo, foi realizado a leitura e análise dos dados de cada colaborador, utilizando a abordagem e definição proposta por Leme (2015) e Gramigna (2017), com o objetivo de verificar o desempenho individual de cada respondente e os eventuais gaps, proporcionando a oferta de ações individuais de desenvolvimento e treinamento; assim como a identificação de competências que precisam ser desenvolvidas e aprimoradas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Um contexto institucional formativo com dados personalizados assume um papel de enorme relevância, proporcionando um auxílio no desenvolvimento e nas capacidades de reflexão dos colaboradores. Essa estratégia corporativa movimenta os interesses pessoais, profissionais e colaborativos.

Partindo desta perspectiva o estudo e escolha do processo / ferramenta adequada para o perfil da instituição deve ser avaliado com antecedência, alinhado com os documentos da empresa - visão, missão, valores, competências, políticas, objetivos e metas. Determinada a ferramenta de abordagem, parte-se etapa de pesquisa-ação, aplicação do questionário. Essa etapa deve ser aplicada diretamente com os colaboradores que têm relação direta com à área, para que o processo de identificação das competências organizacionais seja coerente e identifique quais são as competências necessárias para cada área da organização. Neste enredo, foi realizado a compilação dos dados obtidos através dos questionários (Apêndice I - Gráficos dos Resultados dos participantes e Apêndice II - Gráficos dos Resultados da equipe por competência), resultando nos dados apresentados na tabela - Resultados Geral da Equipe - apêndice III, a seguir:



GAP

Competência	Participante 1				Participante 2				Participante 3				Participante 4				Participante 5				Participante 6			
	NCCo 1	Gap 1	NCCf 1	Gap 2	NCCo 2	Gap 1	NCCf 2	Gap 2	NCCo 3	Gap 1	NCCf 3	Gap 2	NCCo 4	Gap 1	NCCf 4	Gap 2	NCCo 5	Gap 1	NCCf 5	Gap 2	NCCo 6	Gap 1	NCCf 6	Gap 2
Capacidade de adaptação e flexibilidade	2,17	-2,17	1,83	-2,50	3,67	-0,67	3,33	-1,00	3,33	-1,00	3,2	-1,2	4,00	-0,33	3,50	-0,83	3,33	-1,33	3,33	-1,33	4,00	-0,33	3,33	-1,00
Comunicação e interação	1,50	-2,67	1,50	-2,67	2,83	-1,33	2,50	-1,67	2,00	-2,17	2,0	-2,2	3,67	-0,50	3,50	-0,67	3,83	-1,00	3,83	-1,00	4,00	-0,17	3,67	-0,50
Criatividade e inovação	1,50	-3,33	1,50	-3,33	2,50	-2,33	2,50	-2,33	2,00	-2,83	2,0	-2,8	3,33	-1,50	3,33	-1,50	3,50	-1,50	3,50	-1,50	2,17	-2,67	2,17	-2,67
Cultura da qualidade	3,50	-1,50	3,50	-1,50	3,33	-1,67	3,33	-1,67	3,83	-1,17	3,8	-1,2	4,00	-1,00	4,00	-1,00	3,17	-1,83	3,17	-1,83	4,67	-0,33	4,67	-0,33
Liderança	2,67	-0,83	2,33	-1,17	4,33	0,83	3,50	0,00	1,83	-1,67	1,7	-1,8	3,67	0,17	3,00	-0,50	3,50	-1,00	3,00	-1,50	4,67	1,17	3,33	-0,17
Orientação para resultados	3,83	-1,17	3,83	-1,17	4,50	-0,50	4,50	-0,50	3,17	-1,83	3,2	-1,8	4,33	-0,67	4,33	-0,67	4,67	-0,17	4,67	-0,17	4,83	-0,17	4,83	-0,17
Planejamento e Organização	3,00	-1,17	2,67	-1,50	3,83	-0,33	3,33	-0,83	3,17	-1,00	2,8	-1,3	3,83	-0,33	3,50	-0,67	3,83	-0,33	3,17	-1,00	4,67	0,50	4,17	0,00
Relacionamento Interpessoal	3,17	-1,17	2,83	-1,50	3,67	-0,67	3,33	-1,00	4,33	0,00	3,8	-0,5	4,00	-0,33	3,67	-0,67	4,33	-0,67	4,33	-0,67	4,00	-0,33	3,50	-0,83
Trabalho em equipe	3,67	-0,83	3,50	-1,00	3,83	-0,67	3,17	-1,33	3,67	-0,83	3,3	-1,2	4,17	-0,33	3,50	-1,00	4,17	-0,50	4,00	-0,67	4,00	-0,50	3,50	-1,00
Visão sistêmica	3,17	-1,67	3,17	-1,67	4,17	-0,67	4,17	-0,67	3,17	-1,67	3,2	-1,7	4,33	-0,50	4,33	-0,50	3,33	-1,67	3,33	-1,67	5,00	0,17	4,83	0,00

Gap 1 =>	relação entre o NCCo e o NCF	desenvolvimento do colaborador
Gap 2 =>	relação entre o NCCf e o NCF	desenvolvimento da função

Tabela 1 - Planilha de compilação geral dos dados (também disponível no apêndice III).
Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

A tabela acima apresenta as dez competências universais e seus respectivos níveis. Os números condizem à análise e compilação dos dados setorial em que aplica-se a proposta de implantação e implementação de gestão por competência na unidade da Unicasan.

Pontuando as competências e classificando-as na planilha de compilação geral dos dados, pode-se levantar os níveis de competência desejado pela instituição para o desenvolvimento do colaborador e para o desenvolvimento da função, por meio do *gap* calculado em cada competência de cada colaborador. Por meio destas informações, a instituição é capaz de conduzir as atividades de desenvolvimento de pessoas de forma mais eficiente.

Avaliando o processo desenvolvido, identificou-se que, para uma implantação a nível institucional, um fator limitante é a necessidade de recursos humanos necessários para a implementação de forma contínua. Além disso, se faz necessário a capacitação dos gestores para a compreensão da importância da definição das competências organizacionais.

Os resultados alcançados neste trabalho apresentam um resultado positivo, no que se refere à identificação de um instrumento de apoio à gestão por competência. Contudo, para a implantação a nível institucional, identificou-se que o instrumento é adequado, viável de ser implantado, sendo necessário, porém, investimento institucional por meio de pessoas para a condução dos processos e qualificação de pessoal para a qualificação do processo de implantação.

A capacitação das equipes gestoras é fundamental para a qualificação do processo de implantação do instrumento de apoio à gestão por competência. Tal capacitação visa abordar a

importância de se fazer um mapeamento adequado das competências necessárias por área e funções. Só assim as informações levantadas estarão alinhadas com a real necessidade de desenvolvimento e capacitação das unidades organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando o desenvolvimento organizacional, as instituições buscam implementar processos que apresentem resultados que vão ao encontro dos objetivos organizacionais. Na prática, a Gestão por Competências é uma metodologia de gestão que visa promover o Desenvolvimento Organizacional, pois permite a identificação sintética e sistêmica das diferenças existentes entre as competências organizacionais necessárias e as competências individuais dos colaboradores. Esta identificação permite reconhecer as demandas necessárias das competências que precisam ser trabalhadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para compreender como é o processo de implantação da gestão por competências, foi realizado o mapeamento de competências dos colaboradores da gerência da Unicasan, - Universidade Corporativa da Casan, visando, com isso, identificar as demandas necessárias para a implantação a nível institucional. Utilizou-se das metodologias apontadas por Gramigna (2017) e Leme (2015) para o levantamento e compilação dos dados trabalhados.

Como resultado, identificou-se as competências individuais dos colaboradores que participaram da pesquisa. Além disso, levantou-se o processo necessário para a identificação das competências organizacionais, onde busca-se, por meio de pessoas que têm relação direta com a área, identificar quais são as competências necessárias para cada área da organização.

Desta forma, viu-se como fator limitante para a implantação a nível institucional a necessidade de recursos humanos para a implantação de forma contínua e efetiva. Além disso, se faz necessário a capacitação dos gestores para a compreensão da importância da definição das competências organizacionais de forma qualificada.

A aplicação prática deste trabalho foi de suma importância para a identificação dos recursos necessários para a implantação na instituição deste modelo de gestão, apresentando resultados práticos que vão ao encontro do desenvolvimento organizacional por meio da utilização de recursos de forma mais eficiente.





REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, Laís Santana. **Mapeamento de competências individuais na Auditoria do Senado Federal**. Brasília: ENAP, 2018.

ARRUDA, Sara Lustosa da Costa de. **Estratégias de Desenvolvimento com Base nas Trilhas de Aprendizagem**. 2014. 54fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127394/000969679.pdf?sequence=1>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2020.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências**. Inc. Soc., Brasília, DF, v. 7 n. 1, p.44-55, jul./dez., 2013. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/issue/view/140>. Acesso em: 01 de agosto de 2019.

CASAN. **Código de Conduta e Integridade**. Florianópolis, 2020. 40p. Disponível em: <https://transparencia.casan.com.br/data/download/1701/1> Acesso em: 07 de fevereiro de 2020.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

_____. *Metodologia científica em ciências sociais. 3ª ed, São Paulo, Atlas, 2000.*

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, Patricia Itala, **Gestão por competência**. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competências**. Rev. adm. contemp. vol.5 no.spe Curitiba 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em 22 de setembro de 2019.

_____. **Em busca da competência**. Curitiba: ENEO ANPAD, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-24.pdf>. Acesso em: 16 de agosto de 2019.

_____. **Alinhando estratégia e competências**. Rev. adm. empres. vol.44 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012> Acesso em: 16 de agosto de 2019.



_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. - 3. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, Patricia de Sá et al. **Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa.** Revista Espacios. Recibido: 14/02/16 • Aprobado: 23/02/16. Vol. 37 (Nº 05) Año 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n05/163705e5.html>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.; ZACCARELLI, Laura M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2007.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares - **Metodologia do trabalho científico** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2009, 118p.

JUNIOR, Anor da Silva; VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araújo; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins. **Desenvolvimento Organizacional e formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose.** R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte · v. 9 · n. 2 · p. 15-31 · abr./jun. 2010.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

LOMBARDI, Marta F. Sambiase; NODARI, Luciana Davi Traverso. **Competências adquiridas no Curso de Graduação em Administração de Empresas sob a ótica dos alunos formandos.** RACE, Unoesc, v. 7, n. 2, p. 117-130, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/363/109> Acesso em: 16 de agosto de 2019.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa.** São Paulo: SARAIVA EDUCAÇÃO, 2018.



MORSE, J., **Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation**, Nursing Research, 40 (1), 1991, p. 120-132.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades**. Cadernos de pesquisa em administração, São Paulo. V. 1, no 3, 2osem. 1996.

SIMÕES, Vania Aparecida Dos Santos, MOURA, Fábio de. **Gestão por competências focada em desenvolvimento comportamental da liderança**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>. Acesso em: 23 de janeiro de 2021.

CEAJUD. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/01/6df487e745d2ed907c5ea433b6ebee96.pdf> Acesso em: 29 de outubro de 2020.

CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS. **Gestão por competência e ambiente de trabalho / organizadores: Wanderley Horn Hülse e Luis Carlos Cancellier de Olivo – Documento eletrônico. – Florianópolis: Academia Judicial,, 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/737057/Gestão+por+Competência+e+Ambiente+d+e+Trabalho+-+Vol.+II/2ace0265-9bcf-47eb-b8fd-a171d65b02e6> Acesso em: 10 de março de 2021.**



Anexo I - Questionário das competências

ÁRVORE DA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E FLEXIBILIDADE

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência capacidade de adaptação e flexibilidade**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	Normalmente eu me posiciono nos grupos de acordo com princípios e valores construtivos	
2	Minhas atitudes no cotidiano são de respeito ao outro	
3	Tenho facilidade de adaptação a situações, mesmo aquelas adversas	
4	Valorizo inovações	
5	Mudo de ponto de vista quando percebo que o ganho maior será para o grupo (equipe)	
6	Sei ouvir e levo em consideração a opinião dos outros em uma discussão, mesmo que contrária à minha	
7	Conheço algumas premissas do pensamento sistêmico	
8	Sou ligado(a) em fatos da atualidade	
9	Uso a internet para me informar do que acontece no Brasil e no mundo	
10	Tenho um bom conhecimento do mercado onde atuo	
11	Sou receptivo(a) a inovações	
12	Costumo adotar inovações tecnológicas com prioridade	
13	Sou hábil para lidar com novas tecnologias	
14	Gosto de mudar meu ambiente de trabalho (disposição dos móveis, cores, decoração)	
15	Tenho facilidade para trabalhar com novas equipes	
16	Consigo entender e respeitar as posições dos outros, mesmo que sejam contrárias às minhas	
17	Consigo aderir às inovações mantendo a qualidade e a produtividade	
18	Quando um objeto meu não está em uso há algum tempo, dispenso-o (faço uma doação, troco vendo)	
19	Mudo meu visual com certa regularidade (cabelos, roupas, estilo)	
20	Tenho facilidade para me adaptar às inovações	
21	Sei utilizar ferramentas relacionadas à geração de ideias (da criatividade)	
22	Consigo mudar a direção de meu pensamento de acordo com o contexto que vivencio (tenho flexibilidade)	
23	Sei adaptar minhas atitudes de acordo com o contexto, cliente ou pessoas envolvidas (falar a mesma linguagem)	
24	Tenho conhecimento das etapas do processo de mudança	
25	Conheço meus pontos fortes e minhas limitações	
26	Tenho conhecimento dos fatores psicológicos que envolvem mudanças	
27	Conheço os benefícios e vantagens das mudanças em uma organização	
28	Conheço as consequências da resistência a mudanças no ambiente organizacional	
29	Conheço técnicas de mediação que me ajudam a ser mais flexível	
30	Conheço indicadores de pensamento criativo	



ÁRVORE DA COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência comunicação e interação**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	Minha comunicação verbal é clara e objetiva	
2	Tenho facilidade para falar em público	
3	Minha comunicação escrita é objetiva, clara e correta	
4	Tenho facilidade para redigir	
5	Conheço as regras gramaticais	
6	Gosto de escrever textos ou artigos	
7	Evito termos fora do contexto ao me comunicar verbalmente	
8	Sei lidar bem com o feedback (fornecer, receber e pedir)	
9	Sou um(a) bom(a) ouvinte	
10	As pessoas dizem que sou objetivo, não sou prolixo ou cansativo em minhas comunicações	
11	Conheço técnicas de feedback	
12	Conheço as técnicas de apresentação	
13	Conheço as técnicas de comunicação verbal	
14	Uso os canais de comunicação da empresa de forma correta	
15	Conheço os meios de comunicação adotados na empresa	
16	Conheço técnicas de apresentação e exposição (oratória)	
17	Argumento com propriedade	
18	Tenho conhecimento das técnicas de comunicação persuasiva	
19	Quando participo de discussões, esclareço meus pontos de vista com facilidade	
20	Sou receptivo(a) aos outros	
21	Início as comunicações	
22	Domino bem as técnicas de comunicação verbal	
23	Gosto de preparar pequenas apresentações para minha equipe	
24	Sei qual a dimensão ética e a dimensão psicológica do feedback	
25	Gosto de me comunicar com as pessoas	
26	Tenho conhecimento do que é o processo de comunicação	
27	Eu gosto de me comunicar em público	
28	Estimulo minha equipe a se comunicar de forma clara e objetiva	
29	Tenho paciência para ouvir	
30	Conheço as técnicas do saber ouvir.	



ÁRVORE DA CRIATIVIDADE

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência criatividade e inovação**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	Adoto um processo sistematizado para analisar as ideias apresentadas pelas pessoas da minha equipe	
2	Conheço as formas assertivas de fornecer feedback àqueles colaboradores e colegas que apresentam ideias	
3	Apresento minhas ideias de forma clara e objetiva	
4	Tenho o cuidado de apresentar ideias de forma que os outros as entendam	
5	As pessoas dizem que sou bem-humorado	
6	Busco formas diferentes de trabalhar	
7	Tenho sucesso quando adoto formas diferentes de trabalhar	
8	Conheço ferramentas de resolução de problemas	
9	Pratico com prioridade as ferramentas de resolução de problemas	
10	Conheço métodos para gerar ideias criativas	
11	Conheço técnicas de geração de ideias	
12	Consigo diferenciar o que é criatividade, inovação e inventiva	
13	Estou sempre disponível para ouvir as ideias da minha equipe	
14	Tenho interesse pelos temas criatividade e inovação	
15	Mantenho registro de ideias novas, ainda não executadas	
16	Mediante problemas ou dificuldades, utilizo estratégias criativa	
17	Ao usar estratégias criativas, obtenho bons resultados	
18	Conheço a metodologia para traçar mapas mentais	
19	Sei me comunicar de forma criativa e bem-humorada	
20	Sou uma pessoa aberta a inovações e gosto de criar	
21	Sou uma pessoa bem-humorada	
22	Tenho facilidade em sonhar acordado e imaginar melhorias	
23	Conheço as fases do processo criativo	
24	Tenho facilidade em vencer meu medo de correr riscos	
25	Procuro agir com criatividade em novas situações	
26	Consigo agir com criatividade em situações que já conheço	
27	Sei como fazer para colocar minhas ideias em ação	
28	Tenho facilidade para imaginar soluções para os problemas que surgem no dia a dia	
29	Tenho conhecimento dos mitos que envolvem o tema criatividade e inovação	
30	Reconheço indicadores de criatividade nas ações de meus colaboradores e colegas	



ÁRVORE DA CULTURA DA QUALIDADE

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência cultura da qualidade**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	Ajo com propriedade quando tenho que analisar os contextos onde atuo	
2	Sinto-me à vontade ao trabalhar com metas	
3	Conheço as necessidades dos meus clientes	
4	Mantenho contatos regulares e sistematizados com meus clientes	
5	Valorizo e uso as ferramentas de qualidade adotadas na instituição	
6	Tenho conhecimento das críticas, sugestões e solicitações dos meus clientes	
7	Demonstro reconhecer o real valor do cliente para o nosso negócio	
8	Conheço os contextos onde atuo	
9	Uso ferramentas e instrumentos para verificar resultados de forma positiva e adequada	
10	Tenho conhecimento de como atuam as outras áreas/unidades da minha empresa	
11	Gosto de trabalhar com metas	
12	Sei ouvir críticas, sugestões e solicitações de clientes	
13	Conheço as ferramentas da qualidade adotadas na instituição	
14	Consigo estabelecer interfaces de trabalho com as outras áreas da empresa	
15	Conheço minha carteira de clientes	
16	Respeito a opinião dos outros evitando me colocar como o(a) "dono(a) da verdade"	
17	Valorizo a melhoria continua dos processos e invisto neste item (acredito que tudo pode ser melhorado)	
18	Conheço ferramentas e instrumentos para verificar resultados	
19	Conheço o real valor do cliente para o nosso negócio	
20	Consigo estabelecer uma relação pós-venda com meus clientes (fidelização)	
21	Tenho interesse em conhecer todos os contextos onde atuo	
22	Sei utilizar as ferramentas de qualidade adotadas na instituição	
23	Conheço formas de investir na melhoria continua dos processos	
24	Adoto ações estratégicas para retenção de clientes	
25	Procurou ouvir críticas, sugestões e solicitações de clientes	
26	Tenho conhecimento das metas da minha área	
27	Atuo visando a melhoria continua dos processos e invisto neste item (acredito que tudo pode ser melhorado)	
28	Gosto de usar ferramentas e instrumentos para verificar resultados	
29	Informo ao cliente seu real valor para o nosso negócio	
30	Consigo estabelecer parcerias com pessoas de outras áreas ou unidades, quando o trabalho requer tal iniciativa	



ÁRVORE DA LIDERANÇA

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência liderança**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	Sou um(a) pessoa que valoriza e reconhece as qualidades da minha equipe, dos colaboradores e dos meus superiores.	
2	Conheço técnicas motivacionais	
3	Tenho facilidade para estabelecer parcerias	
4	Geralmente me sinto motivado(a) para o trabalho	
5	Prefiro orientar as equipes e ver o produto ou serviço final pronto do que executar	
6	Atualmente executo alguns projetos em parceria	
7	Conheço meu estilo de liderança	
8	As pessoas geralmente acreditam no que proponho e me seguem	
9	Tenho o hábito de orientar minha equipe quando percebo falhas ou dificuldades	
10	minha equipe me vê como um líder motivado	
11	Conheço os principais modelos de liderança que influenciam a ação de um líder	
12	Atuo sempre com foco nos objetivos organizacionais quando oriento a minha equipe	
13	Sou um líder apoiador	
14	Acompanho os trabalhos da equipe	
15	Conheço os programas de capacitação oferecidos por minha empresa	
16	Conheço o potencial de trabalho dos meus colaboradores	
17	Estou sempre disponível a ajudar	
18	Sou um(a) líder orientador(a)	
19	Uso regularmente a delegação como ferramenta de trabalho	
20	Encaminho minha equipe para treinamentos e eventos de desenvolvimento com frequência	
21	Conheço os meus papéis na função de liderança	
22	Atuo com propriedade nos papéis de liderança	
23	Ajo com justiça e ética no trabalho	
24	Conheço os projetos que fazem interface com os projetos da minha área	
25	Conheço os processos de trabalho da empresa	
26	Sei atuar dentro dos processos de trabalho da empresa	
27	Incentivo minha equipe a adotar os processos de trabalho da empresa	
28	Conheço as principais estratégias adotadas pela minha empresa	
29	Conheço as metas, diretrizes e os valores da empresa	
30	Consigo cumprir as metas, diretrizes, estratégias e os valores da empresa	



ÁRVORE DA ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência orientação para resultados**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	Valorizo resultados	
2	Demonstro engajamento no alcance de metas	
3	Revelo interesse e disponibilidade para assumir desafios	
4	Utilizo os recursos disponíveis com eficiência	
5	Garanto a qualidade nas entregas que realizo	
6	Valorizo quem propõe melhoria nos processos e procedimentos	
7	Apresento posturas que indicam meu comprometimento com resultados	
8	Conheço o planejamento estratégico da empresa	
9	Sou bem informado(a) sobre o modelo de gestão da empresa	
10	mantenho um bom padrão de qualidade em meu trabalho	
11	Atendo ao padrão de desempenho estabelecido	
12	Cumpro metas	
13	Tenho facilidade para superar desafios	
14	Valorizo o cumprimento de metas e prazos	
15	Reconheço pessoas que alcançam resultados	
16	Gosto de trabalhar com indicadores	
17	Demonstro engajamento no alcance de metas	
18	Respeito o cumprimento de prazos	
19	Mantenho uma sistemática de trabalho que me permite cumprir metas	
20	Sei trabalhar com indicadores de desempenho	
21	Conheço os indicadores de desempenho da minha área	
22	Conheço técnicas de administração do tempo	
23	Atendo a demandas com prontidão, assertividade e rapidez	
24	Conheço as metas e as diretrizes da empresa	
25	Sigo os procedimentos e mantenho a padronização dos processos da minha área	
26	Conheço o negócio onde atuo	
27	Tenho conhecimento das práticas dos nossos concorrentes	
28	Conheço nosso segmento de mercado	
29	Conheço a visão de futuro da minha empresa	
30	Conheço os valores institucionais da minha empresa	



ÁRVORE DO PLANEJAMENTO

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência planejamento**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	Gosto de usar agenda ou outra forma de me organizar (quadros, cartazes, etc.)	
2	Sei usar a minha agenda de trabalho com propriedade	
3	Delego tarefas com responsabilidade e obtenho os resultados aos quais me proponho	
4	Possuo conhecimento das principais técnicas de delegação	
5	Administro bem meu tempo profissional	
6	Minha mesa de trabalho é organizada	
7	Estimulo minha equipe a manter seu espaço organizado	
8	Conheço e pratico técnicas de planejamento, condução e avaliação de reuniões	
9	As pessoas dizem que sou organizado(a)	
10	Sei usar os recursos da empresa sem desperdícios	
11	Valorizo o uso racional de recursos	
12	Tenho o hábito de estabelecer objetivos em metas no trabalho	
13	Uso instrumentos de acompanhamento do trabalho (monitoramento de resultados através de gráficos, ferramentas, controles visuais, etc.)	
14	Conheço os instrumentos de acompanhamento de metas usados na minha empresa	
15	Identifico e corrijo desvios nos planos implementados em tempo hábil	
16	Priorizo ações de acordo com a importância do contexto	
17	Conheço os indicadores de resultados adotados na minha empresa	
18	Dedico um tempo diário e curto para resolver as demandas corriqueiras: responder e-mail, atender pessoas, fazer ligações telefônicas)	
19	Consigo atingir meus objetivos ao final de cada dia	
20	Possuo informações sobre o planejamento estratégico da empresa	
21	Domino as técnicas de planejamento tático e operacional	
22	Sei usar a minha agenda com eficiência	
23	Valorizo o uso da agenda	
24	Conheço e adoto os processos de trabalho da empresa	
25	Administro bem os recursos existentes	
26	Obtenho sucesso quando necessito negociar recursos adicionais para minha área	
27	Possuo conhecimento de técnicas de negociação	
28	Conheço as principais ferramentas de gestão da minha empresa	
29	Estimulo minha equipe a adotar o planejamento como prática	
30	Consigo adesão da minha equipe aos planejamentos propostos	



ÁRVORE DO PLANEJAMENTO

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência planejamento**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	Gosto de interagir com as pessoas	
2	Conheço as técnicas de comunicação e persuasão assertivas	
3	Gosto de trabalhar de forma compartilhada	
4	Interajo com as pessoas de forma espontânea	
5	Tenho facilidade para obter a colaboração e a participação das pessoas às minhas propostas	
6	Conheço minhas limitações e pontos fortes	
7	Valorizo o espaço para participação das pessoas nos contextos onde atuo	
8	Dou atenção às pessoas quando sou solicitado(a)	
9	Conheço o potencial das pessoas que trabalham comigo	
10	Conheço os pontos a desenvolver das pessoas que trabalham comigo	
11	Participo ativamente dos trabalhos, deixando espaços para a participação das pessoas	
12	Sei expor meus pontos de vista, sem desvalorizar os dos outros	
13	Conseguo preservar calma e presença de espírito, mesmo nas situações adversas	
14	Conseguo administrar equipes em conflito	
15	Acredito que as pessoas precisam ser valorizadas	
16	Valorizo um bom clima de trabalho onde as pessoas se sintam bem	
17	Estimulo as pessoas a participar de projetos da nossa área	
18	Acredito que as pessoas têm capacidade para agregar valor na equipe	
19	Respeito opiniões contrárias	
20	Avalio permanentemente minha participação nas equipes	
21	Conseguo ouvir e me fazer entender pelas pessoas que fazem parte da minha equipe	
22	Conheço os princípios da dinâmica dos grupos	
23	Tenho informações sobre como lidar com situações de conflito	
24	Conseguo agir com empatia (me colocar no lugar das pessoas)	
25	Conheço a base e os princípios da inteligência emocional	
26	Tenho facilidade para lidar com situações conflitivas	
27	Conheço técnicas motivacionais	
28	Tenho o cuidado de integrar novos membros de minha equipe	
29	Conheço os projetos da minha área	
30	Tenho informações sobre como repassar um trabalho, um projeto ou uma meta	



ÁRVORE DO TRABALHO EM EQUIPE

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência trabalho em equipe**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	Respeito o ponto de vista dos outros, mesmo quando contraria o meu	
2	Sou uma pessoa transparente: demonstro meus sentimentos e opiniões	
3	Participo ativamente dos trabalhos desenvolvidos em minha área	
4	Consigo me fazer ouvir na equipe	
5	Consigo me fazer entender	
6	Conheço algumas técnicas de comunicação	
7	Procuro saber sobre técnicas de comunicação	
8	As pessoas dizem que sou divertido(a) e bem-humorado(a)	
9	Conheço (através de leituras) como as pessoas se comportam em grupos	
10	Conheço a dinâmica dos grupos e equipes onde atuo	
11	Consigo manter a calma e é difícil eu perder a paciência na equipe	
12	Ajo com tranquilidade quando os rumos do trabalho vão em direção contrária à que eu esperava	
13	Trato as pessoas da equipe de acordo com seu perfil, respeitando as diferenças	
14	Consigo me organizar e dedicar um tempo para ouvir os anseios da minha equipe	
15	Valorizo e trabalho para alcançar a coesão do grupo	
16	Tenho atitudes abertas a opiniões contrárias, ouvindo-as com atenção e respeito	
17	Tenho o hábito regular de avaliar minha participação na equipe	
18	Sou aberto ao feedback dos meus colaboradores	
19	Sou aberto ao feedback dos meus pares	
20	Consigo manter equipes preparadas, coesas e motivadas	
21	Invisto no desenvolvimento da minha equipe	
22	Conheço o potencial dos membros da minha equipe	
23	Conheço meu papel na equipe onde atuo	
24	Tenho facilidade em trabalhar com pessoas de estilos diferentes do meu	
25	Conheço técnicas que estimulam a motivação da equipe	
26	Adoto adequação técnica para estimular a motivação	
27	Conheço os processos de avaliação de desempenho da minha equipe	
28	Conheço os pontos fortes das pessoas da minha equipe	
29	Conheço os projetos que estão sendo desenvolvidos pela minha equipe	
30	Conheço as diretrizes e metas de trabalho da minha equipe	



ÁRVORE DA VISÃO SISTÊMICA

Este inventário tem como finalidade identificar a sua árvore pessoal na **competência visão sistêmica**. Para que o resultado retrate de forma adequada o seu perfil, marque somente as ações que "realmente" coloca em prática. Evite ser influenciado(a) pelo que "acha certo".

1	A partir de análise de contextos, consigo identificar oportunidades e novos desafios	
2	Acompanho regularmente as tendências e mudanças do mercado onde atuo	
3	Compartilho dos valores da minha empresa	
4	Conheço a cultura da minha empresa	
5	Conheço a estrutura da minha empresa	
6	Conheço a missão da minha empresa	
7	Conheço a visão da minha empresa	
8	Conheço as políticas da minha empresa	
9	Conheço o funcionamento da minha empresa	
10	Conheço o negócio da minha empresa	
11	Conheço os processos de trabalho e a missão das outras áreas da minha empresa	
12	Conheço os valores da minha empresa	
13	Consientizo minha equipe sobre a importância de cada um nos resultados globais da empresa	
14	Consigo estabelecer parcerias com pessoas de outras áreas ou unidades quando o trabalho requer tal iniciativa	
15	Dedico sistematicamente um tempo para analisar o contexto da minha empresa	
16	Estimulo a equipe a trocar informações com áreas de interface	
17	Estimulo a equipe a buscar sinergia com áreas de interface	
18	Estimulo as pessoas a comemorar avanços quando batem metas	
19	Estimulo as pessoas a comemorar quando promovem melhorias ou sugerem algo que é colocado em prática e traz resultados positivos	
20	Facilito o fluxo de informações junto aos clientes internos	
21	Identifico as áreas que fazem interface com minha equipe	
22	Consigo instigar minha equipe a procurar informações sobre nosso negócio	
23	Consigo manter os canais de comunicação abertos na minha área	
24	Mantenho minha equipe informada sobre tendências de mercado	
25	Percebo que metas/objetivos individuais da minha área estão relacionadas a metas de outras pessoas/áreas	
26	Pesquise e possuo diversas fontes que sinlizam indicadores do mercado onde atuo	
27	Consigo manter as áreas de interface informadas e em sienergia com nossa equipe	
28	Cosigo passar para a equipe a importância de seu trabalho para os resultados da empresa	
29	Valorizo e cumprimento meus colegas/gestores quando a equipe atinge metas e objetivos	
30	Valorizo e qualifico os resultados da minha equipe (os macro e pequenos avanços)	



Anexo II - Proficiência

Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	
1 - 6	Demonstra alta resistência a mudanças e apresenta dificuldades para lidar com opiniões contrárias. Não se disponibiliza para ouvir o outro e não expõe seus pontos de vista. Não percebe que possui esta dificuldade. Necessita demonstrar maior abertura ao novo, adotando atitudes de aceitação e adaptação às novas situações, bem como o respeito às ideias diferentes das suas.
7 - 12	Demonstra flexibilidade excessiva, denotando dificuldades em assumir posições no grupo. Mediante as diferentes exigências do meio, precisa colocar-se com mais firmeza, defendendo suas opiniões nos debates. Deve aperfeiçoar seus argumentos contribuindo mais para os resultados da equipe. Necessita demonstrar posições mais firmes diante das propostas de inovação e mudança, evitando aderir sem analisar o contexto.
13 - 18	Demonstra habilidade para adaptar-se às situações novas. Consegue flexibilizar suas posições nos debates e rever suas opiniões. Tende a comprometer-se com os resultados e focar sua atuação no ganho para o todo. Posiciona-se ouvindo e argumentando nos momentos apropriados. Na maioria das vezes, favorece o consenso e revê sua postura mediante as diferentes exigências do meio. Em alguns momentos adota comportamento inflexível. Pode ampliar as atitudes mais empáticas e demonstrar mais disponibilidade para mudar as referências pessoais.
19 - 24	Demonstra habilidade em rever sua postura mediante as diferentes exigências do meio e às situações novas. Adota postura flexível nos debates, atitudes empáticas e utiliza argumentos apropriados que auxiliam o consenso grupal. Apresenta receptividade a novas proposições e facilidade para lidar com mudanças. Adapta-se a situações adversas. Apresenta abertura ao novo. Tem uma boa escuta e interpreta o contexto apropriadamente, facilitando adesão a mudanças.
25 - 30	Destaca-se por sua habilidade e rever sua postura mediante as diferentes exigências do meio. Flexibiliza-se nos debates, adota atitudes empáticas e utiliza argumentos apropriados que auxiliam o consenso grupal. Adapta-se a situações adversas, enfrentando as mudanças com tranquilidade e assertividade. Demonstra interesse por inovações, facilidade em romper paradigmas e disponibilidade em efetivar mudanças de posicionamento, com foco no ganho do grupo. Apresenta facilidade para a escuta, compreende e interpreta o contexto de forma assertiva interpreta as situações apresentadas com propriedade e empatia.

Comunicação e Interação	
1 - 6	Comunica-se de forma discreta, embora receptiva. Apresenta dificuldades para colocar-se no grupo. Ao se expressar, tem uma fala inadequada. Necessita compartilhar mais ideias e informações com as pessoas. Demonstra receio em receber e fornecer feedback. Estabelece poucos contatos, posicionando-se de maneira reservada diante da equipe. Deve ampliar sua interação para contribuir mais efetivamente com o grupo.
7 - 12	É receptivo às pessoas ao estabelecer contatos. Apresenta disponibilidade para expor suas ideias, mas em determinados momentos expressa-se com pouca objetividade, o que interfere na clareza de sua comunicação. Apresenta tranquilidade para receber e fornecer feedback. Necessita intensificar a troca de informações e aprimorar o conteúdo de suas falas
13 - 18	Relaciona-se, a princípio, de forma tímida, adotando aos poucos comportamentos espontâneos (à medida que se inclui nos grupos). Fala com clareza e objetividade, usando termos apropriados ao contexto. Demonstra tranquilidade para receber e fornecer feedback. Na maioria dos contatos compartilha suas ideias, porém necessita intensificar a busca de informações para obter maior credibilidade com a equipe. Pode colocar-se mais disponível para efetuar trocas com o grupo, ampliando a reciprocidade <u>na relações</u> .
19 - 24	Relaciona-se de forma espontânea interagindo com facilidade. Apresenta clareza e objetividade em suas colocações, usando termos apropriados ao contexto. Demonstra tranquilidade para receber e fornecer feedback. Na maioria dos contatos compartilha suas ideias, porém necessita intensificar a busca de informações para obter maior credibilidade com a equipe. Pode colocar-se mais disponível para efetuar trocas com o grupo, ampliando a reciprocidade nas relações.
25 - 30	Relaciona-se de forma assertiva e empática. Destaca-se pela facilidade de comunicação, apresentando clareza, objetividade e segurança em suas colocações. Usa argumentos e comportamentos apropriados, posicionando-se de forma a favorecer boas relações com a equipe. Ouve com atenção, argumenta com coerência, oferece feedback com propriedade, cortesia e respeito com a outra parte. Solicita feedback de forma de forma madura. Mantém sua equipe informada. Estabelece contatos com facilidade, transmitindo transparência e credibilidade, o que garante a eficácia na troca de dados e informações. Atua de maneira ética e cortes ao solucionar os conflitos, obtendo ampla adesão da equipe à sua comunicação.



Capacidade de Criatividade e Inovação	
1 - 6	Arrisca-se algumas vezes a sugerir e agir de forma não usual, tentando dar respostas alternativas aos problemas e desafios; entretanto, não consegue levar suas ideias adiante. Necessita aperfeiçoar sua capacidade de as expor e explorar mais sua capacidade de criação, demonstrando mais convicção e persistência para obter adesão do grupo e contribuir para o alcance de resultados.
7 - 12	Algumas vezes age de forma não usual tentando dar respostas alternativas aos problemas e desafios. Propõe formas diferentes de trabalho e esforça-se para convencer a equipe. Poderá explorar mais sua capacidade de persuasão e comunicação de ideias bem como sua persistência para obter adesão do grupo e contribuir para o alcance de resultados.
13 - 18	Atua com grau de criatividade médio, apresentando dificuldades para usar a imaginação na resolução de problemas. Apresenta alternativas apropriadas para os desafios propostos, <u>formula</u> ideias de maneira organizada e compreensível. Propõe e consegue aplicar formas diferentes de trabalho. Percebe necessidade de melhorias nos processos. Tem dificuldade para ouvir o grupo e pode aproveitar melhor as ideias dos outros, agregando valor às suas.
19 - 24	Atua com um bom grau de criatividade, usando a imaginação para resolver problemas. Apresenta novas alternativas para os desafios propostos, <u>formula</u> ideias de maneira organizada e compreensível. Propõe e consegue aplicar formas diferentes de trabalho. Percebe necessidade de melhorias nos processos. Tem dificuldade para ouvir o grupo e pode aproveitar melhor as ideias dos outros, agregando valor às suas.
25 - 30	Destaca-se pela forma criativa e inventiva em solucionar problemas. Amplia o campo de visão, apresentando ideias originais, de forma estruturada compreensível. Propõe e aplica formas diferentes de trabalho. Faz uso de analogias e comparações para potencializar a criação. Atua de maneira espontânea. Ouve e aproveita as contribuições da equipe. Coloca em prática suas ideias criativas, destacando-se pelo alcance na melhoria dos processos, usa ferramentas adequadas para <u>operacionaliza-las</u> . Demonstra flexibilidade e ajusta paradigmas. Revela estabilidade emocional e bom humor.

Cultura da Qualidade	
1 - 6	Não sabe estabelecer indicadores de desempenho das metas e <u>acompanha-los</u> . É pouco receptivo a críticas, sugestões e solicitações dos clientes. Usa sem propriedade o marketing de relacionamento. Age com pouca exatidão e não tem agilidade no atendimento das necessidades do cliente, deixando-o insatisfeito. Não consegue criar canais de comunicação com o cliente. Age sem foco nos resultados, o que desfavorece as partes. Demonstra desconhecer o real valor do cliente para o negócio da empresa, desenvolve as tarefas sem qualidade e não corrige falhas. Tem dificuldades na implantação de soluções.
7 - 12	Embora saiba estabelecer metas, não a acompanha sua execução, o que interfere no cumprimento de prazos. Procura manter um bom relacionamento com o cliente, embora com foco em temas pouco relacionados com o negócio em questão. Algumas vezes consegue atender o cliente, e, em outras, deixa-o insatisfeito. Ora valoriza o cliente, ora age com foco na tarefa em detrimento do atendimento às necessidades do cliente. Apresenta qualidade média nos serviços e/ou produtos a ser entregues ao cliente. Necessita ampliar o foco no cliente e melhorar a forma de atendê-los.
13 - 18	Estabelece indicadores de desempenho para metas, embora algumas vezes o dimensionamento <u>das mesmas</u> seja super ou subvalorizado (metas muito baixas ou muito altas). Procura ouvir o cliente em suas sugestões e críticas, necessitando agir para melhorar sua performance a partir do feedback recebido. Mantém relação cordial com os clientes. Atende nos prazos, embora algumas vezes negocie prorrogação para a entrega do serviço ou produto. Apresenta boa qualidade na execução das tarefas e demonstra valorizar bons resultados.
19 - 24	Sabe estabelecer indicadores de desempenho para metas e ouve o cliente em suas sugestões e críticas. Embora procure corrigir falhas quando os prazos reduzem, tende a <u>manter o mesmo</u> comportamento que gerou reclamações e críticas. Utiliza os canais de comunicação existentes para manter contatos com o cliente. Mantém foco nos resultados e demonstra reconhecer o valor dos clientes. Usa com propriedade o marketing de relacionamento, aproximando-se dos clientes regularmente.
25 - 30	Destaca-se pela facilidade em estabelecer indicadores de desempenho das metas e <u>acompanha-los</u> . Abre canais para o cliente procurando obter deles críticas, sugestões e solicitações, atendendo-as a tempo. Usa com propriedade o marketing de relacionamento. Age com exatidão e agilidade no atendimento das necessidades do cliente, de forma correta, deixando-o satisfeito. Cria canais de comunicação com o cliente. Age com foco em resultados e obtém satisfação das partes. Demonstra reconhecer o real valor do cliente para o negócio da empresa, desenvolve as tarefas com qualidade e corrige falhas. É ágil e assertivo na implantação de soluções.



Liderança	
1 - 6	Atua entre execução e coordenação dos trabalhos, apresentando dificuldades para <u>aproveitar potencial</u> da equipe. Tem tendência a <u>centralizar executar</u> tarefas, no lugar de orientar, delegar e estimular a ação do grupo. Necessita ampliar sua visão sistêmica, favorecendo, assim, a relação entre as partes e o todo.
7 - 12	Atua assumindo a liderança e aproveitando os espaços. Interessado (a), mostra-se disponível e contribui para o alcance de bons resultados. Necessita voltar-se para o potencial das pessoas, já que algumas vezes deixa de orientar, treinar e delegar responsabilidades.
13 - 18	Atua assumindo a liderança de forma positiva. Busca resultados através de parcerias, delega de acordo com o potencial das pessoas e orientar o grupo. Demonstra facilidade para energizar e obter a adesão das pessoas a atingir resultados coletivos. Poderá investir mais em seu papel, acompanhando os trabalhos nos subgrupos.
19 - 24	Atua assumindo a liderança de forma positiva. Busca resultados através de parcerias, delega e orienta o grupo. Contribui e colabora em diversas <u>equipes Demonstra</u> facilidade para energizar e obter adesão das pessoas.
25 - 30	Destaca-se pela liderança e tranquilidade. Apresenta automotivação, capacidade para energizar grupos, obter adesão das pessoas e facilidade para estabelecer parcerias. Estilo assertivo, participativo e com total aprovação e respeito das equipes.

Orientação para Resultados	
1 - 6	Ao exercer suas atividades, demonstra pouco comprometimento com os resultados. Apresenta trabalhos com qualidade abaixo do esperado. Não se percebe como parte responsável pelo sucesso do negócio, desvalorizando sua atuação. Age de forma pouco organizada, sem focar nos objetivos e metas estabelecidas. Necessita valorizar mais sua ação e planejar-se mais para aprimorar a qualidade dos resultados.
7 - 12	Ao exercer suas atividades, preocupa-se com os resultados. Apresenta trabalhos de qualidade razoável, necessitando atuar orientando para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas. Não demonstra perceber sua devida importância como parte responsável pelo sucesso do negócio. Pode valorizar mais sua atuação, manifestando maior comprometimento com os resultados. Deve intensificar o planejamento de sua ação para aprimorar a qualidade dos trabalhos.
13 - 18	Ao exercer suas atividades, compromete-se com os resultados, apresentando trabalhos dentro dos padrões de qualidade. Age sob a orientação dos objetivos e metas estabelecidas. Procura analisar contextos para identificar indicadores favoráveis aos resultados. Valoriza sua atuação, mostrando-se como responsável pela obtenção de resultados.
19 - 24	Ao exercer suas atividades, compromete-se com os resultados e se vê como dono do negócio. Entrega trabalhos dentro dos padrões de excelência e qualidade exigidos. Age sob a orientação de metas e objetivos, valorizando e perseguindo resultados positivos. Adota ações de forma organizada, analisando contextos e identificando indicadores favoráveis aos resultados.
25 - 30	Ao exercer suas atividades, destaca-se pelo comprometimento com os resultados. Apresenta visão de dono do negócio. Transmite comprometimento e <u>entrega</u> trabalhos que superam os padrões de qualidade. Analisa contextos, identifica e explora indicadores favoráveis aos resultados. Atua com foco nos objetivos e metas dos planos estabelecidos. Persegue objetivos e supera metas. Valoriza os resultados positivos que obtém para a empresa.



Planejamento e Organização	
1 - 6	Frente aos objetivos a serem cumpridos, não estabelece planos; entretanto procura agir com organização. Algumas vezes, busca informações sobre recursos disponíveis. Não define prioridades e apresenta dificuldade em separar o urgente e o importante. Necessita valorizar mais o planejamento melhorar a organização e intensificar suas estratégias para otimizar o cumprimento de metas, o atendimento aos prazos e o resultado final <u>dos trabalhos</u> .
7 - 12	Frente aos objetivos a serem cumpridos, tenta organizar e planejar suas ações. Apresenta dificuldades para definir metas para a execução dos trabalhos, gerando resultados desfavoráveis. Busca informações sobre os recursos disponíveis. Define algumas prioridades, procurando separar o urgente do importante. Pode valorizar e deter-se mais na organização no planejamento e intensificar suas estratégias para otimizar o cumprimento de metas, o atendimento aos prazos e o resultado final <u>dos trabalhos</u> .
13 - 18	Frente aos objetivos a serem cumpridos, planeja suas ações traçando metas de atuação. Entretanto, ao organizar as atividades, perde a sequência lógica, dificultando a boa conclusão dos trabalhos. Cria estratégias focadas em metas e consegue cumpri-las dentro do prazo, embora gaste muita energia por não estabelecer prioridades com assertividades. Atua com foco em resultados e consegue realinhar as metas quando as mesmas vão em direção contrária aos objetivos. Necessita envolver a equipe e obter seu comprometimento nos planos definidos. Utiliza instrumentos de acompanhamento do andamento dos trabalhos.
19 - 24	Frente aos objetivos a serem cumpridos, planeja suas ações traçando metas de atuação. Organiza as atividades e age em uma sequência lógica, facilitando a boa conclusão dos trabalhos. Estabelece prioridades com foco na distinção entre o urgente e o importante. Cria estratégias focadas em metas mensuráveis e atingíveis, cumprindo-as dentro do prazo. Valoriza o planejamento e o prioriza antes da ação. Alerta as pessoas para a importância do planejamento. Atua voltado(a) para resultados. Realinha metas quando as mesmas vão em direção contrária aos objetivos. Consegue obter o comprometimento da equipe nos planos definidos. Utiliza instrumentos de acompanhamento do andamento dos trabalhos.
25 - 30	Destaca-se pela capacidade de organizar e planejar ações. Atua com foco no que é importante, eliminando a urgência. Cria estratégias focadas em metas mensuráveis e atingíveis, assumindo compromisso com as mesmas e cumprindo os prazos. Valoriza e prioriza o planejamento antes da ação. Atua voltado(a) para resultados. Tem facilidade para realinhar metas quando as mesmas vão em direção contrária aos objetivos. Consegue obter o comprometimento da equipe nos planos definidos. Administra o tempo e delega tarefas quando necessário. Utiliza instrumentos de acompanhamento do andamento dos trabalhos.

Relacionamento Interpessoal	
1 - 6	Evita contato com as pessoas, isolando-se do grupo. Não busca aproximação e é pouco receptivo(a) aos contatos. Não se disponibiliza para ajudar e cooperar. Necessita trabalhar sua autoestima para conseguir maior interação com as pessoas.
7 - 12	Mantém contatos isolados com algumas pessoas, não se aproxima dos outros e apresenta dificuldades na receptividade aos contatos. Não se coloca disponível para ajudar e cooperar. Necessita ampliar a capacidade de interagir com o outro.
13 - 18	Relaciona-se de forma discreta, embora receptivo(a) aos contatos. Quando participa dos grupos, ouve com atenção e mostra-se disponível para ajudar e cooperar. Argumenta com propriedade e respeito aos outros. Em situações conflitivas, expõe pouco seus pontos de vista. Pode tornar-se mais expansivo, interagindo de forma mais espontânea e adota comportamentos mais maduros diante de situações conflitivas.
19 - 24	Relaciona-se de forma receptiva e espontânea. Sabe ouvir, argumentar e qualificar o outro. Demonstra possuir empatia. Apresenta gestos e postura de abertura aos contatos. Interage com diversos grupos. Mostra-se disponível para ajudar e cooperar. Em situações conflitantes, adota comportamentos maduros, promovendo o bom relacionamento nos grupos. Demonstra bom humor, receptividade às pessoas e facilidade nos contatos.
25 - 30	Destaca-se pela capacidade pela forma assertiva e espontânea como se relaciona. Possui atitude profissional e cortês. Busca aproximação com as pessoas. Sabe ouvir, argumentar e qualificar o outro. Demonstra possuir empatia. Reconhece e valoriza a atuação das pessoas. Apresenta tom de voz e ritmo que indicam tranquilidade. Contorna situações conflitivas com propriedade e flexibilidade, posicionando-se como mediador na busca pelo consenso. Nas discussões, adota uma postura de escuta e interesse no que os outros falam. Quando se dirige às pessoas obtém atenção. Interage com diversos grupos e cria um clima de descontração e espontaneidade. Mostra-se disponível para ajudar e cooperar. Obtém a simpatia do grupo. Age com espontaneidade, bom humor, receptividade às pessoas e apresenta facilidade para estabelecer contatos. Contribui sobremaneira na promoção do bom relacionamento nos grupos.

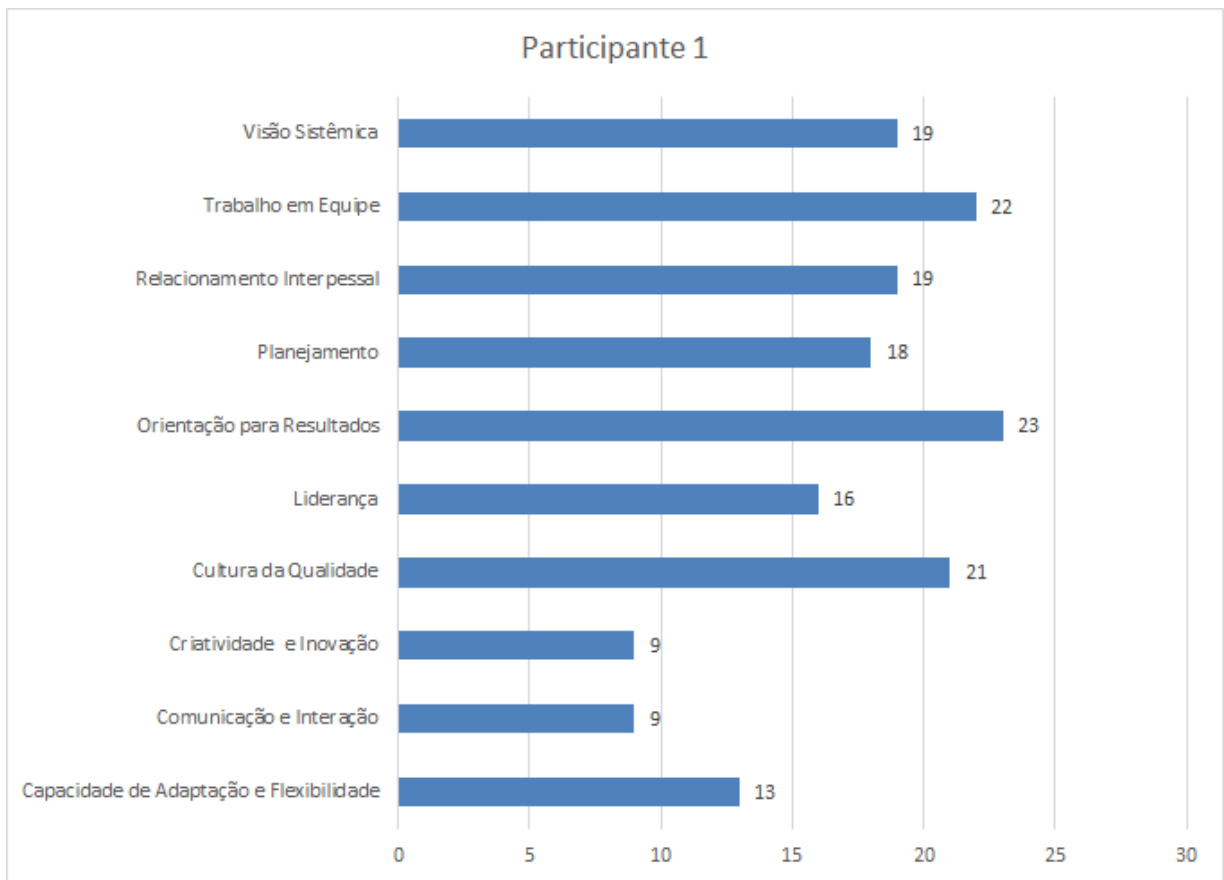


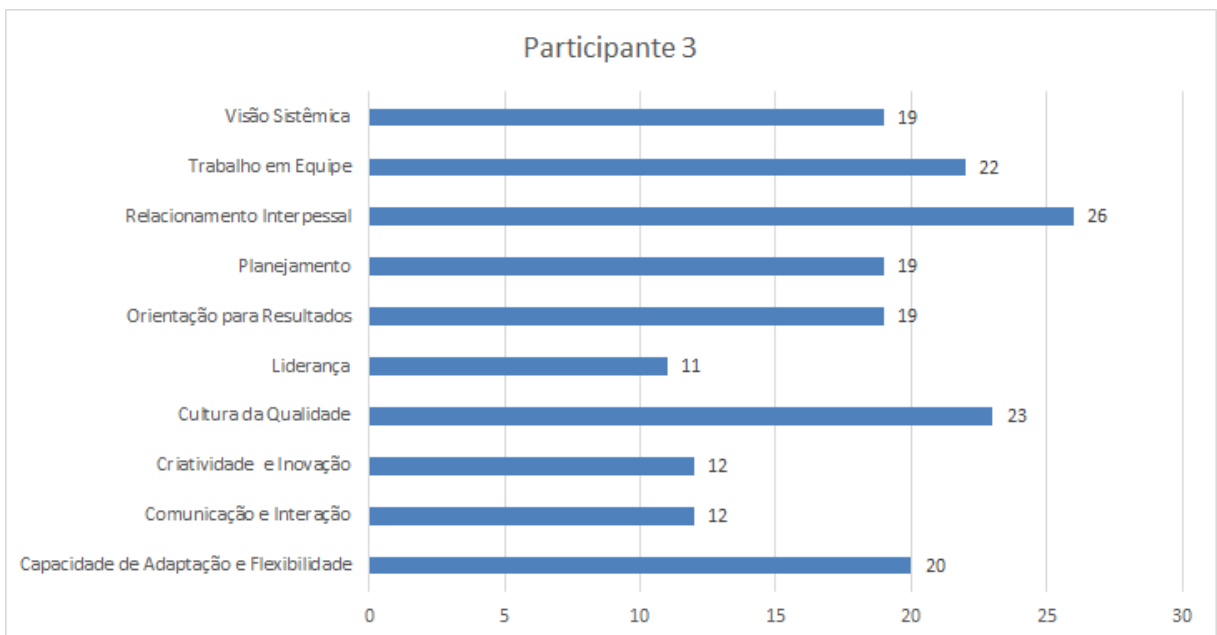
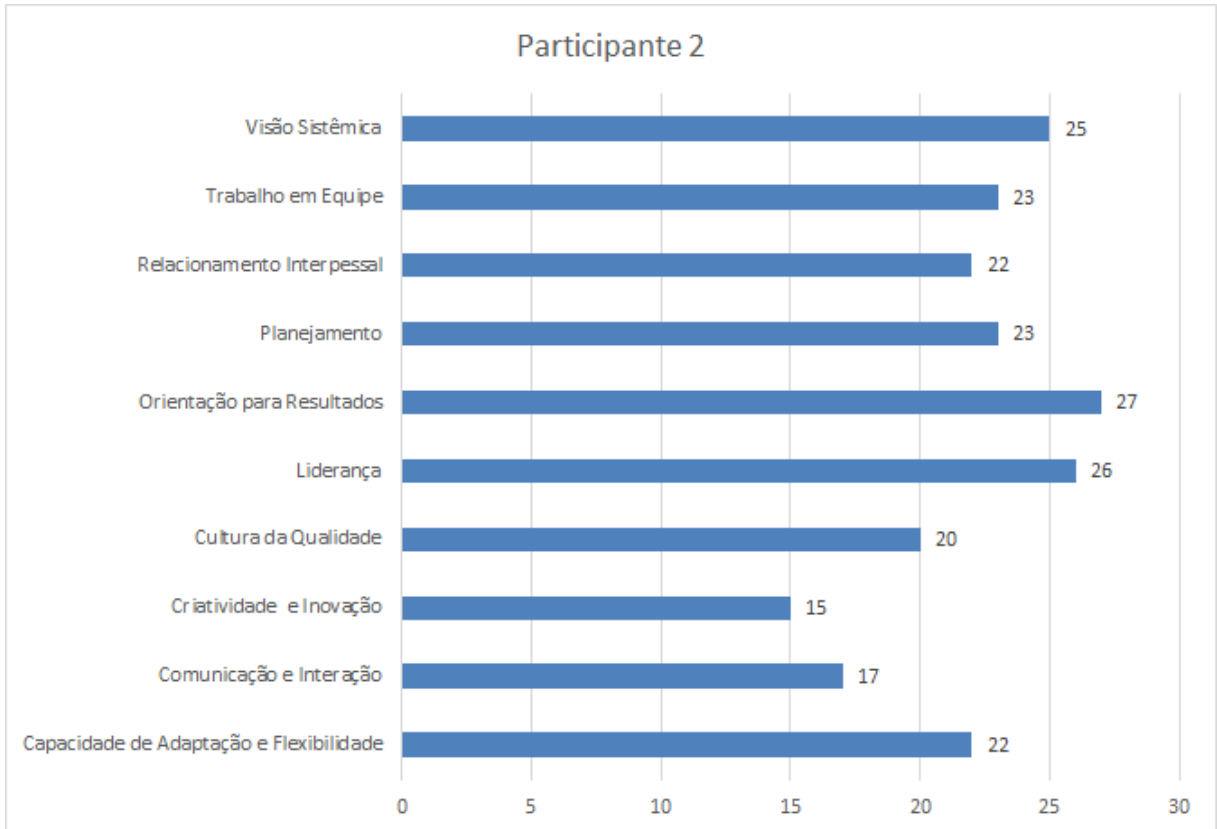
Trabalho em Equipe	
1 - 6	Não se dispõe a ajudar os outros. Desrespeita os pontos de vista das pessoas e não consegue enxergar as diferenças individuais. Demonstra dificuldades para expor seus pontos de vista sem desvalorizar os dos outros. É fechado às opiniões contrárias às suas, não favorecendo um ambiente de confiança e cooperação entre as áreas. Participa pouco dos trabalhos e não dá espaço para a participação dos demais. Não consegue avaliar sua participação nem a do restante do grupo, considerando os resultados esperados. Não se preocupa em interagir novos membros da equipe, nem gerenciar conflitos que minimizem impactos negativos nas relações entre as pessoas.
7 - 12	Age na equipe de forma discreta, embora receptivo(a) aos contatos. Mostra-se disponível para ajudar e cooperar, quando procurado(a). Argumenta com propriedade e respeito aos outros. Em situações conflitantes, posiciona-se de forma agressiva. Pode interagir de forma mais natural sendo mais receptivo(a) à aproximação. Precisa melhorar seu contato inicial para facilitar sua inclusão no grupo. Pode aumentar as trocas com a equipe e contribuir para um clima de colaboração. Nas discussões pode melhorar a postura de escuta e interesse no que os outros falam e participar mais efetivamente para a resolução dos conflitos.
13 - 18	Apresenta disponibilidade para ajudar os outros, quando solicitado. Respeita os pontos de vista das pessoas e as diferenças individuais. Expõe sua perspectiva sem desvalorizar as dos outros. Obtém, algumas vezes, a colaboração/comprometimento do grupo em prol dos objetivos comuns. É aberto às opiniões de terceiros, favorecendo um ambiente de confiança entre as áreas. Participa dos trabalhos e, quando solicitado, dá espaço para a participação dos demais. Avalia sua participação e também a do restante do grupo, considerando os resultados esperados. Integra novos membros da equipe. Percebe os conflitos e tenta de forma a minimizá-los.
19 - 24	Demonstra disponibilidade para ajudar os outros. Respeita os pontos de vista das pessoas e as diferenças individuais. Sabe expor seus pontos de vista sem desvalorizar os dos outros. Busca colaboração/comprometimento do grupo em prol dos objetivos comuns. É aberto às opiniões de terceiros, favorecendo um ambiente de confiança entre as áreas. Participa dos trabalhos e, quando solicitado, dá espaço para a participação dos demais. Avalia sua participação e também a do restante do grupo, considerando os resultados esperados. Integra novos membros da equipe e gerencia conflitos para minimizar os impactos negativos nas relações entre as pessoas.
25 - 30	Destaca-se por demonstrar disponibilidade para ajudar os outros. Respeita os pontos de vista das pessoas e as diferenças individuais. Expõe suas perspectivas com excelência, valorizando e respeitando as opiniões dos outros. Apresenta facilidade em obter colaboração/comprometimento do grupo em prol dos objetivos comuns. É aberto às opiniões de terceiros, favorecendo um ambiente de confiança entre as áreas. Participa ativamente dos trabalhos e, quando solicitado, dá espaço para a participação dos demais. Avalia sua participação e também a do restante do grupo, considerando os resultados esperados. Integra novos membros da equipe e gerencia conflitos para minimizar os impactos negativos nas relações entre as pessoas.

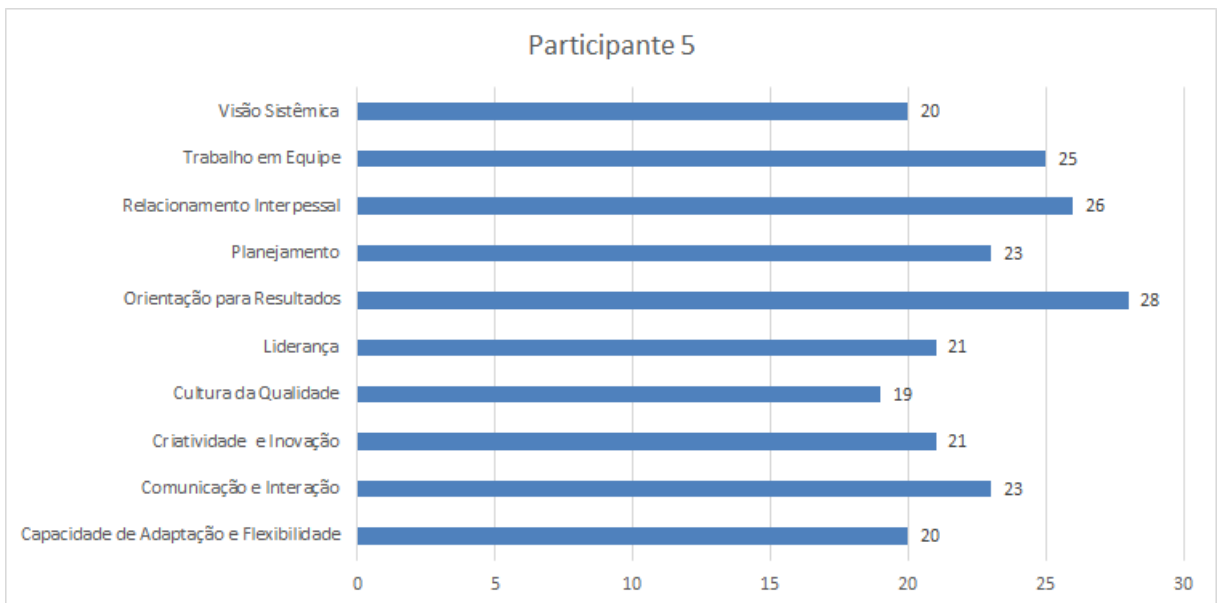
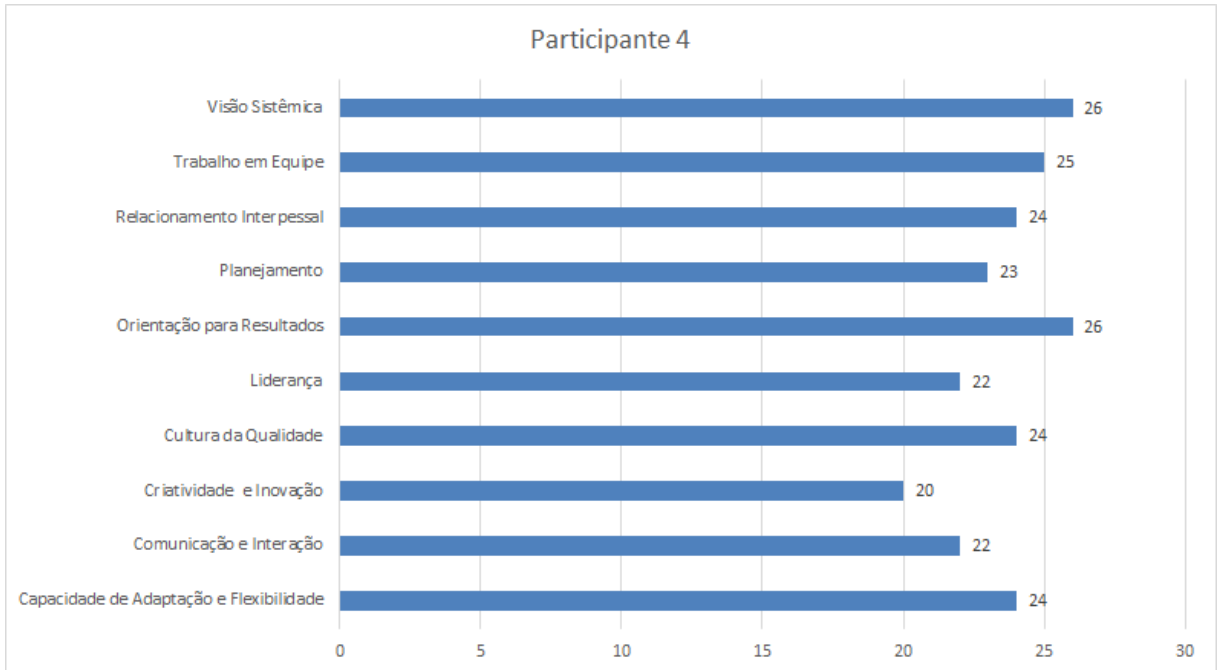
Visão Sistêmica	
1 - 6	Pessoa com dificuldades para organizar seus pensamentos, com tendência a focar sua atenção nos detalhes das tarefas. Algumas vezes, quando estimulado(a), demonstra interesse em conhecer o contexto global e as interfaces de trabalho. Apresenta dificuldades na análise de fatos e dados que auxiliam a tomada de decisão. Precisa ampliar sua percepção e demonstrar um conhecimento maior do contexto, favorecendo suas contribuições para o grupo.
7 - 12	Pessoa que organiza seu pensamento de forma adequada, embora algumas vezes foque sua atenção nos detalhes das tarefas. Demonstra interesse em conhecer o contexto global e as interfaces de trabalho. Apresenta dificuldades na análise de fatos e dados que auxiliam a tomada de decisão. Precisa ampliar sua percepção e demonstrar conhecimento maior do contexto, favorecendo suas contribuições no grupo.
13 - 18	Pessoa que organiza seus pensamentos de forma adequada, coerente e estruturada, favorecendo a visão sistêmica. Em alguns momentos, demonstra dificuldades para identificar a relação entre as partes e o todo, embora seja assertivo(a) em suas contribuições. Apresenta facilidade para aceitar situações ambíguas: liderar e ser liderado, ajudar e receber ajuda, falar e ouvir, aprender e ensinar.
19 - 24	Pessoa que organiza seus pensamentos de forma adequada, coerente e estruturada, favorecendo a visão sistêmica. Conseguir identificar a relação entre as partes e o todo, sendo assertivo(a) em suas contribuições para a organização. Apresenta facilidade para aceitar situações ambíguas: liderar e ser liderado, ajudar e receber ajuda, falar e ouvir, aprender e ensinar.
25 - 30	Pessoa que possui visão sistêmica e organização de pensamento. Destaca-se pela percepção e facilidade para identificar a relação entre as partes com o todo. Sobressai-se pela forma coerente, estruturada e organizada de interpretar o contexto frente às situações apresentadas, e faz conclusões objetivas. Aceita de forma espontânea as situações ambíguas: liderar e ser liderado, ajudar e receber ajuda, falar e ouvir, aprender e ensinar. Aponta fatos e dados que agregam valor ao negócio. Possui percepção bem desenvolvida do contexto organizacional, o que garante a assertividade de suas contribuições e possibilidades de bons resultados.

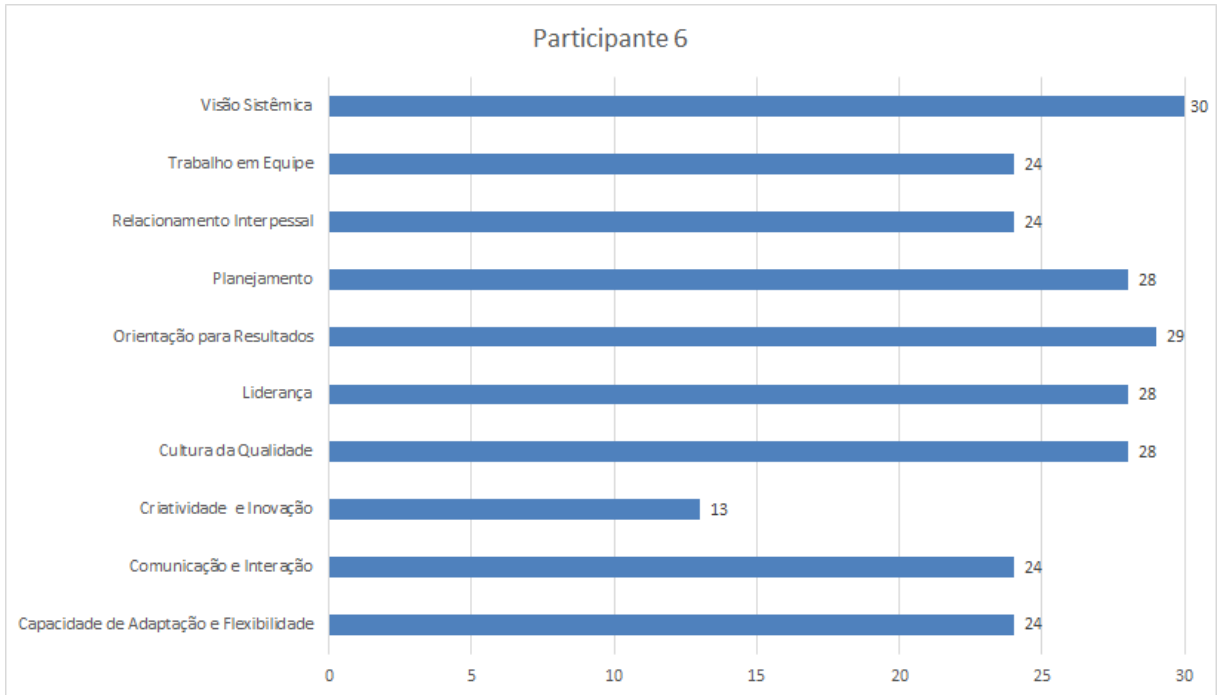


Apêndice I - Gráficos dos Resultados dos participantes



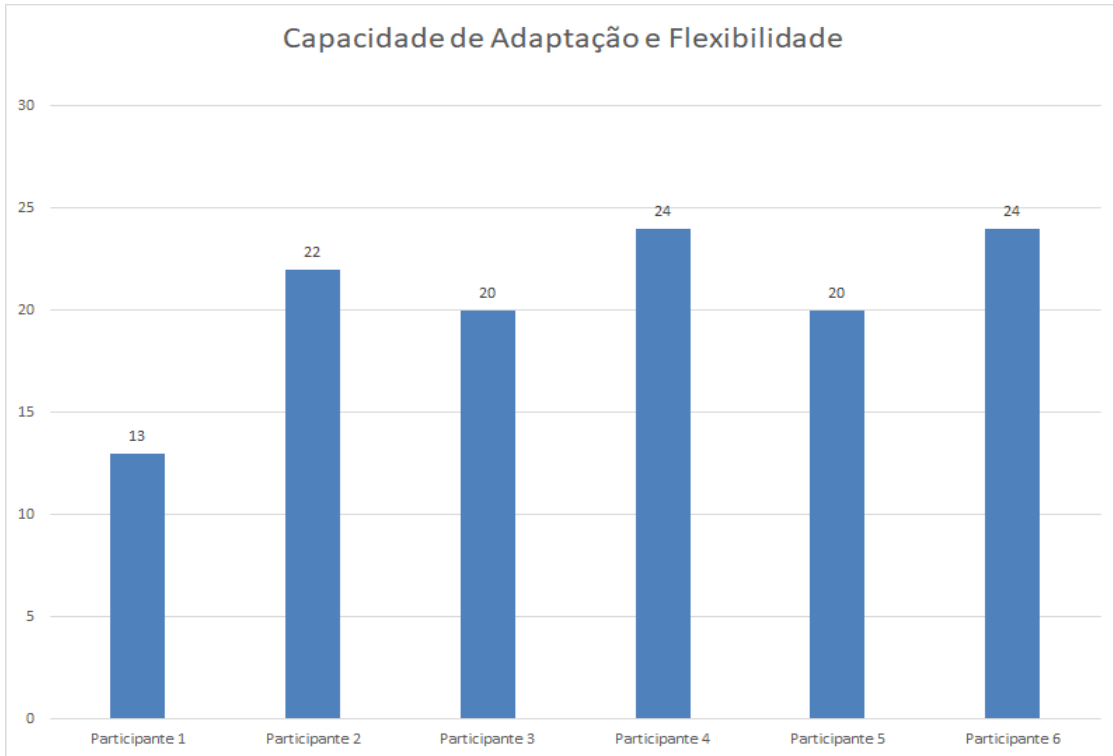




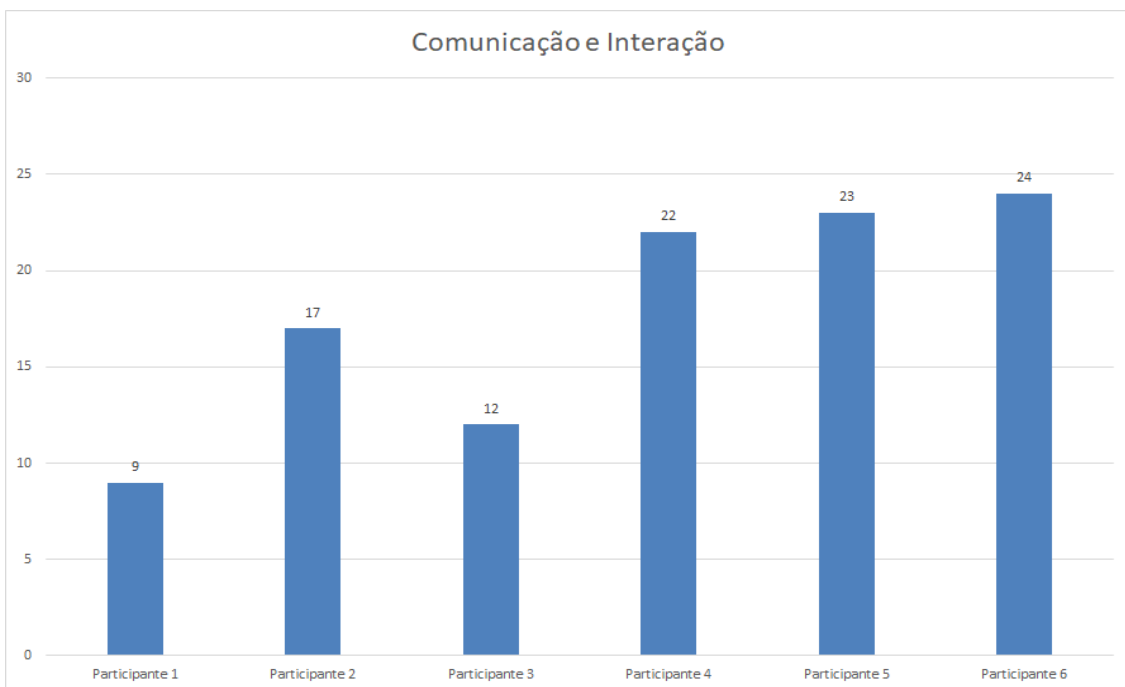


Apêndice II - Gráficos dos Resultados da equipe por competência

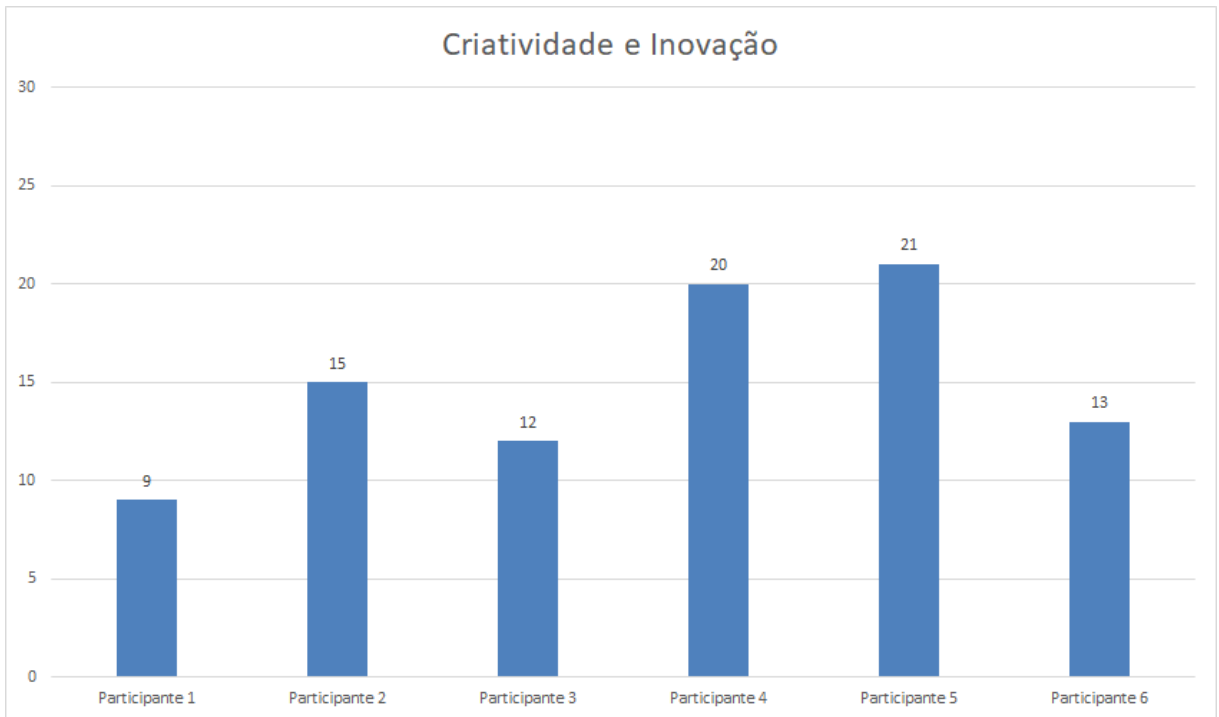
Competência 1 - Capacidade de Adaptação e Flexibilidade



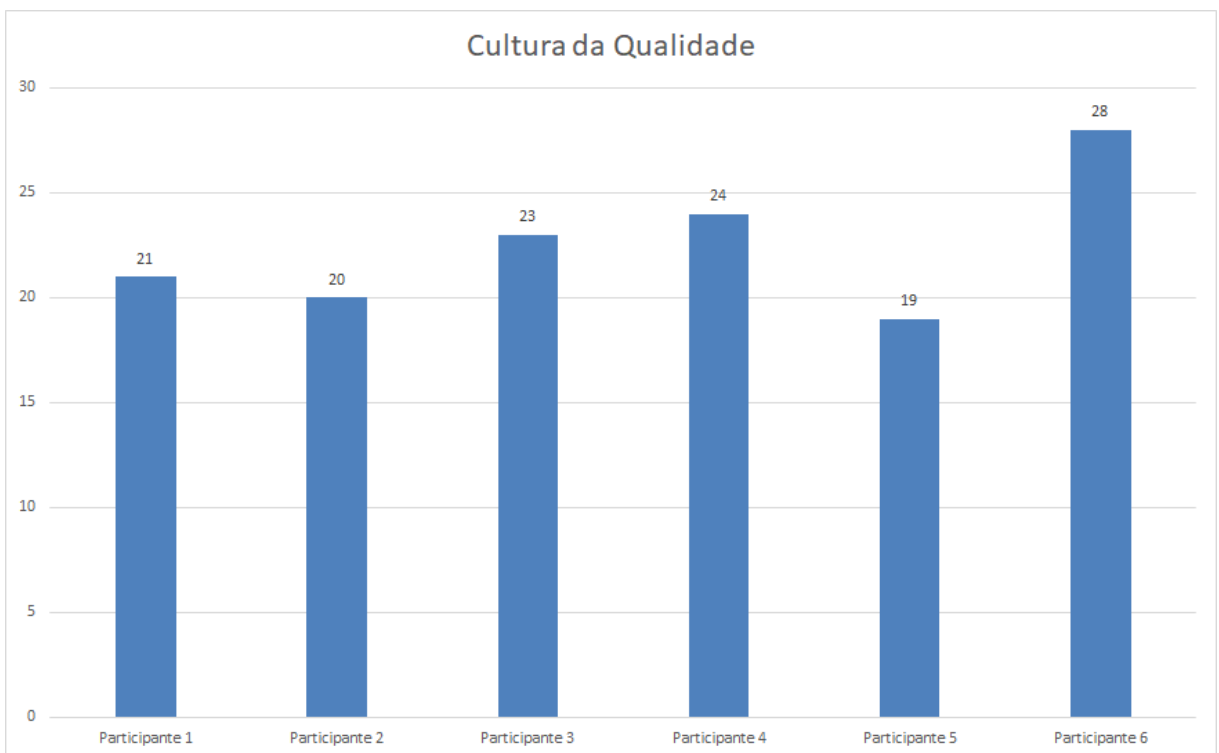
Competência 2 - Comunicação e Interação



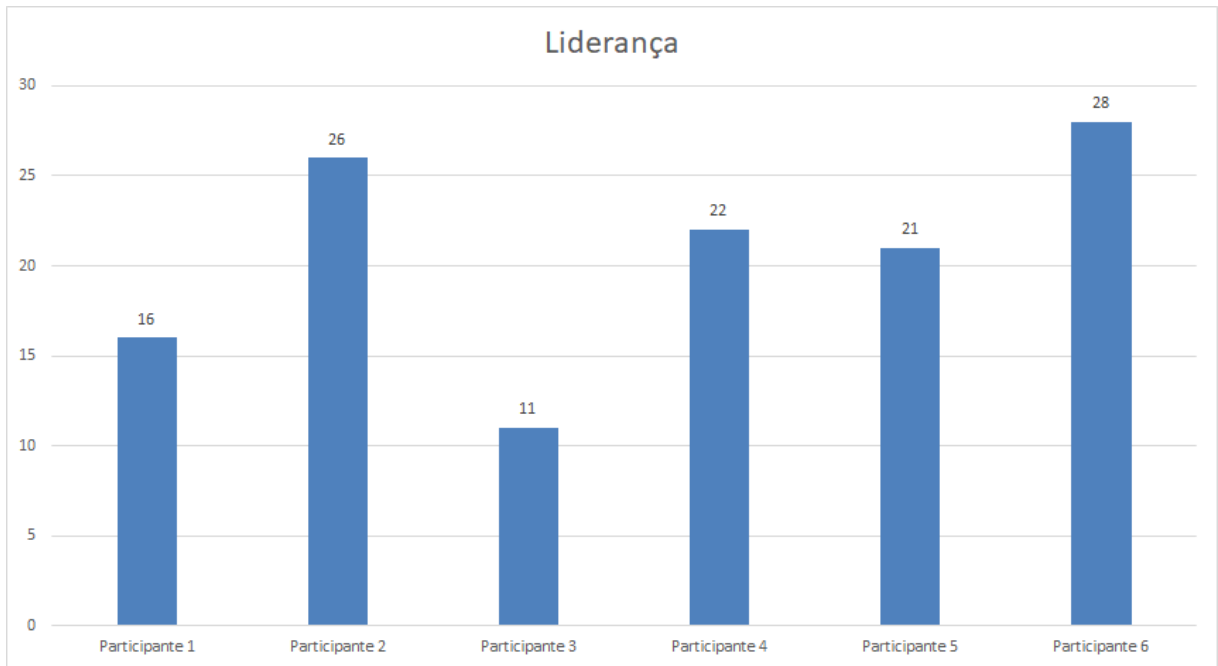
Competência 3 - Criatividade e Inovação



Competência 4 - Cultura da Qualidade



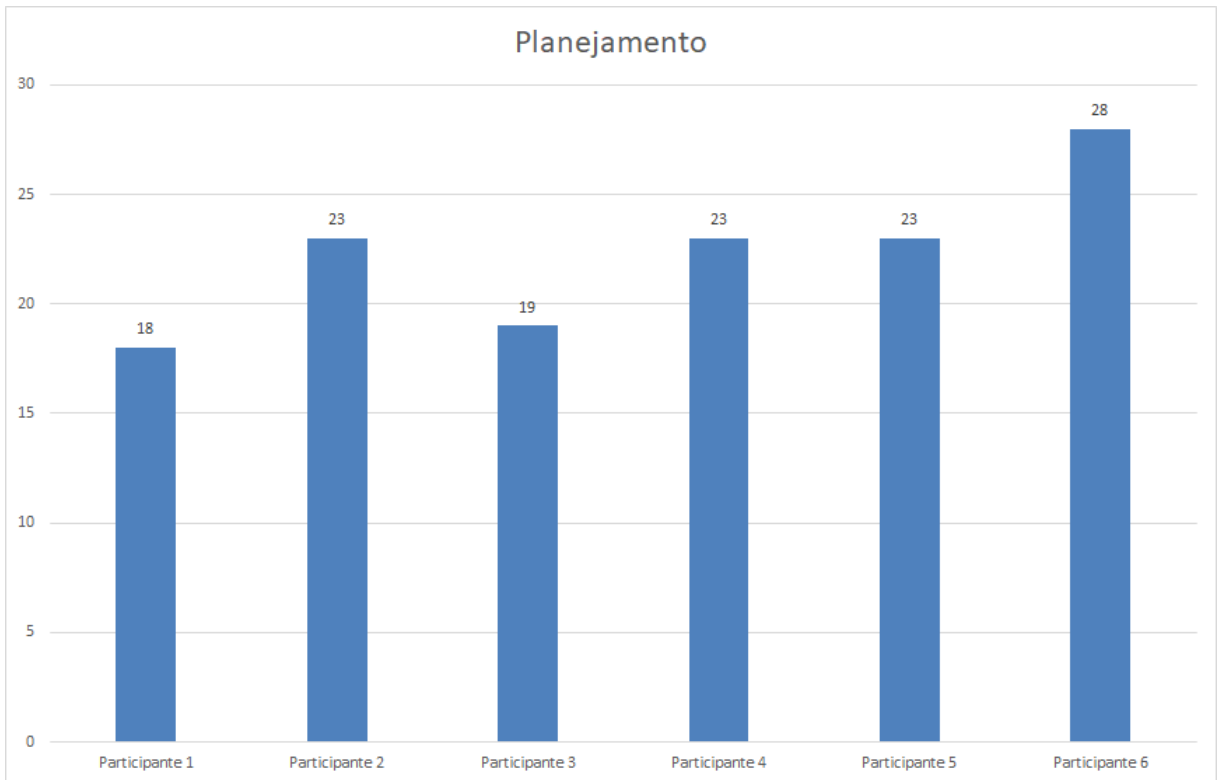
Competência 5 - Liderança



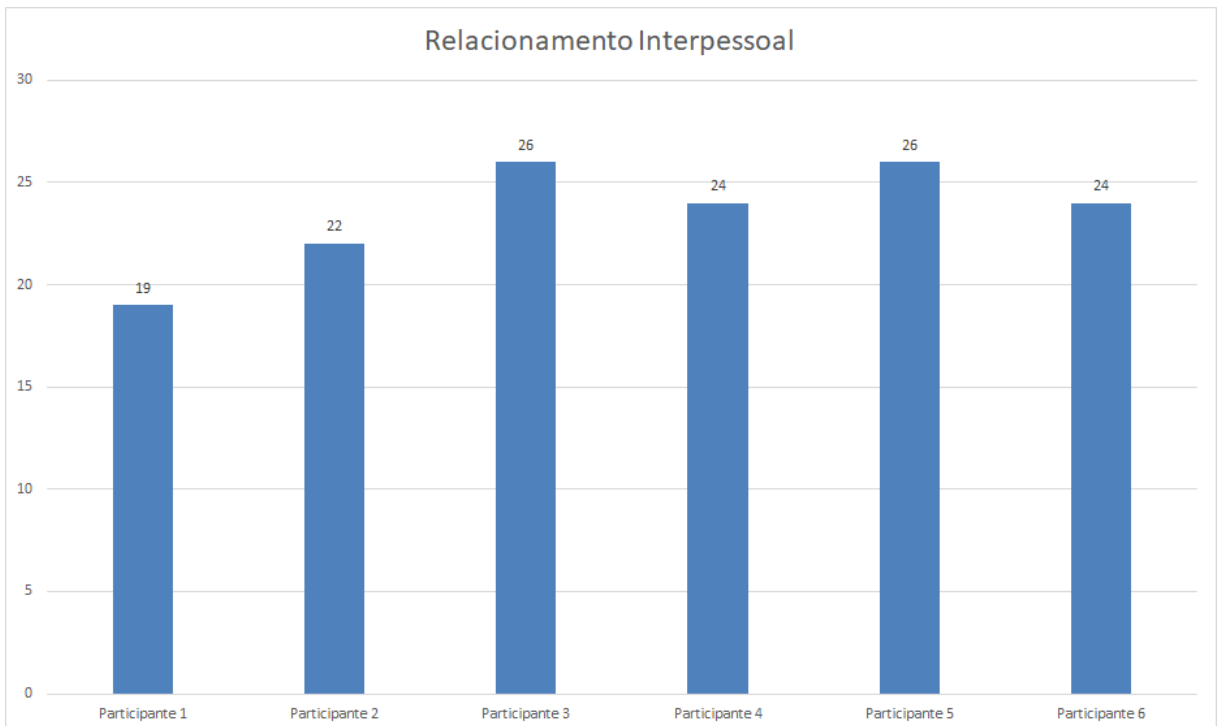
Competência 6 - Orientação para Resultados



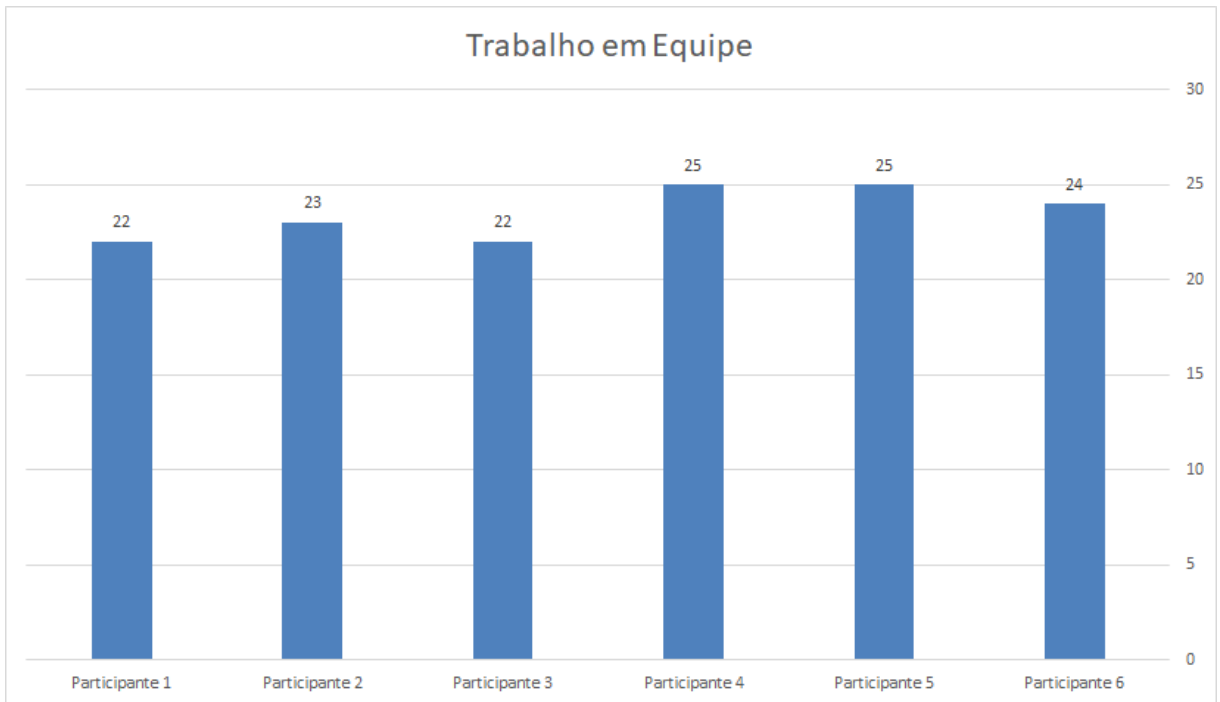
Competência 7 - Planejamento



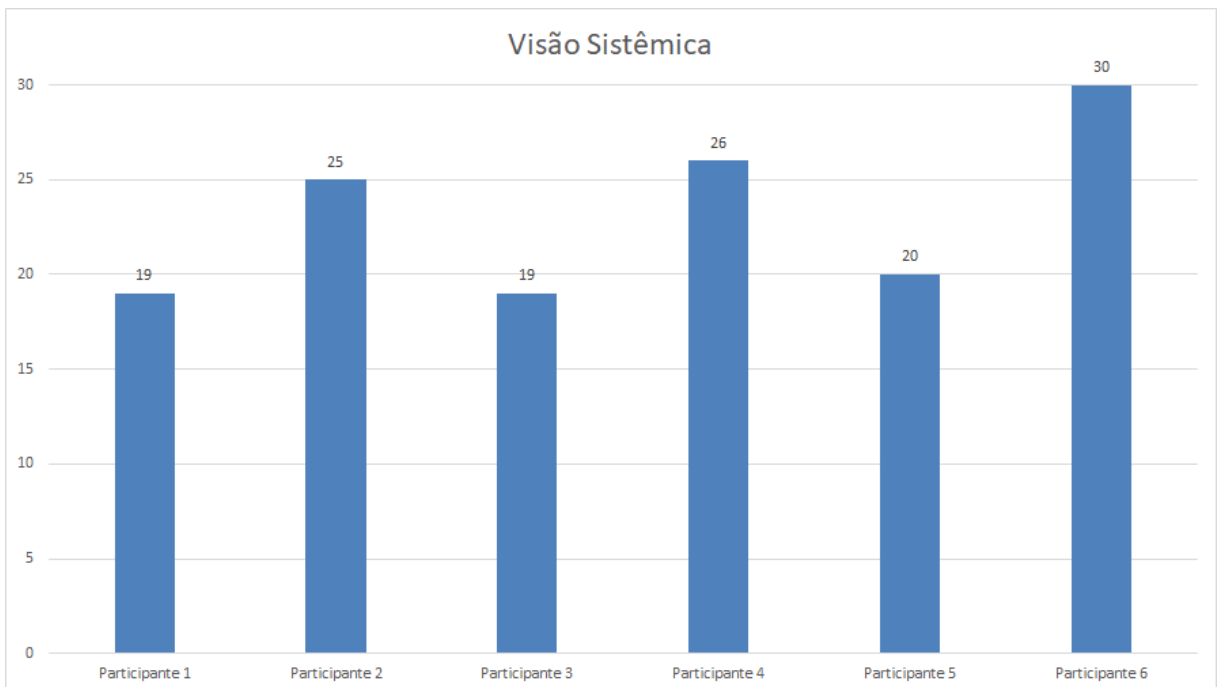
Competência 8 - Relacionamento Interpessoal



Competência 9 - Trabalho em Equipe



Competência 10 - Visão Sistêmica



Apêndice III - Planilha de compilação geral dos dados

GAP

Competência	Participante 1				Participante 2				Participante 3				Participante 4				Participante 5				Participante 6			
	NCCo 1	Gap 1	NCCf 1	Gap 2	NCCo 2	Gap 1	NCCf 2	Gap 2	NCCo 3	Gap 1	NCCf 3	Gap 2	NCCo 4	Gap 1	NCCf 4	Gap 2	NCCo 5	Gap 1	NCCf 5	Gap 2	NCCo 6	Gap 1	NCCf 6	Gap 2
Capacidade de adaptação e flexibilidade	2,17	-2,17	1,83	-2,50	3,67	-0,67	3,33	-1,00	3,33	-1,00	3,2	-1,2	4,00	-0,33	3,50	-0,83	3,33	-1,33	3,33	-1,33	4,00	-0,33	3,33	-1,00
Comunicação e interação	1,50	-2,67	1,50	-2,67	2,83	-1,33	2,50	-1,67	2,00	-2,17	2,0	-2,2	3,67	-0,50	3,50	-0,67	3,83	-1,00	3,83	-1,00	4,00	-0,17	3,67	-0,50
Criatividade e inovação	1,50	-3,33	1,50	-3,33	2,50	-2,33	2,50	-2,33	2,00	-2,83	2,0	-2,8	3,33	-1,50	3,33	-1,50	3,50	-1,50	3,50	-1,50	2,17	-2,67	2,17	-2,67
Cultura da qualidade	3,50	-1,50	3,50	-1,50	3,33	-1,67	3,33	-1,67	3,83	-1,17	3,8	-1,2	4,00	-1,00	4,00	-1,00	3,17	-1,83	3,17	-1,83	4,67	-0,33	4,67	-0,33
Liderança	2,67	-0,83	2,33	-1,17	4,33	0,83	3,50	0,00	1,83	-1,67	1,7	-1,8	3,67	0,17	3,00	-0,50	3,50	-1,00	3,00	-1,50	4,67	1,17	3,33	-0,17
Orientação para resultados	3,83	-1,17	3,83	-1,17	4,50	-0,50	4,50	-0,50	3,17	-1,83	3,2	-1,8	4,33	-0,67	4,33	-0,67	4,67	-0,17	4,67	-0,17	4,83	-0,17	4,83	-0,17
Planejamento e Organização	3,00	-1,17	2,67	-1,50	3,83	-0,33	3,33	-0,83	3,17	-1,00	2,8	-1,3	3,83	-0,33	3,50	-0,67	3,83	-0,33	3,17	-1,00	4,67	0,50	4,17	0,00
Relacionamento interpessoal	3,17	-1,17	2,83	-1,50	3,67	-0,67	3,33	-1,00	4,33	0,00	3,8	-0,5	4,00	-0,33	3,67	-0,67	4,33	-0,67	4,33	-0,67	4,00	-0,33	3,50	-0,83
Trabalho em equipe	3,67	-0,83	3,50	-1,00	3,83	-0,67	3,17	-1,33	3,67	-0,83	3,3	-1,2	4,17	-0,33	3,50	-1,00	4,17	-0,50	4,00	-0,67	4,00	-0,50	3,50	-1,00
Visão sistêmica	3,17	-1,67	3,17	-1,67	4,17	-0,67	4,17	-0,67	3,17	-1,67	3,2	-1,7	4,33	-0,50	4,33	-0,50	3,33	-1,67	3,33	-1,67	5,00	0,17	4,83	0,00

Gap 1 =>	relação entre o NCCo e o NCF	desenvolvimento do colaborador
Gap 2 =>	relação entre o NCCf e o NCF	desenvolvimento da função

