



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Mapeamento de competências: um estudo de caso na Prospect – Empresa  
Júnior de Administração da UFCG

**Gustavo Pereira de Souza**

**Orientador: Prof. Ms. c. Marielza Barbosa Alves**

Campina Grande

Março de 2015

**GUSTAVO PEREIRA DE SOUZA**

**Mapeamento de competências: um estudo de caso na Prospect – Empresa Júnior de Administração da UFCG.**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da UFCG, como exigência para obtenção do título de bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Ms. c. Marielza Barbosa Alves**

Campina Grande

2015

# COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Gustavo Pereira de Souza  
**Aluno**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre  
**Coordenação de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – PB

2015

**GUSTAVO PEREIRA DE SOUZA**

**Mapeamento de competências: um estudo de caso na  
Prospect – Empresa Júnior de Administração da UFCG.**

Relatório aprovado em \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre.  
Orientadora

---

Sheylla Suzandey Siebra  
Examinador

---

Verônica Macário, Dra.  
Examinadora

Campina Grande – PB  
2015

*Dedico a Deus autor da minha vida por me fazer acreditar o possível é uma realidade. A minha família que em todos os momentos esteve comigo. E aos meus amigos por contribuírem com a pessoa que sou hoje.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, autor e consumidor da minha vida que me ajudou em todos os momentos da minha vida e esteve à frente de tudo sempre, por me proporcionar uma das maiores experiências da minha vida, a graduação, por me conduzir durante esses mais de 4 anos e renovando sempre as minhas forças.

Aos meus pais, **Cosma e José Ednaldo**, que com muita paciência e amor me conduziram pelo caminho correto da vida, me ensinando os seus princípios e me fazendo entender que a honestidade e a perseverança me fariam alcançar objetivos que para muitos seria impossível.

Aos meus irmãos, **Camila, Guilherme, Aline**, que em todos os momentos me deram força, acreditaram que eu seria capaz de conduzir minha vida acadêmica e chegar aos meus objetivos.

A minha professora orientadora **Marielza Barbosa**, que com muita calma e dedicação me ajudou a realizar esse trabalho, confiando e acreditando no meu trabalho, além dos inúmeros conselhos pessoais que me deu, sempre com muito carinho e respeito.

Aos meus mais que amigos, meus irmãos, **Paulo Roberto, Paulo César e Wesley**, que são presentes de Deus nesta etapa da minha vida, que me ajudaram durante a graduação, me incentivaram a chegar até o fim, me ajudaram psicologicamente na reta final da graduação e me fizeram acreditar cada vez mais em mim por assim acreditarem.

A todos os professores do curso de Administração da UFCG que com muita dedicação contribuíram muito para que eu tivesse os conhecimentos que tenho hoje.

A Prospect Empresa Júnior de Administração e todos os ex-membros que por me proporcionar uma das experiências mais inesquecíveis da minha vida que foi ser empresário júnior. A todos que participaram das gestões 2012.1, 2012.2, 2013.1, 2013.2, 2014.1, que fiz parte, por contribuir para o profissional que hoje sou. Aos atuais membros por permitirem que eu realizasse esta pesquisa na empresa. Ficaria difícil citar todos os nomes aqui, mas fica registrado os meus agradecimentos de forma geral.

A todos os meus familiares por de maneira inexplicável me fazer sentir querido e amado nos momentos que mais precisei, por acreditar e incentivar a sempre buscar as melhores oportunidades e correr atrás delas.

Aos meus colegas de trabalho da TeleRio, por me incentivar, acreditar que seria capaz de concluir o curso e fazer com que o trabalho fosse cada dia mais satisfatório.

## Resumo

Com as constantes evoluções sofridas pelas organizações através dos tempos, tudo que estava ao seu redor passou a ter também essa necessidade de evolução. E com o departamento de Recursos Humanos não foi diferente, os gestores passaram a enxergar os colaboradores com outros olhos e perceberam o quanto essa união das organizações com os colaboradores poderia ser rentável para ambas as partes. Uma das percepções dos gestores e pesquisadores foi em relação a competência. A partir daí foi pensado em como utilizar das competências para fazer com que as empresas e os colaboradores pudessem alcançar seus objetivos, chegando a ferramentas que auxiliam os gestores. O objetivo do presente trabalho foi realizar a aplicação da ferramenta Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências (ICMC) e relatar as etapas, seguindo o modelo de Leme (2008) na Prospect Empresa Júnior de Administração da UFCG. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, utilizou a pesquisa ação e como instrumento de coleta de dados dois questionários propostos por Leme (2008) e analisou os resultados sob uma abordagem quanti-qualitativa. Com os resultados obtidos, percebeu-se que a empresa tem uma boa percepção das competências necessárias para as suas funções, no entanto, alguns desvios podem ser observados quanto a falta de percepção da importância de competências chaves para determinados cargos. Deve-se rever alguns requisitos que hoje são adotados para a posse de determinados cargos, para assim facilitar na avaliação dos departamentos e se chegar a resultados com mais precisão.

Palavras-chaves: Recursos Humanos. Competências. Mapeamento das competências.



## **Abstract**

With the constant evolution suffered by organizations over time, all that was around him also started to have this need for evolution. In Human Resources don't went different, managers started to see employees with different ways and realized how this union with him could be profitable for both of them. One of the perceptions of managers and researchers was in relation to competence. From there it was thought of how to use the skills to make companies and employees could achieve their goals, reaching tools that help managers. The objective of this study went to apply the tool Inventory Behavioral Competency Mapping (IBCM) and talk to the steps, following the Leme's model (2008) in Prospect Junior Enterprise of administracion. The research is characterized as descriptive, used the lifting, was applied as data collection instrument two questionnaires proposed by Leme (2008) and analyzed the results in a quantitative and qualitative approach. With the results, realized that the company has a good perception of the necessary skills for its functions, however, some deviations can be seen as a lack of awareness of the importance of key competencies for certain positions. It should be to review some requirements that are now adopted for the possession of certain positions, so as to facilitate the evaluation of departments and get the results more precision.

Key Words: Human Resources; Competency; Competency Mapping.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco fases evolutivas da Gestão de Pessoas.....	19
Figura 2 - Cálculo do peso indicador .....	28
Figura 3 - Cálculo do NCF.....	29
Figura 4 - Cálculo do peso indicado da competência empreendedorismo.....	41
Figura 5 - Cálculo do peso indicado da competência visão sistêmica.....	41
Figura 6 - Cálculo do peso indicado da competência foco nos resultados.....	41
Figura 7 - Cálculo do peso indicado da competência cultura da qualidade.....	41
Figura 8 - Cálculo do peso indicado da competência liderança.....	41
Figura 9 - Cálculo do peso indicado da competência tomada de decisão.....	42
Figura 10 - Cálculo do peso indicado da competência comunicação.....	42
Figura 11 - Cálculo do peso indicado da competência trabalho em equipe.....	42
Figura 12 - Cálculo do peso indicado da competência relacionamento interpessoal.....	42
Figura 13 - Cálculo do nível de competência da função.....	44
Figura 14 - Gráfico do NCF Presidente.....	46
Figura 15 - Gráfico do NCF Vice Presidente.....	47
Figura 16 - Gráfico do NCF Diretor de Projetos.....	49
Figura 17 - Gráfico do NCF Diretor Comercial.....	52
Figura 18 - Gráfico do NCF Diretor da Qualidade.....	54
Figura 19 - Gráfico do NCF Diretor Administrativo Financeiro.....	57
Figura 20 - Gráfico do NCF Diretor de Gestão de Pessoas.....	59
Figura 21 - Gráfico do NCF Diretor de Marketing e Comunicação.....	62
Figura 22 - Gráfico do NCF Assessor de Reações Públicas.....	64
Figura 23 - Gráfico do NCF Gerente Administrativo.....	66
Figura 24 - Gráfico do NCF Gerente da controladoria.....	68
Figura 25 - Gráfico do NCF Gerente de Caixa.....	69
Figura 26 - Gráfico do NCF Gerente da Qualidade.....	71
Figura 27 - Gráfico do NCF Gerente de Relações Públicas.....	74
Figura 28 - Gráfico do NCF Gerente de Projetos.....	76
Figura 29 - Gráfico do NCF Gerente Comercial.....	78
Figura 30 - Gráfico do NCF Gerente de Desenvolvimento Interno.....	80
Figura 31 - Gráfico do NCF Gerente de Comunicação.....	82
Figura 32 - Gráfico do NCF Gerente de Criação e Imagem.....	84
Figura 33 - Gráfico do NCF Gerente de Recrutamento e Seleção.....	86

Figura 34 - Gráfico do NCF Gerente de Treinamentos.....	88
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os Níveis dos Comportamentos.....	23
Quadro 2 - Planilha de Mapeamento de Competência.....	28
Quadro 3 - Distribuição do Peso Indicador.....	28
Quadro 4 - Nível de Competência da Função.....	29
Quadro 5 - Associação das Competências aos Indicadores da Prospect.....	37
Quadro 6 - Associação das Competências aos Indicadores da Prospect Validada.....	38
Quadro 7 - Distribuição do peso indicador da Prospect.....	43
Quadro 8 - Distribuição do NCF – PRESIDÊNCIA.....	44
Quadro 9 - Distribuição do NCF – VICE PRESIDÊNCIA.....	46
Quadro 10 - Distribuição do NCF – DIRETOR DE PROJETOS.....	48
Quadro 11 - Distribuição do NCF – DIRETOR COMERCIAL.....	50
Quadro 12 - Distribuição do NCF – DIRETOR DA QUALIDADE.....	52
Quadro 13 - Distribuição do NCF – DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO.....	55
Quadro 14 - Distribuição do NCF – DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAS.....	57
Quadro 15 - Distribuição do NCF – DIRETOR DE MARKETING E COMUNICAÇÃO.....	60
Quadro 16 - Distribuição do NCF – ASSESSOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO.....	62
Quadro 17 - Distribuição do NCF – GERENTE ADMINISTRATIVO.....	64
Quadro 18 - Distribuição do NCF – GERENTE DA CONTROLADORIA.....	66
Quadro 19 - Distribuição do NCF – GERENTE DE CAIXA.....	68
Quadro 20 - Distribuição do NCF – GERENTE DA QUALIDADE.....	70
Quadro 21 - Distribuição do NCF – ASSESSOR DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	72
Quadro 22 - Distribuição do NCF – GERENTE DE PROJETOS.....	74
Quadro 23 - Distribuição do NCF – GERENTE COMERCIAL.....	78
Quadro 24 - Distribuição do NCF – GERENTE DE DESENVOLVIMENTO INTERNO.....	78
Quadro 25 - Distribuição do NCF – GERENTE DE COMUNICAÇÃO.....	80
Quadro 26 - Distribuição do NCF – GERENTE DE CRIAÇÃO E IMAGEM.....	82
Quadro 27 - Distribuição do NCF – GERENTE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	84
Quadro 28 - Distribuição do NCF – GERENTE DE TREINAMENTOS.....	86

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 Objetivos</b> .....	15
1.1.1 Objetivo geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
<b>1.2 Justificativa</b> .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
<b>2.1 Gestão de pessoas</b> .....	18
2.1.1 Evolução histórica.....	18
2.1.2 Gestão estratégica de pessoas.....	20
2.1.3 Gestão de pessoas por competência.....	21
<b>2.2 Modelo de Mapeamento de Competências</b> .....	25
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	30
<b>3.1 Caracterizações da pesquisa</b> .....	31
<b>3.2 Definição do universo da amostra</b> .....	31
<b>3.2 Instrumentos de coleta de dados</b> .....	32
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	33
<b>4.1 Parte I – Identificando as competências comportamentais</b> .....	34
<b>4.2 Parte II - Identificando as competências de cada função</b> .....	39
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	89
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	92
<b>APÊNDICE</b> .....	95

# INTRODUÇÃO

## 1. INTRODUÇÃO

Em uma sociedade globalizada onde empresas altamente competitivas buscam o aperfeiçoamento contínuo de suas atividades, é latente a necessidade de selecionar profissionais que tenham as competências que possam contribuir para o alcance das estratégias empresariais.

A visão das empresas até meados da década de 1960 era muito diferente da visão das empresas da atualidade, como relatado por Marras (2011, p. 22):

“Para o empresário, o trabalhador era tão somente um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias.”

O que importava para as empresas, até meados da década de 1960, com a implementação da fase Administrativa ou Sindicalista, era que seus trabalhadores tivessem um bom porte físico para suportar o trabalho e as muitas horas da jornada de trabalho, e muitas vezes não se levava em consideração as competências, como conhecimentos e habilidades, o que realmente importava para as empresas eram os resultados trazidos para a empresa.

Percebendo que dessa maneira não alcançariam grandes resultados e que precisava de uma mão-de-obra qualificada visualizou-se a necessidade de mudança, tornar essa atividade mais estratégica, onde se passou a pensar em como se poderia criar novas práticas para atender as necessidades dos colaboradores, com um pensamento de valorização dos mesmos. Com isso se percebeu o quanto poderia ser melhorado a atuação do departamento de Recursos Humanos (RH).

Segundo Picarelli (2002, p. 219) “Competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior.”

Esse conjunto citado por Picarelli é fundamental tanto para as organizações como para os indivíduos, pois quando identificados e trabalhados é o que nos leva a alcançar melhores resultados, ajudando-a a crescer e conseqüentemente o crescimento dos colaboradores.

A gestão por competências origina-se a partir da reflexão de como fazer para que a organização esteja mais perto de alcançar seus objetivos juntamente com seus colaboradores, pois é a partir dela que é feito o alinhamento de competências da empresa e do indivíduo. A partir daí foram surgindo estudos que tratavam desse assunto, um desses estudos resultou no Inventário Comportamental para o Mapeamento de Competências (ICMC) que é uma ferramenta que busca identificar as competências necessárias para determinado cargo.

Mas como fazer com que os colaboradores sejam comprometidos com seu trabalho e que sejam alocados para funções que realmente estejam preparados, ou pelo menos buscando se desenvolver? E a empresa, como saber o que exigir, em termos de competências, de um profissional que irá assumir um determinado cargo? Foi tentando responder essas perguntas que surgiu a necessidade de estudar uma maneira de atender as necessidades que as empresas possuem no que diz respeito à atuação do RH.

Com isso pretende-se responder ao seguinte questionamento: Como se dá o mapeamento de competências na Prospect Empresa Júnior de Administração?

A Prospect foi escolhida dentre tantas outras empresas juniores, pelo fato de já ter havido um vínculo entre o pesquisador e a empresa, por conhecer seus processos e se ter o desejo de retribuir as oportunidades que obteve enquanto membro da mesma.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Realizar o mapeamento de competências em uma empresa júnior de uma universidade pública de Campina Grande - PB.

### 1.1.2 Objetivos específicos:

- Identificar os conhecimentos necessários para a realização das atividades em cada departamento;
- Identificar as habilidades necessárias para a realização das atividades em cada departamento;
- Identificar as atitudes necessárias para a realização das atividades em cada departamento.

## 1.2 - Justificativa

Compreendendo a importância desta ferramenta e entendendo a necessidade de desenvolver habilidade, tanto no que se refere a instrumentalizar o tema como também o resultado que ela oferece é que surgiu o interesse.

Por esse motivo, surgiu a motivação de se aprofundar um pouco mais no tema, aplicando uma ferramenta que é de grande importância para se entender mais sobre as competências e seus níveis, em uma empresa que me dá total liberdade de trabalhar essa pesquisa, também sabendo que estou contribuindo para o crescimento de novos profissionais da empresa júnior e ainda utilizando-o para a obtenção do tão sonhado diploma de Bacharel em Administração

Desta forma, pretendeu-se aplica-lo em uma empresa júnior, PROSPECT Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, para se ter o aperfeiçoamento das etapas de seleção, podendo identificar quais competências são necessárias para cada função, fazer o cruzamento das competências da função com as do candidato e decidir se o resultado é interessante para a organização, chegando assim a melhores resultados.



# **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão de Pessoas

As organizações hoje têm um enorme desafio, ser atraentes para se trabalhar e ter a capacidade de reter talentos. Segundo Almeida (2008; p. 15) “As organizações, de maneira geral, enfrentam hoje um contexto muito mais complexo e turbulento.” Isso se deve a competitividade entre as organizações, onde o colaborador deixou de ser visto como uma máquina que fazia suas funções e era “agradado” financeiramente por aquele trabalho, e passou a ser visto como um verdadeiro colaborador, que está ali para desempenhar sua função da melhor maneira possível e contribuir para o crescimento da organização.

Percebeu-se a necessidade de novas atitudes, por parte dos gestores, devido a várias mudanças ocorridas com o tempo no âmbito empresarial, o que hoje conhecemos por Gestão de pessoas, que antes era conhecida como Recursos Humanos.

Segundo Fischer (2002, p.20) “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Como conceituado por Fischer o departamento de gestão de pessoas é o primeiro departamento a ser lembrado quando o assunto é pessoas. É o departamento que tem a função de recrutar e selecionar pessoas para o trabalho, busca ajudar quando algum problema surge, avalia o desempenho dos colaboradores e até desligamento dos mesmos.

Para Gil (2010, p. 17) “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Gil apresenta um ponto importante no seu conceito de gestão de pessoas: os objetivos. Assim como tudo na vida, o departamento também tem sua atenção voltada para o alcance dos objetivos, e o mais importante não só das organizações, mas também dos colaboradores, pois colaboradores com objetivos bem resolvidos tem um melhor desempenho na organização.

### 2.1.1 Evolução Histórica

Para se chegar a esse novo papel de recursos humanos as organizações passaram por muitas mudanças, erros foram cometidos, ajustes foram feitos, mitos desfeitos e estudos realizados. Vamos pincelar um pouco sobre essa evolução...

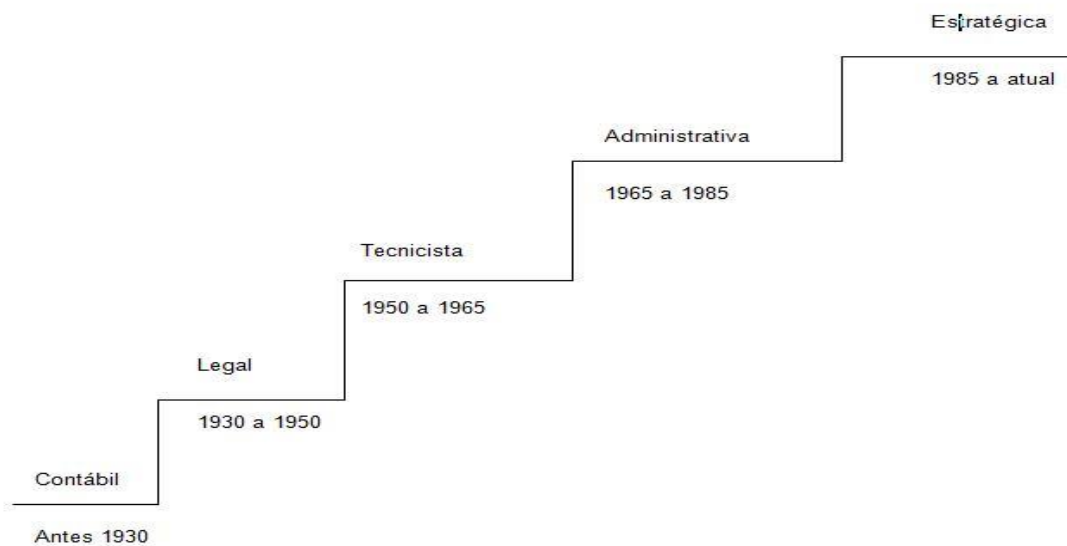


Figura 1: As cinco fases evolutivas da Gestão de Pessoas

**Fonte:** Adaptado de Marras (2011, p. 26).

A evolução da Gestão de Pessoas é bem distribuída, como podemos ver na Figura 1, e explanada abaixo:

- Fase Contábil:** É caracterizada principalmente pela preocupação com os custos da organização. Era feita a “compra” da mão-de-obra por esse motivo os valores provenientes da mão-de-obra eram registrados contabilmente (MARRAS, 2000).
- Fase Legal:** É marcada pelo surgimento da figura do chefe de pessoal, que tem a função de acompanhar e manter em funcionamento as recém-criadas leis trabalhistas, função essa que antes era delegada aos feitores (chefes de produção) (MARRAS, 2000).
- Fase Tecnícista:** Segundo Marras (2000, p. 26) “Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.”
- Fase Administrativa ou Sindicalista:** Nesta fase houveram grande mudanças como a transferência dos procedimentos burocráticos e

operacionais para responsáveis que tinham perfis mais humanísticos, voltados para os indivíduos e suas relações, sejam elas com a sociedade, os sindicatos, etc. Uma outra mudança foi a mudança na denominação do até então gerente de relações industriais, passando a ser chamado de gerente de recursos humanos, muitas organizações preferiram essa mudança por conta das características próprias do negócio.

- e) Fase Estratégica: Essa fase é marcada pela introdução do departamento na estratégia da organização, que passou a se preocupar, a longo prazo, com os seus trabalhadores. Sendo assim o cargo de GRH passou a ser reconhecido como diretoria, passando do nível tático para o estratégico.

Percebeu-se também que as organizações precisavam ter um RH mais estratégico, que ao selecionar e desenvolver novos colaboradores estes realmente estivessem preparados para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, não deixando de lado os objetivos pessoais. A partir daí foi identificadas as necessidades e chegou à conclusão que RH não abrangia tudo aquilo que agora se propunha para o departamento, surgindo assim RH Estratégico.

Como relatado por Ruano (2007, p. 15) “Devem ocorrer mudanças nos subsistemas de RH (Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios), dentro da perspectiva do RH estratégico, para que este assuma o papel de parceiro da organização.”

Um grande passo foi dado, agora os trabalhadores estavam resguardados pela CLT, pelo menos na prática. Mas faltava algo, o fato de selecionar pessoas, controlar o trabalho, cumprir as leis trabalhistas ainda era muito pouco para se realizar, e acima de tudo não se tinha um entendimento estratégico de como agir para que a organização crescesse, surgindo assim a Gestão Estratégica de Pessoas.

### 2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Gestão de pessoas é algo que vai além das ações rotineiras realizadas pelo departamento, que foram pensadas estrategicamente para solucionar determinada

questão, é a soma do todo, junção dos pensamentos para uma estratégia voltada para a organização no geral.

Como relatado por Mascarenhas (2008, p.128) “a gestão de pessoas não pode se resumir a ações planejadas e integradas por meio das quais são direcionados os comportamentos das pessoas à consecução das estratégias deliberadas das empresas”.

O departamento de Gestão de Pessoas precisava estar mais presente nas ações estratégicas da empresa, pois as pessoas precisavam serem utilizadas como parte efetiva, serem vistas como recursos estratégicos que seriam usadas para fazer com que a organização alcançasse seus objetivos.

Sendo assim, esse modelo defende uma maior participação de Gestão de Pessoas na estratégia da organização.

Com a conclusão de que Gestão de Pessoas precisava participar mais ativamente da estratégia das organizações, para que assim a competitividade aflorasse nas organizações, surgiu a Gestão de Pessoas por Competências, que veremos a seguir.

### 2.1.3 Gestão de Pessoas por Competência

A gestão por competência trouxe competitividade, o que as organizações sentiam falta e não foi encontrado em modelos anteriores.

“Se tornaria muito difícil falar de gestão de recursos humanos sem fazer referência à questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e os clientes” (FISCHER, 2002, p. 26).

Mascarenhas (2008, p.128) afirma que:

“Na abordagem da gestão das competências, a noção de “competência individual” surge em substituição ao tradicional conceito de “qualificação para o posto de trabalho” como base para o desenvolvimento de modelos integrados de gestão de pessoas que sejam mais abrangentes e flexíveis, pautados em valores e expectativas que caracterizam organizações em aprendizagem”.

Com a Gestão por competência, o que antes era pensado individualmente, passa a ser pensado no coletivo. Agora a organização e os colaboradores possuem conceitos de competências compartilhados.

Essa nova visão, em que seria necessário ser mais competitivo, ajudou as organizações a tomar atitudes, como o desenvolvimento dos seus colaboradores, e como consequência o desenvolvimento das mesmas. Veremos mais detalhado a seguir.

Qualquer empresa que tenha a sua qualidade priorizada e possua a ISO ou algum outro programa de qualidade, tem que ter desenvolvido a gestão por competência, pois os sistemas de gestão de pessoas rotineiros, como recrutar, treinar, remunerar, já não atendem as necessidades de mercado, se faz necessário ter uma gestão de pessoal, treinamento, avaliação, seleção, remuneração, etc., com foco em competência, caso contrário a empresa estará perdendo espaço no mercado. Conforme Leme (2008, p. 10) “Gestão por Competências é: Saber os Conhecimentos, Habilidades, as Atitudes ou os Comportamentos que a empresa precisa para alcançar os objetivos traçados”. Uma vez conhecido o CHA a organização tem grandes chances de contar com uma equipe de colaboradores que são capazes de desenvolver, de maneira excelente, suas atividades.

Gestão por Competências é uma metodologia trabalhosa, porém é acessível a qualquer empresa, seja ela micro, pequena, média, ou de grande porte, o que a torna eficiente e de baixo custo (LEME, 2005). Como falado anteriormente, não se faz necessários um alto investimento para se pôr em ordem e em pleno funcionamento a gestão por competência, basta apenas profissionais capacitados e dispostos a desenvolverem ações que ajudem a organização alcanças seus objetivos principais.

A gestão por competências é o que faz com que a organização esteja mais perto de alcançar seus objetivos, pois é a partir dela que é feito o cruzamento de informações da empresa e do indivíduo. Segundo Picarelli (2002, p. 218):

“A gestão por competência é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização.”

A partir dela é traçado o perfil do indivíduo, as competências que as possuem, as competências que o cargo exige. Mas não se restringe a apenas isso, define os padrões de recrutamento, seleção, reconhecimento, avaliação, o que ajuda a realizar melhor e com mais precisão as atividades de Gestão de Pessoas (PICARELLI, 2002).

Para Gramigna (2007, p. 1) gestão por competências “trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas.”

Uma forma de visualizar as competências é em relação ao seu nível de abstração ou concretude, conforme o quadro 1:

**Quadro 1- Os Níveis dos Comportamentos**

<b>NÍVEIS</b>	<b>GRAU</b>	<b>TIPOS DE COMPORTAMENTOS</b>
6- Avaliação	<b>Abstrato</b>	Ser capaz de fazer julgamento crítico de um fato baseado em critérios internos ou externos.
5- Síntese		Ser capaz de produzir uma obra pessoal após ter concebido um plano de ação.
4- Análise		Ser capaz de identificar os elementos, as relações e os princípios da organização de determinada situação.
3- Aplicação		Ser capaz de se lembrar de conhecimentos ou princípios para resolver problemas.
2- Compreensão		Ser capaz de transpor, interpretar e extrapolar a partir de certos conhecimentos.
1- Aquisição de conhecimentos	<b>Concreto</b>	Ser capaz de lembrar palavras, fatos, datas, convenções, classificações, princípios, teorias etc.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007, p.48)

O quadro nos mostra que quando a competência é perceptível ela está em um grau de concreto, já quando ela for menos perceptível ou até não for perceptível ela terá um grau abstrato.

Para que o projeto de desenvolvimento das competências seja alcançado, a aprendizagem precisa alcançar os seguintes níveis: cognitivo, afetivo, social, cultural e praxeológico (GRAMIGNA, 2007).

Nos dias atuais a gestão por competências é uma ferramenta de grande valia para o gestor de pessoas, é através dela que se tem fundamentação para se tomar decisões no que se refere a valorização do capital humano, o que para a grande maioria dos autores é o que se tem de mais valioso nas organizações.

Estas ações foram pensadas com o intuito de promover a satisfação do colaborador, que em algumas décadas atrás era considerado só mais uma

“máquina” que era utilizada na organização, afim de gerar lucro. Algumas décadas depois essa visão foi mudada por grande parte das empresas trazendo à tona a importância que os colaboradores, merecidamente, têm.

Para ficar mais claro vamos ver o conceito de competência pela visão de Picarelli (2002, p. 219) “Competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior”. Para ser considerado competência deve ser observado a junção do CHA, e não cada um isolado, pois não é apenas com o conhecimento que se constrói as competências, ou com a sua atitude, mas com o conjunto.

Fleury e Fleury (2000, *apud* Orsi e Bose 2003) conceitua competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Ruano (2007, p. 10):

“O entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à empresa como um todo. A segunda trata de competência das pessoas que trabalham na organização.”

Segundo Leme (2008, p 1) “A Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”, ou seja, para que as metas organizacionais sejam alcançadas precisa-se que os colaboradores exerçam suas funções da melhor forma possível e para isso que seja utilizada suas competências.

Gestão por competência não é apenas realizar o mapeamento das mesmas, vai muito além disso, precisa-se de engajamento de toda a empresa para que seja colocada em prática. É uma prioridade para a gestão por competência traçar planos e metas para que com sua implementação também se alcance a visão da organização, que é o que move a empresa. Com a implementação dessa “filosofia” procura-se identificar as competências exigidas para determinado cargo, assim como as competências que o colaborador possui e realizar um cruzamento de informações visando identificar em que parâmetro se encontra as competências do colaborador frente as exigidas para o cargo.



Logo depois de se identificar o *gap*, que seria a diferença entre o que se espera e o que se tem, é pensado estrategicamente em como fazer com que o colaborador venha a desenvolver a competência que ainda está abaixo do que se exige para a função. Assim como também há casos de competências já desenvolvidas e até mesmo com um nível maior do que é exigido, nesses casos têm-se a possibilidade de mudança de cargo para outro que o nível de exigência seja maior (LEME, 2008).

A importância de se implementar a Gestão por Competência se confirma quando a partir do ano de 2000 foram acrescentadas a Norma ISO algumas exigências e requisitos, que com a implementação da Gestão por Competência são atendidas, como: determinar as competências necessárias; fornecer treinamentos ou tomar outras ações; avaliar a eficácia das ações executadas; manter registros de educação, treinamento, habilidade e experiência. É também necessário considerar no planejamento: sucessão de gerentes e de força de trabalho; avaliação da competência individual; estágio de desenvolvimento das pessoas; habilidades de gestão e liderança; trabalho em equipe; habilidades de comunicação (LEME, 2008).

Para que uma organização desenvolva à gestão por competência se faz necessário primeiro que a mesma identifique suas competências, uma forma de identificar essas competências é com a aplicação do Inventário Comportamental para Mapeamento das Competências. Essa ferramenta é importante pois é através dessa aplicação que a organização terá as competências identificadas para cada um de seus cargos, o que dará suporte para que seus funcionários venham a aprimorar suas competências, quando as tiver em um nível inferior ao desejado, ou desenvolva-las, quando o colaborador não possuir a competência necessária para determinado cargo. Como veremos a seguir.

## 2.2 Modelo para Mapeamento de Competências

Dentre as ferramentas e instrumentos que são utilizados pelos gestores de pessoas, está o mapeamento das competências. Existem alguns modelos de mapeamento de competências, porém são muito exclusivos para a necessidade da organização a qual foi aplicada, não sendo interessante para a Prospect pois a realidade é outra, o que poderia complicar sua aplicação.

Para este trabalho foi utilizado o Inventário Comportamental para o Mapeamento de Competências (ICMC) de Leme (2008), esta ferramenta foi escolhida pelo fato de ser o que mais se adequava a realidade da empresa que foi implementada, além de ser de um melhor entendimento por parte de todos os envolvidos na pesquisa.

O Inventário Comportamental para o Mapeamento de Competências (ICMC) é uma ferramenta que ajuda o gestor a recrutar e selecionar melhor pessoas para ocupar os cargos, além de trazer uma maior satisfação por parte dos colaboradores, que passam a ser alocados para cargos com maior afinidade, competência e com maior chance de sucesso. Através dessa ferramenta se identifica quais as competências necessárias que uma pessoa precisa ter para a mesma venha a assumir o cargo.

“O ICMC tem por objetivo montar uma lista de indicadores que sejam compreendidos plenamente por seus colaboradores, afinal eles são os talentos e são eles que possuem as competências.” Leme (2008, p. 45).

A aplicação dessa ferramenta é dividida em duas partes.

Na Parte I temos 4 fases:

#### 1- Coleta dos Indicadores

Eleger amostras da rede de relacionamentos: “A estratégia do Inventário Comportamental é identificar os indicadores de competência da organização com o auxílio dos próprios colaboradores” Leme (2008, p. 48). É feita uma seleção na organização, quando for de médio a grande porte, para que se tenha uma amostra da população para assim executar a atividade.

Com a aplicação do questionário “Gosto/ Não Gosto/ O Ideal Seria” de Leme (2008, p. 60), onde os colaboradores da organização irão analisar o que gosta, o que não gosta nas atitudes profissionais dos colegas, e qual seria a conduta ideal para os colaboradores em relação a organização. “Já temos a lista dos colaboradores em mãos. Agora precisamos extrair desses colaboradores eleitos os indicadores de competências.” Leme (2008, p. 51);

#### 2- Consolidação dos indicadores

Os indicadores de competências são extraídos através da organização das respostas dos questionários e a eliminação das respostas duplicadas, chegando assim aos indicadores.

“É a parte mais trabalhosa e que consome mais tempo, temos uma planilha de papel com as respostas do Gosto/ Não Gosto/ o ideal seria.” Leme (2008, p. 60);

### 3- Associação das competências aos indicadores

Com a lista de indicadores em mãos se faz necessário associá-los às competências que são mais importantes para a organização. Nesta etapa o pesquisador precisa usar dos seus conhecimentos, tanto em relação as competências como em relação a empresa, para realizar a associação.

“Agora sem os papeis e com uma lista de indicadores de competências, a tarefa é associar cada indicador a uma competência.” Leme (2008, p. 62);

### 4- Validação

Uma vez realizado a associação dos indicadores as competências o pesquisador precisa validar junto ao(s) responsável(is) se as informações procedem e atendem a realidade da organização.

“Consiste no processo de validar o resultado obtido juntamente com a direção da empresa e /ou do comitê eleito para a implantação do projeto de Gestão por Competências.” Leme (2008, p. 74).

## Parte II

Logo após a aplicação da ferramenta e havendo feito a associação dos indicadores as competências, é aplicado junto aos superiores de cada cargo o segundo questionário, onde será analisado quais indicadores são necessárias para a função e qual a sua intensidade. “O superior da função irá analisar cada indicador e classificar a intensidade ou a necessidade de cada indicador como: muito forte, forte, normal ou não se aplica.” Leme (2008, p. 79). Como pode ser vista no quadro 2 que segue.

**Quadro 2 – Planilha de Mapeamento de Competência**

<b>Planilha de Mapeamento de Comportamentos</b>				
<b>Função:</b>				
<b>Instruções:</b> Analise cada comportamento e marque com um x a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que executa a função acima.				
<b>Comportamento</b>	<b>Muito Forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Normal</b>	<b>Não se Aplica</b>
Trazer soluções criativas para os problemas				
Compreender as necessidades dos clientes				
Analisar riscos e oportunidades				

Fonte: Adaptado de Leme (2008, p. 78)

Depois do preenchimento do questionário pelos superiores estes devem ser recolhidos e passar para a etapa em que é determinado o peso de cada indicador. Onde é dividido o Nível Máximo da Escala (que será sempre 5 para todas as competências) pela Quantidade de Indicadores de Competência, obtendo assim o Peso Indicador de cada competência.

“Portanto, se dividirmos o Nível Máximo da escala do nível de Competências pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, saberemos quantos pontos vale cada indicador nesta escala.” Leme (2008, p. 81). Como é mostrado na figura a seguir:

$$\text{Peso Indicador} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$$

Figura 2: Cálculo do peso indicador

Fonte: Adaptado de Leme (2008, p. 81).

Para facilitar a aplicação e o entendimento foi adaptado um quadro que retrata bem essa etapa, mostrado no quadro 3.

**Quadro 3 – Distribuição do Peso Indicador**

<b>Competências</b>	<b>Nível máximo</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Peso de cada indicador</b>
Liderança	5	8	0,625
Foco no Cliente	5	3	1,666
Empreendedorismo	5	4	1,25

Fonte: Adaptado de Leme (2008, p. 82).

Depois de ter identificado o peso que cada indicador possui, conforme Leme (2008) descreve, já se pode calcular o Nível de Competência da Função. Veremos agora na figura 3 a fórmula em questão:

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Quantidade de indicadores marcados como muito forte e forte}$$

Figura 3: Cálculo do NCF.

Fonte: Adaptado de Leme (2008, p. 83).

Para uma melhor visualização e organização, ao encerrar os cálculos é interessante pôr os dados em outro quadro, finalizando e identificando as competências. Segue o quadro:

**Quadro 4 – Nível de Competência da Função.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores marcados como muito forte ou forte	NCF
Liderança	5	8	0,625	4	2,5
Foco no Cliente	5	3	1,666	2	3,332
Empreendedorismo	5	4	1,5	4	5,0

Fonte: Adaptado de Leme (2008, p. 83).

Para chegarmos ao resultado do Nível de Competência da Função (NFC) dividimos o Nível Máximo da Escala pela Quantidade de Indicadores da Competência e multiplicamos pela Quantidade de Indicadores, marcados como muito forte ou forte, com esse resultado chegamos a conclusão do nível que determinada competência tem para aquela determinada função, assim podendo tomar a melhor decisão para alocar um colaborador que esteja com o mesmo nível que a função exige ou em seu desenvolvimento.

Agora, já se tem identificado quais as Competências essenciais de cada função. Com isso a II parte da elaboração do ICMC está concluída.

# METODOLOGIA

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Caracterizações da Pesquisa

Quanto à abordagem a pesquisa é quanti-qualitativa, pois preocupa-se em responder a problemática, tendo influência com a representatividade numérica, além de colher informações a partir de análises da aplicação da ferramenta ICMC (Inventário Comportamental para o Mapeamento das Competências) na Prospect. Como descrito por Creswell (2003, *apud* Massukado 2008), classificada como multi-métodos, a pesquisa quanti-qualitativa é conceituada da seguinte forma:

“A abordagem de multi-método é aquela em que o pesquisador tende a basear seus pressupostos em campos pragmáticos. Emprega estratégias que envolvem a coleta de dados tanto simultaneamente ou sequencialmente para melhor entender os problemas de pesquisa. A coleta de dados envolve tanto informações numéricas quanto informações textuais.”

Quanto aos objetivos a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois ela tem como objetivo utilizar uma ferramenta de mapeamento de competências para descrever as competências a partir da aplicação, ou seja, será feita uma descrição das etapas realizadas pelo mapeamento como citado por Gil (2002) a pesquisa é definida como um processo racional e sistemático que tem por finalidade proporcionar soluções aos problemas propostos. Ao finalizar a aplicação dos questionários e a entrevista será feita a descrição de todo o ocorrido.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser definida como pesquisa-ação, é assim caracterizada pelo fato de se ter pesquisado uma solução para o problema e ter realizado uma ação para mudar a situação, assim como descrito por Dick (2003). Na Prospect percebeu-se a necessidade de identificar quais as competências necessárias para se ocupar determinado cargo, o que foi solucionado com a aplicação do Inventário Comportamental para o Mapeamento de Competências.

Sendo assim, Fonseca (2002, *apud* Gerhardt e Silveira, 2009) afirma:

“A pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na ação”.

### 3.2 Definição do universo e amostra

Para essa pesquisa foi considerado o universo de 23 membros, sendo que o questionário foi aplicado com 18 colaboradores por não ser possível a presença dos demais, o que caracteriza uma amostragem não probabilística por acessibilidade. A amostragem por acessibilidade é utilizada quando o acesso aos elementos é de maior facilidade ou são os elementos aos quais o pesquisador tem acesso (LAKATOS & MARCONI, 2011).

### 3.3 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento utilizado foi o modelo de Leme (2008) de Mapeamento de Competências que é apresentado, o mesmo se divide em duas etapas:

→1ª parte:

Questionário contendo indagações sobre Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria, onde foi usada a grande parte dos membros da Prospect que estavam disponíveis no momento, com exceção do vice presidente e presidente que não podiam participar desta etapa pois participariam logo mais, e foi feita a coleta desses dados, para analisar o comportamento dos colegas e julgá-los dentro das opções do quadro.

→2ª parte:

Aplicação de um questionário em forma de quadro com os diretores dos departamentos, “Muito Forte, Forte, Normal ou Não se Aplica” (LEME, 2008, p. 79), onde cada um julgava os comportamentos exigidos para cada cargo, tomando por base o primeiro questionário.

O tratamento dos dados foi feito conforme os coeficientes indicados no modelo de mapeamento de competências de Leme (2008).



# **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE E RESULTADOS**

#### **4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Agora será apresentado o resultado dos dados coletados com essa pesquisa. Foram utilizados nesta pesquisa dois questionários para a coleta dos dados. Este estudo seguiu o modelo de Mapeamento de Competências proposto por Leme (2008), devido a ferramenta ser de a mais apropriada para a Prospect quando se fala em aprendizado dos membros, tendo em vista que a rotatividade de pessoal na empresa pesquisada é muito grande, o que facilita a disseminação do conhecimento.

A análise dos resultados foi dividida em três partes. A parte I foi para identificar as competências comportamentais. Nesta etapa foi aplicado junto aos membros efetivos da Prospect o questionário do “Gosto/ Não Gosto/O Ideal Seria” (LEME, 2008 p.52) para assim obter os indicadores que seriam usados na próxima etapa. Antes de aplicar o questionário foi feita um pré-teste para identificar alguma falha, foram aplicados 5 questionários, não havendo erros ou dúvidas por parte dos respondentes aplicou-se o questionário com o máximo possível de membros efetivos da Prospect que estavam disponíveis no dia da aplicação, totalizando 18 questionários respondidos. Cada resposta foi analisada e agrupada em competências para posteriormente serem usadas na validação feita pelo Vice-Presidente.

Na parte II foi definida as competências de cada função da empresa júnior. Com a aplicação dos questionários, junto aos diretores, foram coletados os dados que com auxílio de alguns cálculos matemáticos e do Excel foi possível transformar as informações quantitativas em qualitativas, para assim obter os resultados que foram postos em quadros e gráficos para uma melhor visualização e entendimento dos resultados, o que trata-se de uma tabulação dos dados, concluindo mais essa etapa.

Por fim, na parte III foram analisados os resultados, apontado as dificuldades e empecilhos da pesquisa na Prospect, encerrando assim este capítulo.

#### **4.1 - Parte I – Identificando as Competências Comportamentais**

Para se explicar o Inventário Comportamental para Mapeamento de competências se faz necessário seguir uma ordem na realização das atividades, ordem essa que será descrita abaixo.

##### **Etapa 1 - Eleger a amostra da Rede de Relacionamentos**

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte não foi necessário fazer cálculos estatísticos para decidir o tamanho da amostra, todos os membros efetivos foram convidados a participarem da pesquisa.

##### **Etapa 2 - Coleta dos Indicadores**

Sabendo a quantidade de membros efetivos da Prospect que estavam disponíveis para aplicação do questionário A (ver no anexo) foi marcado um horário em comum para todos onde foi realizada a aplicação.

Antes de começar efetivamente a aplicação foram entregues duas folhas aos pesquisados, a primeira continha as informações sobre a pesquisa e como deveria ser feito o preenchimento do questionário, o que foi lido com os participantes da pesquisa e logo depois explicados e tirado as dúvidas. A segunda folha tratava-se do questionário A, onde foram respondidas perguntas em relação ao comportamento profissional dos seus colegas de trabalho. Eles teriam que responder o que gostavam, o que não gostavam e qual seria o comportamento ideal no ambiente da organização.

Logo depois foram divididos em grupos e feita a aplicação do questionário. Com a aplicação destes questionários foram coletados um total de 135 indicadores (Ver em anexo Questionário B).

##### **Etapa 3 - Consolidação dos Indicadores**

Com todos esses indicadores chegou-se a fase mais trabalhosa onde todos os indicadores na coluna do “Gosto” deveriam ser transformados para o infinitivo, os

da coluna do “Não Gosto” para a forma afirmativa e no sentido ideal para a organização. Depois de feita todas essas modificações era o momento em que todas as frases duplicadas ou com o mesmo sentido eram eliminadas, restando assim um total de 55 indicadores (ver Anexo C), o que foi um ponto positivo pois mostrou que todos os membros da Prospect, ou pelo menos a grande maioria, estavam com a mesma opinião em relação aos problemas, as boas ações, o que é comprovado quando há esse número de indicadores duplicados.

#### Etapa 4 - Associação das Competências aos indicadores

Depois da transformação das frases coletadas com os membros da Prospect em indicadores chegou o momento de associa-las as competências. Mas primeiro foi necessário identificar essas competências, para isso foram feitas algumas pesquisas, lido artigos que envolvessem empresas juniores, perguntas informais junto aos membros da empresa e usado o conhecimento que foi adquirido sobre a mesma para fazer o levantamento das competências da organização, não deixando de tomar por exemplo as competências citadas por Leme (2008). Com tudo, chegou-se à conclusão que as competências essenciais da Prospect eram: Empreendedorismo; Visão sistêmica; Foco em resultados; Cultura da qualidade; Liderança; Tomada de decisão; Comunicação; Trabalho em equipe e Relacionamento interpessoal.

Conhecido as competências e os indicadores, foi feita a associação dos indicadores as competências, a partir da missão, visão, valores e estratégia da empresa. A associação dos indicadores as competências podem ser vistas no quadro a seguir:

Quadro 5: Associação das Competências aos Indicadores da Prospect

COMPETÊNCIAS	INDICADORES									
<b>Empreendedorismo</b>	Ser inovador	Ter sempre necessidade de crescimento	Ser criativo no desempenho das atividades	Ser dinâmico	Buscar sempre se aperfeiçoar					
<b>Visão sistêmica</b>	Ter sempre em mente os objetivos da empresa	Desenvolver competências necessárias ao cargo	Ter visão sistêmica da empresa	Conhecer visão, missão e objetivos da empresa	Conhecer bem os aspectos do seu departamento	Ter visão holística das atividades desempenhadas por todos				
<b>Foco em resultados</b>	Fazer reuniões com frequência	Ser centrado no que faz	Ser organizado nas atividades	Ter um bom desempenho nos projetos	Ser comprometido com os projetos (internos e externos)	Atender as necessidades dos clientes				
<b>Cultura da qualidade</b>	Conduzir com excelência os projetos	Ser crítico nas atividades	Sempre respeitar os prazos	Realizar atividades com qualidade	Atentar-se aos padrões de conduta da empresa					
<b>Liderança</b>	Rigidez nas cobranças das atividades	Exercer a liderança	Reconhecer boas ações	Dar feedback	Sempre motivar os colegas de trabalho	Desenvolver líderes e liderança	Passar segurança	Ser democrático nas divisões das atividades	Ter domínio da situação	
<b>Tomada de decisão</b>	Priorizar as atividades com um nível maior de importância									
<b>Comunicação</b>	Desenvolver o lema "Sangue Verde"	Ser comunicativo	Responder e-mails dentro do prazo	Representar a empresa frente aos clientes	Defender e expressar corretamente as ideias	Representar a empresa em eventos	Disseminar as informações pertinentes para toda empresa			
<b>Trabalho em equipe</b>	Ser ético em todas as atividades	Reconhecer que o trabalho foi realizado em conjunto	Dar suporte ao colega de trabalho	Compartilhar das atividades em grupo	Se integrar com os colegas de trabalho em geral	Ser proativo para as atividades	Ser pontual com os horários da empresa	Colaborar nas atividades em comum com outros departamentos		
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Ser cauteloso ao opinar	Saber aceitar críticas e opiniões contrárias	Saber ouvir/aceitar novas ideias	Ser humilde	Ser profissional	Tratar educadamente as pessoas	Ser impessoal nas atividades	Ter um bom relacionamento interpessoal		

Fonte: Adaptado de Leme (2008, p. 62).

## Etapa 5 – Validação

Após fazer a associação dos indicadores as competências, foi necessário a opinião de algum membro da diretoria para validar a atividade, como relatado por Leme (2008) quem fez a validação foi o Diretor da Qualidade. Foi retirado um indicador por ter o mesmo sentido de outro, sendo essa a única mudança feita por ele, ficando assim com 54 indicadores, como é mostrado no quadro 6 que segue.

Quadro 6: Associação das Competências aos Indicadores da Prospect Validada

COMPETÊNCIAS	INDICADORES									
<b>Empreendedorismo</b>	Ser inovador	Ter sempre necessidade e de crescimento	Ser criativo no desempenho das atividades	Ser dinâmico	Buscar sempre se aperfeiçoar					
<b>Visão sistêmica</b>	Ter sempre em mente os objetivos da empresa	Desenvolver competências necessárias ao cargo	Ter visão sistêmica da empresa	Conhecer visão, missão e objetivos da empresa	Conhecer bem os aspectos do seu departamento	Ter visão holística das atividades desempenhadas por todos				
<b>Foco em resultados</b>	Fazer reuniões com frequência	Ser centrado no que faz	Ser organizado nas atividades	Ter um bom desempenho nos projetos	Ser comprometido com os projetos (internos e externos)	Atender as necessidades dos clientes				
<b>Cultura da qualidade</b>	Conduzir com excelência os projetos	Ser crítico nas atividades	Sempre respeitar os prazos	Realizar atividades com qualidade	Atentar-se aos padrões de conduta da empresa					
<b>Liderança</b>	Rigidez nas cobranças das atividades	Exercer a liderança	Reconhecer boas ações	Dar feedback	Sempre motivar os colegas de trabalho	Desenvolver líderes e liderança	Passar segurança	Ser democrático nas divisões das atividades	Ter domínio da situação	
<b>Tomada de decisão</b>	Priorizar as atividades com um nível maior de importância									
<b>Comunicação</b>	Desenvolver o lema "Sangue Verde"	Ser comunicativo	Responder e-mails dentro do prazo	Representar a empresa frente aos clientes	Defender e expressar corretamente as ideias	Representar a empresa em eventos	Disseminar as informações pertinentes para toda empresa			

<b>Trabalho em equipe</b>	Ser ético em todas as atividades	Reconhecer que o trabalho foi realizado em conjunto	Dar suporte ao colega de trabalho	Compartilhar das atividades em grupo	Se integrar com os colegas de trabalho em geral	Ser proativo para as atividades	Ser pontual com os horários da empresa		
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Ser cauteloso ao opinar	Saber aceitar críticas e opiniões contrárias	Saber ouvir/aceitar novas ideias	Ser humilde	Ser profissional	Tratar educadamente as pessoas	Ser impessoal nas atividades	Ter um bom relacionamento interpessoal	

**Fonte:** Adaptado de Leme (2008, p. 62).

Assim como na etapa anterior o diretor da qualidade teve o auxílio da missão, visão, valores e estratégia da empresa para norteá-lo na validação desta etapa. Como relatado por Leme (2008, p. 76) “*Agora sim podemos olhar para nossa lista de competências e finalmente afirmar: Competências Organizacionais definidas.*”

Com os dados coletados nessa primeira etapa foi passado para a segunda etapa para que sejam utilizados e dado prosseguimento na atividade.

#### **4.2 - Parte II – Identificando as Competências de cada Função**

Com toda a primeira parte finalizada, já se tinha bem definida as competências e seus indicadores, precisava-se identificar quais e quanto dessas competências são necessárias para cada função da Prospect. Essa etapa foi dividida em 3 partes que são apresentadas a seguir.

##### **Etapa 1 - Aplicação da Planilha de Mapeamento de Competências**

Para dar início a segunda parte do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências foi aplicado junto aos diretores da Prospect o questionário no formato de uma planilha, o que é a etapa 1. O questionário “Muito Forte, Forte, Normal ou Não se Aplica” Leme (2008, p. 79), que se encontra no anexo, foi enviado para todos os diretores. No questionário continha uma explicação informando qual a finalidade do mesmo, a identificação do departamento e do cargo e instruções sobre o preenchimento.

Assim que enviado o questionário por e-mail foi marcada uma reunião para explicação do mesmo e de possíveis dúvidas. Na reunião foi explanado desde o início da aplicação da ferramenta para que os novos diretores pudessem estar a par do que já aconteceu e vinha acontecendo. Explicada a etapa e tirada todas as dúvidas os diretores responderam o questionário e enviaram para que desse prosseguimento a próxima etapa.

O número de cargos do nível estratégico são 8, são esses: Diretoria de Gestão de Pessoas; Diretoria Administrativa Financeira; Diretoria da Qualidade; Diretoria de Marketing e Comunicação; Diretoria Comercial; Diretoria de Projetos; Vice presidência; e Presidência.

Cada cargo de diretoria respondeu o questionário referente aos seus subordinados.

A Diretora de Gestão de Pessoas respondeu os questionários dos cargos: Gerente de Recrutamento e seleção, Gerente de Desenvolvimento Interno e Gerente de Treinamentos;

O Diretor Administrativo Financeiro respondeu para os cargos: Gerente de Caixa, Assessor Administrativo Financeiro, Gerente Administrativo, Gerente da Controladoria;

A Diretora da Qualidade respondeu para o cargo: Gerente da Qualidade;

A Diretora de Marketing e Comunicação respondeu pra os cargos: Gerente de Comunicação e Gerente de Criação e Imagem;

A Diretora Comercial respondeu para o cargo: Gerente Comercial;

A Diretora de Projetos respondeu para o cargo: Gerente de Projetos;

A Vice Presidente respondeu para os cargos: Diretor de Gestão de Pessoas, Diretor Administrativo Financeiro, Diretor da Qualidade, Diretor de Marketing e Comunicação, Diretor Comercial, e Diretor de Projetos;

A Presidente respondeu para os cargos: Assessor de Relações Públicas e Presidente, por não haver outro cargo com o nível hierárquico superior ao seu.

## Etapa 2 - Mensuração do Peso de Cada Competência

Nesta etapa 2 foram realizados os cálculos para se identificar o peso de cada competência. Para isso foi utilizada a escala indicada por Leme (2008) utilizando o nível 5 como máximo, no cálculo do Peso Indicador. Sempre foi utilizado



o peso 5, pois é o que representa 100% da competência (LEME, 2008). Segue os cálculos de todas as competências:

➤ Empreendedorismo

$$\text{Peso Indicador} = \frac{5}{5} = 1,0$$

Figura 4: *Cálculo do peso indicado da competência empreendedorismo.*

**Fonte:** Elaboração própria.

➤ Visão Sistêmica

$$\text{Peso Indicador} = \frac{5}{6} = 0,83$$

Figura 5: *Cálculo do peso indicado da competência visão sistêmica.*

**Fonte:** Elaboração própria.

➤ Foco nos Resultados

$$\text{Peso Indicador} = \frac{5}{6} = 0,83$$

Figura 6: *Cálculo do peso indicado da competência foco nos resultados.*

**Fonte:** Elaboração própria.

➤ Cultura da Qualidade

$$\text{Peso Indicador} = \frac{5}{5} = 1,0$$

Figura 7: *Cálculo do peso indicado da competência cultura da qualidade.*

**Fonte:** Elaboração própria.

➤ Liderança

$$\text{Peso Indicador} = \frac{5}{9} = 0,55$$

Figura 8: *Cálculo do peso indicado da competência liderança.*

**Fonte:** Elaboração própria.

➤ Tomada de Decisão

$$\text{Peso Indicador} = \frac{5}{1} = 5,0$$

Figura 9: *Cálculo do peso indicado da competência tomada de decisão.*

**Fonte:** Elaboração própria.

➤ Comunicação

$$\text{Peso Indicador} = \frac{5}{7} = 0,71$$

Figura 10: *Cálculo do peso indicado da competência comunicação.*

**Fonte:** Elaboração própria.

➤ Trabalho em Equipe

$$\text{Peso Indicador} = \frac{5}{7} = 0,71$$

Figura 11: *Cálculo do peso indicado da competência trabalho em equipe.*

**Fonte:** Elaboração própria.

➤ Relacionamento Interpessoal

$$\text{Peso Indicador} = \frac{5}{8} = 0,62$$

Figura 12: *Cálculo do peso indicado da competência relacionamento interpessoal.*

**Fonte:** Elaboração própria.

Após os cálculos dos pesos das competências e assim identificado o peso indicador das mesmas, foi preenchido o quadro do peso de cada indicador para que tivesse uma melhor visualização e entendimento das informações. Segue o quadro:

**Quadro 7** - Distribuição do peso indicador da Prospect.

<b>Competências</b>	<b>Nível máximo</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Peso de cada indicador</b>
Empreendedorismo	5	5	1,0
Visão sistêmica	5	6	0,833
Foco em resultados	5	6	0,833
Cultura da qualidade	5	5	1,0
Liderança	5	9	0,555
Tomada de decisão	5	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714
Trabalho em equipe	5	7	0,714
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625

Fonte: Elaboração própria

### Etapa 3 - Encontrando o Nível de Competência da Função (NCF)

Nas etapas anteriores identificamos como resultado do primeiro questionário, Gosto/ Não Gosto/ O Ideal Seria, obteve-se 54 indicadores validados que foram associados a 9 competências, passado para a etapa subsequente obteve-se o peso indicador de cada competência, aplicado o questionário da Planilha de Mapeamento de Competências, e tabulado os dados, logo depois foi finalizada a aplicação da ferramenta a calcular o Nível de cada Competência da Função.

Como relatado por Leme (2008, p. 82) “o procedimento que será detalhado deve ser aplicado função por função e para cada uma das competências.”, assim foi feito, função por função foi calculado o Nível de Competências da Função.

Para essa etapa foram considerados os indicadores indicados pelos diretores classificados como Forte ou Muito Forte na planilha de Mapeamento de comportamento da função, os indicadores que foram classificados como Normal ou Não se Aplica foram desconsiderados por não expressarem necessidade evidente (LEME, 2008).

Para os cálculos do Nível de Competência da Função foi dividido o Nível Máximo da Escala pela Quantidade de Indicadores da Competência, o resultado foi

multiplicado pela Quantidade de Indicadores Marcados como Muito Forte ou Forte Para a Função, que segue:

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

Figura 13: Cálculo do nível de competência da função.

Fonte: Adaptado de Leme (2008 p. 83).

Depois de encontrado o valor do NCF foi colocada as informações em um quadro para melhor visualização e entendimento, conforme a quantidade de funções da Prospect, finalizando assim a segunda parte e a aplicação do ICMC. Segue os quadros para cada cargo:

**Quadro 8 - Distribuição do NCF - PRESIDÊNCIA.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como "Muito Forte" ou "Forte"	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	3	3,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	6	5,0
Foco em resultados	5	6	0,833	6	5,0
Cultura da qualidade	5	5	1,0	4	4,0
Liderança	5	9	0,555	8	4,44
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	7	5,0
Trabalho em equipe	5	7	0,714	7	5,0
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	8	5,0

**Fonte:** Elaboração própria.

Para o cargo da Presidência os resultados do Nível de Competência para a Função foi o que já era esperado, como o cargo requer um nível maior de competências os resultados da pesquisa não poderiam ser outro, confirmando a perspectiva. A única competência que foi avaliada como mediana, sendo classificada como nível 3,0, foi o Empreendedorismo, isso se explica pelo fato de a presidência não estar focada a desenvolver tão fortemente o empreendedorismo. Pelo fato do cargo em questão estar a frente da empresa como um todo e responsável pela estratégia de médio e longo prazo, assim como a diretoria também, a competência Visão Sistêmica obteve nível máximo, 5. Foco em Resultados é uma competência que também foi avaliada com nível máximo, pois é a presidência quem faz a cobrança para que os resultados sejam alcançados. Cultura da Qualidade foi uma competência que foi avaliada com nota 4,0, pois mesmo não sendo uma função direta do cargo, a qualidade é algo prezada na empresa, assim, para que o exemplo seja dado se faz necessário esse nível.

Liderança obteve quase o nível máximo, sendo classificada com nível 4,4. Essa competência é fortemente encontrada no cargo, pois para gerir uma empresa com excelência e com, em média, 23 funcionários por gestão se faz necessário um líder focado. Tomada de Decisão é outra competência que recebeu nota máxima, pois toda decisão estratégica é passada pela diretoria para aprovação, o que requer um bom conhecimento sobre gestão, para que as decisões sejam as mais corretas possíveis. Como todo bom líder, se faz necessário que sua comunicação seja eficiente para que se chegue a todos os níveis hierárquicos e que a informação seja passada corretamente. A presidência sem a equipe de diretores e gerentes não conseguiria desenvolver todas as atividades da Prospect e assim não chegaria aos objetivos e metas traçados para a empresa, sendo assim o Trabalho em Equipe deve ser algo valorizado pela presidência, para que a sua missão de desenvolvimento dos membros venha a se cumprir, assim como a presidência precisa ter um bom relacionamento interpessoal com os seus subordinados para que a ordem prevaleça e o trabalho seja bem desenvolvido.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

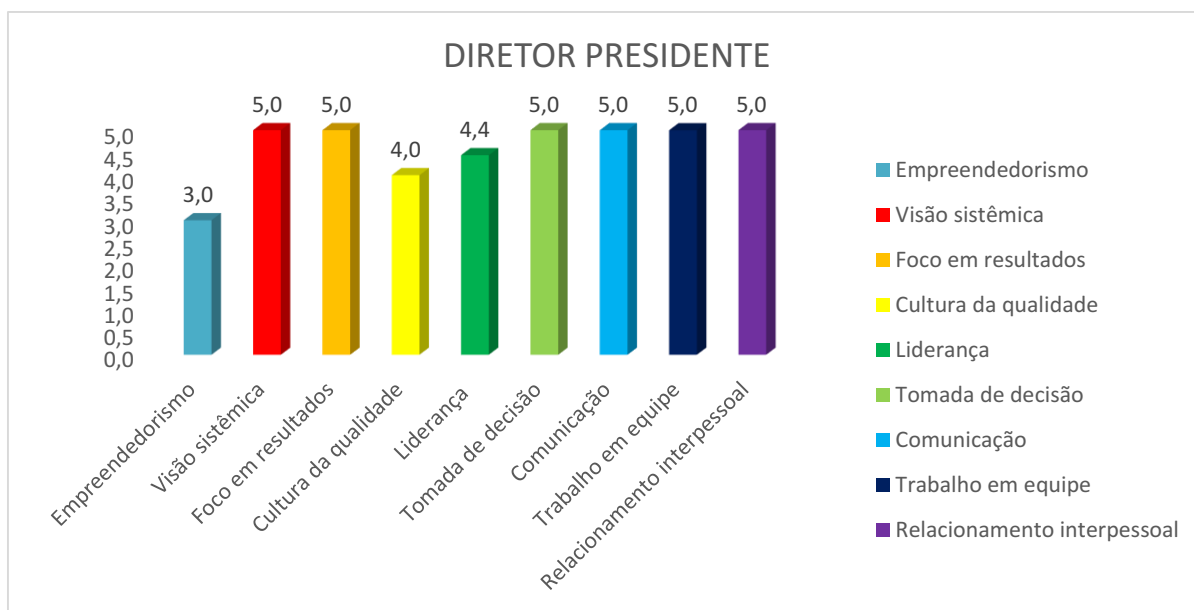


Figura 14: Gráfico do NCF Presidente.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 9 - Distribuição do NCF – VICE PRESIDÊNCIA.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	5	5,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	6	5,0
Foco em resultados	5	6	0,833	6	5,0
Cultura da qualidade	5	5	1,0	4	4,0
Liderança	5	9	0,555	8	4,44
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	7	5,0
Trabalho em equipe	5	7	0,714	7	5,0
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	8	5,0

Fonte: Elaboração própria.

Assim como o cargo da presidência, já era esperado pelo pesquisador competências com níveis altos para a vice presidência e foi o que aconteceu. As competências Empreendedorismo, Visão Sistêmica, Foco em Resultados, Tomada de Decisão, Comunicação, Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal obtiveram níveis máximos, pelos mesmos motivos da presidência, afinal de contas a diferença da presidência para a vice presidência na Prospect é a tomada de decisão, onde o veredito final é dado pelo presidente, e que a presidência cuida de fatores mais externos, como parcerias, representatividade em eventos, já a vice presidência cuida mais dos fatores internos, como acompanhar e orientar a diretoria, fazer as cobranças necessárias para que as metas sejam alcançadas, realizar as reuniões de diretoria. Deste modo as competências são bem parecidas assim como os respectivos níveis.

Para a competência Cultura da Qualidade, que foi classificada com um nível 4,0, também é considerado um nível alto, até porque não é uma função direta da vice presidente zelar pela qualidade, já que existem outros cargos para isso, mas pelas cobranças que são feitas pela mesma então se explica essa avaliação.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue

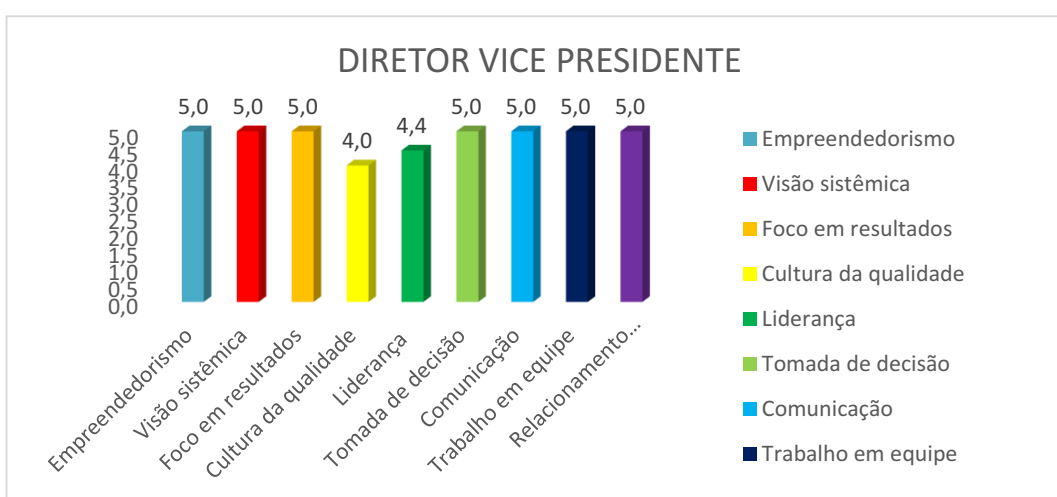


Figura 15: Gráfico do NCF Vice Presidente.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 10 - Distribuição do NCF – DIRETOR DE PROJETOS.**

<b>Competências</b>	<b>Nível máximo</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Peso de cada indicador</b>	<b>Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”</b>	<b>NCF</b>
Empreendedorismo	5	5	1,0	5	5,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	5	4,2
Foco em resultados	5	6	0,833	6	5,0
Cultura da qualidade	5	5	1,0	5	5,0
Liderança	5	9	0,555	9	5,0
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	6	4,3
Trabalho em equipe	5	7	0,714	7	5,0
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	7	4,4

Fonte: Elaboração própria.

Para o cargo de Diretor de Projetos da Prospect obteve-se o seguinte resultado: para a competência Empreendedorismo o nível que o diretor deve ter é o máximo, tendo em vista que ele é o responsável por coordenar os seus gerentes de projetos que estão à frente dos projetos da empresa, ele deve buscar sempre empreender nos projetos para que os clientes estejam satisfeitos com os serviços prestados. Visão sistêmica obteve nível de 4,2, o que é considerado alto até porque o diretor de projetos acompanha e contribui para as metas, os objetivos, como os outros diretores. Cultura da qualidade, não poderia deixar de ser classificado com nível alto, obteve 5,0, pois com a ajuda do departamento da qualidade o diretor de projetos faz com que o máximo de erros sejam evitados e os que ainda acontecem que sejam sanados a tempo para que o cliente não seja prejudicado, assim ele também zela pela qualidade.

Para a competência Liderança o cargo também obteve avaliação máxima, pois é constante o exercício dessa competência, seja gerindo as atividades do seu departamento, seja gerindo seus gerentes no desenvolvimento dos projetos



externos/internos. Tomada de decisão também obteve nível máximo, levando em conta que o diretor é quem direciona os seus gerentes a como conduzir os projetos, ou quando não tem condições para tal, procura, juntamente com seu gerente, um professor que possa orienta-lo e direciona-lo no melhor caminho para o desenvolvimento do projeto, assim como as atividades do departamento, por qual maneira elas serão realizadas. Comunicação foi uma competência que não obteve nível máximo, mas ainda é considerado um nível alto, 4,3, para que os projetos sejam desenvolvidos e com um nível de qualidade alto a comunicação entre as partes que o compõem não pode deixar a desejar, tendo em vista que o diretor de projetos é que supervisiona as atividades do mesmo, e com sua equipe então essa competência deve estar desenvolvida e em um bom nível na pessoa que deseja ocupar nesse cargo.

O diretor de projetos deve saber muito bem trabalhar em equipe, pois ele está rodeado delas, sejam as equipes dos projetos ou a sua equipe de departamento, o fato é que, segundo a pesquisa, o mesmo deve ter essa competência muito bem desenvolvida, e ela foi classificada com o nível máximo para esta função. Assim como trabalhar em equipe o diretor de projetos precisa ter um ótimo relacionamento interpessoal, afinal de contas seu trabalho exige uma grande interação entre as partes. Para essa competência o nível exigido é de 4,4 para um total de 5,0, ou seja, deve ter essa competência muito bem desenvolvida.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue

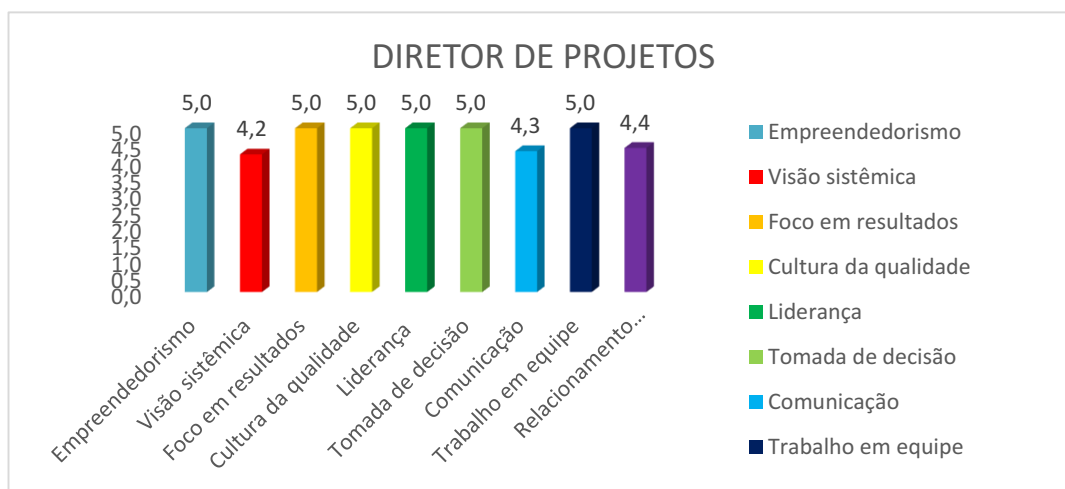


Figura 16: Gráfico do NCF Diretor de Projetos.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 11 - Distribuição do NCF – DIRETOR COMERCIAL.**

<b>Competências</b>	<b>Nível máximo</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Peso de cada indicador</b>	<b>Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”</b>	<b>NCF</b>
Empreendedorismo	5	5	1,0	4	4,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	5	4,2
Foco em resultados	5	6	0,833	5	4,2
Cultura da qualidade	5	5	1,0	4	4,0
Liderança	5	9	0,555	3	1,7
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	7	5,0
Trabalho em equipe	5	7	0,714	5	3,6
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	7	4,4

Fonte: Elaboração própria.

Para o diretor comercial também foi feita a avaliação, desse modo segue a mesma: para a competência Empreendedorismo, assim como vem sendo avaliado os outros cargos de diretoria, o cargo foi avaliado com o nível 4, que é considerado alto, isso pelo fato de sempre o ocupante do cargo procurar novas ferramentas, técnicas de venda e abordagem, apresentação do serviço, enfim sempre se busca empreender para que a Prospect venha a fechar mais projetos possíveis. Visão Sistêmica é uma competência muito importante para o diretor comercial, pois ele deve estar atento ao mercado para vislumbrar novas oportunidades e assim adequar o portfólio as necessidades de mercado e indicar serviços aos novos clientes, essa competência obteve o nível de 4,2. A competência Foco nos Resultados foi classificada como nível 4,2, um nível alto e se explica pelo fato do diretor comercial ser o encarregado, junto com seus gerentes, de prospectar novos clientes e fidelizar os que já fizeram projetos, logo se o não houver planejamento e foco nos resultados o objetivo da empresa não será alcançado e não terá projetos para desenvolver, assim o objetivo maior, que é desenvolver os membros não será atingido pois não haverá como aprender as atividades de um projeto. Cultura da Qualidade também

obteve um nível alto, sendo classificada como 4,0, além dos argumentos já citados acima os procedimentos realizados junto aos clientes devem ser muito bem realizados focando a qualidade do serviço, pois eles serão decisivos para que o cliente esteja satisfeito e assim retorne a empresa fechando mais um projeto.

Liderança foi uma competência que obteve um baixo nível, foi classificado com o nível 1,7, o que pode ser considerado um equívoco, pois o diretor comercial deve ter essa competência muito bem desenvolvida pois vai gerir uma equipe que deve estar motivada e focada para que os objetivos sejam alcançados, desta forma se o ocupante do cargo não for um bom líder as atividades referentes ao departamento estarão correndo sérios riscos de não serem realizadas com qualidade. A Tomada de Decisão é uma competência muito importante pois o diretor comercial deve ter em mente que quando o que foi planejado não está trazendo os resultados esperados, deve-se ter um outro plano, desta forma o momento de mudar a estratégia é primordial para que não se perca clientes, assim esta competência foi classificada como 5,0, nível máximo. Comunicação é uma competência que deve estar desenvolvida para o ocupante do cargo, pois um gestor que não se comunica bem com seus subordinados dificulta a realização das atividades, fazendo com que os seus objetivos sejam comprometidos, desta forma a classificação do nível desta competência não poderia ser outro, obteve-se o nível máximo, 5,0.

Saber Trabalhar em Equipe é primordial para o diretor comercial, sua equipe precisa muito que essa competência esteja desenvolvida, pois além das dificuldades encontradas internamente também existem os fatores externos que são bem mais difíceis de se lidar, sendo assim saber trabalhar juntamente com a equipe é essencial. Esta competência foi classificada com o nível 3,6, o que poderia ser um pouco mais alto, mas está dentro do esperado. Relacionamento Interpessoal foi classificado como 4,4 de nível necessário para a pessoa que for ocupar o cargo ter essa competência desenvolvida, saber se relacionar com o as pessoas é muito importante principalmente por representar a empresa frente aos clientes, juntamente com o gerente comercial, e por ser necessário tratar com os outros departamentos da empresa.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

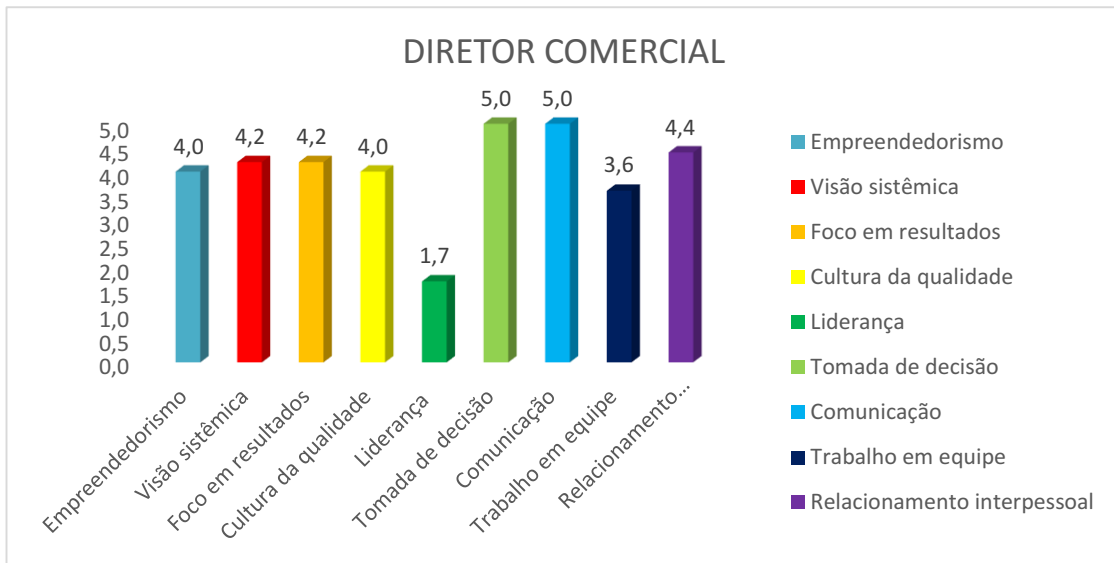


Figura 17: Gráfico do NCF Diretor Comercial.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 12 - Distribuição do NCF – DIRETOR DA QUALIDADE.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	0	0,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	2	1,7
Foco em resultados	5	6	0,833	5	4,2
Cultura da qualidade	5	5	1,0	4	4,0
Liderança	5	9	0,555	2	1,1
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	1	0,7
Trabalho em equipe	5	7	0,714	2	1,4
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	6	3,8

Fonte: Elaboração própria.

A Diretoria da Qualidade, é um dos cargos obtidos como estratégicos para a empresa, pois a partir dele, se controla e são conduzidos os projetos e processos focados na qualidade e fidelidade de seus stakeholders. Na competência do Empreendedorismo, a NCF foi 0,0, isso se deve ao fato que esse cargo não lida diretamente com esse fomento, atuando nos processos internos da empresa, porém a Prospect pode estar revendo a nota e aumentando essa competência, pois apesar de não ter envolvimento direto com ela, de certa forma, estamos atuando em um ambiente empreendedor, onde tem de haver o fomento ao Empreendedorismo, em suas diversas áreas. Em Visão Sistêmica, obteve o NCF de 1,7, sendo essa uma nota abaixo do esperado, pois mesmo que o cargo em questão mantenha seu enfoque nos processos internos da empresa, ele estará lidando com atividades e ações dos departamentos, ou seja, não se mantém somente focado em suas atividades departamentais, mas também voltado ao conhecimento interdepartamental, para que assim, esteja conduzindo suas atividades a um nível alto de excelência, juntamente com os outros departamentos.

Como o cargo tem como um de seus focos principais alcançar resultados, essa nota não poderia ser baixa, sendo assim, na Prospect, a competência obteve 4,2, algo evidente e lógico como uma das principais competências para o cargo em questão. A Cultura da Qualidade obteve uma nota alta de 4,0, mas por se tratar de uma competência indispensável para o cargo, poderia ter sido maior, pois a mesma deve fazer parte inteiramente do colaborador que assumir o cargo, o mesmo deve ter essa cultura em mente e não só fomentá-la dentro do departamento e nos processos, mas também em cada um dos colaboradores da empresa.

Um cargo de Diretoria, por si só, exige um considerável grau de liderança do indivíduo, a nota da competência 1,1, vista na Prospect, deveria ser maior, principalmente por se tratar de uma Diretoria, que não lida somente com seu departamento, mas também com processos de outros departamentos, até no repasse do conhecimento dessa competência para os seus gerentes, onde os mesmos agem no olhar crítico e ações corretivas nos projetos da empresa. Agir, decidir é um dos pontos fortes para o cargo, por isso a competência de Tomada de Decisão, faz parte disso, a mesma obteve a nota máxima de 5,0. Onde foi levada em questão a atuação do Diretor dentro do departamento, como também agindo diretamente com a empresa e com todos os membros, levando à mesma a um processo de excelência. Comunicação recebeu nota 0,7, por se tratar de um cargo

onde o trabalho é interno e em partes, com atividades operacionais, porém, essa nota poderia ser um pouco maior, pois é importante que a comunicação esteja presente no Departamento da Qualidade, pois o mesmo tem como um de seus focos principais o alcance de resultados e só se chega a esse objetivo, quando as informações são bem claras e processadas. Trabalho em Equipe obteve uma nota razoável dentro do cargo na Prospect, sendo de 1,4, porém a mesma poderia ser maior, por se tratar da ideia de que a partir de um trabalho em equipe e bem estruturado dentro do próprio departamento, pelo Diretor, pode-se chegar a união de ações que levem aos resultados esperados pelo departamento e pela empresa como um todo. Por fim, o Relacionamento Interpessoal também obteve uma nota boa, de 3,8, onde a mesma se dá pelo fato que o departamento não lida somente com suas ações dentro de seu departamento, mas também com outros departamentos, sendo assim, mantendo comunicação e relação com os outros diretores de tais áreas.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

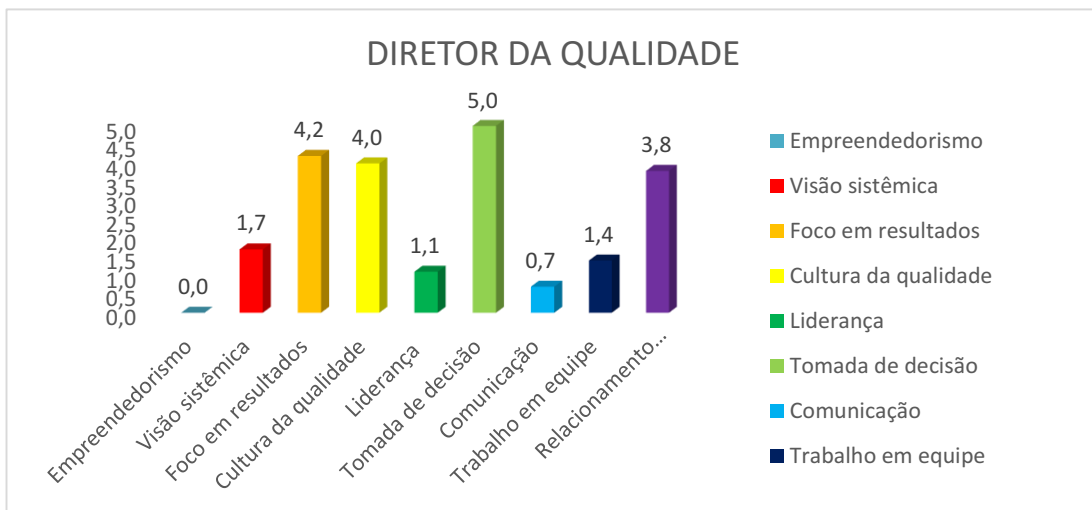


Figura 18: Gráfico do NCF Diretor da Qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 13 - Distribuição do NCF – DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO.**

<b>Competências</b>	<b>Nível máximo</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Peso de cada indicador</b>	<b>Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”</b>	<b>NCF</b>
Empreendedorismo	5	5	1,0	0	0,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	3	2,5
Foco em resultados	5	6	0,833	1	0,8
Cultura da qualidade	5	5	1,0	2	2,0
Liderança	5	9	0,555	2	1,1
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	3	2,1
Trabalho em equipe	5	7	0,714	1	0,7
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	3	1,9

Fonte: Elaboração própria.

O Diretor Administrativo-Financeiro é responsável por toda parte jurídica e financeira da Prospect, articulando entre os seus gerentes do departamento toda organização dos documentos e mantendo o caixa da empresa de forma saudável e ativa. Nas competências vistas na Prospect, o cargo em questão ficou com Empreendedorismo obtendo nível 0,0, apesar do departamento lidar muito com atividades internas e operacionais, essa nota de competência deveria ser um pouco maior no requisito desse cargo, pois é um cargo de liderança e que por agir em uma Empresa Júnior, por si só, o indivíduo é um empreendedor. Em Visão Sistêmica, obteve-se uma nota razoável, de 2,5, porém é notório que para estar em um cargo como esse Visão Sistêmica é fundamental, pois trata de interesses da empresa como um todo, suas atividades e operações, e o departamento como financiador das atividades da empresa deve-se ater a isso. Foco em Resultados, obteve o nível de 0,8, como também nesse ponto esse índice deveria ser maior, pois o cargo em questão, trabalha em seu departamento, como também em conjunto com outros departamentos ajudando a levar a empresa ao alcance de resultados. O Departamento trabalha suas ações, seus processos, todos voltados em busca de

uma excelência, por isso é indispensável que o mesmo também a Cultura da Qualidade trabalhada e aplicada às suas atividades, essa competência recebeu a nota de 2,0. Outra competência avaliada no departamento foi a Liderança que obteve a nota de 1,1, porém por se tratar de um cargo de liderança, essa nota deveria ser maior, pelo trabalho desenvolvido pelo cargo, não somente entre seus gerentes departamentais, mas como também por toda a empresa, até os diretores, quando lida com assuntos jurídico-financeiros.

A Tomada de Decisão obteve a nota máxima, 5,0, isso se deve ao fato que o cargo a cada dia está rodeado da necessidade de tomar decisões, tanto sobre a área jurídica, como também a financeira, como gerenciar as finanças da Prospect, onde investir, onde cortar gastos, onde aplicar para o desenvolvimento dos projetos, etc. A Comunicação obteve uma nota mediana, 2,1, a mesma ainda poderia ser maior, pois só existem resultados com uma boa comunicação no departamento e com outros departamentos, logo com o Departamento Administrativo-Financeiro não seria diferente.

O Trabalho em Equipe obteve nota 0,7, porém esse nível atribuída pelas respostas do questionário “Muito Forte/ Forte/ Normal/ Não se Aplica” (LEME, 2008) pela Prospect a essa competência deveria ser maior, pois o trabalho realizado dentro do departamento e fomentado pelo diretor se dá de forma unida, para assim conseguir um objetivo, um exemplo disso é aquisição anual do Selo EJ, que é um documento que legaliza as práticas da empresa júnior no Brasil, o qual todo o departamento se une e corre atrás do mesmo para a regularização jurídica da empresa, perante o Movimento Empresa Júnior à nível nacional e estadual. Em Relacionamento Interpessoal, foi obtida a nota 1,9, a qual foi obtida pelo relacionamento e a comunicação que o membro que ocupa o cargo deve ter com os outros membros e com as demais pessoas para realizar as atividades de maneira precisa e profissional, o que foi considerado baixo, por se tratar de um cargo de diretoria, que lida diretamente com a grande maioria da empresa.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.



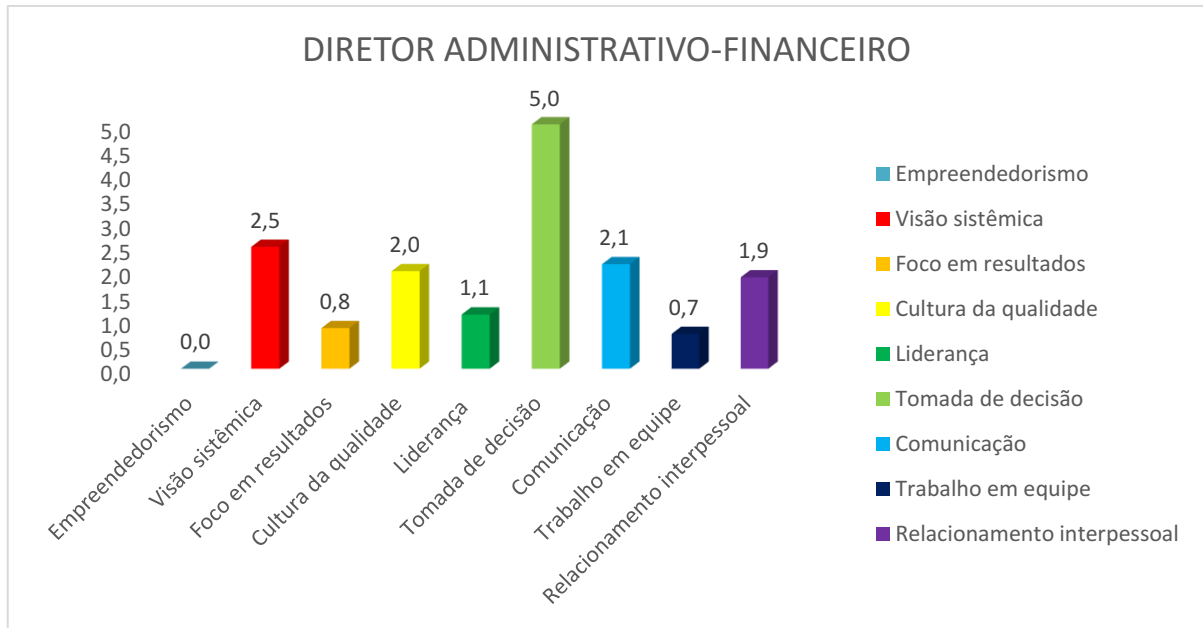


Figura 19: Gráfico do NCF Diretor Administrativo Financeiro.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 14 - Distribuição do NCF – DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAS.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	4	4,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	5	4,2
Foco em resultados	5	6	0,833	2	1,7
Cultura da qualidade	5	5	1,0	3	3,0
Liderança	5	9	0,555	6	3,3
Tomada de decisão	5	1	5,0	0	0,0
Comunicação	5	7	0,714	4	2,9
Trabalho em equipe	5	7	0,714	5	3,6
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	6	3,8

**Fonte:** Elaboração própria.

Para o cargo de Diretor de Gestão de Pessoas a competência Empreendedorismo foi classificada com o NCF de 4,0, pois como a empresa está inserida no Movimento Empresa Júnior (MEJ) e uma das competências primordiais é o empreendedorismo, essa competência deve estar bem desenvolvida, principalmente por se tratar de um cargo de diretoria. Visão Sistêmica obteve o NCF de 4,2, considerado um nível alto, pois assim como os outros diretores o de gestão de pessoas também participa da elaboração do planejamento estratégico, assim como opina para decisões estratégicas. Foco em Resultados foi uma competência que foi avaliada com o NCF de 1,7, o que não é o ideal para o cargo, pois como o diretor precisa apresentar seus resultados junto a diretoria, se o ocupante do cargo não tiver esse foco as suas atividades estarão comprometidas, por esse motivo o NCF deveria ser maior. Cultura da Qualidade obteve um nível mediano, o que poderia ter sido avaliado diferente, um pouco mais alto pois a empresa preza para que suas atividades e projetos sejam sempre executados com o maior nível de qualidade que esteja ao alcance, sendo assim ter 3,0 como nível ideal para o cargo não condiz com os fatos.

A competência Liderança foi avaliada com o nível de 3,3 que é considerado mediano, quando levado em consideração as atividades que o diretor do departamento está a frente, como o processo seletivo e o trainee, podemos perceber que esse nível deveria ser maior, pois essas atividades demandam de um líder efetivo, caso contrário as atividades não saem como planejado. Tomada de decisão obteve nível 0,0, o que é totalmente equivocado, pois o ocupante do cargo precisa gerir seu departamento e para isso precisa identificar e decidir qual a melhor maneira de leva-lo. Caso aconteça algum imprevisto o diretor deve estar atento para que as novas decisões sejam colocadas em prática rapidamente. Comunicação é mais uma das competências que faz parte das essenciais para a Prospect, essa competência obteve o nível de 2,9 algo que precisa ser revisto, pois no ambiente empresarial saber se comunicar bem é essencial e quando se tem uma equipe para gerir essa responsabilidade aumenta ainda mais. Trabalho em Equipe é fundamental, principalmente para o diretor de gestão de pessoas, pois suas atividades envolvem os demais membros, a exemplo do processo seletivo onde

todos os membros da empresa participam, logo se o gestor não souber assim fazer terá graves problemas ao tentar desempenhar suas atividades, o que poderia ter sido levado em consideração na avaliação para que a competência obtivesse um nível mais elevado. Por fim, Relacionamento Interpessoal, o diretor de gestão de pessoas lida diretamente com os integrantes da empresa júnior, logo para que os resultados positivos apareçam se faz necessário que essa competência esteja bem desenvolvida para o ocupante de tal cargo, sendo assim o nível de 3,8 que foi atribuído ao cargo é mediano, o que deveria ser diferente, obter um nível mais alto.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

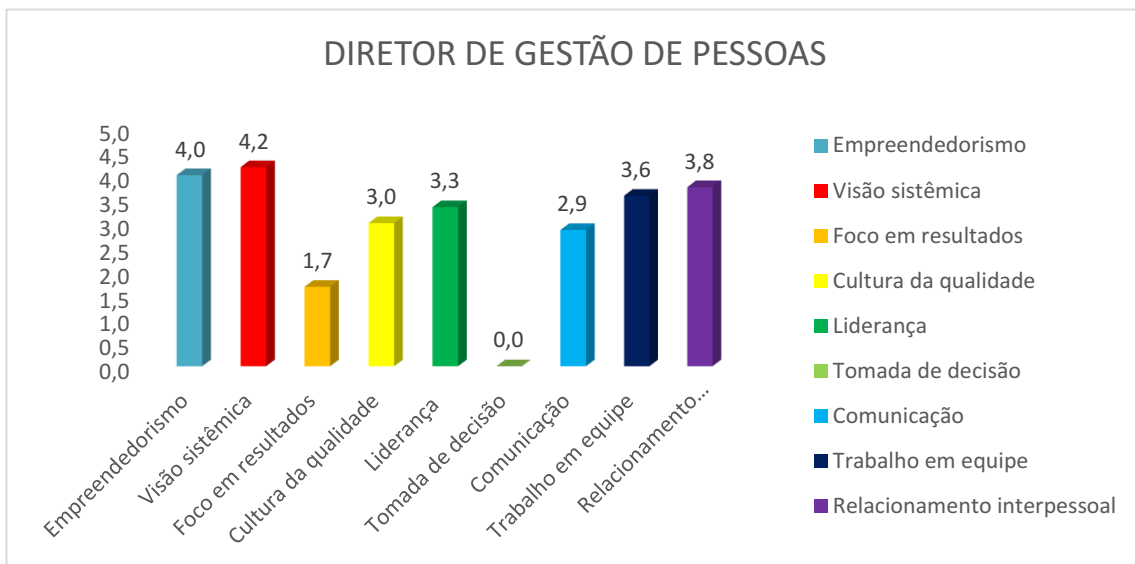


Figura 20: Gráfico do NCF Diretor de Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 15** - Distribuição do NCF – DIRETOR DE MARKETING E COMUNICAÇÃO.

<b>Competências</b>	<b>Nível máximo</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Peso de cada indicador</b>	<b>Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”</b>	<b>NCF</b>
Empreendedorismo	5	5	1,0	3	3,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	3	2,5
Foco em resultados	5	6	0,833	3	2,5
Cultura da qualidade	5	5	1,0	4	4,0
Liderança	5	9	0,555	1	0,6
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	5	3,6
Trabalho em equipe	5	7	0,714	4	2,9
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	6	3,8

Fonte: Elaboração própria.

Aplicado o ICMC para o cargo de Diretor de Marketing e Comunicação a competência Empreendedorismo obteve o nível 3,0, considerado mediano, essa competência deveria estar a um nível maior pois parte do pressuposto que todos, ou a maioria, os empresários juniores são empreendedores, ou desenvolvem essa competência, por este motivo que o diretor precisa estar em um nível mais elevado, considerando o nível “exigido” pelo cargo. Visão sistêmica, obteve-se uma nota razoável, de 2,5, porém é notório que para estar em um cargo como esse Visão Sistêmica é fundamental, pois trata de interesses da empresa como um todo, suas atividades impactam diretamente nos *stakeholders*, levando em consideração as mídias, e-mail, informes, assim tendo boa parte das atividades voltada para eles precisa-se que o diretor tenha uma ampla visão para evitar constrangimentos e chegar aos objetivos. Foco em Resultados é uma competência muito importante para tal cargo, pois existem atividades rotineiras, a exemplo da atualização das mídias, que precisam ser acompanhadas pelo diretor, essas informações passadas

precisam ser claras e objetivas visualizando sempre atender a necessidade, chagando aos objetivos. Cultura da Qualidade obteve uma NCF considerada alta, 4,0, essa cultura é disseminada por toda empresa e é importante que todos zelem por ela, pois é a imagem da empresa que está em questão.

A competência Liderança obteve uma NCF de 0,6, o que é muito baixo para um cargo de diretoria, pois além de gerir sua equipe, com a responsabilidade de direcionar para as atividades, existem outras atividades que precisa que o diretor tenha uma postura de líder, o que não foi considerado nesta avaliação. Tomada de decisão obteve o nível máximo, 5,0, o que é explicado pela necessidade de sempre estar se tomando decisões, sejam eles no departamento ou para a empresa como um todo junto a diretoria. Comunicação é uma competência essencial para o cargo, e esta foi avaliada com o NCF de 3,6, um nível mediano, porém ainda baixo levando em consideração as atividades do cargo, pois o mesmo precisa repassar, internamente, as informações dos departamentos através do boletim informativo, deixar os *stakeholders* par do que acontece e as novidades da empresa, sabendo sempre quais e como essas informações são passadas. Trabalho em Equipe obteve o nível de 2,9, o que é muito baixo tendo em vista que o cargo se relaciona com, se não todos os membros da empresa diretamente, pelo menos a maioria deles, precisando de informações para ser passada adiante. Relacionamento Interpessoal obteve o nível de 3,8 o que não é um nível muito baixo, é o suficiente para que as suas atividades sejam realizadas sem maiores danos para o diretor.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

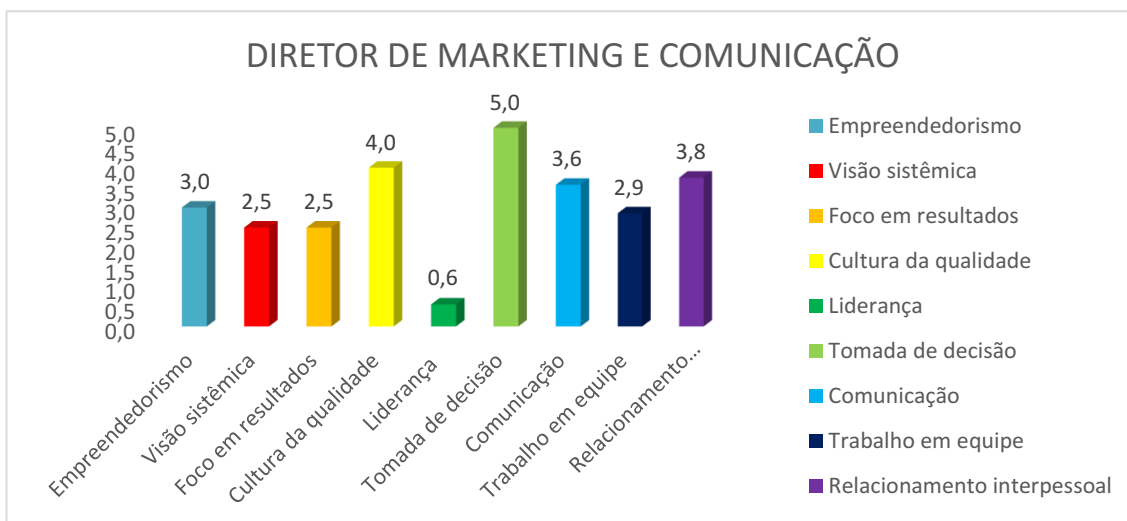


Figura 21: Gráfico do NCF Diretor de Marketing e Comunicação.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 16 - Distribuição do NCF – ASSESSOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	1	1,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	1	0,8
Foco em resultados	5	6	0,833	0	0,0
Cultura da qualidade	5	5	1,0	0	0,0
Liderança	5	9	0,555	1	0,6
Tomada de decisão	5	1	5,0	0	0,0
Comunicação	5	7	0,714	0	0,0
Trabalho em equipe	5	7	0,714	1	0,7
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	3	1,9

Fonte: Elaboração própria.

O Assessor Administrativo-Financeiro é um cargo o qual auxilia tanto o Diretor, como também todo o departamento, ou seja, as demais gerências. No

levantamento das notas de competências, foram obtidas as seguintes: Em Empreendedorismo, a nota de 1,0, proveniente da ação que o cargo obtém dentro do departamento, assim como o indivíduo por si só, é um empreendedor no ambiente em que atua. Em Visão Sistêmica foi obtida a nota 0,8, pois mesmo que o cargo se atente a problemas externos e assim auxilie o Diretor ou os outros cargos, sua visão se torna mais restrita ao departamento e suas atividades operacionais. Em Foco em Resultados, a nota obtida foi 0,0, porém o cargo se torna elemento importante dentro do departamento e se o mesmo mantém-se voltado a resultados, o cargo faz parte disso, com isso, essa nota poderia ser maior dentro da Prospect.

Em Cultura da Qualidade, também foi obtida a nota 0,0, mas mesmo que o cargo se restrinja a questões operacionais é fundamental que todos da empresa tenham a Cultura da Qualidade em suas atividades, para que assim a empresa alcance seus resultados. Em Liderança foi obtida a nota 0,6, nota essa por conta do cargo ser limitado a questões operacionais e acabar não exercendo sua liderança como indivíduo, apesar de estar bem próximo do Diretor Administrativo-Financeiro. A Tomada de Decisão no cargo foi medida pela nota 0,0, onde no cargo não existe o poder de decisão dentro do departamento ou não é requerida pelo membro que se candidate ao mesmo. A Comunicação também foi obtida a nota 0,0, pela empresa, porém essa nota poderia ser maior, pois comunicação é essencial em qualquer cargo, departamento, empresa, onde se queira obter resultados satisfatórios. Trabalho em Equipe obteve nota 0,7, mas a mesma também poderia ser maior, pois o mesmo estará voltado às atividades departamentais, auxiliando os demais membros do próprio departamento. Em Relacionamento Interpessoal foi obtida a nota 1,9 onde foi levado em conta toda a rede de relacionamento que o cargo mantém na organização para realização de suas atividades e das atividades do demais cargos.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

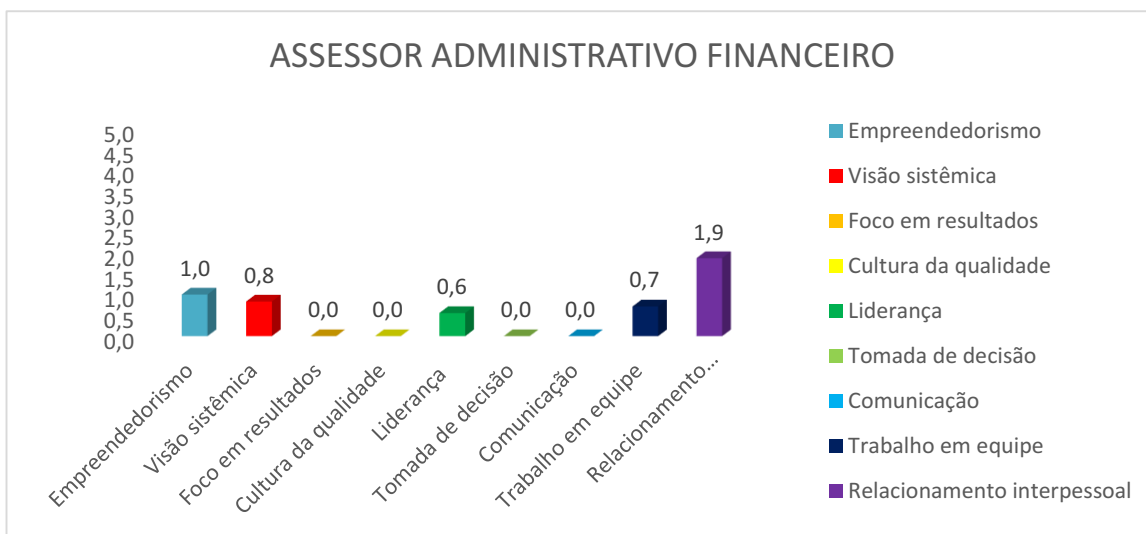


Figura 22: Gráfico do NCF Assessor de Reações Públicas.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 17 - Distribuição do NCF – GERENTE ADMINISTRATIVO.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	0	0,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	1	0,8
Foco em resultados	5	6	0,833	1	0,8
Cultura da qualidade	5	5	1,0	1	1,0
Liderança	5	9	0,555	0	0,0
Tomada de decisão	5	1	5,0	0	0,0
Comunicação	5	7	0,714	1	0,7
Trabalho em equipe	5	7	0,714	0	0,0
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	1	0,6

Fonte: Elaboração própria.

O Gerente Administrativo, se ocupa de elaborar, gerir e organizar todos os documentos da empresa, além de uma das principais atividades anuais da empresa:



a aquisição do Selo EJ, onde nessa atividade, o mesmo auxilia o Diretor Administrativo-Financeiro. As notas de competência desse cargo foram: Empreendedorismo, 0,0, onde a mesma poderia ser maior pelo ambiente de trabalho ocupado pelo mesmo, até por atividades desempenhadas, que apesar de operacionais, fomentam e incentivam o empreendedorismo, não de forma abrangente, mas tem sua participação. Em Visão Sistêmica, a nota elencada foi de 0,8, pois o cargo por se tratar de uma atividade operacional, acaba não exercendo essa competência em questão dentro da organização. Logo após, temos Foco em Resultados com nota 0,8, podendo a mesma ser maior, pois as atividades desempenhadas pelo cargo buscam os resultados, juntamente com sua Diretoria. A Cultura da Qualidade obteve nota 1,0, pois como o cargo trata de assuntos jurídicos, elaboração e organização dos documentos da empresa, essa competência é essencial para que essa competência traga um alto nível de excelência a estas atividades. A Liderança foi obtida nota 0,0, pois o cargo para desempenho de suas atividades em si, não cria, nem exige do indivíduo o grau de liderança. A Tomada de Decisão também foi obtida nota 0,0, pois a mesma não é necessária na execução das atividades. A Comunicação do cargo foi avaliada em 0,7, nota essa que se deve ao pequeno poder de comunicação que o cargo detém com demais membros para realização das atividades. Trabalho em Equipe foi obtida nota 0,0, pois para a execução e realização de algumas atividades internas não necessita dessa competência, porém se tratando de atividade externas, como o Selo EJ, essa competência é necessária, podendo e assim sendo mais recomendável que a nota fosse maior que 0,0. O Relacionamento Interpessoal foi avaliado em 0,6, pois para as atividades do cargo também não necessitam de uma relação tão ativa com os demais membros da Prospect.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

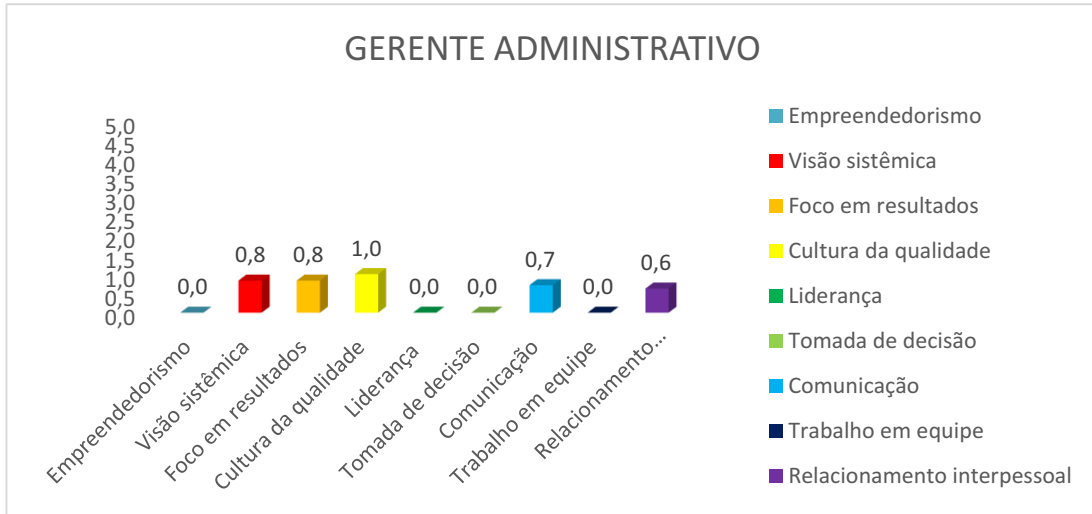


Figura 23: Gráfico do NCF Gerente Administrativo.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 18 - Distribuição do NCF – GERENTE DA CONTROLADORIA.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	2	2,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	2	1,7
Foco em resultados	5	6	0,833	1	0,8
Cultura da qualidade	5	5	1,0	1	1,0
Liderança	5	9	0,555	3	1,7
Tomada de decisão	5	1	5,0	0	0,0
Comunicação	5	7	0,714	1	0,7
Trabalho em equipe	5	7	0,714	1	0,7
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	3	1,9

Fonte: Elaboração própria.

O Gerente da Controladoria é o responsável por criar os relatórios mensais sobre toda a movimentação em caixa, como também, junto com o Diretor fazer a melhor precificação para os projetos da empresa. O Empreendedorismo foi obtido

como nota 2,0, sendo essa uma nota razoável para o cargo em questão, e também com o ambiente de trabalho. A Visão Sistêmica foi obtida como nota 1,7, pois para a execução das atividades do cargo precisa-se ter um conhecimento das atividades e processos da empresa, porém não totalmente, mas de forma que auxilie no decorrer do seu trabalho. Foco em Resultados obteve nota 0,8, por se tratar de um cargo que, com suas atividades auxiliam e complementam os resultados da empresa, porém não é totalmente voltado à eles. Cultura da Qualidade obteve nota 1,0, pois na realização das atividades do cargo necessita-se que essa competência esteja junta das ações para que as mesmas sejam feitas com excelência. Liderança obteve nota 1,7, pois como o cargo trata com análise das finanças da empresa e contato com os demais diretores, exige-se essa competência. Tomada de Decisão obteve nota 0,0, onde o cargo não necessita dessa competência para a realização de suas atividades, ou que caso não a tenha, possa atrapalhar o seu andamento. Comunicação obteve nota 0,7, onde mostrou que apesar de um cargo também operacional precisa-se de uma comunicação que auxilie seu andamento internamente e externamente. Trabalho em Equipe obteve nota 0,7, pois as ações do cargo não necessitam de uma ação conjunta, mas individual, porém pode ser levado em conta o seu trabalho com os outros membros do departamento ou da empresa. Relacionamento Interpessoal obteve nota 1,9, onde essa nota é baseada pelas ações que o membro faz dentro da empresa e sua comunicação com os demais diretores, coordenadores para levantamento dos gastos mensais da empresa.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

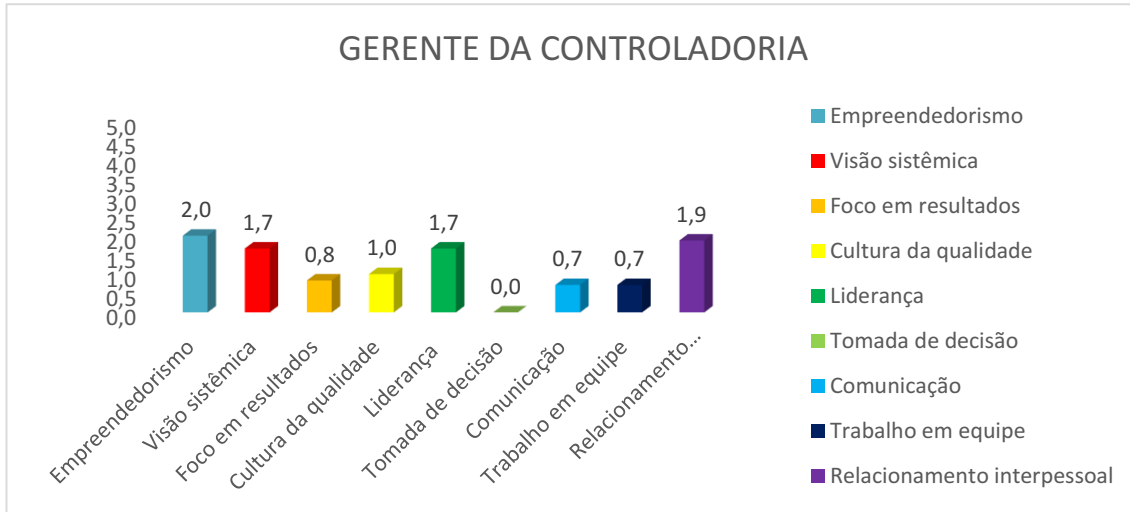


Figura 24: Gráfico do NCF Gerente da controladoria.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 19 - Distribuição do NCF – GERENTE DE CAIXA.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	1	1,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	1	0,8
Foco em resultados	5	6	0,833	1	0,8
Cultura da qualidade	5	5	1,0	1	1,0
Liderança	5	9	0,555	0	0,0
Tomada de decisão	5	1	5,0	0	0,0
Comunicação	5	7	0,714	2	1,4
Trabalho em equipe	5	7	0,714	2	1,4
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	5	3,1

Fonte: Elaboração própria.

O Gerente de Caixa é responsável por gerenciar e controlar todas as entradas e saídas de caixa da Prospect, mantendo o caixa de forma saudável e com

resultados positivos. No levantamento das competências, foram obtidas as notas: Empreendedorismo com 1,0, sabendo que o indivíduo que exerce o cargo está trabalhando em um ambiente voltado à essa competência também. Na Visão Sistêmica, obteve a nota 0,8 pois para a realização das atividades do cargo não necessita ter totalmente conhecimento sistêmico da empresa. Foco em Resultados obteve nota 0,8, sabendo que o trabalho do cargo não está diretamente ligado à essa competência, mas pela sua realização encaminha a isso. Cultura da Qualidade obteve 1,0, pois essa Cultura deve ser requerida no cargo em questão sim, mesmo que em um valor pequeno, mas por fazer parte da organização. Liderança obteve nota 0,0, pois na execução das atividades desse cargo não necessita de ter a competência em liderança tão alta. Tomada de Decisão também obteve nota 0,0, pois o cargo não exige o gerenciamento de decisões do membro que o assumi-lo. A Comunicação obteve nota 1,4, pois mesmo se tratando de um trabalho operacional é fundamental que o membro tenha essa competência para o andamento de suas atividades e sua contribuição com o departamento. Trabalho em Equipe obteve nota 1,4, pois mesmo não sendo fundamental para o cargo, é importante para o departamento. E por fim, Relacionamento Interpessoal obteve nota 3,1, uma nota boa que mostra que para alguém se candidatar ao cargo precisar ter essa competência para exercer com sucesso o cargo.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

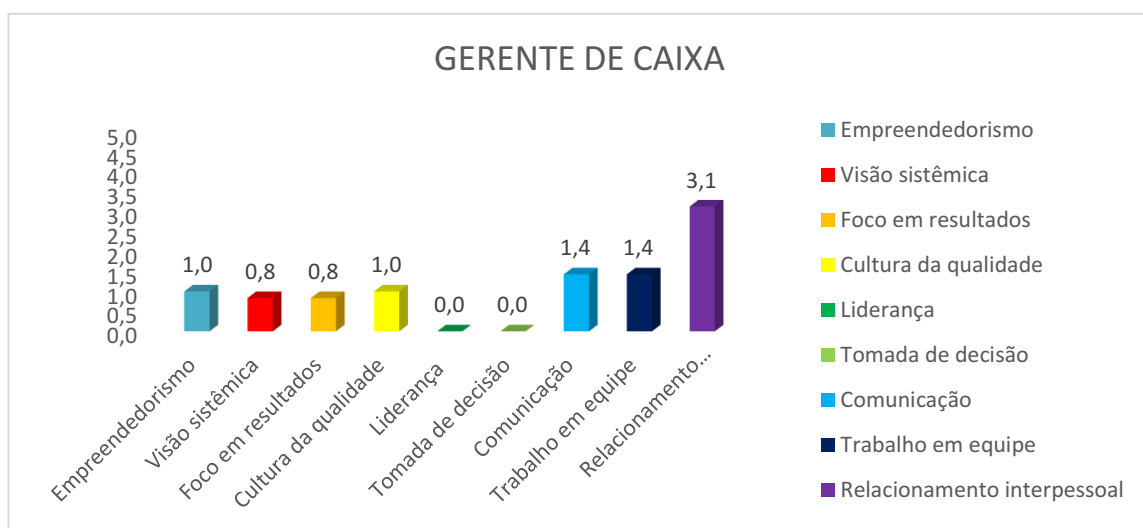


Figura 25: Gráfico do NCF Gerente de Caixa.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 20** - Distribuição do NCF – GERENTE DA QUALIDADE.

<b>Competências</b>	<b>Nível máximo</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Peso de cada indicador</b>	<b>Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”</b>	<b>NCF</b>
Empreendedorismo	5	5	1,0	3	3,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	5	4,2
Foco em resultados	5	6	0,833	5	4,2
Cultura da qualidade	5	5	1,0	4	4,0
Liderança	5	9	0,555	4	2,2
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	3	2,1
Trabalho em equipe	5	7	0,714	6	4,3
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	5	3,1

Fonte: Elaboração própria.

A Gerência da Qualidade na Prospect trabalha juntamente à Diretoria, ajudando a colocar em práticas as ações voltadas ao processo contínuo em busca da excelência nos processos e serviços da empresa, lidando também com a sua ação ativa e corretiva, controlando, juntamente com os coordenadores, no andamento dos projetos. A primeira competência Empreendedorismo, foi pontuada com a nota de 3,0, onde através das ações desenvolvidas por esse cargo dentro de seu departamento, como também dentro dos projetos, incentivando a ação empreendedora, através de suas ações. A Visão Sistêmica obteve uma das maiores notas, 4,2, pois o Gerente na condução das suas atividades dentro do departamento e dos projetos, necessita dessa competência, desse conhecimento sistêmico no que abrange toda a empresa. Como o Gerente tem uma de suas ações dentro dos projetos, é inevitável que o mesmo não mantivesse o Foco nos Resultados, obtendo uma nota alta de 4,2, pois dessa maneira saberá conduzir e controlar as atividades, juntamente com o coordenador, para que assim, o projeto venha a dar seus resultados, sendo vantajoso para todos, principalmente para a imagem da empresa. A Cultura da Qualidade, como já é lógico e faz parte do departamento, obteve nota

de 4,0, mostrando que imprescindível que o indivíduo tenha essa competência, para que assim, a fomente nos demais indivíduos em seu ambiente de trabalho. Apesar do cargo ser subordinado ao Diretor da Qualidade, o mesmo tem a sua parcela de liderança presente nas atividades da empresa, controlando e corrigindo as atividades dos projetos, dessa forma a competência em questão obteve a nota de 2,2. A Tomada de Decisão, como foi vista no Diretor também obteve a nota máxima de 5,0, por se tratar de uma competência, na qual a partir dela são traçadas as diretrizes e ações para o alcance da excelência na empresa como um todo. A Comunicação obteve nota 2,1, a qual poderia ser revista pela Prospect, e assim ser um pouco maior, pois se não houver uma comunicação ativa do Gerente dentro dos projetos, com o coordenador e demais membros atuantes no mesmo, não poderá haver o alcance de resultados previstos. O Trabalho em Equipe obteve uma nota boa, de 4,3, sendo uma competência vital para a movimentação e sucesso das ações dentro do departamento, como também nas outras áreas da empresa. Por fim, a competência de Relacionamento Interpessoal obteve a nota 3,1, sendo essa uma nota mediana para a competência em questão, pois a mesma é essencial para o bom relacionamento do gerente dentro da empresa, do departamento e na sua atuação dentro dos projetos.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

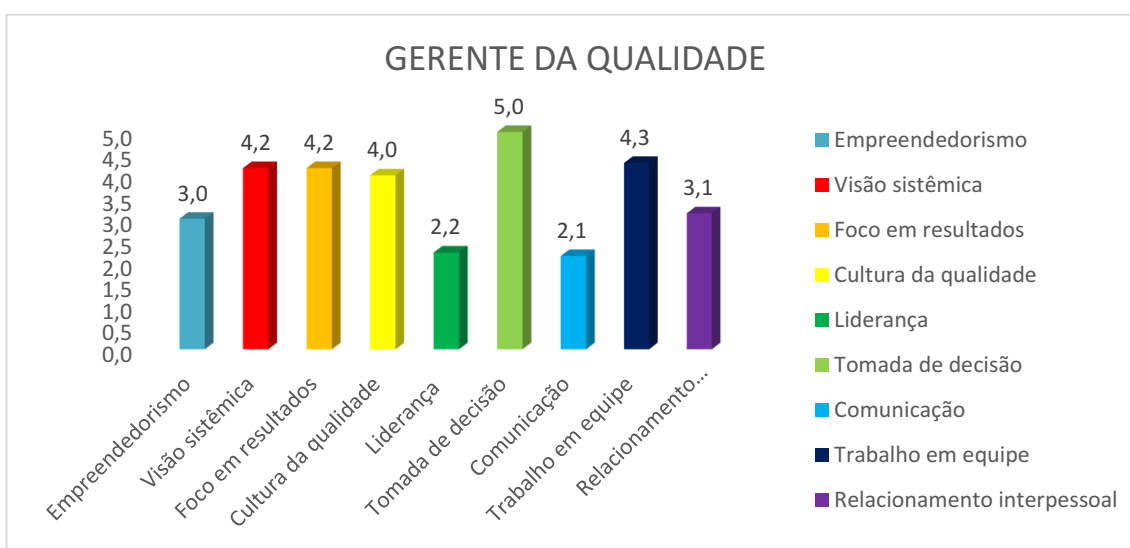


Figura 26: Gráfico do NCF Gerente da Qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 21** - Distribuição do NCF – ASSESSOR DE RELAÇÕES PÚBLICAS.

<b>Competências</b>	<b>Nível máximo</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Peso de cada indicador</b>	<b>Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”</b>	<b>NCF</b>
Empreendedorismo	5	5	1,0	1	1,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	2	1,7
Foco em resultados	5	6	0,833	2	1,7
Cultura da qualidade	5	5	1,0	2	2,0
Liderança	5	9	0,555	1	0,6
Tomada de decisão	5	1	5,0	0	0,0
Comunicação	5	7	0,714	3	2,1
Trabalho em equipe	5	7	0,714	1	0,7
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	2	1,3

Fonte: Elaboração própria.

O Assessor de Relações Públicas trabalha diretamente com a presidência, no auxílio à prospecção de parcerias, como também na gestão ou auxílio dos eventos que ocorrem na Empresa. Na análise das competências, o cargo em questão obteve tais resultados: Empreendedorismo, com 1,0, uma nota significativa para o cargo, porém, a mesma poderia ser maior, por se tratar de um cargo que trabalha com a presidência, como também, gerindo equipes, quando necessário, essa competência se faz imprescindível. A Visão Sistêmica obteve nota de 1,7, nota essa que se deve ao fato do cargo trabalhar junto com a presidência analisando um ponto importante da empresa e notando qual a necessidade que, tanto a empresa, como os membros possuem no fato de procurarem parceiros que possam agregar à Prospect, e vice-versa. Foco em Resultados obteve nota também de 1,7, uma nota significativa para as funções do cargo, porém, poderia também ser maior, devido ao cargo trabalhar com liderança e se voltar à busca de resultados para a empresa. Cultura da Qualidade obteve nota 2,0, a qual é uma competência que toda a empresa deve ter,



para que suas atividades sejam feitas com excelência e trazendo futuramente, os resultados que a empresa precisa.

A Liderança obteve nota 0,6, porém a mesma poderia ser revista e, de certa forma, aumentada, pois o cargo como trabalha com coordenação de eventos, trabalha com uma equipe, portanto, essa é uma competência indispensável para o mesmo, devendo-se ater a uma nota maior. A Tomada de Decisão obteve nota 0,0, uma nota baixa para o cargo, que apesar de ser um cargo subordinado, também conta com uma participação em seu departamento, por se tratar de estar, juntamente com o Presidente, à frente de negociações com os possíveis parceiros, havendo decisões que serão tomadas pelo departamento, que envolverá o bem-estar e conhecimentos dos membros da empresa. Comunicação obteve nota 2,1, pois o cargo como se trata de um cargo à frente dos parceiros e de eventos, tem que dominar essa competência para o sucesso do seu trabalho. Trabalho em Equipe obteve nota 0,7, porém a nota poderia ser maior, pois o cargo trabalha com equipes na gestão dos eventos e o indivíduo que assumir o cargo tem que ter essa competência, para que a equipe seja bem gerida e possa repassar isso aos demais do seu ambiente de trabalho. Relacionamento Interpessoal obteve nota 1,3, podendo a mesma ser maior, no que envolve ao ambiente de trabalho e as atividades que o mesmo desempenha com seu diretor, os parceiros e membros da empresa.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

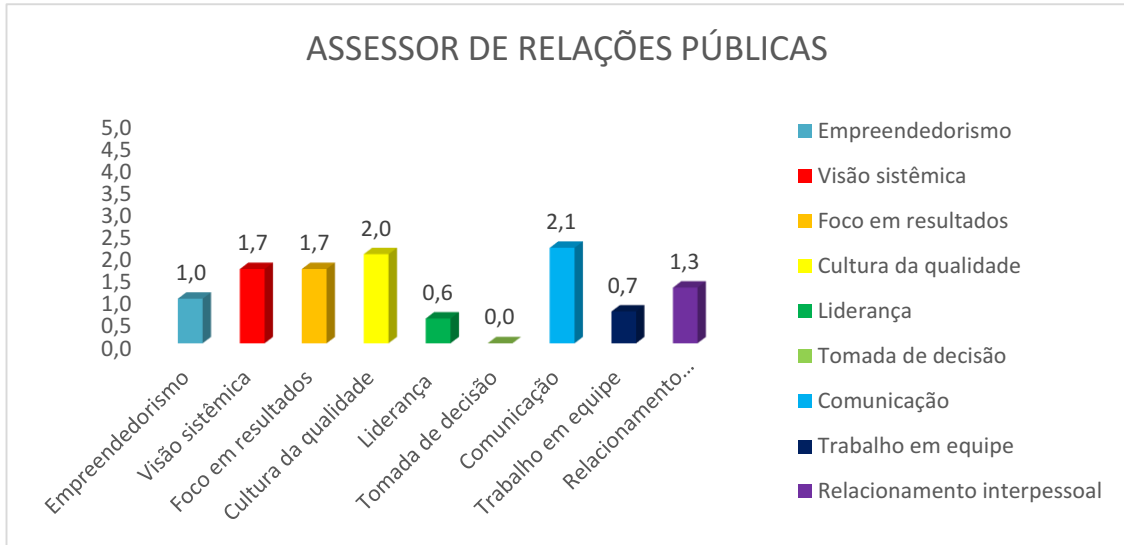


Figura 27: Gráfico do NCF Gerente de Relações Públicas.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 22 - Distribuição do NCF – GERENTE DE PROJETOS.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	3	3,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	6	5,0
Foco em resultados	5	6	0,833	6	5,0
Cultura da qualidade	5	5	1,0	5	5,0
Liderança	5	9	0,555	9	5,0
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	7	5,0
Trabalho em equipe	5	7	0,714	7	5,0
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	8	5,0

Fonte: Elaboração própria.

O Gerente de Projetos são responsáveis por estarem à frente dos projetos da empresa, coordenando e assim, gerindo uma equipe, para que os mesmos obtenham os resultados esperados pela empresa e principalmente, pelo

cliente. Na análise, o cargo em questão obteve os seguintes resultados: Empreendedorismo obteve nota 3,0, uma nota boa, que só mostra que o cargo em si pede essa competência do indivíduo que o assumir, como também é responsável por fomentar isso entre sua equipe e departamento. Visão Sistêmica obteve nota máxima, 5,0, pois o cargo trabalha com os projetos da empresa, na execução dos serviços, no gerenciamento de pessoas dentro dos projetos, logo é uma competência indispensável para o mesmo. Foco em Resultados também obteve nota máxima de 5,0, isso se deve ao fato que o cargo em questão trabalha com sua equipe, gerindo os projetos e encaminhando as tarefas para os resultados que a empresa e o cliente esperam. Cultura da Qualidade também obteve nota 5,0, pois o cargo trata com serviços externos, e esses mais que qualquer outro fator, precisam da excelência agregada a eles, para que atendam às expectativas dos clientes e executem o serviço da melhor maneira possível.

Liderança também obteve nota máxima de 5,0, sendo uma competência que não pode faltar ao indivíduo que assumir o cargo, pois o mesmo necessita de uma liderança forte, pelo fato do cargo trabalhar com uma equipe, estar à frente do projeto, executar, junto com a equipe, e apresenta-lo da melhor forma para o cliente. Tomada de Decisão obteve nota máxima de 5,0, pois o cargo como está envolvido em projetos externos e direciona o projeto para o seu melhor caminho, é responsável pelas tomadas de decisões dentro do mesmo, decisões essas que são importantes para o sucesso ou o insucesso do projeto. Assim como as competências citadas acima, que obtiveram nota máxima, são importantes ao cargo, a competência Comunicação também é indispensável ao cargo, por isso a mesma também recebeu a nota 5,0, mostrando que o Gerente de Projetos, deve ser comunicativo e saber repassar as informações de maneira correta, clara e objetiva à sua equipe e à empresa como um todo também. Trabalho em Equipe também obteve nota 5,0, mostrando que o cargo deve ter essa competência, o indivíduo que assumir deve saber gerir e trabalhar em equipe. Relacionamento Interpessoal obteve nota 5,0 também, devendo-se ao fato do gerente trabalhar com pessoas, departamentos, etc.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

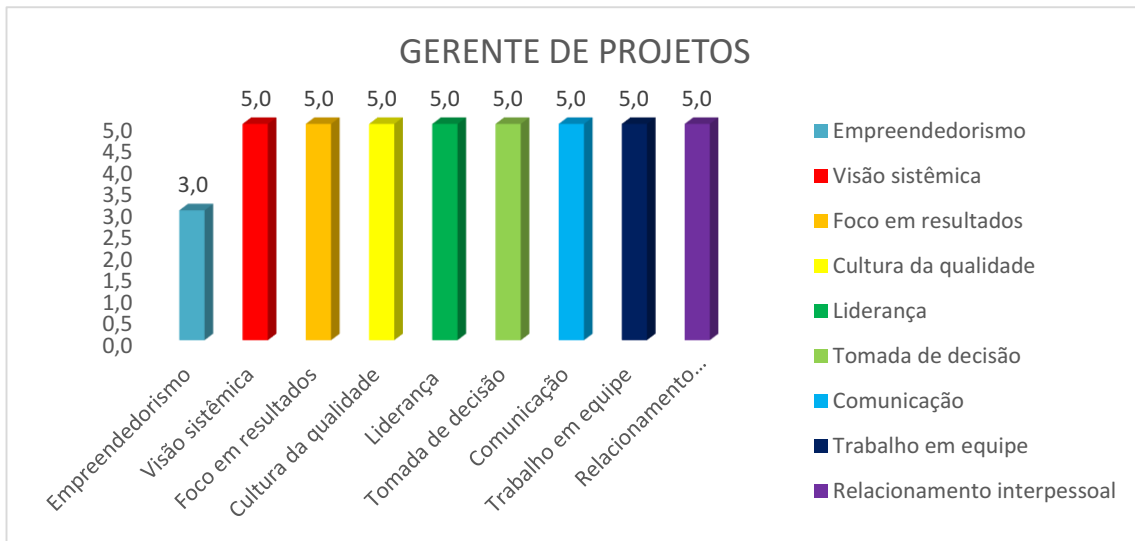


Figura 28: Gráfico do NCF Gerente de Projetos.  
 Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 23 - Distribuição do NCF – GERENTE COMERCIAL.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	5	5,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	6	5,0
Foco em resultados	5	6	0,833	4	3,3
Cultura da qualidade	5	5	1,0	3	3,0
Liderança	5	9	0,555	7	3,9
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	7	5,0
Trabalho em equipe	5	7	0,714	7	5,0
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	5	3,1

Fonte: Elaboração própria

O Gerente Comercial é o cargo responsável por lidar diretamente com os clientes, apresentar as propostas, negociar o preço dos serviços, como também

manter a comunicação do mesmo com a situação dos projetos fechados e em execução. Na análise das competências, o Gerente Comercial obteve as seguintes notas: Em Empreendedorismo, obteve nota 5,0, sendo essa uma nota boa para o cargo, onde o mesmo tem sua parte em ser empreendedor em suas atividades executadas. Visão Sistêmica obteve nota 5,0, sendo essa uma competência necessária ao cargo dentro da empresa, onde ele atua conhecendo todos os serviços da empresa, e suas áreas. Como o cargo trabalha voltado aos resultados, a estar dentro dos projetos, a intermediar o contato cliente e coordenador, a competência Foco em Resultados obteve o nível 3,3, o que é considerado um bom nível para o cargo. A Cultura da Qualidade obteve nível 3,0, pois assim como os outros cargos, esse também tem que estar diretamente voltado à excelência no atendimento, e assim, manter o cliente fidelizado à empresa.

Em Liderança o cargo obteve nível de 3,9, isso se deve ao fato do cargo ter de agir assim dentro do processo de negociação, como também no contato que o mesmo tem com os clientes e também o coordenador do projeto, no caso, o Gerente de Projetos. Tomada de Decisão também obteve nota 5,0, devendo-se ao fato do cargo trabalhar nesse contato externo e ter de tomar decisões em busca da melhor maneira de manter o contato e o cliente informado sobre o projeto, como também, de certa forma, fidelizado à empresa. Comunicação obteve nota máxima de 5,0, uma competência muito necessária ao cargo, onde o mesmo tem de manter a comunicação externa com os clientes, seja nas propostas, negociações ou nos projetos já fechados. Trabalho em Equipe também obteve nota 5,0, pois o gerente comercial está presente nos projetos da empresa, lidando com equipes, tendo de ter essa competência alta para o seu trabalho ser executado da melhor maneira. Relacionamento Interpessoal também obteve nível de 3,1, pelo fato do cargo lidar com os membros do seu departamento, dos projetos e principalmente, com os clientes essa nota poderia ser um pouco maior.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

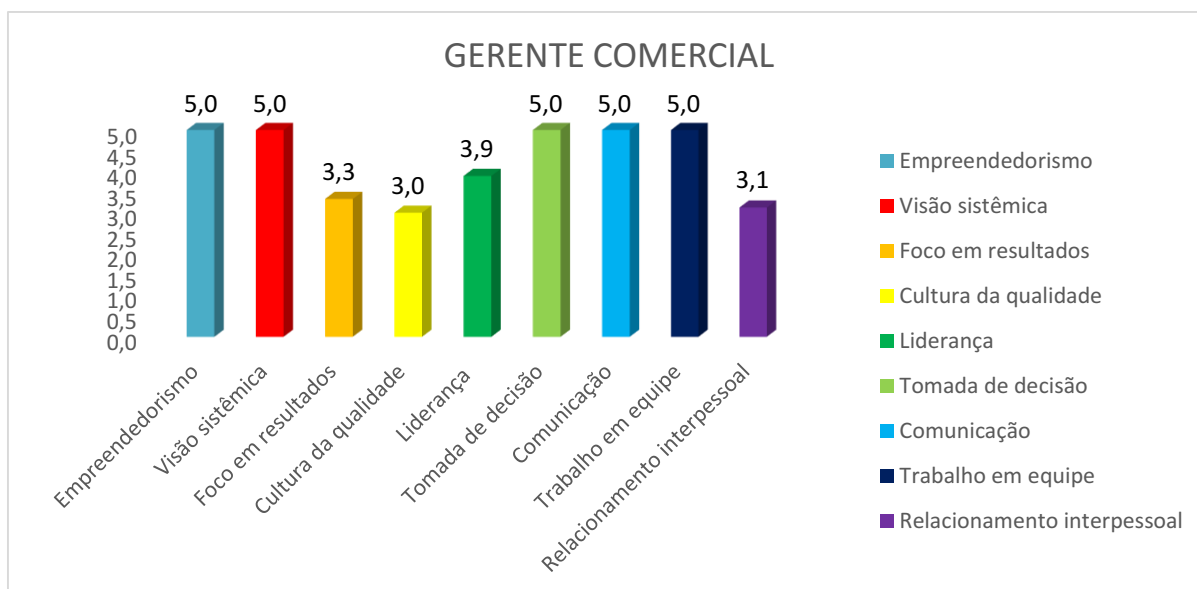


Figura 29: Gráfico do NCF Gerente Comercial.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 24 - Distribuição do NCF – GERENTE DE DESENVOLVIMENTO INTERNO.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF
Empreendedorismo	5	5	1,0	4	4,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	4	3,3
Foco em resultados	5	6	0,833	3	2,5
Cultura da qualidade	5	5	1,0	4	4,0
Liderança	5	9	0,555	7	3,9
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	5	3,6
Trabalho em equipe	5	7	0,714	5	3,6
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	8	5,0

Fonte: Elaboração própria

O cargo de gerente de desenvolvimento interno é responsável por acompanhar o desenvolvimento dos membros na empresa, auxilia com dinâmicas, conversas direcionadas, etc. Para a competência empreendedorismo o cargo foi avaliado com a nota 4,0, o que é visto como positivo, tendo em vista a necessidade de sempre trazer coisas novas para o departamento e os membros em geral. Visão Sistêmica é uma competência que não é muito cobrada para o cargo, mas não deixando de lado a contribuição que o mesmo dá para que o departamento possa alcançar seus objetivos, para essa competência foi atribuído nível 3,3. Foco em Resultados é uma competência essencial para este cargo, pois ele deve estar focado no seu trabalho para que os membros venham a se desenvolver, o que é uma grande responsabilidade sobre ele, mesmo com essa responsabilidade o nível atribuído para o mesmo foi 2,5. Cultura da Qualidade foi bem avaliada com um 4,0, o que reforça o posicionamento da empresa como um todo de zelar pelo bom desempenho.

Liderança obteve um nível de 3,9, que se justifica pela necessidade de conduzir os membros para o desenvolvimento de suas competências, estar à frente do processo de *coaching* exige uma boa liderança. Tomada de decisão obteve nível máximo, o que pode ter sido um pouco equivocado, tendo em vista que as decisões tomadas pelo ocupante do cargo não são de grande responsabilidade, pois todas passam por seu diretor. Comunicação e Trabalho em Equipe obtiveram níveis iguais, 3,6, que são os níveis ideais, pois ter uma boa comunicação e saber trabalhar em equipe é essencial para o cargo, tendo em vista que este sempre está se portando aos funcionários para os devidos acompanhamentos. Relação interpessoal obteve nota máxima o que é confirmado na prática onde o gerente de desenvolvimento interno deve ser próximo dos membros para que seu trabalho não seja comprometido.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

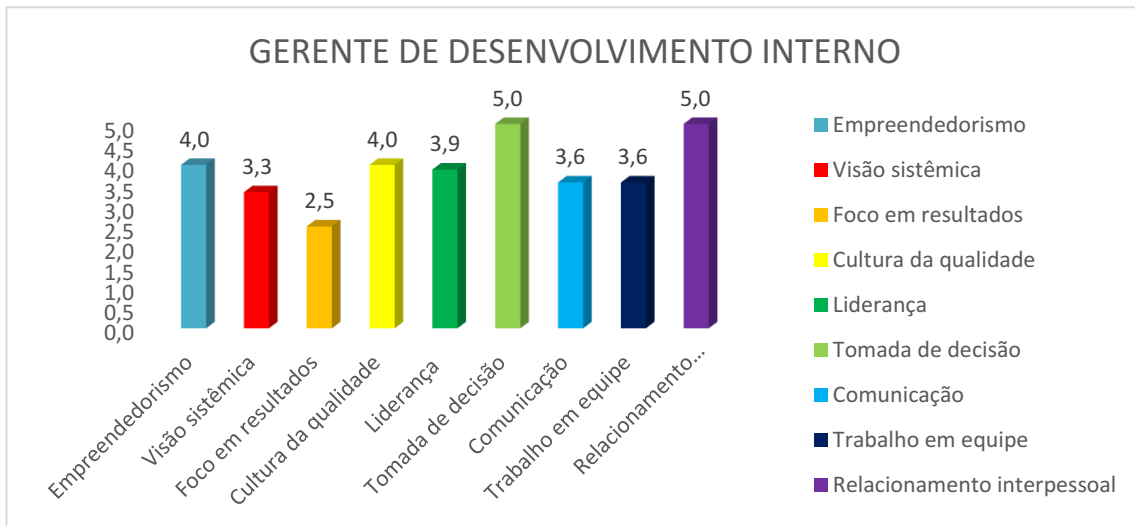


Figura 30: Gráfico do NCF Gerente de Desenvolvimento Interno.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 25 - Distribuição do NCF – GERENTE DE COMUNICAÇÃO.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Empreendedorismo	5	5	1,0	5	5,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	6	5,0
Foco em resultados	5	6	0,833	3	2,5
Cultura da qualidade	5	5	1,0	4	4,0
Liderança	5	9	0,555	1	0,6
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	4	2,9
Trabalho em equipe	5	7	0,714	6	4,3
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	5	3,1

Fonte: Elaboração própria.



O Gerente de Comunicação faz parte do Departamento de Marketing e Comunicação e é responsável por gerir as mídias sociais da Prospect, mantendo assim uma participação ativa dessas mídias com os stakeholders. Na análise das competências do cargo, foram obtidos os seguintes resultados: O Empreendedorismo obteve nota máxima de 5,0, devido ao fato do cargo estar antenado com todas as áreas que dizem respeito à empresa, entre elas o empreendedorismo, sendo assim, o indivíduo que estiver no cargo tem que buscar ferramentas que fomentem cada vez mais. A competência Visão Sistêmica também obteve nota 5,0, devido ao fato do cargo ter uma visão ampla de toda a empresa, tanto internamente, como externamente, pra que dessa forma, ele saiba que público alvo atingir nas mídias que a Prospect possui. Foco em Resultados obteve nota 2,5, sendo essa uma nota mediana e devido ao fato do cargo estar voltado também aos resultados que a Prospect terá com suas mídias digitais ou físicas e como sua identidade é vista por seus stakeholders.

A Cultura da Qualidade obteve uma nota 4,0, devido ao fato do cargo trabalhar integrado à excelência, visto isso através tanto do seu trabalho em si, como de sua gerência nos meios de comunicação da empresa. A Liderança obteve uma nota de 0,6, por conta do cargo não trabalhar diretamente, nem habitualmente a liderança dentro da empresa, se restringindo ao seu trabalho departamental mesmo. A Tomada de Decisão obteve nota 5,0, devido ao cargo gerir os meios de comunicação da Prospect e ser responsável pelo conteúdo divulgado ali, dessa forma, decidindo que público vai alcançar e de que maneira isso acontecerá. A Comunicação obteve nota 2,9, porém por se tratar de um cargo que deve-se haver uma comunicação clara e objetiva com os stakeholders, essa competência deveria ser revista e essa nota aumentada para o membro que venha a assumi-lo. O Trabalho em Equipe obteve nota 4,3, devido ao fato do trabalho do membro em seu departamento e em conjunto com outros departamentos da empresa. Relacionamento Interpessoal obteve nota 3,1, pois o cargo está ligado à também outros membros em seus relacionamentos profissionais, como também no seu departamento, já que o mesmo é peça fundamental dentro do departamento de Marketing e Comunicação.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

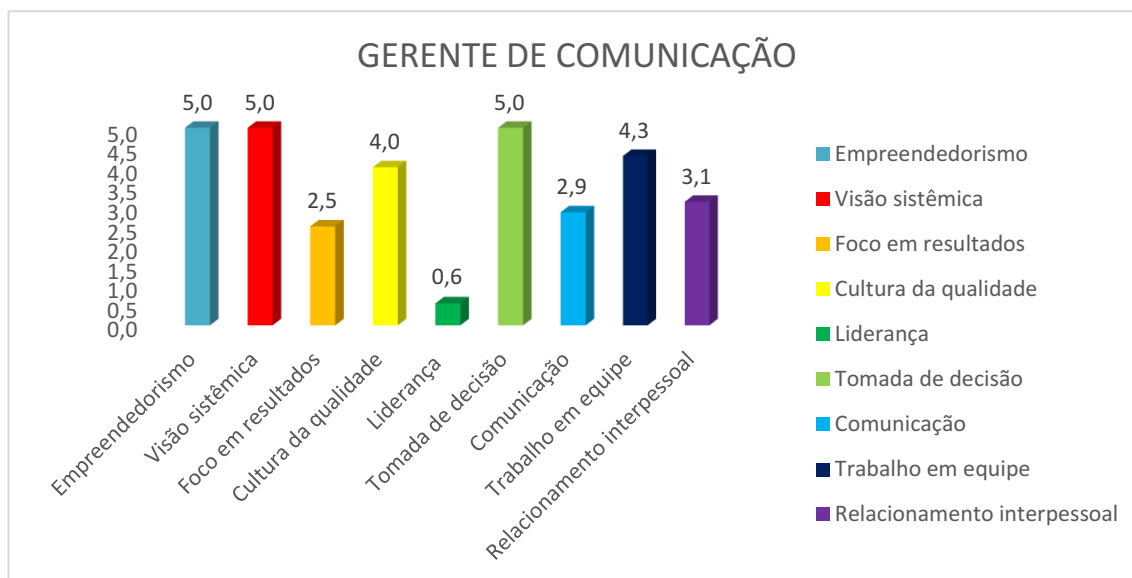


Figura 31: Gráfico do NCF Gerente de Comunicação.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 26 - Distribuição do NCF – GERENTE DE CRIAÇÃO E IMAGEM.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Empreendedorismo	5	5	1,0	5	5,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	6	5,0
Foco em resultados	5	6	0,833	4	3,3
Cultura da qualidade	5	5	1,0	4	4,0
Liderança	5	9	0,555	1	0,6
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	3	2,1
Trabalho em equipe	5	7	0,714	5	3,6
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	6	3,8

Fonte: Elaboração própria.

O Gerente de Criação e Imagem é responsável pela elaboração das artes e o conteúdo da Prospect. Na análise das competências, obteve-se os seguintes resultados: Empreendedorismo obteve nota máxima 5,0, devido a essa competência estar presente ativamente em um trabalho de empresário júnior. A competência Visão Sistêmica obteve nota 5,0, pois a atividade que o cargo desempenha exige dentro do ambiente de trabalho. Foco em Resultados obteve nota 3,3, sendo essa uma nota muito boa, mostrando que o cargo é chave essencial, tanto para o departamento, como também para a empresa, e suas atividades também são voltadas para os resultados da Prospect. Cultura da Qualidade obteve nota 4,0, pois as atividades desempenhadas pelo cargo, devem estar alinhadas à excelência contínua que a empresa preza. Liderança obteve nota 0,6, pois o cargo não necessita de um alto nível de liderança para exercer sua função. A Tomada de Decisão obteve nota 5,0, pois o cargo de acordo com suas atividades desempenhadas dentro do departamento, como também na empresa, precisar agir com decisões para que assim, o execute da melhor forma. Comunicação obteve nota 2,1, uma nota aceitável para o cargo, por se tratar para que o mesmo tenha uma comunicação clara e objetiva em seu trabalho. Trabalho em Equipe obteve nota 3,6, pois o cargo está trabalhando junto com seu departamento e em outros projetos, e por isso necessita dessa competência. Relacionamento Interpessoal obteve nota 3,8, pois o membro que estiver no cargo precisa ter essa competência, para que esteja sempre em contato saudável com outros departamentos para a execução das atividades de forma que seja para o bem-estar organizacional.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

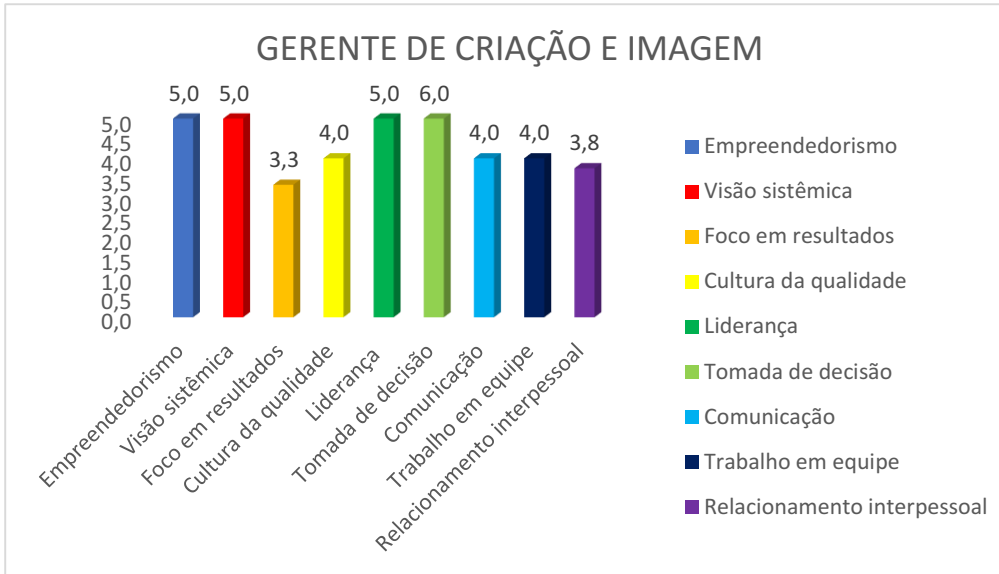


Figura 32: Gráfico do NCF Gerente de Criação e Imagem.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 27 - Distribuição do NCF – GERENTE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Empreendedorismo	5	5	1,0	5	5,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	4	3,3
Foco em resultados	5	6	0,833	3	2,5
Cultura da qualidade	5	5	1,0	5	5,0
Liderança	5	9	0,555	6	3,3
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	4	2,9
Trabalho em equipe	5	7	0,714	4	2,0
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	8	5,0

Fonte: Elaboração própria.

O Gerente de Recrutamento e Seleção é responsável por organizar, e estar à frente, juntamente com o Diretor de Gestão de Pessoas, do Processo Seletivo, sua missão é selecionar para os trainees os talentos que a Prospect poderá efetivar. Na análise das competências, obtivemos os seguintes resultados: Empreendedorismo, com nota 5,0, tendo em vista que essa competência se agrega por si só, estarem em um ambiente empreendedor, mas também por complementar a função do cargo, a qual é incentivar o público alvo a se inscreverem no processo, mostrando e assim, fomentando o empreendedorismo desde o recrutamento até a seleção. Em Visão Sistêmica, foi obtida a nota 3,3, uma boa nota para a função do cargo, o qual deve ter sim essa visão dentro da empresa, a fim de executar da melhor forma possível seu trabalho dentro dela. Na competência Foco em Resultados, a nota foi 2,5, a mesma poderia ser um pouco maior, visto que o Gerente em questão trabalha em busca do resultado para a empresa, ou seja, conseguir atrair o maior número possível de pessoas dispostas a estarem na Prospect, agregando e sendo agregadas em conhecimento. Cultura da Qualidade obteve nota máxima de 5,0, pelo fato do cargo lidar com a excelência em suas atividades para que assim, esteja alinhado com o que a empresa espera.

Em Liderança, obteve-se a nota de 3,3, pois o cargo exige essa competência do indivíduo que venha assumir, pois o mesmo vai lidar diretamente com os inscritos no processo seletivo, estando a frente das etapas e organizando cada uma delas. Tomada de Decisão obteve a nota máxima de 5,0, pois o cargo agirá baseado em decisões para o andamento de suas atividades no processo de admissão de novos membros. Comunicação obteve-se a nota de 2,9, porém, essa nota poderia ser maior, visto que o cargo lida diretamente com várias partes internas e externas da empresa, para o desempenho de suas atividades. Em Trabalho em Equipe, obteve a nota de 2,0, uma nota que poderia também ser maior, visto que o cargo vai gerir e supervisionar equipes durante a duração do processo seletivo, ou seja, tem como dever também mostrar isso aos que estão entrando na Prospect. Em Relacionamento Interpessoal, obteve a nota máxima 5,0, seguindo a lógica que o membro que assumir o cargo estará lidando e mantendo um relacionamento com o público alvo do processo seletivo, durante toda sua duração.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.



Figura 33: Gráfico do NCF Gerente de Recrutamento e Seleção.  
 Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 28 - Distribuição do NCF – GERENTE DE TREINAMENTOS.**

Competências	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Empreendedorismo	5	5	1,0	5	5,0
Visão sistêmica	5	6	0,833	4	3,3
Foco em resultados	5	6	0,833	4	3,3
Cultura da qualidade	5	5	1,0	3	3,0
Liderança	5	9	0,555	4	2,2
Tomada de decisão	5	1	5,0	1	5,0
Comunicação	5	7	0,714	2	1,4
Trabalho em equipe	5	7	0,714	4	2,9
Relacionamento interpessoal	5	8	0,625	7	4,4

Fonte: Elaboração própria.

O Gerente de Treinamentos é responsável pelo Processo Trainee, como também por pesquisar quais as melhores capacitações para os membros da empresa, lidando com pessoas, instituições, etc. Na análise das competências, obteve-se os seguintes resultados: Empreendedorismo obteve a nota máxima 5,0, pelo fato desta competência fazer parte da realidade de uma Empresa Júnior, como também do cargo, em suas atividades, exercê-la ativamente. Em Visão Sistêmica obteve-se a nota de 3,3, por conta do Gerente estar a par de todas as atividades da empresa, de cada departamento, para que assim, saiba procurar os melhores treinamentos para a capacitação cada vez mais dos membros. Foco em Resultados obteve a nota de 3,3, devido a função que o mesmo exerce na empresa, a qual exige uma execução das atividades, em busca de resultados para a organização. A Cultura da Qualidade obteve nota 3,0, devido ao fato dessa competência ser essencial para a Prospect, como também para as atividades do cargo, que deve sempre buscar a excelência e melhoria contínua. Liderança obteve a nota de 2,2, podendo essa nota ser revista e aumentada, pelo fato que o cargo acompanhará os novos trainees da empresa durante todo o processo, ou seja, irá gerir o Processo, como também lidar com as pessoas presentes nele. Tomada de Decisão foi avaliada com nota máxima 5,0, pelo fato do membro tomar decisões sobre as atividades, sobre o papel de cada departamento dentro do Processo. Comunicação obteve nota 1,4, podendo a nota também ser maior, pelo fato que o cargo está a todo momento mantendo a comunicação tanto com os membros do Processo Trainee, ou com palestrantes, instituições que ajudem na capacitação dos membros. Trabalho em Equipe obteve nota 2,9, devido ao cargo exercer esse trabalho em seu departamento, ou nos projetos, como também fomentar o mesmo durante o Processo Trainee da empresa. Relacionamento Interpessoal obteve nota 4,4, uma nota satisfatória para as funções do cargo, que vão além do seu departamento e até além da empresa, estando diretamente relacionado com os stakeholders.

Para uma melhor visualização foi colocado todos os dados em um gráfico que se segue.

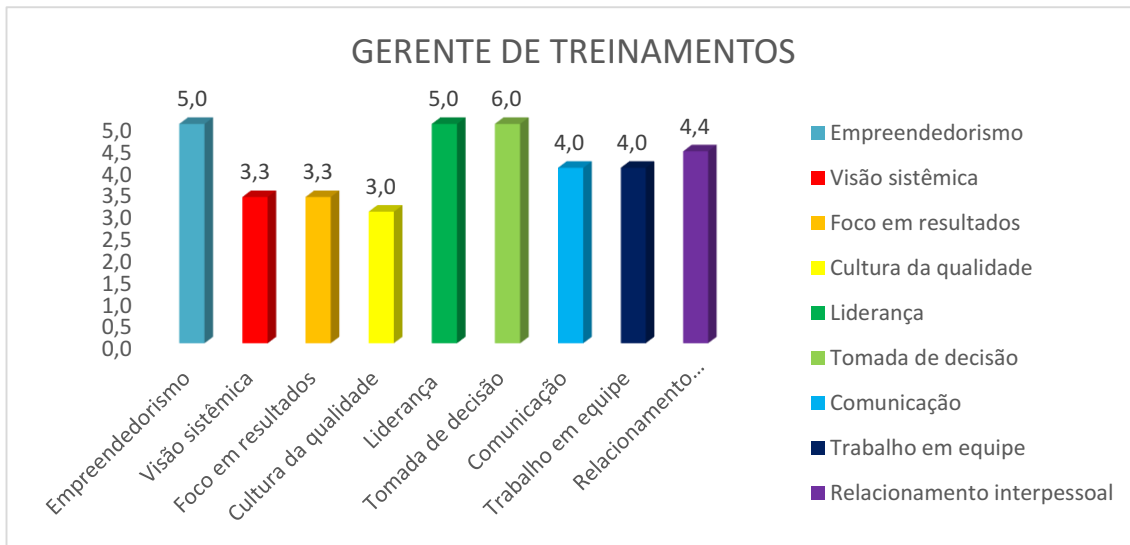


Figura 34: Gráfico do NCF Gerente de Treinamentos.

Fonte: Elaboração própria.

De maneira geral podemos identificar que a Prospect Empresa Júnior de Administração, possui cargos que são bem diversificados, em relação a necessidade de determinadas competências tidas como essenciais para a organização. Alguns cargos mais estratégicos que outro, que necessitam de um olhar mais aprofundado no momento de decidir que vai assumir a função para que os erros sejam minimizados.

Com tudo ainda existem cargos que devem ser melhores estudados para se identificar melhor quais as competências que o ocupante do mesmo precisa ter, pois como relatados anteriormente existem cargos que obtiveram o nível muito baixo, o que na prática não condiz com a realidade, tendo em vista as suas atribuições na empresa.

Também foi identificado cargos com sua exigência de nível de competências bem desenvolvida, que fazem com que seus ocupantes venham a se desenvolver gradativamente e utilize de suas competências para o desenvolvimento da nossa cidade. Um detalhe em particular desta organização é se tratar de uma empresa júnior, onde o desenvolvimento individual e coletivo são levados muito em consideração o que faz com que a necessidade de desenvolvimento das competências seja mais evidenciada, junto com a vontade de crescer e se desenvolver.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Para que as organizações possam cobrar dos seus colaboradores uma postura mais próxima do que o cargo exige, precisa-se que esta tenha embasamento teórico para realizar as devidas cobranças. As competências dos cargos da organização precisam estar mapeadas para tal cobrança, o que ajudará muito a organização a tomar decisões e se chegar aos objetivos.

O estudo realizado para a concretização desta pesquisa foi baseado no Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências proposta por Leme (2008), tendo como objetivo de pesquisa a identificação das competências para cada cargo da empresa, assim como o seu nível de importância. Como identificado nos resultados, deve existir uma melhor percepção das reais competências para cada cargo para que o desenvolvimento entre as partes aconteça.

Para os cargos de diretoria foi criada uma expectativa em que todos seriam bem avaliados, tendo em vista o nível hierárquico presente em cada cargo, o que na prática foi diferente, alguns cargos tiveram os NCF baixos em quase todas as competências e isso não é o que é demonstrado na prática, principalmente com a competência Liderança que foi considerada de um nível baixo na grande maioria dos cargos de diretoria. Essa competência é essencial para tais, primeiramente por se tratar de um cargo que possui gerentes/assessores em sua equipe, para gerenciá-los, mostrando a necessidade de liderança logo à primeira vista. Logo depois existem atividades que precisam ser trabalhadas com os demais departamentos e para que não se fuja do foco e realize a atividade dentro dos prazos estipulados também se precisa da figura do líder, e não com um baixo nível dessa competência, pois caso aconteça em algum momento ela poderá ser atropelada pelas circunstâncias.

A empresa precisa buscar meios para que faça com que a liderança venha a ficar mais evidente, até para os líderes, que em alguns momentos não a utilizam de

forma correta. Seja um treinamento mostrando a importância de se liderar, uma palestra, enfim o que for mais apropriado para a organização.

Um ponto interessante e que deve ter uma observação considerável é que, no questionário do “Gosto/ Não Gosto/ O Ideal Seria” de Leme (2008) as respostas eram bem elaboradas, demonstrando que os membros ao responder estavam conscientes do que seria necessário realizar como atividade, enquanto ocupante do cargo, diante a representatividade dos cargos pelas pessoas. Porém ao realizar a segunda participação, agora com os diretores, essas certezas já não ficaram tão evidentes, então seria interessante que tivesse um momento em que fosse esclarecido todos os pontos listados no questionário para que fosse aflorado e fortalecido entre os membros essas questões.

A implementação desta ferramenta é de grande importância para a organização, pois com as competências mapeadas para todos os cargos as cobranças podem ser mais direcionadas, os treinamentos serão pensados com mais foco em desenvolver os membros frente as necessidades de cada cargo e os *trainees* serão avaliados e direcionados aos cargos com o risco de erra nessa decisão menor.

Por fim, a organização pode ser considerada a um nível de desenvolvimento das competências mediano, tendo em vista que algumas das competências precisam ser esclarecidas e desenvolvidas para que o ocupante do cargo saiba o que precisa ter, enquanto competência, para o ocupar. Utilizando bem as informações encontradas neste trabalho a organização poderá aprimorar suas atividades e suas decisões, melhorando ainda mais suas obrigações.

Com isso chegasse ao objetivo deste trabalho, de identificar os Conhecimentos, Habilidade e Atitudes (CHA) em cada departamento. Cada cargo da Prospect foi avaliado e identificado o CHA.

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Capitação e seleção de talentos**. 1 ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

DICK, BOB. Como conduzir e relatar a pesquisa-ação. In: ROBERTO JARRY RICHARDSON (Org.). **Pesquisa-Ação: princípios e métodos**. João Pessoa: Editora Universitária, 2003. Pag. 9-42.

FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke (et al). **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 13ª Ed. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. – 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão de talentos**. 2ª ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2011

LEITE, NILDES P.; ALBUQUERQUE, LINDOLFO G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: LEITE, NILDES P.; ALBUQUERQUE, LINDOLFO G. (Org.) **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. Atlas, 2010. Pag.

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

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14<sup>a</sup> ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MASSUKADO, M. S. **Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo**. *Turismo & Sociedade*, Curitiba, v. 1, n.1, p. 9-27, abril de 2008.

Métodos de pesquisa/ [organizado por] Tatiana EngelGerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGE** – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. Revisão Maria Aparecida Bessana. 6<sup>a</sup> Reimpressão. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PICARELLI, V. **Gestão por competência**. In Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

RUANO, Alessandra M. **Gestão por competência: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. 1 ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ORSI, Ademar; BOSE, Monica. Gestão por competência modelos e abrangência. Disponível em [http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD\\_T0005\\_0312/1FC\\_Gestao\\_por\\_Competencias\\_Modelos\\_e\\_Abrangencia\\_Texto\\_3\\_24\\_p.2.pdf](http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/1FC_Gestao_por_Competencias_Modelos_e_Abrangencia_Texto_3_24_p.2.pdf) acessado em 30 de novembro de 2014.

# ANEXO

## ANEXO A

### QUESTIONÁRIO – MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Campina Grande - PB, Outubro de 2014.

Prezado (a) Senhor (a)

Este questionário faz parte de uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Administração, da Universidade Federal de Campina Grande. Seu principal objetivo é identificar as competências da organização, que são os requisitos dos quais a empresa necessita para trabalhar alinhada com sua missão, visão, estratégia e valores.

Contamos com sua colaboração. Obrigada!

#### **OBSERVAÇÕES:**

1. As informações colhidas serão mantidas em sigilo;
2. As informações pessoais de cada colaborador não serão divulgadas, portanto não há necessidade de citar nomes;
3. As respostas poderão ter como base suas experiências e sentimentos;
4. As informações obtidas serão analisadas, primeiramente, de forma individual e, posteriormente, serão agrupadas para identificar as competências da empresa.



## QUESTIONÁRIO

**Instruções:** Descreva, nos quadrados abaixo, com relação aos seus colegas de setor (não precisa identificar nomes) os comportamentos que você gosta, não gosta e quais seriam ideais, diante da missão e visão da empresa.

**Missão:** “Prestar, com excelência, serviços de consultoria empresarial que atendam às necessidades dos nossos clientes, com a finalidade de desenvolver os membros e a sociedade, de acordo com as diretrizes do Movimento Empresa Júnior”.

**Visão:** “Ser reconhecida no mercado Paraibano pelos serviços prestados, e no MEJ Nordeste pela representatividade, desenvolvimento dos membros e excelência em gestão.”

GOSTO	NÃO GOSTO	O IDEAL SERIA

## ANEXO B

**QUESTIONÁRIO – MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS –  
COM TODOS OS INDICADORES**

<b>GOSTO</b>	<b>NÃO GOSTO</b>	<b>O IDEAL SERIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser centrado no que faz;</li> <li>- Ser proativo para as atividades;</li> <li>- Não colocar dificuldades no que se faz;</li> <li>- Realizar atividades com qualidade;</li> <li>- Ser comprometido com os projetos (internos e externos)</li> <li>- Saber ouvir/aceitar novas ideias;</li> <li>- Conduzir com excelência os projetos;</li> <li>-Ser profissional no que realizar;</li> <li>- Ser realista na elaboração de novas práticas;</li> <li>- Ter sempre necessidade de crescimento;</li> <li>- Trazer inovações para as atividades;</li> <li>- Ser sempre sincero;</li> <li>- Ser sempre humilde;</li> <li>- Ser companheiro;</li> <li>- Ter força de vontade para desenvolver as atividades;</li> <li>-Ter domínio da situação;</li> <li>- Ser comprometido com a empresa;</li> <li>- Buscar sempre aprimoramento das práticas relacionadas ao seu cargo;</li> <li>- Ter visão sistêmica da empresa;</li> <li>- Estar sempre vestido de acordo com os padrões de conduta;</li> <li>- Ser criativo no desempenho das atividades;</li> <li>- Ser crítico e impessoal nas atividades;</li> <li>- Estar presente nas reuniões;</li> <li>- Tirar dúvidas sempre que necessário;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sempre respeitar os prazos;</li> <li>- Passar segurança</li> <li>-Atentar-se aos padrões de conduta da empresa;</li> <li>- Ser cauteloso ao opinar;</li> <li>- Ser democrático nas divisões das atividades;</li> <li>- Compartilhar das atividades em grupo;</li> <li>- Se integrar com os colegas de trabalho em geral;</li> <li>- Ser comprometido com as atividades departamentais/EJ;</li> <li>- Reconhecer que o trabalho foi realizado em conjunto;</li> <li>- Ser pontual com os horários da empresa;</li> <li>- Colaborar nas atividades em comum com outros departamentos;</li> <li>- Ser sempre pontual;</li> <li>- Ser profissional;</li> <li>- Responder e-mails dentro do prazo;</li> <li>- Ter comportamento adequado;</li> <li>- Se vestir de acordo com os padrões de conduta;</li> <li>- Priorizar as atividades com um nível maior de importância;</li> <li>- Dar suporte sempre que necessário;</li> <li>- Exercer sua autoridade;</li> <li>- Disseminar apenas o que for de interesse da empresa;</li> <li>- Ser inovador;</li> <li>- Ter responsabilidade com as atividades;</li> <li>- Exercer a liderança;</li> <li>- Tratar educadamente as pessoas;</li> <li>- Dar sempre opinião quando necessário;</li> <li>- Aceitar críticas;</li> <li>- Saber trabalhar a timidez;</li> <li>- Orientar as atividades nos projetos;</li> <li>- Motivar, mesmo que não seja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeitar os prazos;</li> <li>- Defender e expressar corretamente as ideias;</li> <li>- Estar atento aos padrões de conduta;</li> <li>- Usar do bom senso;</li> <li>- Ter sempre em mente os objetivos da empresa;</li> <li>- Ter visão holística das atividades desempenhadas por todos;</li> <li>- Ter um bom relacionamento interpessoal;</li> <li>- Demonstrar interesse independente de cobranças;</li> <li>- Estar sempre nos horários determinados pela empresa;</li> <li>- Comunicar previamente a falta ou atraso;</li> <li>- Desenvolver líderes e liderança;</li> <li>- Ser proativo;</li> <li>- Dar feedback;</li> <li>- Atuar com profissionalismo;</li> <li>- Conhecer visão, missão e objetivos da empresa;</li> <li>- Se fazer entender a importância da empresa;</li> <li>- Ser profissional;</li> <li>- Buscar sempre se aperfeiçoar;</li> <li>- Fazer reuniões com frequência;</li> <li>- Dar suporte ao colega de trabalho;</li> <li>- Reconhecer boas ações;</li> <li>- Ser realista;</li> <li>- Ser compreensivo;</li> <li>- Ser humilde;</li> <li>- Ser participativo nas atividades da empresa;</li> <li>- Saber aceitar críticas e opiniões contrárias;</li> <li>- Estar no horário determinado para reuniões dos projetos;</li> <li>- Interagir sempre em grupo;</li> <li>- Dar opiniões e sugestões em grupo;</li> <li>- Desenvolver o lema “Sangue Verde”</li> <li>- Disseminar as informações</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser dinâmico;</li> <li>- Ser comunicativo;</li> <li>- Ser carismático no ambiente de trabalho;</li> <li>- Ter um bom desempenho nos projetos;</li> <li>- Entregar pontualmente os projetos;</li> <li>- Ser organizado nas atividades;</li> <li>- Responder e-mails dentro do prazo;</li> <li>- Ser ético em todas as atividades;</li> <li>- Ter confiança nos outros e em si mesmo;</li> <li>- Saber ouvir e reverter críticas em ações;</li> <li>- Manter o profissionalismo nos horários de atendimento;</li> <li>- Representar a empresa em eventos;</li> <li>- Representar a empresa frente aos clientes;</li> <li>- Atender as necessidades dos clientes;</li> <li>- Rigidez nas cobranças das atividades que englobam seu departamento;</li> </ul>	<p>uma atividade diretamente sua;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar sempre crescer profissionalmente;</li> <li>- Buscar informações sobre assuntos que envolvem a empresa;</li> <li>- Buscar novas práticas;</li> <li>- Desenvolver competências necessárias ao cargo;</li> <li>- Manter o padrão de comportamento nos horários de atendimento;</li> <li>- Se restringir as suas atividades;</li> </ul>	<p>pertinentes para toda empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter o padrão de qualidade;</li> <li>- Conhecer bem os aspectos do seu departamento;</li> <li>- Ter disponibilidade para assuntos da empresa;</li> <li>-</li> </ul>
---	---	--

## ANEXO C

## LISTA DOS 55 INDICADORES

Ter sempre necessidade de crescimento
Ter visão sistêmica da empresa
Ser crítico nas atividades
Ser comprometido com os projetos (internos e externos)
Desenvolver líderes e liderança
Priorizar as atividades com um nível maior de importância
Ser cauteloso ao opinar
Saber ouvir/aceitar novas ideias
Saber aceitar críticas e opiniões contrárias
Ser ético em todas as atividades
Reconhecer que o trabalho foi realizado em conjunto
Desenvolver o lema "Sangue Verde"
Ser humilde
Ser organizado nas atividades
Ter um bom desempenho nos projetos
Conhecer visão, missão e objetivos da empresa
Ser criativo no desempenho das atividades
Passar segurança
Conhecer bem os aspectos do seu departamento
Atender as necessidades dos clientes
Sempre respeitar os prazos
Fazer reuniões com frequência
Ser comunicativo
Dar suporte ao colega de trabalho
Ser profissional
Compartilhar das atividades em grupo
Responder e-mails dentro do prazo
Ser dinâmico
Ser democrático nas divisões das atividades
Realizar atividades com qualidade
Ser centrado no que faz
Representar a empresa frente aos clientes
Defender e expressar corretamente as ideias
Desenvolver competências necessárias ao cargo
Ter domínio da situação
Rigidez nas cobranças das atividades
Exercer a liderança
Se integrar com os colegas de trabalho em geral
Tratar educadamente as pessoas
Ser proativo para as atividades
Ter visão holística das atividades desempenhadas por todos
Buscar sempre se aperfeiçoar
Ser impessoal nas atividades
Ser pontual com os horários da empresa
Reconhecer boas ações
Representar a empresa em eventos
Ter um bom relacionamento interpessoal

Ser inovador
Atentar-se aos padrões de conduta da empresa
Ter sempre em mente os objetivos da empresa
Conduzir com excelência os projetos
Dar feedback
Sempre motivar os colegas de trabalho
Disseminar as informações pertinentes para toda empresa
Colaborar nas atividades em comum com os outros departamentos

**ANEXO D****QUESTIONÁRIO – MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE CADA FUNÇÃO**  
**QUESTIONÁRIO DESTINADO AO DIRETOR DE CADA DEPARTAMENTO**

Campina Grande, Outubro de 2014.

Prezado (a) Senhor (a)

Este questionário faz parte de uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Administração, da Universidade Federal de Campina Grande. Seu principal objetivo é identificar as competências de cada função, que são os comportamentos dos quais as pessoas necessitam para exercer uma determinada função.

Contamos com sua colaboração. Obrigada!

## QUESTIONÁRIO

Departamento:

<b>Planilha de Mapeamento de Comportamentos</b>				
<b>Cargo:</b>				
<b>Instruções:</b> Analise cada comportamento e marque com um x a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que exerce o cargo acima.				
<b>Comportamento</b>	<b>Muito Forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Normal</b>	<b>Não se Aplica</b>
Ter sempre necessidade de crescimento				
Ter visão sistêmica da empresa				
Ser crítico nas atividades				
Ser comprometido com os projetos (internos e externos)				
Desenvolver líderes e liderança				
Priorizar as atividades com um nível maior de importância				
Ser cauteloso ao opinar				
Saber ouvir/aceitar novas ideias				
Saber aceitar críticas e opiniões contrárias				
Ser ético em todas as atividades				
Reconhecer que o trabalho foi realizado em conjunto				
Desenvolver o lema "Sangue Verde"				
Ser humilde				
Ser organizado nas atividades				
Ter um bom desempenho nos projetos				
Conhecer visão, missão e objetivos da empresa				
Ser criativo no desempenho das atividades				
Passar segurança				
Conhecer bem os aspectos do seu departamento				
Atender as necessidades dos clientes				
Sempre respeitar os prazos				
Fazer reuniões com frequência				
Ser comunicativo				
Dar suporte ao colega de trabalho				
Ser profissional				
Compartilhar das atividades em grupo				
Responder e-mails dentro do prazo				
Ser dinâmico				
Ser democrático nas divisões das atividades				
Realizar atividades com qualidade				
Ser centrado no que faz				
Representar a empresa frente aos clientes				
Defender e expressar corretamente as ideias				
Desenvolver competências necessárias ao cargo				
Ter domínio da situação				
Rigidez nas cobranças das atividades				
Exercer a liderança				

Se integrar com os colegas de trabalho em geral				
Tratar educadamente as pessoas				
Ser proativo para as atividades				
Ter visão holística das atividades desempenhadas por todos				
Buscar sempre se aperfeiçoar				
Ser impessoal nas atividades				
Ser pontual com os horários da empresa				
Reconhecer boas ações				
Representar a empresa em eventos				
Ter um bom relacionamento interpessoal				
Ser inovador				
Atentar-se aos padrões de conduta da empresa				
Ter sempre em mente os objetivos da empresa				
Conduzir com excelência os projetos				
Dar feedback				
Sempre motivar os colegas de trabalho				
Disseminar as informações pertinentes para toda empresa				



