



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA A EMPRESA LOG20 LOGÍSTICA

GRUPO 1

Alcides Venancio Alves Júnior

André Luís Ferreira

Cristiane Budzkiak

Pamela Fonseca Domingues Gajardoni

Pedro Henrique Rotta Minks

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Programa de Pós Graduação em Gestão de Recursos Humanos Sest Senat /ITL

Turma 3

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA A EMPRESA LOG20 LOGÍSTICA

Alcides Venancio Alves Júnior

André Luís Ferreira

Cristiane Budzkiak

Pamela Fonseca Domingues Gajardoni

Pedro Henrique Rotta Minks

São Paulo

2023

Alcides Venancio Alves Júnior

André Luís Ferreira

Cristiane Budzkiak

Pamela Fonseca Domingues Gajardoni

Pedro Henrique Rotta Minks

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA A EMPRESA LOG20 LOGÍSTICA

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Profa. Dra. Joyce Ajuz Coelho

São Paulo

2023

RESUMO

Embora existam inúmeros estudos sobre competências, o tema ainda é complexo e multifacetado, abrangendo diversas linhas de pesquisa e aplicações. No segmento de transporte rodoviário de carga, é comum encontrar empresas que carecem de uma estrutura de gestão profissional e não estão conscientes da importância das competências para o sucesso dos negócios. Isso muitas vezes resulta na subutilização do potencial prático de implementação do tema "Competências" como diferencial, conectado à estratégia e alinhado à cultura organizacional. O estudo apresentado tem como objetivo identificar as competências necessárias para a liderança na empresa Log20 Logística S/A, que atua no segmento de transporte de carga rodoviário. Como base teórica, o estudo destaca o conceito de competências, tanto individuais como organizacionais, bem como o processo de mapeamento e desenvolvimento dessas competências. No texto, verifica-se também a relação entre a criação de um ambiente propício à aprendizagem, a motivação de seus colaboradores e os métodos e ferramentas disponíveis que colaboram para o processo de desenvolvimento. A metodologia de pesquisa envolveu a realização de um levantamento e análise de informações, incluindo *benchmarking* de outras empresas do setor e a realização de pesquisas com colaboradores e executivos da Log20. Foi utilizada a técnica de nuvem de palavras, para análise de conteúdo, auxiliando na identificação das competências mais relevantes para a empresa, a partir das respostas. Como proposta de solução, foi definido um ciclo PDCA do projeto, análises de viabilidade operacional e financeira, bem como a elaboração de um cronograma de implementação. O estudo remete também à reflexão sobre a importância do processo de mapeamento e desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia, visão, missão e valores da organização, resultando em ações de desenvolvimento, treinamento e outras propostas de soluções. Com base nos resultados, a área de Recursos Humanos da Log20 poderá direcionar seus esforços e investir em melhorias nos processos de Recrutamento & Seleção, Desenvolvimento de Liderança, Gestão de Talentos e Remuneração, visando melhor suportar o negócio com aumento de produtividade e satisfação dos colaboradores, além de fortalecer a competitividade no mercado da empresa por meio da utilização de um modelo de gestão baseado em competências essenciais de liderança. Diante dos resultados obtidos, pode-se concluir que a aplicação do projeto de gestão de competências para a liderança é viável e apresenta-se como uma estratégia importante para o sucesso da empresa Log20. Portanto, recomenda-se que a empresa invista na implementação do projeto, procurando fortalecer sua posição no mercado e alcançar seus objetivos estratégicos, ampliando o modelo para os demais cargos.

Palavras-chave: Competências; Liderança; Desenvolvimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores para Desenvolvimento de Competências	23
Figura 2 - Pirâmide de Aprendizagem de Willian Glasser	25
Figura 3 - Resultado Pesquisa Colaboradores – Em relação à concorrência	49
Figura 4 - Resultado Pesquisa Colaboradores – Em relação a um gestor positivo	50
Figura 5 - Nuvem de Palavras – <i>Benchmarking</i>	52
Figura 6 - Ciclo PDCA do Projeto	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de Condições e Critérios Associados à Competência	16
Quadro 2 - Escala Osgood	20
Quadro 3 - Escala Likert	21
Quadro 4 - Plano de Ação em Modelo 5W2H	56
Quadro 5 - Estimativa de Investimento	61

LISTA DE ABREVIATURAS

CNT	Confederação Nacional do Transporte
DHO	Desenvolvimento Humano e Organizacional
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act.</i> (Planejar, Fazer, Verificar e Agir)
RS	Recrutamento e Seleção
BANI	<i>Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible</i> (Frágil, Ansioso, Não Linear, Incompreensível)
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i> (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo)

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	9
2 BASES CONCEITUAIS	11
2.1 O que é Competência	11
2.2 Competências organizacionais essenciais	12
2.3 Competências individuais.....	13
2.4 Mapeamento de competências	15
2.5 Desenvolvimento de competências.....	22
2.5.1 <i>Um olhar sobre aprendizagem organizacional e individual</i>	22
2.5.2 <i>Métodos e ferramentas de suporte ao desenvolvimento de competências</i>	24
2.5.3 <i>Desenvolvimento de quais grupos de competências?</i>	28
2.6 Competências contemporâneas de liderança	29
2.6.1 <i>Inteligência Emocional</i>	30
2.6.2 <i>Habilidades de comunicação</i>	31
2.6.3 <i>Pensamento Lateral</i>	31
2.6.4 <i>Flexibilidade Cognitiva</i>	32
2.6.5 <i>Habilidades Culturais e Pensamento Global</i>	32
2.6.6 <i>Aprendizagem Eterna</i>	33
2.6.7 <i>Habilidades de tomada de decisão</i>	33
2.6.8 <i>Habilidades de Adaptabilidade</i>	34
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	35
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	36
4.1 <i>Benchmarking</i> Realizado / Realidades Organizacionais	36
4.2 A Realidade Atual da Empresa	38
4.3 Pesquisa.....	49
4.3.1 <i>Pesquisa realizada com os colaboradores</i>	49
4.3.2 <i>Pesquisa realizada com executivos da Log20 Logística</i>	50
4.3.3 <i>Nuvem de palavras</i>	51
5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO	53
5.1 Escolha das Competências	53
5.1.1 <i>Glossário das Competências Escolhidas</i>	53

5.2 Ciclo PDCA do Projeto	54
5.3 Etapas de Implantação e Cronograma	55
5.4 Análise de Viabilidade	60
5.4.1 Viabilidade técnica e operacional	60
5.4.2 Viabilidade financeira	60
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	62
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICES	72

1 RESUMO EXECUTIVO

Não há dúvida de que dentre os diversos temas para os quais uma organização necessita fazer gestão, como tempo, materiais e finanças, no entanto o tema “pessoas” se reafirma como o mais complexo e desafiador.

O mercado de trabalho mundial carece de profissionais com alta capacitação, ou seja, com competências bem desenvolvidas para atuação nos negócios. Trata-se de uma realidade antagônica frente ao alto número de desempregados em todo o mundo, trazendo o desafio do desenvolvimento às instituições de ensino e às organizações, sejam essas de origem pública ou privada.

Este trabalho aborda sobre a área de gestão de pessoas, na temática voltada a “competências”. Por sua vez, o tema “competências” também é de grande amplitude, partindo de sua conceituação, passando pela identificação das principais competências de determinadas funções e formas de avaliá-las, até a delimitação de competências específicas para determinados negócios e como desenvolvê-las nas pessoas.

O recorte desse projeto é para o segmento de transporte rodoviário brasileiro, setor extremamente importante e imensamente desafiador, tendo em vista a amplitude territorial do país, precariedade de infraestrutura, realidade regulatória e cenário político econômico. Segundo o Boletim Técnico da Confederação Nacional dos Transportes (CNT), edição de janeiro de 2023, este segmento possui como estrutura mais de 1,7 milhões de Kms de vias de circulação, das quais apenas 12% são pavimentadas, e por onde circula uma frota de mais de 3 milhões de caminhões e 217 mil ônibus de diferentes modalidades (intermunicipais, municipais, fretamento e outros). São mais de 295 mil empresas de transporte de cargas e cerca de 30 mil empresas de transporte rodoviário de passageiros operando no país, as quais geraram só no ano de 2022, mais de 100 mil novos postos de trabalho.

Como proposta de aplicação, este trabalho propõe desenvolver um modelo de implantação de gestão por competência na empresa Log20 Logística S/A, empresa com mais de 10 anos de mercado, 1.600 colaboradores, 18 unidades instaladas nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste e uma moderna e diversificada frota de 800 veículos; ou seja, um importante operador logístico do país inserido em um cenário com grandes desafios, dentre eles, a dificuldade de contratação de profissionais qualificados.

Segundo pesquisa CNT do transporte rodoviário de cargas, realizada em 2021, 46% dos empregadores relatam ter como maior dificuldade o pouco tempo de experiência na atividade, por parte dos candidatos; 31% apontam a ausência de capacitação técnica (cursos ou treinamentos); 30% apontam a baixa qualificação em geral dos candidatos; e 20%, a baixa atratividade da profissão, frente a outros setores.

As constantes incertezas e mudanças no mundo dos negócios (parte destas correlacionadas ao que se conhece como “mundo VUCA e mundo BANI”) impõem aos profissionais comportamentos específicos voltados à sua capacitação, e às organizações, tratativas assertivas no planejamento para desenvolver pessoas. Este cenário volátil resulta em formas específicas para que empresas fomentem programas de capacitação e provocações para as pessoas buscarem constantemente o autodesenvolvimento.

O ponto de partida do modelo de gestão das competências será a liderança, incluindo todos os cargos que representem posições de gestão de pessoas, ou seja: lideranças operacionais, média gestão e níveis estratégicos. Entende-se que enquanto líderes, os profissionais representam as organizações perante suas equipes, estando neles a enorme responsabilidade por resultados sustentáveis do negócio e satisfação das pessoas.

Justificados estes recortes de tema e abrangência, este material aborda sobre as competências para os líderes da empresa Log20 Logística S/A, podendo ser estendido para o transporte rodoviário brasileiro.

Mas quais seriam as competências necessárias para as lideranças garantirem a perenidade do negócio na Log20 Logística e nas empresas do setor de transporte rodoviário brasileiro?

Para responder a essa pergunta, esse trabalho está organizado em capítulos. O Capítulo 2 aborda as bases conceituais, definindo competência e seus tipos, mapeamento e desenvolvimento de competências e uma breve pesquisa sobre competências específicas de liderança. O capítulo 3 aborda sobre a metodologia de pesquisa utilizada. O capítulo 4 discorre sobre o *benchmarking* realizado com algumas empresas de mercado e faz uma análise das informações obtidas por meio de entrevista com colaboradores e executivos da empresa Log20. O capítulo 5 trata da proposta de solução e - finalmente - o capítulo 6 traz as conclusões e recomendações.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 O que é Competência

As discussões e estudos sobre o tema Competência não são uma novidade no mundo acadêmico e empresarial. O assunto essencialmente pertence à linguagem jurídica e ganhou ainda mais espaço quando passou a ser considerado também sob o olhar da gestão empresarial e de recursos humanos, sendo abordado em estudos nos Estados Unidos e Reino Unido, por autores como McClelland e Boyatzis. Sob essas influências e também novos estudos franceses, lançados pelo Movimento de Empresas da França, a partir da década de 90, autores brasileiros também saíram em busca de definições e adequação do conceito à nova realidade do período e cenário.

De forma geral, o termo “Competência” está associado à capacidade que uma pessoa tem de realizar algo, e isso pode ser ligado diretamente à soma das suas habilidades, conhecimentos e aptidões, que são desenvolvidos e adquiridos ao longo de sua vida, por meio de experiências e estudos. Nesse caso, seria possível então classificar as competências como humanas ou profissionais, aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho e organizacionais, às inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (FLEURY e FLEURY, 2001). Esse conjunto citado é comumente conhecido como CHA (competência, habilidade e atitude), um modelo que pode auxiliar as empresas ou, até mesmo, o indivíduo, para uma avaliação a respeito do tema. A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (FLEURY e FLEURY, 2001).

Competência, na visão de outros autores, é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, entre outros. Pode-se, portanto, falar de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber

ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos (DUTRA, HIPÓLITO, SILVA, 2000).

Segundo Queiroz (2008), o competente, portanto, consiste não somente em estar preparado para fazer algo, mas colocar em prática. O mesmo autor reforça que o mundo organizacional se depara com um elevado número de indivíduos que apresentam conhecimentos e habilidades e não apresentam atitude na mesma intensidade.

Dutra (2002) afirma que o indivíduo que trabalha com competências é capaz de agir com responsabilidade, conferindo a si mesmo o dever de contribuir de forma eficaz com a organização, trazendo-lhe resultados a partir de ações e comportamentos que se traduzem em aumento de desempenho e eficiência, ao passo que a organização, a partir da mensuração dos resultados, retribui por meio do reconhecimento o seu esforço e dedicação. A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão organizacional; e, individuais, onde estaria incluída a dimensão gerencial (RUAS, ANTONELLO, BOFF, 2005).

Para atender aos objetivos deste estudo, será dado foco às competências definidas como humanas ou profissionais, isto é, olhando o conceito no que tange ao indivíduo no ambiente que está inserido.

2.2 Competências organizacionais essenciais

Cada vez mais as empresas querem ser reconhecidas por algo além das suas entregas, produtos ou serviços. Têm se tornado relevante também ser reconhecida por suas competências, ou algo que costuma ser chamado de “*core competences*”, que contribuem muito para formação e definição da sua identidade, ou então, como a empresa quer ser vista e lembrada, algo que a diferencie de forma que não possa ser copiada por outras. Segundo Hamel e Prahalad (1995), uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências.

O reconhecimento de uma empresa por suas competências está diretamente ligada às suas estratégias ou, até mesmo, à definição delas, o que impacta

diretamente nos seus diferenciais competitivos. Isto é, cada vez mais se dá valor a como o cliente enxerga a empresa e o quanto ele a reconhece e confia a ponto de contratá-la, assim como o quanto ela se diferencia dos seus concorrentes. O ponto de destaque aqui pode ser o como essa empresa vai limitar ou desenvolver suas competências, pois é evidente que não é possível que todas elas sejam desenvolvidas a ponto de serem um diferencial, logo, nota-se a importância de se reconhecer no que é competente e qual o objetivo a ser alcançado com isso. Fleury e Fleury (2001) apontam que não é interessante assumir que uma empresa é igualmente competente em todas as funções. Para o desempenho competitivo da empresa, uma das competências será mais relevante que as outras. Os mesmos autores afirmam que no processo de criação de vantagens competitivas é necessário alinhar estratégia competitiva e a competência essencial. Isso não significa que as outras áreas da empresa também não terão suas competências reconhecidas ou serão tão importantes quanto, mas nesse caso elas serão vistas como apoio às essenciais.

Hamel e Prahalad (1995) ressaltam que para competência ser de fato considerada essencial, ela deve atender a três premissas básicas: ser reconhecida pelos clientes; ser um fator de diferenciação entre a empresa e seus concorrentes; ser uma possibilidade de expansão da empresa ou da marca para atendimentos de outros mercados.

Dessa forma, o caminho para definição das competências essenciais de uma empresa passa por identificar suas metas e estratégias, quais características do mercado são importantes para se diferenciar e quais as funções são de fato importantes para alcançar os objetivos que foram determinados. Uma empresa consciente dos seus objetivos e reconhecendo o cenário no qual está inserida, poderá desenvolver e potencializar as suas competências de forma que possa usá-las como um diferencial diante de seus concorrentes.

2.3 Competências individuais

Com base na definição de Queiroz (2008), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que, em ação, agregam valor ao indivíduo e à organização, ao que se denomina de entrega. Fleury e Fleury (2001) definem competências individuais como um saber agir responsável e reconhecido,

que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para Fernandes (2013), as competências individuais são um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica de forma reiterada dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo.

O conceito abordado por Fernandes tem como base duas dimensões, em que a primeira representa as capacidades ou *inputs* formados pelo conhecimento, habilidades, atitudes e valores, sendo pré-requisitos para uma atuação competente do indivíduo. Já a segunda dimensão, seriam as entregas compostas pela contribuição e agregação de valor que o indivíduo aplica às suas capacidades, com o objetivo de gerar valor para a organização e para si próprio (FERNANDES, 2013).

Sobre a abordagem das competências essenciais de uma empresa e os conceitos de competências individuais trazidos aqui, é possível notar que ela passa a existir a partir do momento que as individuais são agrupadas e direcionadas de acordo com a estratégia definida pela empresa. Isto é, a construção de um “*core competence*”, precisará de pessoas certas, que carreguem com elas o que se tem de expectativa da empresa, ou então, nessa perspectiva, cabe às empresas identificar, investir e desenvolver pessoas, o que traz à luz as discussões sobre a valorização do capital intelectual e a importância de ver as pessoas como diferenciais competitivos. De qualquer maneira, considerar que as pessoas que detêm conhecimento e habilidades, como garantia para agregar valor, pode ser um equívoco; o mais adequado é desenvolver e aplicar uma avaliação por sua capacidade de entrega também, o que traz, em conjunto, possibilidade de desenvolvimento e reconhecimento.

Ampliando um pouco mais o tema, para Dutra (2004) o conceito de competências é abordado por duas linhas de estudo que têm íntima relação e se influenciam mutuamente: a das competências individuais e a das competências organizacionais. Em linha, a abordagem de Fleury e Fleury (2001), aponta que as competências podem ser diferenciadas em três blocos: competências do negócio, relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; competências técnico-profissionais, específicas para certa operação, ocupação ou à atitude que está

sendo desenvolvida; competências sociais, necessárias para interagir com as pessoas.

Empresas e pessoas estão muito próximas, em uma contínua troca de competências e experiências. A empresa disponibiliza seu patrimônio para as pessoas, desenvolvendo-as, e as pessoas, transferem para a organização seu aprendizado, gerando condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2002). O mesmo autor afirma que a agregação de valor dos indivíduos é sua real contribuição para o patrimônio de conhecimentos da empresa, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo. Para Fleury e Fleury (2001), identificar as competências em âmbito organizacional e humano é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de reunir-se com a alta gerência, é preciso considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

2.4 Mapeamento de competências

O Mapeamento das Competências busca estruturar as habilidades organizacionais necessárias dentro de uma organização para cada cargo, com o objetivo de identificar a divergência entre as competências necessárias para atingir a estratégia da organização e as competências internas existentes (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE, BRANDÃO, LEITE, 2009). Além de identificar as competências necessárias para a estratégia organizacional, o mapeamento das competências “pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 37). Com esse mapeamento as organizações conseguem captar informações para gerenciar os *gaps* existentes (TOSTA, 2011).

O primeiro passo do processo de mapeamento de competências consiste em identificar as competências profissionais exigidas para obter os resultados esperados pela organização. Para essa primeira etapa, é necessário realizar uma pesquisa documental, no qual inclui a análise da missão, visão e objetivos estratégicos da organização (CARBONE, BRANDÃO, LEITE, 2005). Após a pesquisa documental, conforme proposto por Faria e Brandão (2003), realiza-se a coleta de informações

com pessoas estratégicas da organização para que os dados sejam comparados com os dados documentais coletados anteriormente. Brandão e Guimarães (2001a) e Santos (2001) sugerem também outros métodos e técnicas de pesquisa, como, a observação, os grupos focais e questionários estruturados com escala de avaliação.

Importante salientar que alguns cuidados metodológicos devem ser considerados para a descrição de competências. Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005) o indicado é descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, melhor dizendo, de comportamentos objetivos e passíveis de observação na organização. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém (CARBONE, BRANDÃO, LEITE, 2005).

Segundo Brandão e Bahry (2005), a descrição das competências deve representar um desempenho ou o comportamento esperado, no qual indica o que o profissional é capaz de fazer. Para descrever esse comportamento, deve ser utilizado apenas o verbo e um objetivo de ação. De acordo com Brandão, Bahry (2005), p.183 “A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra.” Conforme exemplos expostos no Quadro 1, ainda pode incluir um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório.

Quadro 1: Exemplos de Condições e Critérios Associados à Competência.

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condições
Realiza análises financeiras	Com acurácia.	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos.
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade.	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades.

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.183)

Segundo Brandão e Bahry (2005), ao descrever as competências, devem ser tomados alguns cuidados:

[...] a) a construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas; b) ambiguidades, como, por exemplo, “implementa modelos de gestão bem-sucedidos em outras organizações”. Não se sabe, nesse caso, se a pessoa deve ser capaz de “implementar, na organização em que trabalha, modelos de gestão que foram bem-sucedidos em outras organizações”, ou, então, “implementar, em outras organizações, modelos de gestão bem-sucedidos”. Essa redação é ambígua, dando margem a dupla interpretação; c) irrelevâncias e obviedades, como, por exemplo, “coordena reuniões que são marcadas”. Nesse caso, bastaria dizer: “coordena reuniões”; d) duplicidades, como em “soluciona problemas de forma criativa e original”; e) abstrações, como, por exemplo, “pensa o inédito, sugerindo ideias que resolvam divergências”. Nesse exemplo, seria melhor dizer simplesmente: “sugere ideias para solucionar problemas”; e f) a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho, como, por exemplo, saber, apreciar, acreditar e pensar, entre outros. (BRANDÃO & BAHRY 2005, p.183).

De acordo com Faria e Brandão (2003), para se obter sucesso nas descrições de competência, o ideal é utilizar verbos que expressem uma ação concreta, que representem comportamentos visíveis no dia a dia no trabalho, exemplo: avaliar, comunicar, organizar entre outros; render-se às descrições a juízo de pessoas-chave da organização, pretendendo identificar possíveis inconsistências e inadequações; e efetuar a aprovação semântica das competências descritas, com o objetivo de garantir que os colaboradores compreendam os comportamentos que foram descritos.

Conforme as considerações citadas acima, sobre a melhor forma de realizar as descrições de competência, pode-se, então, iniciar a discussão das principais técnicas de pesquisa e procedimentos utilizados para identificar competências importantes para atingimento dos objetivos organizacionais. Como descrito, primeiro é realizada a análise dos documentos que fazem parte do planejamento estratégico da organização. Segundo Guimarães e outros (2001) as análises de conteúdo da estratégia organizacional, tem como objetivo identificar categorias, descrever de forma objetiva o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que viabilizem fazer

inferência das competências relevantes para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001b) outra técnica bastante aplicada ao mapeamento de competências é a entrevista. Em grande parte, a entrevista é utilizada para comparar a percepção dos entrevistados com os dados levantados na análise documental, com o objetivo de identificar as competências importantes da organização.

Conforme descrito por Lodi (1991), o entrevistador deve selecionar as pessoas que possuem maior conhecimento da organização para serem entrevistadas. Após, definir as perguntas e agendar as entrevistas, o entrevistador deve informar no início, ao entrevistado, quais são os objetivos do trabalho e a importância de sua colaboração, garantindo o anonimato sobre qualquer declaração, valorizando sua participação e criando uma relação de empatia.

Para Carbone, Brandão e Leite (2005), para estruturar o roteiro da entrevista, sugerem que sejam utilizadas questões como: Quais competências profissionais julgam ser relevantes para o atingimento dos objetivos organizacionais? Os funcionários devem ser capazes de que, para que a organização consiga concretizar sua estratégia?

Brandão e Bahry (2005) recomendam que os depoimentos sejam gravados para que facilite a compreensão das respostas. Finalizadas as entrevistas, Richardson e outros (1999) sugerem que as respostas sejam transcritas e analisadas, visando identificar de forma clara e objetiva, quais foram as competências mencionadas pelos entrevistados que são importantes para a organização. Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001b) declaram que é importante verificar a frequência que as competências são mencionadas nas entrevistas, por conta de que o número de menções feitas a respeito de determinado item, podem indicar sua relevância.

De acordo com Brandão e Bahry (2005, p.186), “muitas vezes, nem o pesquisador, nem os profissionais objeto do estudo dispõem de tempo para entrevistas individuais.” Nesse caso, os autores sugerem como alternativa realizar uma entrevista coletiva, também denominada grupo focal ou *focus group*. Mattar (1996) afirma que em grupo, o entrevistador consegue atuar como moderador, incentivando e coordenando a discussão dos participantes, com o objetivo de obter as informações desejadas. Outra sugestão seria reunir os participantes que possuem

características demográficas e socioeconômicas semelhantes para que ocorra uma melhor integração entre eles, facilitando a discussão. Brandão e Bahry (2005) sugerem que sejam formados grupos de 6 a 12 participantes, pois superior a esse número, pode atrapalhar e intimidar os participantes para se expressarem, como também um grupo com número inferior ao sugerido, pode não gerar ideias suficientes. De acordo com Carbone, Brandão e Leite (2005), de igual forma acontece na entrevista individual.

O entrevistador precisa elaborar um roteiro com algumas questões e deve estabelecer os procedimentos para registro das informações levantadas, o tamanho e a composição do grupo. As discussões realizadas com o grupo devem ser transcritas e analisadas com o objetivo de identificar quais competências foram mencionadas que são de fato importantes para a organização.

De acordo com Brandão e Bahry (2005, p.186), “para identificar o comportamento competente, o pesquisador pode optar, ainda, pela observação. Esta constitui-se em uma análise detalhada do objeto estudado, ou seja, das competências relevantes ao trabalho das pessoas”.

Mattar (1996) afirma que a observação pode ser feita por dois tipos, como participante, que, no caso, o observador interage com a equipe como se fosse apenas mais um integrante, e o tipo não participante, quando observador atua apenas como espectador.

Ainda, importante ressaltar que:

Independentemente do tipo de observação realizada, é fundamental, para o bom desenvolvimento do processo de coleta de dados, que seja mantido um relacionamento amistoso e um clima de confiança entre o investigador e os componentes da equipe de trabalho. Por meio da observação, torna-se possível identificar as competências que indivíduos e grupos expressam no trabalho e o grau de importância delas para o exercício de uma atividade. (BRANDÃO e BAHRY 2005, p.186).

Carbone, Brandão e Leite (2005) afirmam que as vantagens do modelo de observação no mapeamento das competências é a possibilidade de verificar em detalhes o desempenho de pessoas e do grupo como um todo, sendo possível levantar dados que poderiam ser omitidos pelos entrevistados, caso o método de levantamento das informações fosse realizado por meio de entrevistas.

O questionário, por sua vez, é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário.” (BRANDÃO & BAHRY 2005, p.186)

De acordo com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001a) o pesquisador deve identificar por meio da análise documental ou entrevista, as competências que são importantes para a organização; depois descrever essas competências para compor os tópicos do questionário, com atenção para eliminar competências em duplicidade e irrelevantes.

Após definir as questões que irão compor o questionário, o próximo passo é definir a escala mais adequada para os entrevistados responderem o nível de importância das competências descritas. Segundo Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), pode-se utilizar uma escala conhecida como escala Osgood, no qual usa adjetivos de significados opostos em seus extremos, conforme Modelo 1.

Quadro 2: Escala Osgood

Competências	Escala – Graus de Importância
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor.	Nem um pouco importante 1 2 3 4 5 6 Extremamente importante.
Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	Nem um pouco importante 1 2 3 4 5 6 Extremamente importante.

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.187)

Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerem utilizar o modelo de escala tipo Likert para avaliar o grau de importância das competências.

Enquanto na escala de Osgood apenas os pontos extremos da escala recebem rótulos, na escala tipo Likert todos os pontos recebem rótulos específicos, como, por exemplo: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante;

3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante. (Brandão e Bahry, 2005, p.187).

Abaixo, modelo de escala Likert:

Quadro 3: Escala Likert

Competências	Graus de Importância
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor.	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente. <input type="checkbox"/> Concordo. <input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo. <input type="checkbox"/> Discordo. <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente.
Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente. <input type="checkbox"/> Concordo. <input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo. <input type="checkbox"/> Discordo. <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente.

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.187)

Brandão e Bahry (2005) afirmam que no final do questionário é importante ter um campo onde constam os dados pessoais e profissionais do entrevistado, como: idade, gênero, formação, cargo, tempo de empresa entre outros elementos relevantes. Segundo Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001a) esse tipo de informação irá permitir que o pesquisador identifique através de indicadores estatísticos se, por exemplo, as respostas de pessoas com formação superior diferem das respostas dos respondentes sem formação superior.

Pasquali (1997) sugere que seja realizada uma validação semântica antes de aplicar o questionário, independente da escala escolhida, com o objetivo de verificar se o instrumento foi compreendido pelos entrevistados. Como sugestão, o pesquisador deve aplicar o questionário em pequenas amostras, para que assim sejam identificadas as falhas ou incorreções no questionário. Após os ajustes, o pesquisador pode aplicar o instrumento nas pessoas selecionadas.

De acordo com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), geralmente, as organizações identificam as competências por meio de avaliação de desempenho, visto que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa na organização.

Para finalizar, depois de feito o mapeamento de competências e identificadas as divergências existentes entre o que se tem e o que se espera, pode-se então realizar a captação e desenvolvimento de competências profissionais, com o objetivo de minimizar a lacuna, tal como retribuir aos profissionais que proferem de forma exemplar, as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

2.5 Desenvolvimento de competências

2.5.1 Um olhar sobre aprendizagem organizacional e individual

Antes de abordar o espectro de desenvolvimento, é importante a compreensão de alguns elementos envolvidos no conceito de aprendizagem organizacional e individual, visto ser um processo complexo que envolve aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. De acordo com Durand (1998 e 2000), o conceito de competência também apresenta essas dimensões, sendo definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao alcance de determinados propósitos, sejam esses organizacionais ou individuais.

Aprendizagem organizacional pode ser entendida como o processo pelo qual uma empresa adquire, desenvolve e aplica conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar seus objetivos. Segundo Senge (1990, p. 167) “[...] *as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre*” e essa capacidade de se adaptar e de se transformar é conseguido “[...] *através da colaboração e da comunicação eficazes, do pensamento sistêmico e da capacidade de experimentar e aprender com os resultados*”.

Verifica-se uma correlação entre a definição de organização que aprende de Peter M. Senge e a estratégia organizacional, uma vez que ambas passam pelo processo de se adaptar e se transformar para alcance de seus objetivos. A estratégia

organizacional é o plano geral, enquanto a capacidade de aprendizado permite que a organização se adapte às mudanças necessárias no decorrer do tempo.

Aprendizagem individual, por sua vez, é o processo pelo qual uma pessoa adquire, desenvolve e aplica conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar seus objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais. Segundo Brandão e Bahry (2005), a aprendizagem é o caminho para adquirir determinada competência, e o desempenho no trabalho é o resultado do que o indivíduo aprendeu, permitindo que a pessoa melhor se adapte às mudanças do ambiente e desenvolva novas competências para, por exemplo, competir no mercado de trabalho.

É importante destacar que aprendizagem organizacional e individual estão interrelacionadas e dependentes uma da outra. Segundo Le Boterf (1999), o desenvolvimento de competências depende de 3 fatores: Motivação para aprender, do sistema educacional disponível e de um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.

Figura 1 - Fatores para Desenvolvimento de Competências



Fonte: Elaborado pelos autores.

No nível organizacional, o ambiente propício à aprendizagem passa pela cultura existente, segurança psicológica e apoio da alta gestão. Quanto ao sistema educacional disponível, precisa não apenas estar alinhado à estratégia, mas ajustado

à real necessidade de aprendizagem dos colaboradores. Segundo Le Boterf (1999), os 3 fatores são fundamentais para o processo de desenvolvimento de competências.

Refletir sobre o processo de aprendizagem de forma abrangente possibilitará compreender a amplitude de seus impactos, tanto ao nível de definição da estratégia organizacional, como na satisfação dos interesses de desenvolvimento individual de cada colaborador.

2.5.2 Métodos e ferramentas de suporte ao desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competências é essencial para o sucesso tanto de indivíduos quanto de organizações. Ele permite que as pessoas se adaptem às mudanças do mercado e sejam mais eficientes em suas tarefas. Para alcançar esse objetivo, existem diversos métodos e ferramentas que podem ser utilizados, tais como treinamentos, mentorias, estudos de caso e programas de desenvolvimento de carreira.

Segundo um estudo realizado pela Deloitte (2021), o treinamento é uma das formas mais comuns de desenvolvimento de competências, podendo ser realizado de forma presencial ou à distância, tanto para desenvolvimento de competências técnicas como comportamentais.

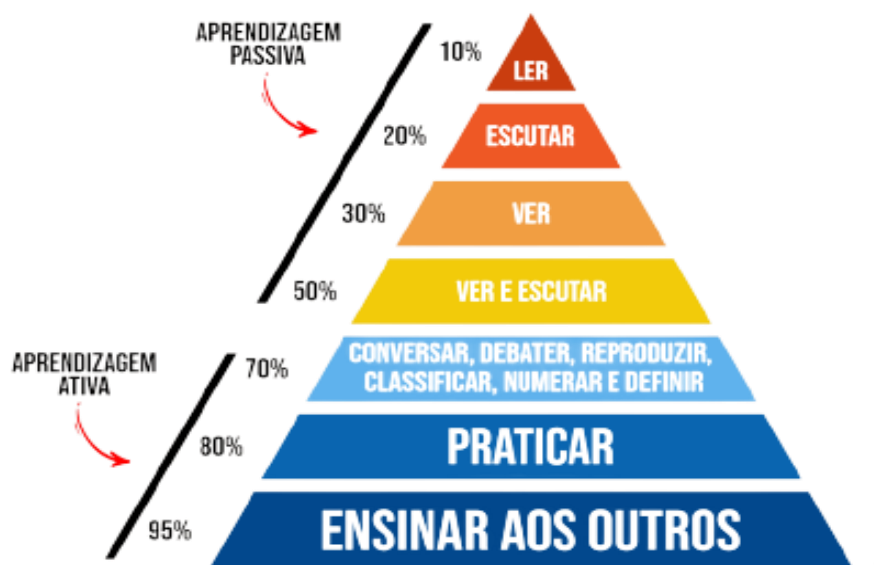
Os programas de desenvolvimento de carreira também são fundamentais para o desenvolvimento de competências. Segundo estudo HSM (2021), a construção de programas que incluam treinamentos, mentorias, estudos de caso e outras atividades projetadas para ajudar os indivíduos a alcançar seus objetivos profissionais são fundamentais, ainda mais em um contexto cada vez mais competitivo, em que as habilidades e conhecimentos precisam ser constantemente atualizados.

Conforme salientado por Rogerio Leme (2018), o desenvolvimento de competências não é algo estático, ele é um processo contínuo. As habilidades e conhecimentos precisam ser constantemente atualizados e as pessoas precisam estar sempre buscando novas formas de se desenvolver, e isso também se aplica às metodologias utilizadas no processo de aprendizagem. Metodologias mais recentes que agregam a tecnologia, a experimentação e a personalização do desenvolvimento, ao colocar o indivíduo no centro do processo, apresentam excelentes resultados.

Segundo Jean Piaget, o aprendizado é resultado da interação entre o indivíduo e o ambiente, e as estruturas cognitivas são desenvolvidas a partir de processos de assimilação e acomodação, onde as novas informações são incorporadas às estruturas cognitivas existentes. O estudioso afirma que "o conhecimento é construído através da ação." (Piaget, 1952, p.19).

A pirâmide de aprendizagem de William Glasser também destaca a importância da participação ativa do indivíduo, ao serem criadas condições e um ambiente propício para colaboração, discussão, questionamentos e experimentação, potencializando o processo de desenvolvimento, pois gera maior envolvimento e engajamento do indivíduo em todo o processo.

Figura 2 - Pirâmide de Aprendizagem de Willian Glasser (1998)



Fonte: Blog Plantar Educação

As metodologias ativas de aprendizagem, utilizadas na formação de educação universitária, também são aplicadas ao desenvolvimento de colaboradores em ambiente corporativo. Trata-se de metodologias que estimulam o pensamento crítico e a atitude por meio de uma série de ferramentas adaptáveis para cada tipo de necessidade de desenvolvimento, além de promover a interação entre o colaborador e o ambiente. Algumas das metodologias mais populares incluem:

Storytelling: A técnica de contar histórias é uma forma eficaz de ensinar conceitos complexos de forma clara e envolvente. O *storytelling* permite que os

indivíduos se conectem emocionalmente com o conteúdo (*sensemaking*) e o façam parte de suas próprias histórias. (BROWN, STANCEY, NANDHAKUMAR, 2008, NÄSLUND & PEMER, 2012).

Gamificação: Segundo recente artigo do Ebape (2020),

a gamificação corresponde ao uso de mecanismos de jogos com o objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar o engajamento de um público específico e, sobretudo, agilizar processos de aprendizado ou de treinamento, tornando mais agradáveis tarefas tediosas ou repetitivas.

Aprendizagem por projetos, problemas e estudos de casos: São metodologias baseadas na resolução de problemas reais e relevantes para a comunidade ou organização. Os colaboradores são incentivados a trabalharem em equipes para desenvolver soluções para problemas reais, desenvolvendo habilidades importantes como pensamento crítico, resolução de problemas e trabalho em equipe. Para Thamhain (1993, apud JUNIOR; CARVALHO,2003), formação de equipes pode ser definida como:

um processo que agrega um conjunto de indivíduos com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e transforma-os numa unidade de trabalho eficaz e integrada. Neste processo de transformação os objetivos e energias individuais se misturam, dando suporte aos objetivos da equipe.

Mentoring: Segundo Grant (2001), envolve uma relação entre mentor e *mentee*. O mentor é uma pessoa com experiência e conhecimento em uma determinada área e o *mentee* é uma pessoa que busca aprender e se desenvolver nesta área.

Coaching: Segundo Grant (2006):

pode ser compreendido como uma metodologia genérica usada para aprimorar as habilidades e desempenho, assim como o desenvolvimento de indivíduos. É um processo sistematizado no qual indivíduos são ajudados a explorar seus problemas, estabelecer metas, desenvolver planos de ação e agir, monitorar e avaliar seu desempenho de forma a melhor alcançar suas metas [...].

Existem ainda outros métodos e ferramentas que potencializam o aprendizado organizacional e que devem ser considerados na construção da arquitetura de desenvolvimento de novas competências: Metodologia 70/20/10, Recrutamento por

Competências, *Feedback*, Avaliação de Desempenho, Plano de Desenvolvimento, Hackathon, Sala de Aula Invertida, Educação Corporativa, EAD, IA, Realidade Aumentada, Realidade Virtual e, além disso, novas soluções passam a ser utilizadas como ferramentas de desenvolvimento como WhatsApp, Mídias Sociais (TIKTOK, Instagram, YouTube), plataformas de bibliotecas digitais, *podcast*, *e-books*, Webinars, entre outras.

A construção da jornada de desenvolvimento organizacional deve considerar não apenas a metodologia e conteúdo, mas também a forma com que os colaboradores passam a ter acesso a essas oportunidades, pois deve estar relacionada à utilização de tecnologias e soluções adequadas ao momento organizacional e perfil atual de cada colaborador.

Embora a carreira seja de responsabilidade do indivíduo, a prioridade pelo desenvolvimento de competências recai sobre a organização, principalmente quanto ao ambiente propício como clima, criação de uma cultura de aprendizagem positiva, apoio da gestão, mas também pelo investimento necessário. Segundo Maria Rita Gramigna (2002), é importante que as organizações invistam em processos de desenvolvimento de competências para garantir que seus funcionários estejam preparados para os desafios do mundo atual e para garantir a competitividade da empresa no mercado. Gerar oportunidades e promover investimento no desenvolvimento de competências individuais agrega valor à construção do conhecimento organizacional no curto, médio e longo prazo.

No decorrer do tempo, inúmeros artigos, pesquisas e estudos de casos demonstram que empresas que investem em treinamento e desenvolvimento de competências têm maiores chances de sucesso, pois estão preparadas para lidar com as mudanças no mercado e na tecnologia.

Hugo Pena Brandão (2020) afirma que as competências são fundamentais para o desenvolvimento profissional e a carreira, e é importante que as pessoas tenham a oportunidade de desenvolvê-las ao longo de sua vida. Em um recente artigo divulgado pela Degreed (2022):

empresa especializada em soluções de tecnologia educacional, defende que em culturas de aprendizagem positiva, as metas de desenvolvimento são importantes — particularmente se concentradas em oportunidades de desenvolvimento em longo prazo. Colaboradores têm 52% mais chance de se prepararem para suas funções atuais e cerca de 90% mais chances de se prepararem para o futuro ou metas de longo prazo. Isso mostra que culturas de aprendizagem positivas oferecem uma estrutura de trajetória profissional.

Além desses métodos, existem também ferramentas tecnológicas que podem ser utilizadas para o desenvolvimento de competências. Segundo Dutra (2021), "as plataformas de aprendizado *on-line*, como o Coursera e o Udemy, oferecem outras soluções para aquisição de habilidades e conhecimentos de forma flexível e acessível".

2.5.3 Desenvolvimento de quais grupos de competências?

As tendências de novas competências organizacionais e individuais estão se desenvolvendo rapidamente com a mudança constante do mundo dos negócios e das tecnologias. De acordo com um estudo da Gartner Group, as habilidades analíticas, habilidades de inteligência artificial e habilidades de liderança serão críticas para o sucesso no futuro (GARTNER GROUP, 2023).

McKinsey & Company também destaca a importância das habilidades digitais, como programação e análise de dados, bem como habilidades de liderança e pensamento estratégico (MCKINSEY & COMPANY, 2018). Além disso, eles apontam que habilidades emocionais, como inteligência emocional e capacidade de colaboração, serão cada vez mais valorizadas (MCKINSEY & COMPANY, 2019).

Herminia Ibarra e Heidi Gardner, em artigo publicado na Harvard Business Review (2017), descrevem a importância de competências colaborativas, como a capacidade de se solucionar problemas complexos e desenvolver a inteligência emocional, pensamento criativo e colaboração quanto a novas formas de pensar e contribuir para novos pontos de vistas (apud MORGADO, A. P.; PLIOPAS, A. L.; 2018).

Além dessas habilidades técnicas e comportamentais, é importante para as organizações e indivíduos desenvolverem competências de aprendizado contínuo, capacidade de lidar com incertezas e habilidades de liderança para estarem preparados para as tendências e mudanças futuras.

Com base nesses estudos identificam-se grupos comuns de habilidades desejadas. Tendências futuras, mas com interesse e necessidade imediata em competências analíticas, digitais, emocionais, liderança, comunicação e colaboração. Apesar de se caracterizarem por tendências de mercado, como já visto, as

competências a serem desenvolvidas deverão atender às necessidades organizacionais, mas alinhadas aos interesses dos colaboradores. O desenvolvimento de jornadas e trilhas de desenvolvimento de novas competências devem estar alinhados com a motivação dos participantes.

Um *mindset* de *Data Driven*, ou seja, uma abordagem baseada em dados, pode ajudar significativamente no processo de desenvolvimento de novas competências organizacionais. Isso porque, ao utilizar dados para tomar decisões, as organizações podem ter uma visão mais precisa e objetiva da situação atual e das necessidades de mudança.

De acordo com a pesquisa "*Data-Driven: Creating a Data Culture*" (2017), realizada pela McKinsey & Company, as empresas que adotam uma abordagem baseada em dados "têm um desempenho significativamente melhor do que as que não o fazem." Isso porque, ao utilizar dados para tomar decisões, as organizações podem identificar tendências e oportunidades de melhoria que seriam difíceis de serem detectadas de outra forma.

Além disso, com a utilização de ferramentas de análise de dados, é possível mensurar e medir os resultados das ações implementadas, permitindo assim uma avaliação constante e ajustes precisos na estratégia. Isso pode ajudar a organização a se adaptar rapidamente a mudanças no ambiente e a se manter competitiva.

É importante destacar que, para ser eficaz, o desenvolvimento de competências deve ser uma estratégia de longo prazo e não apenas uma resposta pontual às necessidades do mercado. Deve também se considerar uma profunda análise quanto à abrangência que o tema de desenvolvimento de competência representa e se relaciona tanto ao nível organizacional como individual. A área de RH deve trabalhar em estreita colaboração com a liderança da organização para identificar as necessidades de competências futuras e desenvolver uma estratégia coerente e eficaz para atender a essas necessidades.

2.6 Competências contemporâneas de liderança

O mercado de trabalho atual apresenta um cenário complexo e em constante mudança, que exige dos profissionais competências diversas e atualizadas. De

acordo com Madalozzo e Fleury (2007), autoras do livro "Competências e Habilidades Essenciais para Gestão de Pessoas", as competências vão além do conhecimento técnico e incluem habilidades socioemocionais, como a capacidade de trabalhar em equipe, de comunicação, de liderança, de resolução de problemas, de adaptação a mudanças, entre outras. Essas competências há muito tempo são consideradas cada vez mais importantes para o sucesso profissional, especialmente em um ambiente de trabalho dinâmico e altamente competitivo. Além disso, a aquisição e o desenvolvimento dessas competências podem ser um diferencial para os profissionais no mercado de trabalho, pois demonstram a capacidade de se adaptar e crescer em um mundo em constante mudança. Nesse sentido, é fundamental que os profissionais estejam em constante busca pelo desenvolvimento de suas competências, seja por meio de capacitações, cursos, workshops ou mesmo pela experiência prática no trabalho.

Conforme estudo realizado pela startup inglesa de aprendizagem digital Kool Group (2023), as habilidades emocionais tornaram-se ainda mais exigidas no novo cenário corporativo, principalmente a capacidade de se comunicar. As empresas que valorizam as habilidades emocionais em seus funcionários geralmente têm um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Os funcionários com habilidades emocionais fortes são capazes de gerenciar conflitos de maneira mais eficaz, trabalhar em equipe de forma mais harmoniosa, ter empatia pelos colegas e clientes, lidar com o estresse e a pressão de forma mais saudável e serem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças, com destaque especial para a liderança. A Digital Kool Group (2023) listou as 10 habilidades que devem ser mais exigidas no mundo contemporâneo e o grupo destacou as essenciais para a liderança:

2.6.1 Inteligência Emocional

A inteligência emocional é uma habilidade que envolve a capacidade de identificar, entender e gerenciar emoções, tanto em si mesmo quanto nos outros. Essa habilidade é muito importante para os colaboradores em vários aspectos, incluindo: melhora na comunicação, melhora na tomada de decisões, melhora no trabalho em

equipe, melhora na resolução de conflitos, melhora na liderança. Ter essa habilidade pode tornar os colaboradores mais eficazes e bem-sucedidos em suas funções. (Tozzi Eliza, 2021).

2.6.2 Habilidades de comunicação

A habilidade de comunicação é extremamente importante para o profissional, independentemente do setor em que atua. A capacidade de se comunicar de forma clara, eficaz e persuasiva é essencial para o sucesso em muitas áreas de atuação. A habilidade de comunicação permite que os profissionais expressem suas ideias, pensamentos e necessidades de forma clara e eficaz para colegas, clientes e outras partes interessadas. Além disso, a capacidade de ouvir ativamente, entender e responder às necessidades dos outros é igualmente importante. Uma comunicação eficaz também ajuda a estabelecer e manter relacionamentos profissionais saudáveis, o que pode levar a novas oportunidades de negócios, colaborações e parcerias. Profissionais com habilidades de comunicação bem desenvolvidas podem ser mais eficazes em liderar equipes, negociar acordos e resolver conflitos. (MARC TAWIL, 2022).

2.6.3 Pensamento Lateral

Ter pensamento lateral significa ser capaz de pensar de maneira não convencional e encontrar soluções criativas para problemas que não são resolvidos por meio de pensamento linear ou lógico. O pensamento lateral envolve uma abordagem não linear para resolução de problemas e é frequentemente associado ao desenvolvimento de ideias inovadoras e soluções criativas. (GENNARO CUOFANO, 2022).

Em contraste com o pensamento linear, que segue uma sequência lógica de pensamento, o pensamento lateral é um processo de pensamento que busca explorar alternativas e possibilidades fora dos caminhos tradicionais. Em outras palavras, o pensamento lateral envolve abordagens que não seguem uma lógica linear ou uma sequência pré-determinada, mas que são capazes de gerar soluções criativas e inovadoras para problemas complexos. O pensamento lateral é uma habilidade

valiosa para a liderança, em que a criatividade e a capacidade de encontrar soluções não convencionais são altamente valorizadas. Além de ser útil na gestão, resolução de conflitos, educação, e tomada de decisões estratégicas, entre outras. (GENNARO CUOFANO, 2022).

2.6.4 Flexibilidade Cognitiva

Flexibilidade cognitiva é a capacidade de mudar o foco de atenção entre diferentes tarefas ou fontes de informação, de forma rápida e eficiente, e de ser capaz de pensar em diferentes conceitos e ideias ao mesmo tempo. (LIMA MARIA, 2020)

Além da liderança, colaboradores que possuem flexibilidade cognitiva são capazes de se adaptar facilmente a mudanças e são capazes de lidar com situações novas ou desconhecidas com maior facilidade. Além disso, eles são capazes de lidar com tarefas complexas e desafiadoras, mudanças inesperadas nas exigências do trabalho, e podem trabalhar de forma mais eficiente em situações de alta pressão. (LIMA MARIA, 2020).

A flexibilidade cognitiva é uma habilidade especialmente importante em áreas de trabalho que requerem resolução de problemas complexos, tomada de decisões e criatividade. Também pode ser importante em áreas de trabalho que envolvem multitarefa, gerenciamento de projetos, e trabalho em equipe. Em resumo, a flexibilidade cognitiva é uma habilidade altamente valorizada no mercado de trabalho atual, e pode ser um fator importante no sucesso de um colaborador. (LIMA MARIA, 2020).

2.6.5 Habilidades Culturais e Pensamento Global

A habilidade cultural envolve a capacidade de trabalhar e se comunicar de forma eficaz com pessoas de diferentes culturas, compreender e respeitar as diferenças culturais e adaptar-se às diferenças culturais em um ambiente de trabalho global. Isso é, particularmente, importante em empresas que operam em nível internacional ou que têm funcionários de diferentes partes do mundo. Colaboradores que possuem habilidades culturais são capazes de se relacionar com colegas de

trabalho de diferentes culturas e são capazes de trabalhar com sucesso em projetos que envolvem diferentes regiões do mundo. (RICHARD LEWIS, 2006).

O pensamento global, por sua vez, envolve a capacidade de compreender a interconexão entre os sistemas econômicos, políticos e culturais em todo o mundo. Isso é importante porque muitas empresas operam em um ambiente de negócios globalizado, e é necessário compreender como diferentes fatores podem afetar o sucesso de uma empresa em nível global. Colaboradores que possuem pensamento global são capazes de tomar decisões estratégicas informadas e de compreender como as mudanças em um país ou região podem afetar a empresa em outras partes do mundo. (RICHARD LEWIS, 2006).

2.6.6 Aprendizagem Eterna

É muito importante que os colaboradores tenham a mentalidade de aprendizagem contínua ou "aprendizagem eterna". A aprendizagem contínua envolve a disposição de aprender constantemente, de forma a adquirir novas habilidades, atualizar conhecimentos e se manter atualizado em um ambiente de trabalho em constante mudança. Com o avanço da tecnologia e as mudanças rápidas no mercado de trabalho, muitas habilidades e conhecimentos que eram relevantes há alguns anos, já não são mais. É fundamental que os colaboradores estejam dispostos a aprender novas habilidades e a adaptar-se a novas situações, a fim de manterem-se competitivos no mercado de trabalho. (DWECK CAROL, 2006).

2.6.7 Habilidades de tomada de decisão

A habilidade de tomar decisões eficazes é especialmente importante para a liderança, pois as decisões podem ter um impacto significativo na produtividade, na rentabilidade e no sucesso geral da organização. Segundo o autor Daniel Kahneman em seu livro "*Thinking, Fast and Slow*", as decisões tomadas no ambiente de trabalho podem ser, especialmente, desafiadoras, pois muitas vezes envolvem incertezas, riscos e múltiplas perspectivas. Aqueles que possuem habilidades de tomada de decisão bem desenvolvidas são capazes de avaliar informações de forma objetiva e considerar múltiplos cenários para escolher a melhor opção. Além disso, aqueles com

habilidades de tomada de decisão também são capazes de gerenciar suas emoções e permanecer calmos e focados em situações estressantes. No ambiente de trabalho, a habilidade de tomar decisões pode ajudar a evitar erros dispendiosos, aumentar a eficiência e a eficácia e contribuir para o sucesso a longo prazo da organização. (KAHNEMAN, DANIEL, 2011).

2.6.8 Habilidades de Adaptabilidade

A habilidade de adaptabilidade no trabalho é cada vez mais valorizada pelas empresas em um mundo em constante mudança e incerteza. Como apontado por Charles Duhigg (2012), autor de "*The Power of Habit*", a adaptabilidade permite que os trabalhadores se ajustem rapidamente às novas circunstâncias, encontrem soluções criativas para problemas complexos e sejam capazes de se reinventar constantemente para atender às necessidades do mercado. Os líderes que possuem habilidades de adaptabilidade são capazes de aprender novas habilidades, se adaptar a novos ambientes e trabalhar bem sob pressão. Além disso, a adaptabilidade também pode ajudar a promover a inovação e a criatividade, à medida que os trabalhadores buscam novas maneiras de enfrentar desafios e atender às necessidades dos clientes. Em resumo, a habilidade de adaptabilidade é uma habilidade essencial para o sucesso no ambiente de trabalho atual e pode ser desenvolvida por meio de treinamento, aprendizado contínuo e experiência prática. (DUHIGG, CHARLES, 2012).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho possui como base a pesquisa do tipo descritiva, tendo em vista a temática já conhecida e até bastante explorada nas organizações, as quais possuem quantidade relevante de materiais à disposição em obras de diferentes autores, artigos, publicações e material não técnico. Por tratar de assunto diretamente ligado ao comportamento humano, tem este formato de pesquisa uma melhor aderência.

Observa-se como estratégia neste trabalho a pesquisa qualitativa, incluindo o estudo de caso com a empresa Log20 Logística S/A e *benchmarking* com empresas de mercado. Com esta estratégia, este material é direcionado ao aprendizado dos conceitos e sua aplicação à realidade de uma organização do ramo de transporte e logística.

Em relação ao método de pesquisa, este material possui em sua base a pesquisa bibliográfica e também documental. Utilizando-se desses dois métodos, reúne referências com materiais publicados sobre a temática e que são fundamentais para a consolidação do conceito, viabilizando, dessa forma, a aplicação.

Com o objetivo de conhecer melhor a organização e identificar as competências, foi realizada pesquisa qualitativa, em forma de entrevista, com o nível executivo na empresa do estudo de caso (Log20 Logística S/A) e a partir de questionários com alguns colaboradores. Entende-se que este tipo de pesquisa é fundamental para a aproximação da base teórica com a realidade vivenciada por quem está à frente do mercado, do negócio e liderando pessoas para a entrega dos serviços aos clientes.

Como instrumento de coleta de dados, este trabalho utilizou o levantamento documental, bibliográfico e também questionário e entrevista aplicados à empresa Log20 Logística S/A.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 *Benchmarking* Realizado / Realidades Organizacionais

Além do levantamento de informações por meio da construção da base conceitual, foram utilizados também dois questionários para coleta de dados. O Formulário A (Apêndice 1) foi aplicado em formato de entrevista com empresas externas, e o Formulário B (Apêndice 2) foi aplicado internamente em formato de entrevista para os gestores e em formato de questionário para os funcionários do setor administrativo, utilizando como ferramenta o formulário do Google Forms.

O *benchmarking* foi realizado com quatro empresas do setor de transporte:

- **Grupo Protege**, empresa nacional atuante em transporte e logística de valores, soluções de segurança e prestação de serviços terceirizados diversos, inclusive em aeroportos. O Grupo Protege possui 51 anos de mercado, 12.000 colaboradores diretos e 45 filiais distribuídas em 14 estados do país, além da presença em diversos aeroportos, terceirizando mão de obra nos serviços auxiliares. O Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional foi o responsável pela prestação das informações;
- **Expresso Nepomuceno**, empresa nacional que atua há mais de 60 anos no segmento de logística, e hoje está entre as 10 maiores empresas desse setor no Brasil. Possui uma equipe de 6300 colaboradores distribuídos em todo Brasil em suas 65 filiais. Conta com mais de 7780 equipamentos para atender toda cadeia logística do segmento sucoenergético, florestal, rodoviário e bebidas. A entrevista foi concedida pelo Gerente de DHO.
- **Braspress**, empresa nacional de transporte de encomendas (carga fracionada), com 46 anos de mercado, 8.500 colaboradores diretos e aproximadamente 4.000 colaboradores terceirizados, distribuídos em 117 filiais em todo o território nacional. Possui uma frota de 3.000 veículos. As informações foram prestadas pela Gerente de Recursos Humanos;
- **Rumo Logística**, empresa nacional, maior operadora ferroviária do país, oferece serviços de logística ferroviária, *container*, armazenagem e elevação portuária. Atua em mais de 14 mil quilômetros de extensão, que tem ligação direta entre áreas produtoras com os portos de Santos, Paranaguá, São

Francisco do Sul e Rio Grande. Sua base de ativos é formada por 1,4 mil locomotivas, 35 mil vagões, assim como 7 armazéns distribuídos em São Paulo, Mato Grosso e Goiás. Atualmente, atua com pouco mais de 8.000 funcionários diretos.

Todas as empresas consultadas são de grande porte e têm forte influência na atuação em transportes e logística do país, contribuindo para o seu desenvolvimento.

Em relação aos dados obtidos nas entrevistas, a seguir será apresentado um resumo consolidado por pergunta, seguindo a sequência do Formulário A (Apêndice 1).

Das quatro empresas abordadas, todas utilizam um modelo de gestão por competências. Cada uma delas está em um nível de maturidade diferente (iniciando o processo ou já em etapas da revisão). De qualquer maneira, todas puderam ser consideradas como parâmetro sobre o tema.

Sobre a definição das competências organizacionais e individuais, todas as empresas trabalham com definições para as duas frentes. Ponto em comum entre todas as empresas, é que as competências organizacionais foram definidas tendo como base a visão, missão, valores e objetivos da empresa. Uma delas ainda acrescentou que, além desses pontos, a estratégia da empresa e da área de RH, também é considerada para construção e definição de competências. Entre as quatro empresas, outro ponto em comum é a abordagem das competências por categorias, ou então, por eixos, como foi comentado por uma delas. Essas categorias são separadas por áreas do negócio, como por exemplo: Operação, Administrativo, Suporte, Legal, Financeira, entre outras áreas. Além disso, são estratificadas também por cargos, de acordo com a especificidade de cada área. Apenas uma das empresas entrevistadas disse não adotar uma maneira estratificada de gestão de competências, e segue utilizando apenas as competências organizacionais para todos os funcionários.

Ao que se refere à interface das competências com as entregas da área de RH, as quatro empresas as utilizam para os mesmos processos, sendo eles: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Desempenho, Cargos e Salários, Pesquisa de Clima e Ciclo de Avaliação. O tema também entra em discussões sobre planos de sucessão, assim como em ações de *job rotation*. Apenas

uma das empresas, que relatou não realizar ciclo de avaliações, não utiliza as competências mapeadas para a mesma.

Mesmo sendo um tema recorrente e que permeia diversos processos, não apenas de RH, mas da empresa como um todo, nas entrevistas foi possível evidenciar que não há procedimento formal de revisão das competências, assim como não há também uma periodicidade. As revisões ocorrem à medida que os processos de RH acontecem e que as necessidades são identificadas. Geralmente, a implementação e a revisão do processo de gestão por competências ou criação de um mapa de competências são conduzidas por consultorias ou *benchmarking* com outras empresas, com apoio em conceitos da literatura disponível sobre o tema.

Visto que as quatro empresas têm suas competências mapeadas também é possível medir os *gaps* dos funcionários no que se refere a elas. Logo, o tratamento das oportunidades de melhoria é feito por meio de *feedbacks*, treinamentos e posterior construção de um plano de desenvolvimento individual.

Por fim, sobre a última questão da entrevista, foram levantadas as competências do futuro, que ainda não são tratadas nos modelos atuais. A Braspress enfatizou as competências “agilidade e inovação”; a Protege destacou “inteligência e saúde emocional e raciocínio lógico”; a Rumo citou a abertura para a diversidade e visão de futuro; e a Expresso Nepomuceno não citou nenhuma competência específica nesta questão.

4.2 A Realidade Atual da Empresa

A Log20 Logística S/A é uma empresa de soluções logísticas, com mais de 11 anos de experiência no mercado. Com sede em Concórdia - SC, a empresa tem uma ampla rede de armazéns e centros de distribuição em todo o Sul e Sudeste e, aproximadamente, 1.700 colaboradores, oferecendo serviços personalizados e soluções inovadoras para seus clientes. A Log20 Logística S/A oferece uma ampla gama de serviços logísticos, incluindo transporte de cargas rodoviário, armazenamento e distribuição urbana. A empresa tem experiência em trabalhar com clientes de diversos setores, incluindo varejo, *contêineres*, bebidas, eletrônicos, vestuário, entre outros.

A empresa investe constantemente em tecnologia e inovação para garantir que seus processos sejam eficientes e seguros. A equipe da Log20 Logística S/A é altamente qualificada e comprometida em fornecer serviços logísticos de alta qualidade e com foco no cliente. A empresa preza pela ética e transparência em todos os seus relacionamentos comerciais e busca sempre estabelecer parcerias de longo prazo com seus clientes.

A estrutura organizacional da Log20 Logística é composta por diversos departamentos e áreas de atuação, que são apresentados, a seguir, com uma descrição geral de cada um:

Diretoria: é responsável pela gestão geral da empresa, definindo objetivos, estratégias e políticas internas.

Comercial: é responsável por identificar oportunidades de negócio e fechar acordos com novos clientes.

Operações: é responsável pela execução dos serviços logísticos, incluindo transporte de carga, armazenamento e gerenciamento de custos.

Recursos Humanos: é responsável pelas contratações, treinamentos, desenvolvimento da equipe da empresa, benefícios e remuneração, comunicação interna e clima organizacional.

Financeiro: é responsável pela gestão financeira da empresa, incluindo contas a pagar e receber, planejamento financeiro e fluxo de caixa.

Tecnologia da Informação: é responsável por desenvolver e manter sistemas e tecnologias que suportam os processos logísticos da empresa.

Além desses departamentos, a Log20 Logística também tem outras áreas de atuação, como Qualidade, Segurança e Meio Ambiente, que têm como objetivo garantir a conformidade com as normas e regulamentações em vigor e a preservação do meio ambiente.

A missão da Log20 Logística é oferecer soluções logísticas inovadoras, eficientes e personalizadas, que agreguem valor aos negócios de seus clientes e contribuam para o crescimento sustentável da empresa e da sociedade como um todo.

Para cumprir essa missão, a Log20 Logística busca constantemente aprimorar seus processos e serviços, investindo em tecnologia e inovação para atender às necessidades específicas de cada cliente. A empresa valoriza a parceria com seus clientes e está comprometida em fornecer soluções logísticas que os ajudem a crescer

e se destacar no mercado. Além disso, a Log20 Logística está comprometida com a responsabilidade social e ambiental, buscando minimizar o impacto de suas operações no meio ambiente e promovendo práticas sustentáveis em toda a sua cadeia de valor. Dessa forma, o propósito da Log20 Logística é contribuir para o sucesso de seus clientes e para o desenvolvimento sustentável da sociedade, oferecendo soluções logísticas de alta qualidade e com um compromisso social e ambiental.

A Visão da Log20 Logística para o futuro é se consolidar como uma das principais empresas de soluções logísticas no mercado, atuando de forma eficiente, sustentável e inovadora. A empresa busca continuamente aprimorar seus serviços e amplia sua atuação, visando atender às necessidades dos clientes de forma ágil e eficaz.

A Log20 Logística procura manter-se atualizada com tendências do mercado, investindo em tecnologia e inovação para oferecer soluções cada vez mais modernas e eficientes. Além disso, a empresa está comprometida em promover a sustentabilidade em sua operação, adotando práticas responsáveis em relação ao meio ambiente e à sociedade em geral, citando, como exemplo, o aumento de veículos elétricos em sua frota e a redução de CO₂.

Outro aspecto importante da visão da Log20 Logística é o foco no desenvolvimento de sua equipe, buscando atrair e reter talentos qualificados e motivados. A empresa acredita que a valorização e investimento em sua equipe é fundamental para garantir a excelência na prestação de seus serviços. Dessa forma, para manter esta visão sempre presente, a Log20 Logística tem como estratégia tornar-se uma referência no mercado de soluções logísticas, oferecendo serviços de alta qualidade, inovadores, sustentáveis e com uma equipe altamente qualificada e motivada.

Os Valores da Log20 Logística são:

Pessoas: a empresa acredita que o sucesso de seus negócios está diretamente ligado à valorização e ao desenvolvimento de seus colaboradores, buscando promover um ambiente de trabalho saudável e estimulante para todos.

Inovação: a empresa valoriza a inovação e a criatividade como formas de buscar soluções cada vez mais eficientes e eficazes para seus clientes.

Sustentabilidade: a Log20 Logística está comprometida com a promoção da sustentabilidade em suas operações e na sociedade em geral, adotando práticas responsáveis em relação ao meio ambiente e à comunidade.

Segurança: A Log20 Logística preza pela segurança em todas as suas operações, desde a armazenagem até o transporte, adotando medidas de segurança rigorosas em todas as etapas do processo logístico.

Foco no cliente: a Log20 Logística tem como valor central o compromisso de colocar o cliente em primeiro lugar, buscando sempre entender suas necessidades e oferecer soluções personalizadas e de alta qualidade.

Os *stakeholders*, ou partes interessadas, da Log20 Logística podem variar dependendo do contexto específico e das operações da empresa. Os *stakeholders* da Log20 Logística incluem clientes, funcionários, fornecedores, investidores, comunidade e reguladores. A empresa precisa gerenciar as expectativas e necessidades desses *stakeholders* para garantir seu sucesso a longo prazo. A seguir, estão alguns exemplos de *stakeholders* que podem estar envolvidos nas operações da Log20 Logística:

1. **Clientes:** são os principais *stakeholders* da Log20 Logística, pois são eles que contratam os serviços da empresa. Eles esperam que a empresa forneça soluções de logística eficientes e eficazes. (Ambev, Braskem, Petz, Riachuelo, Renner, Marisa etc).

2. **Funcionários:** São um importante grupo de *stakeholders* da empresa, que inclui motoristas, despachantes, gerentes de operações e outros profissionais. Eles esperam um ambiente de trabalho seguro e justo, além de oportunidades de desenvolvimento de carreira.

3. **Fornecedores:** A Log20 Logística depende de fornecedores para obter equipamentos e suprimentos para suas operações de logística. Esses fornecedores são parte interessada, pois sua capacidade de fornecer bens e serviços de qualidade afeta a capacidade da empresa de atender às expectativas dos clientes.

4. **Investidores:** Os investidores são *stakeholders* que fornecem capital para a Log20 Logística e esperam um retorno sobre seu investimento. Eles estão interessados no desempenho financeiro e no crescimento da empresa.

5. **Comunidade:** A Log20 Logística pode ter impacto na comunidade em que opera. Os *stakeholders* da comunidade esperam que a empresa cumpra suas

obrigações sociais e ambientais, como minimizar a poluição, respeitar os direitos trabalhistas e contribuir para o desenvolvimento econômico da região.

6. **Reguladores:** A empresa pode estar sujeita a regulamentações e leis do governo que afetam suas operações e práticas de negócios. Esses reguladores são partes interessadas, pois seu cumprimento afeta a capacidade da empresa de continuar operando e atendendo aos interesses de outros *turn*.

Como o objetivo do projeto é o mapeamento das competências da liderança, seguem os principais cargos de lideranças com suas descrições:

Processo de Recrutamento e Seleção		
Descrição de Cargo - Coordenador / Supervisor de Gente		
Identificação Documento	N° Revisão	Data Revisão
RS-05 LGE	5	01/09/21
Aplicação: registro orientativo para o recrutamento e seleção de candidatos		
Funções e Responsabilidades do Cargo		
<p>Coordenação, supervisão, análise e/ou execução (conforme cargo) de atividades administrativas, financeiras e operacionais com as seguintes atribuições/demandas (comuns a Distribuição Urbana, Apoio Logístico, Empurrada e Puxada):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerir, motivar e capacitar equipe da área de Gente. - Recrutar, selecionar, integrar, treinar, acompanhar, encarregar, realizar ações motivacionais, controle de jornada de trabalho, passivo trabalhista e rotinas de desligamento inerentes à movimentação de colaboradores na unidade. - Monitorar e executar Programas de Excelência e DPO/VPO. - Treinar e atualizar padrões corporativos relativos a área de gente. - Realizar consultoria interna junto as demais áreas da unidade. - Gerir práticas de remuneração (fixa e variável) e do pacote de benefícios. - Realizar gestão conjunta com as demais lideranças da unidade sobre as equipes visando garantir a manutenção de indicadores de absenteísmo e <i>turn over</i> dentro das metas estipuladas. - Reter pessoas na unidade através de ações motivacionais e de processos eficientes de gestão. - Proporcionar condições necessárias para a manutenção do clima organizacional da unidade em níveis satisfatórios. 		

(continua)

- Cumprir a legislação e a manutenção de condições de trabalho seguras à equipe.
- Processar informações necessárias ao fechamento da folha de pagamento da unidade.
- Gerir benefícios e manter relacionamento com os prestadores destes serviços.
- Conter passivos trabalhistas em parceria com a área jurídica da empresa na gestão dos processos.
- Realizar rotinas de Gente & Gestão, conforme processos de Ciclo de Gente, Treinamento e Desenvolvimento, Engagement, Segurança, entre outros.
- Zelar pela conservação do patrimônio da empresa (veículos, equipamentos, recursos e instalações).
- Cumprir rigorosamente todos os procedimentos, normas e especificações da empresa e do cliente.
- Utilizar corretamente uniformes e equipamentos de proteção disponibilizados pela empresa.
- Comprometer-se com as metas operacionais definidas em conjunto com o cliente, DPO/VPO e Programa de Excelência.
- Demonstrar comportamento pessoal e profissional compatíveis com a função.
- Executar atividades afins, atendendo solicitações de superiores.

Processo de Recrutamento e Seleção

Descrição de Cargo - Coordenador / Supervisor
Administrativo e Financeiro

Identificação Documento	Nº Revisão	Data Revisão
RS-05 LFC	5	01/09/21

Aplicação: registro orientativo para o recrutamento e seleção de candidatos

Funções e Responsabilidades do Cargo

Coordenação, supervisão, análise e/ou execução (conforme cargo) de atividades administrativas, financeiras e operacionais com as seguintes atribuições/demandas (comuns a Distribuição Urbana, Apoio Logístico, Empurrada e Puxada):

(continua)

- Gerir, motivar e capacitar equipe Administrativa ou Financeira.
- Realizar rotinas de Gente & Gestão, conforme processos de Ciclo de Gente, Treinamento e Desenvolvimento, Engagement, Segurança, entre outros.
- Executar rotinas ligadas a orçamento, faturamento, custos e fluxo de caixa da unidade.
- Acompanhar os itens do Gerenciamento da Rotina nos aspectos financeiros, buscando o atingimento das metas.
- Realizar fechamento diário do faturamento e dos custos da unidade.
- Gerir as rotinas de contas a pagar e contas a receber da unidade.
- Manter relacionamento com bancos e fornecedores compatíveis com as necessidades da empresa e de seu cliente.
- Gerir documentação, notas fiscais e faturas de fornecedores utilizando o sistema operacional da unidade.
- Controlar caixa e fundo fixo da unidade.
- Garantir a melhoria de procedimentos e rotinas Administrativas e Financeiras, desenvolvendo e implementando projetos de produtividade e de redução de custos, elaborando plano de ação, bem como definido as metas a serem alcançadas.
- Zelar pela conservação do patrimônio da empresa (veículos, equipamentos, recursos e instalações).
- Cumprir rigorosamente todos os procedimentos, normas e especificações da empresa e do cliente.
- Utilizar corretamente uniformes e equipamentos de proteção disponibilizados pela empresa.
- Comprometer-se com as metas operacionais definidas em conjunto com o cliente, DPO/VPO e Programa de Excelência.
- Demonstrar comportamento pessoal e profissional compatíveis com a função.
- Executar atividades afins, atendendo solicitações de superiores.

(continua)

Processo de Recrutamento e Seleção		
Descrição de Cargo - Coordenador / Supervisor de Frota		
Identificação Documento	Nº Revisão	Data Revisão
RS-05 LFR	5	01/09/21
Aplicação: registro orientativo para o recrutamento e seleção de candidatos		
Funções e Responsabilidades do Cargo		
<p>Coordenação, supervisão, análise e/ou execução (conforme cargo) de atividades administrativas, financeiras e operacionais com as seguintes atribuições/demandas (comuns a Distribuição Urbana, Apoio Logístico, Empurrada e Puxada):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerir todas as atividades relacionadas à gestão de veículos e equipamentos na unidade. - Garantir a conformidade dos recursos operacionais (condutores, veículos e equipamentos). - Garantir a disponibilidade, manutenção (preventiva e corretiva) e conservação dos veículos/equipamentos da empresa. - Administrar receitas e custos relacionados a gestão de frotas e documentos. - Desenvolver e garantir fornecedores de manutenção compatíveis com as necessidades da empresa e de seu cliente. - Monitorar indicadores comportamentais e técnicos de manutenção e dirigibilidade dos veículos e equipamentos. - Relacionamento com o cliente. - Assegurar a motivação, capacitação e desenvolvimento da equipe de frota. - Cumprimento da legislação e a manutenção de condições de trabalho seguras aos motoristas/operadores de empilhadeira. - Realizar rotinas de Gente & Gestão, conforme processos de Ciclo de Gente, Treinamento e Desenvolvimento, Engagement, Segurança, entre outros. - Zelar pela conservação do patrimônio da empresa (veículos, equipamentos, recursos e instalações). 		

(continua)

- Cumprir rigorosamente todos os procedimentos, normas e especificações da empresa e do cliente.
- Utilizar corretamente uniformes e equipamentos de proteção disponibilizados pela empresa.
- Comprometer-se com as metas operacionais definidas em conjunto com o cliente, DPO/VPO e Programa de Excelência.
- Demonstrar comportamento pessoal e profissional compatíveis com a função.
- Executar atividades afins, atendendo solicitações de superiores.

Procedimento de Recrutamento e Seleção

Descrição de Cargo - Coordenador / Supervisor de Operações

Identificação Documento	Nº Revisão	Data Revisão
RS-05 LOP	5	01/09/21

Aplicação: registro orientativo para o recrutamento e seleção de candidatos

Funções e Responsabilidades do Cargo

Coordenação, supervisão, análise e/ou execução (conforme cargo) de atividades administrativas, financeiras e operacionais com as seguintes atribuições/demandas (comuns a Distribuição Urbana, Apoio Logístico, Empurrada e Puxada):

- Gerir todas as atividades operacionais características da distribuição urbana de bebidas.
- Garantir o atingimento dos indicadores operacionais de performance da unidade (devolução, refugo, vales físicos e financeiros, SAC/SAV, etc.).
- Garantir o atingimento dos indicadores de gente da equipe (absenteísmo, *turn over*, jornada líquida etc.).
- Motivar, capacitar e desenvolver as lideranças e equipes operacionais.

(continua)

- Garantir o cumprimento da legislação e a manutenção de condições de trabalho seguras à equipe.
- Preservar o relacionamento com o cliente e com os clientes do seu cliente.
- Proporcionar condições operacionais para a execução das rotinas da equipe e para a obtenção de resultados.
- Assegurar a presença de mercado (clientes do cliente), atestando as condições e a performance do atendimento/entregas das equipes.
- Desenvolver e garantir fornecedores de manutenção compatíveis com as necessidades da empresa e de seu cliente.
- Realizar rotinas de Gente & Gestão, conforme processos de Ciclo de Gente, Treinamento e Desenvolvimento, *Engagement*, Segurança, entre outros.
- Zelar pela conservação do patrimônio da empresa (veículos, equipamentos, recursos e instalações).
- Cumprir rigorosamente todos os procedimentos, normas e especificações da empresa e do cliente.
- Utilizar corretamente uniformes e equipamentos de proteção disponibilizados pela empresa.
- Comprometer-se com as metas operacionais definidas em conjunto com o cliente, DPO/VPO e Programa de Excelência.
- Demonstrar comportamento pessoal e profissional compatíveis com a função.
- Executar atividades afins, atendendo solicitações de superiores.

Processo de Recrutamento e Seleção		
Descrição de Cargo - Gerente		
Identificação Documento	Nº Revisão	Data Revisão
RS-05 GRE	4	01/09/21
Aplicação: registro orientativo para o recrutamento e seleção de candidatos		
Funções e Responsabilidades do Cargo		
<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar todas as atividades administrativas e operacionais características da distribuição urbana de bebidas. - Realizar rotinas de Gente & Gestão, conforme processos de Ciclo de Gente, Treinamento e Desenvolvimento, <i>Engagement</i>, Segurança, entre outros. - Garantir o atingimento das metas orçamentárias da unidade. - Administrar receitas, custos e fluxo de caixa. - Garantir o atingimento dos indicadores operacionais e administrativos de performance da unidade. - Motivar, capacitar e desenvolver a equipe administrativa e operacional. - Garantir o cumprimento da legislação e a manutenção de condições de trabalho seguras à equipe - Zelar pela conservação do patrimônio da empresa (veículos, equipamentos, recursos e instalações) - Preservar o relacionamento com o cliente e com os clientes do seu cliente - Desenvolver e garantir fornecedores compatíveis com as necessidades da empresa e de seu cliente. - Zelar pela conservação do patrimônio da empresa (veículos, equipamentos, recursos e instalações). - Cumprir rigorosamente todos os procedimentos, normas e especificações da empresa e do cliente. - Utilizar corretamente uniformes e equipamentos de proteção disponibilizados pela empresa. - Comprometer-se com as metas operacionais definidas em conjunto com o cliente, DPO/VPO e Programa de Excelência. - Demonstrar comportamento pessoal e profissional compatíveis com a função. - Executar atividades afins, atendendo solicitações de superiores. 		

4.3 Pesquisa

4.3.1 Pesquisa realizada com os colaboradores

Apresenta-se, a seguir, uma análise demonstrada em gráficos, referente à aplicação de um questionário, que teve como objetivo entender a percepção dos funcionários sobre a empresa diante da concorrência, assim como dos seus gestores, quando comparado com a Missão, Visão e Valores.

O questionário contém duas questões, cujas opções eram os itens de Visão, Missão e Valores da empresa e os participantes poderiam optar pela escolha de três itens, no máximo, como resposta. O público-alvo para aplicação do questionário foram os funcionários do setor administrativo, totalizando 41 respondentes, o que representa 10% do quadro de colaboradores. Para aplicação do questionário foi utilizada como ferramenta o Google Forms.

Nas Figura 3 e 4, pode-se observar os resultados obtidos e logo na sequência, uma breve explicação.

Figura 3 – Resultado da Pesquisa com Colaboradores em Relação à Concorrência.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 4 – Resultado da Pesquisa com os Colaboradores, em Relação a um Gestor Positivo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando perguntados sobre um gestor referencial da empresa, os colaboradores destacaram que o ponto da Missão, Visão e Valores que mais se observa em seus perfis, é a preocupação com o futuro da organização. Além disso, destacaram pontos voltados às pessoas, o que, de certa forma, é um comportamento esperado. Ao perguntar sobre estes mesmos tópicos da empresa como diferenciais de mercado, observa-se em destaque o uso de tecnologia para aprimorar processos e serviços, segurança e novamente a valorização às pessoas.

Avaliando os resultados da pesquisa e pensando em valores fundamentais para a sustentabilidade da empresa, é interessante analisar algumas possíveis competências que possam ser fundamentais para as lideranças, como inovação, autodesenvolvimento e aprendizado contínuo.

4.3.2 Pesquisa realizada com executivos da Log20 Logística

Apresenta-se, a seguir, um resumo das entrevistas realizadas com três importantes executivos da Log20 Logística, representados pelas iniciais A, G e P, sem suas posições na organização e de forma aleatória (as respostas não estão, necessariamente, na ordem acima citada dos autores). As respostas literais estão no Apêndice 3.

A primeira pergunta aborda a existência do modelo de gestão por competências e seu uso em processo seletivo e de avaliação dos colaboradores. Enquanto dois executivos informaram não existir o modelo de gestão por competências, utilizando-

se de requisitos como grau de escolaridade e experiência no processo seletivo, e alcance de metas nas avaliações de desempenho, um dos executivos cita algumas competências, como flexibilidade e visão de longo prazo, o que provavelmente é realizado informalmente.

Em relação a diferenciais de mercados, citaram a eficiência de resultados, transparência, flexibilidade, simplicidade, valorização às pessoas e investimento em ferramentas de gestão.

Quando perguntados sobre pontos positivos e negativos de seus melhores gestores, destacaram-se como positivos o modo de gerir pessoas, forma de conduzir os processos e simplicidade para solucionar problemas, e como negativos a falta de uso de ferramentas da empresa e pouco embasamento para redução de custos.

Ao serem perguntados sobre as exigências do mercado profissional, destacaram a gestão de pessoas, gestão de processos, compromisso, iniciativa, comunicação, alto desempenho, flexibilidade, adaptabilidade, visão de longo prazo, polivalência e escuta ativa.

Ao serem perguntados sobre as competências profissionais exigidas ou esperadas pela Log20 Logística, destacaram o desenvolvimento técnico e comportamental, gestão de pessoas, melhoria contínua, comunicação, independência, colaboração, alto desempenho, flexibilidade, adaptabilidade, visão de longo prazo, escuta ativa e polivalência.

Por último, ao serem questionados sobre o papel das competências que a Log20 Logística tem aplicado em seleção, promoções e desligamentos, citaram a importância do desenvolvimento das competências comportamentais (*soft skills*) para o sucesso profissional, uma vez que para as competências técnicas existem treinamentos.

As respostas literais dos três executivos estão no Apêndice 3.

4.3.3 Nuvem de palavras

As organizações estão cada vez mais conscientes de que para se manterem competitivas precisam colocar as pessoas em primeiro lugar. A visão de longo prazo é fundamental para garantir que os colaboradores sejam valorizados e tenham condições de desenvolver seus talentos e habilidades. Nesse sentido, é importante

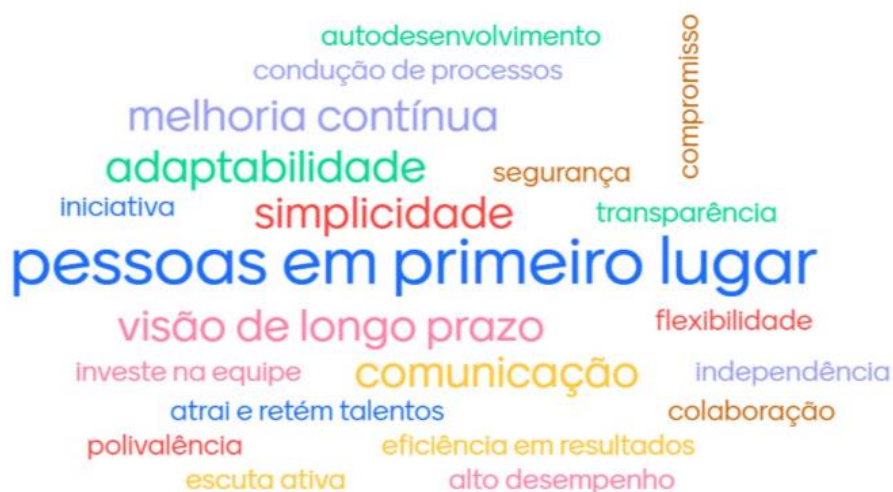
que as empresas cultivem uma cultura organizacional que promova a colaboração, a comunicação clara e transparente e a adaptabilidade, uma vez que as mudanças são inevitáveis em um mundo em constante transformação.

Para se manterem ágeis e eficientes, as empresas precisam de simplicidade nos processos, evitando burocracias desnecessárias que podem atrapalhar o desempenho dos colaboradores. Além disso, a melhoria contínua deve ser uma prática constante nas empresas, pois é fundamental para identificar oportunidades de inovação e aprimoramento dos processos.

Para se destacarem no mercado de trabalho, os profissionais precisam desenvolver competências que vão além das habilidades técnicas. Eles devem ser capazes de se adaptar às mudanças, comunicar suas ideias de forma clara e objetiva, colaborar com colegas de trabalho e ter uma visão de longo prazo para o crescimento da empresa. O foco no desenvolvimento das pessoas, aliado a uma visão estratégica de longo prazo, é a chave para o sucesso das organizações no mercado atual.

Utilizando-se do conceito de Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001b), em que o número de menções feitas a respeito de determinado item, pode indicar sua relevância, a nuvem de palavras, a seguir, foi inserida para uma representação visual das palavras mais frequentes ou relevantes no conjunto de dados que apareceram no *benchmarking* com as quatro empresas e na pesquisa interna com os executivos e administrativos. Essa nuvem de palavras pode ser útil para ajudar a identificar as principais competências citadas.

Figura 5 – Nuvem de Palavras – *Benchmarking*.



Fonte: Elaborada pelos autores.

5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Este capítulo apresenta a proposta de solução aplicada para a Log20 Logística, tendo como base toda a análise realizada a partir da parte conceitual, dados da empresa, pesquisas e demais tratativas dos capítulos anteriores. De forma objetiva, trata a maneira como escolher e implantar as competências de liderança na empresa.

5.1 Escolha das Competências

A partir da nuvem de palavras, foram identificadas as seis principais competências, que estão alinhadas com a Visão, Missão e Estratégia da Log20 Logística e com as competências contemporâneas apresentadas:

1º Gestão de Pessoas.

2º Visão de Longo prazo.

3º Comunicação.

4º Adaptabilidade.

5º Simplicidade.

6º Melhoria contínua.

Sugere-se acrescentar uma sétima competência que é a “Inovação”. Baseada nos valores da empresa e no objetivo de longo prazo, a inovação é uma competência necessária para a perenidade do negócio.

5.1.1 Glossário das Competências Escolhidas

Para o bom entendimento e a correta aplicação, segue abaixo a explicação de cada uma das competências escolhidas para a liderança da Log20 Logística, com as suas respectivas fontes, e algumas adequações dos autores:

Gestão de Pessoas: Capacidade de utilizar técnicas para influenciar e inspirar indivíduos ou grupos para realizarem tarefas voluntariamente e alcançar resultados. (QUEIROZ, 2008).

Visão de Longo prazo: Capacidade de perceber e compreender as mudanças ao seu redor, pensar estrategicamente, visualizar o futuro e desenvolver meios para o seu alcance. (QUEIROZ, 2008).

Comunicação: capacidade de construir textos e falar para pessoas ou grupos, de forma compreensível, transmitindo uma mensagem ou uma ideia. (QUEIROZ, 2008).

Adaptabilidade: Capacidade de lidar bem com situações novas ou cenários adversos.

Simplicidade: Capacidade de agir de forma prática e descomplicada para resolver problemas e alcançar objetivos. (CASTELLI, ANNELEISE; GOCOOL, 2023)

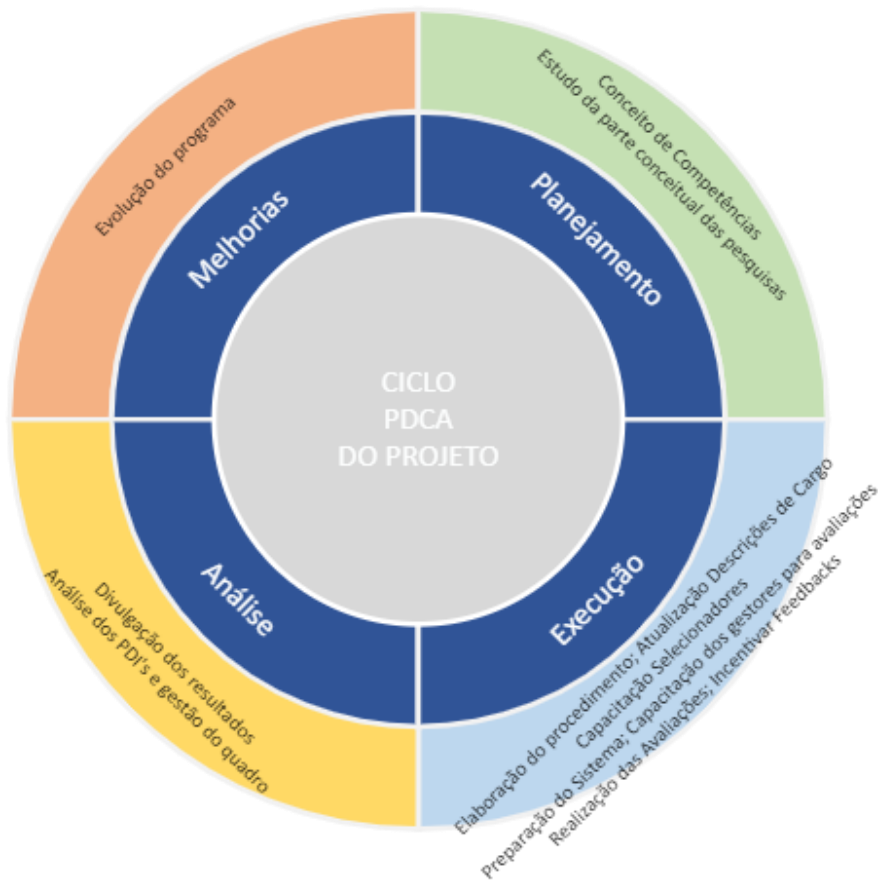
Melhoria contínua: prática adotada visando o aperfeiçoamento de produtos, serviços e processos, tornando-os cada vez melhores. Capacidade de buscar constantemente o aperfeiçoamento de práticas e processos de maneira a melhorar sua eficiência e aumentar sua qualidade. (CAMARGO, 2018).

Inovação: capacidade de identificar soluções novas e diferentes e colocá-las em prática (QUEIROZ, 2008).

5.2 Ciclo PDCA do Projeto

Para apoiar a implantação do projeto e potencializar sua eficiência, apresenta-se na Figura 6, o ciclo PDCA com o enquadramento das etapas necessárias à implantação. A disposição das etapas do projeto neste modelo de *framework* torna fácil o entendimento do quanto cada uma das etapas é importante para o sucesso da implantação e melhoria contínua, permitindo a construção de um futuro programa de gestão de competências.

Figura 6 – Ciclo PDCA do Projeto.



Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3 Etapas de Implantação e Cronograma

Decorridas as etapas conceituais, de levantamentos e de diagnóstico, segue a proposta de implantação do projeto, de forma objetiva.

Para tanto, dispõe-se do modelo de plano de ação, em formato 5W2H, para suporte à empresa no processo de implantação:

Quadro 4 – Plano de Ação em modelo 5W2H

O que	Porque	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando
1 - Validação das competências junto à Diretoria.	Para que todos os executivos estejam alinhados com a escolha e apoiem todo o restante do processo, direcionando os times.	Despachando o trabalho em reunião presencial com os diretores da organização, utilizando-se de apresentação em PowerPoint, para a respectiva finalidade.	Depto. de Recursos Humanos (Gerente de RH)	Sala de reunião Sede administrativa da empresa	R\$ 1.300,00 (8 horas do Gerente de RH)	Jul/2023 (início do mês)
2 - Conceituação sobre o que são Competências	Ambientar todos os colaboradores sobre o conceito de Competências, facilitando a implantação do projeto	Preparando duas palestras conceituais sobre o tema, uma para o público de líderes e outra para os demais colaboradores.	Depto. de Recursos Humanos (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Para gestores: palestra virtual, via aplicativo Teams. Para demais: palestra presencial no pátio.	R\$ 1.000,00 (24 horas do Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Jul/2023
3 - Estudo da parte conceitual deste trabalho, por todo o RH.	Este trabalho fornece importantes subsídios conceituais para o bom desenvolvimento dos trabalhos de implantação e condução do projeto	Solicitando a leitura a todos os colaboradores do RH; em grupos setoriais, marcando reuniões sobre o tema, para discussões e ampliações sobre o tema, com um facilitador do RH.	Depto. de Recursos Humanos (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Salas de Reunião - sede administrativa	R\$ 4.500,00 (110 horas do Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Jul/2023 e Ago/2023
4 - Elaboração das Políticas e Práticas da Gestão de competências.	Para documentar todo o processo e dar diretrizes de cumprimento a todos, além de subsidiar o entendimento a novos colaboradores	A partir do material deste trabalho e utilizando dos padrões de procedimento da empresa, redigindo o procedimento constando as competências escolhidas, glossário de cada competência, formas de aplicação e prazos de revisão.	Depto. de Recursos Humanos (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Departamento de Recursos Humanos (Sede Adm. da empresa)	R\$ 650,00 (16 horas do Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Julho/2023
5 - Atualizar as descrições de cargo, inserindo as competências escolhidas.	Documentar as competências oficiais de cada cargo e dar subsídios aos times de Seleção e desenvolvimento, para atuação.	Editando os arquivos de cada descrição de cargo, disponibilizados na rede da Empresa, inserindo o campo das competências em todos os cargos de liderança.	Depto. de Recursos Humanos (Analista de Cargos e Salários)	Departamento de Recursos Humanos (Sede Adm. da empresa)	R\$ 5.500,00 (110 horas do Analista de Cargos e Salários)	Julho/2023

O que	Porque	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando
6 - Capacitar o time de Seleção para conduzir os processos no formato de Seleção por Competências.	Para garantir que os profissionais de mercado, participantes dos processos, possuam as competências escolhidas para os cargos, e que as eventuais lacunas tenham um plano de desenvolvimento	Contratando uma consultoria especializada para ministrar o treinamento, de forma virtual.	Depto. de Recursos Humanos (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Treinamento virtual pelo aplicativo Teams	R\$ 3.000,00	Ago/2023
7 - Preparar o sistema para as avaliações por competências (ciclo anual).	Para dar condições à aferição anual do nível de proficiência de cada profissional, em relação às competências escolhidas, e atuar nas ações de desenvolvimento e carreira.	Analisando a documentação (manuais) do sistema e realizando as parametrizações necessárias, de maneira a constar as competências de cada cargo, as escalas de avaliação e os processos de mapeamento dos PDI - Planos de Desenvolvimento Individual.	Depto. de Recursos Humanos (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Depto. de RH (Sede Adm. da empresa)	R\$ 4.500,00 (110 horas do Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Set/2023
8 - Capacitar os gestores para o processo de avaliação por competências e <i>feedback</i> .	Para dar condições dos gestores e líderes realizarem o processo de maneira eficaz, contribuindo para a efetividade do programa.	Contratando uma consultoria especializada no tema, para ministrar uma capacitação virtual a respeito de como conduzir o processo, reciclando os conceitos de competências, explicando os processos de avaliação e como apoiar na elaboração de um PDI - Plano de Desenvolvimento Individual	Depto. de RH (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Treinamento virtual via aplicativo Teams	R\$ 3.000,00	Out/2023

O que	Porque	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando
9 - Realizar as Avaliações por Competências, com o apoio de uma consultoria externa.	Para aferição do nível de proficiência em cada competência, pelos atuais profissionais da empresa, bem como preparar os planos de desenvolvimento e subsídio à tomada de decisão nas carreiras.	Preparando o plano de comunicação a respeito da primeira rodada de avaliação por competências, divulgando-o; aplicando o teste de personalidade disponibilizado pela consultoria externa; registrando e disponibilizando o resultado do teste aos gestores, assim como o acesso ao sistema para a realização das avaliações, por um período de 30 dias, com as instruções; acompanhando as eventuais dúvidas dos gestores e esclarecendo-as através dos canais de comunicação da empresa; realizando o acompanhamento das avaliações e eventuais cobranças às áreas com pendências.	Depto. de RH (Analista de Desenvolvimento Humanos e Organizacional)	Toda empresa (processo virtual, via sistema)	R\$ 16.000,00 (custo com o teste de personalidade, da consultoria, e apoio na interpretação; utilização de toda estrutura sistêmica já existente na empresa e área de marketing para apoio nas peças de comunicação) R\$ 9.000,00 (220 horas do Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	mar/2024
10 - Incentivar as rodadas de feedback entre gestores e avaliados.	Para que os colaboradores avaliados tenham conhecimento sobre a avaliação de seus gestores e para que os gestores iniciem uma preparação sobre a importância do feedback	Gravando um vídeo curto sobre a importância do feedback, explicando também que - por se tratar de uma primeira rodada - o processo será realizado de forma unilateral (apenas a avaliação do gestor), além de explicar que na pesquisa de clima haverá uma pergunta sobre o fornecimento de feedback pelos gestores.	Depto. de RH (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Sede adm. da empresa	R\$ 1.200,00 (custo de gravação e edição do vídeo, com a ajuda de um profissional especializado)	Abr/2024

O que	Porque	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando
11 - Divulgar os resultados do primeiro ciclo de avaliações e acompanhar os planos de trabalho consequentes.	Para tornar público o resultado do trabalho, dando transparência ao processo e subsídio aos gestores para eventuais tomadas de decisão, além de tornar efetivo os planos de desenvolvimento elaborados para cada colaborador com lacunas de proficiência.	Extraindo relatório do sistema, com todos os resultados das avaliações imputadas pelos gestores e tabulando os resultados de maneira consolidada e gerencial, de maneira a disponibilizar na intranet da empresa.	Depto. de RH (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Depto. de RH (Sede Adm. da empresa)	R\$ 650,00 (16 horas do Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Abr/2024
12 - Apoiar os gestores nos processos de acompanhamento dos PDI - Planos de Desenvolvimento Individual e tomada de decisão para gestão do quadro de pessoal (promoções, movimentações, sucessão).	Para amparar tecnicamente aos gestores quanto à utilização dos resultados das avaliações, de maneira que possam utilizar do recurso com toda a sua efetividade.	Organizando uma reunião para explicar os resultados das avaliações, dos PDIs elaborados e como utilizar destes resultados, para os diversos planejamentos e ações a respeito de seus quadros funcionais, facilitando tomada de decisão para movimentações e sucessão.	Depto. de RH (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Toda empresa (Processo virtual via aplicativo Teams)	R\$ 1.300,00 (32 horas do Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Abr/2024
13 - Planejar a evolução do programa, em demais etapas clássicas de um programa de gestão por competências.	Para ampliação do programa em seus processos clássicos de gestão de pessoas, envolvendo a avaliação em outros níveis (autoavaliação, avaliação por pares, avaliação por subordinados), Remuneração por Competências e processo estruturado de <i>Feedback</i> .	Elaborando um plano de ação no formato 5W2H para continuidade do processo, envolvendo os pontos elencados, a partir de uma reunião com o Comitê de Gente e membros do RH, para coletar aprendizados.	Depto. de RH (Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Sede Adm. da empresa	R\$ 1.300,00 (24 horas do Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional)	Mai/2024

5.4 Análise de Viabilidade

5.4.1 Viabilidade técnica e operacional

A condição da implantação operacional na empresa Log20 é satisfatória aos cargos de liderança, considerando que a empresa possui recursos suficientes para implementar o projeto e ter um retorno positivo. A empresa conta com uma equipe de RH que pode contribuir com a implantação do projeto sem a necessidade de contratação de mão de obra terceirizada ou custo com capacitação da equipe. Além disso, a Log20 possui infraestrutura adequada, com equipamentos e tecnologias necessárias.

O processo de adaptação e treinamento dos funcionários para a nova operação também foi considerado viável, tendo em vista que a empresa já possui uma cultura organizacional voltada para a inovação e melhoria contínua.

Outro ponto importante é a análise de riscos operacionais que foi realizada de forma minuciosa pela equipe responsável pelo projeto. Os riscos foram identificados e medidas preventivas foram protegidas para evitar possíveis problemas durante a implantação e operação. Dessa forma, a viabilidade operacional do projeto na empresa Log20 é considerada alta, o que garante a segurança e eficiência da operação a curto e longo prazo.

5.4.2 Viabilidade financeira

A viabilidade financeira é um aspecto crucial na implementação do projeto proposto para a empresa Log20, desta forma, buscamos identificar os custos e benefícios do projeto.

O projeto envolve custos que foram identificados e analisados, que incluem a contratação de um consultor, *assessment* e a ferramenta do sistema. Para garantir a viabilidade financeira do projeto, foi realizado um levantamento de todos os custos envolvidos.

Quadro 5 – Estimativa de Investimento.

Itens necessários para a implantação	Valor R\$
Teste de personalidade	16.000,00
Sistema	-
Consultor	6.000,00
Campanha de comunicação	1.200,00
Subtotal 1	23.200,00

Horas dos profissionais diretos	Valor R\$
Analistas - 670 horas	28.300,00
Gestor de RH - 8 horas	1.400,00
Subtotal 2	29.700,00

TOTAL	52.900,00
--------------	------------------

Fonte: Elaborado pelos autores.

A proposta de investimento representa menos de 0,005% do faturamento anual da organização.

Diante das informações acima, pode-se concluir que a aplicação do projeto para os quase 40 líderes da empresa Log20 apresenta-se como uma medida viável e capaz de gerar retorno financeiro para a organização. A gestão de competências permite identificar as habilidades e conhecimentos necessários para os líderes da empresa, desenvolver ações de capacitação e promover melhorias na eficiência e produtividade dos líderes. Portanto, recomenda-se que a empresa invista na implementação do projeto.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho apresenta de forma clara o conceito de competência e como ele tem sido estudado na Gestão Empresarial e de Recursos Humanos. Além disso, destaca-se a importância de se considerar as habilidades, conhecimentos e aptidões adquiridos ao longo da vida para se entender a competência individual. É importante ressaltar que o reconhecimento das competências individuais e organizacionais deve levar em conta as necessidades dos clientes e do mercado, além de estar alinhado com as estratégias da empresa. A partir dessa identificação, a empresa pode direcionar seus esforços para desenvolver e potencializar suas competências, fortalecendo sua marca e seu posicionamento.

O trabalho abrangeu uma análise detalhada do contexto em que a empresa Log20 Logística está inserida, conhecimento de sua estrutura, compreensão de sua Visão, Missão e Valores, *benchmarking* com empresas do mesmo setor, realização de entrevistas com seus colaboradores e seus principais executivos, mapeamento das principais competências identificadas como essenciais. Todas essas etapas permitiram identificar algumas competências-chave, que foram referidas e citadas em diversas fases do processo de estudo, seja porque estão alinhadas ao plano estratégico de negócio, porque na percepção de seus colaboradores tais competências são relevantes para uma boa gestão de pessoas e/ou processos, seja pelo fato de seus administradores acreditarem que o desenvolvimento de algumas competências colocará a empresa em um alto nível de competitividade.

A relevância da escolha dos métodos e estratégias utilizados permitiram a realização de um estudo mais aprofundado e embasado teoricamente. Destaca-se também a importância da pesquisa qualitativa com o nível executivo da empresa de estudo de caso, uma vez que permitiu a aproximação da teoria com a prática vivenciada pelos líderes da organização. Por fim, os diferentes instrumentos de coleta de dados utilizados permitiram a obtenção de uma visão mais completa e abrangente do tema estudado e da realidade da empresa Log20 Logística.

O objetivo principal do trabalho foi identificar as competências de liderança necessárias para a garantia da perenidade do negócio da empresa Log20 Logística, por outro lado, é sabido que, atualmente, existem mais de 290 mil empresas de transporte de carga rodoviário brasileiro, sendo em sua maioria, pequenas e médias empresas que apresentam pouca ou nenhuma estrutura de gestão de competências

alinhadas com seu plano estratégico de negócio. Esse fato fortalece o entendimento de que estudos semelhantes a este podem e devem ser utilizados como referência para aplicação e/ou melhoria de processos existentes nas demais empresas do setor de transporte rodoviário brasileiro.

Utilizando a Log20 Logística e os *benchmarking* realizados no estudo, ressalta-se a importância e a contribuição do trabalho quanto à exposição da difícil realidade das empresas e, principalmente, da área de Recursos Humanos em atuar como promotor de iniciativas estratégicas em busca de promover o desenvolvimento organizacional, visto a complexidade do tema "competências de liderança", por vezes de desconhecimento da relevância do tema como diferencial de gestão e alcance de melhores resultados organizacionais. O processo de mapeamento das competências parece ser simples, mas é muito trabalhoso e requer a participação de diferentes níveis da empresa, exigindo o cumprimento de diversas etapas para alcance de um resultado assertivo e estratégico. Para isso, além de toda a base teórica que sustentou e direcionou as ações deste trabalho, foram realizadas pesquisas teóricas e práticas que resultaram na identificação de sete competências principais de liderança da Log20 Logística: Gestão de Pessoas, Visão de Longo Prazo, Comunicação, Adaptabilidade, Simplicidade, Melhoria contínua e Inovação.

O estudo das competências de liderança permitirá identificar pontos fortes e fracos dos líderes da organização, possibilitando um melhor direcionamento das ações de desenvolvimento e treinamento de lideranças. Como resultado, a empresa poderá investir em melhorias nos processos de Recrutamento & Seleção, Desenvolvimento de Liderança, Gestão de Talentos, Remuneração, potencializar o aumento da produtividade e conseqüentemente melhorar a satisfação dos colaboradores e sua competitividade no mercado.

Ainda quanto à proposta de desenvolvimento de competências, o trabalho retrata a amplitude dos impactos da aprendizagem, não apenas quanto aspectos cognitivos, técnicos e sociais, mas também afetivos relacionados ao trabalho. Portanto, é essencial que a empresa Log20 Logística, crie e mantenha um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento de competências e à satisfação dos interesses corporativos, mas também individuais e de forma personalizada.

Uma vez que a aprendizagem individual dos colaboradores impacta diretamente na capacidade da organização de se adaptar e se transformar para

alcançar seus objetivos, constata-se o inter-relacionamento e dependência um do outro, quanto ao processo de aprendizagem organizacional que se apresenta como desafio para liderança da Log20 Logística.

A estrutura do trabalho realizado serve de referência não somente para Log20 Logística, podendo ser utilizado para empresas do setor de transporte rodoviário. A identificação e desenvolvimento dessas competências podem ser cruciais para garantir a sobrevivência e o sucesso das empresas nesse setor, que é altamente competitivo, dinâmico e sua maioria de estrutura familiar, em muitos casos compostas por um RH que cumpre atividades transacionais, pouco contribuindo para um posicionamento mais estratégico da área. É fundamental que a área de RH da Log20 Logística trabalhe em estreita colaboração com a liderança da organização para continuar o trabalho de identificação de competências futuras e atualização da proposta de solução, de forma coerente e eficaz, para atender a essas necessidades de hoje e do porvir. Sugere-se ampliar o mapeamento das competências para outras funções da empresa ou competências organizacionais válidas para todos.

É importante destacar que há algumas limitações neste trabalho. A primeira é de que a pesquisa foi realizada apenas com líderes e colaboradores da empresa Log20 Logística, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras empresas do setor, até mesmo, ao considerarmos o tamanho e pluralidade das empresas do segmento de transporte. Além disso, as competências de liderança identificadas neste trabalho, certamente, não são as únicas necessárias para a garantia da perenidade do negócio nas empresas do setor de transporte rodoviário. No entanto, sugere-se que futuras pesquisas possam ampliar a amostra de empresas e líderes analisados, buscando validar os resultados encontrados neste trabalho. Também seria interessante realizar uma pesquisa e avaliação sobre a efetividade e eficácia das ações de desenvolvimento de lideranças implementadas pela empresa Log20 Logística, após a realização de duas rodadas de avaliação.

Diante de todo o exposto, é possível afirmar que o presente trabalho contribui para o avanço do conhecimento na área de competências de liderança e apresenta implicações práticas para a empresa Log20 Logística, permitindo que seus líderes estejam preparados para os desafios atuais e futuros no setor de transporte rodoviário de cargas.

REFERÊNCIAS

ADAPTABILIDADE: O QUE É E COMO DESENVOLVER ESSA SOFT SKILL? **Blog Puc Carreiras e Alunos**, nov. 2021. <<https://carreiras.pucminas.br/adaptabilidade-o-que-e-e-como-desenvolver-essa-soft-kill/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20adaptabilidade%3F%20A%20adaptabilidade%20%C3%A9%20a,demonstra%20que%20%C3%A9%20ou%20est%C3%A1%20tentando%20ser%20adapt%C3%A1vel>>. Acesso em: jan. 2023.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001a.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001b.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, Brasília, v.56, n. 2, p. 179 - 194. Abr/Jun, 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, Mackenzie v.8, n.3, 2007. Disponível em: <<https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136>>. Acesso em: jan. 2023.

BROWN, A.D., STACEY, P.; NANDHAKUMAR, J. *Making Sense of Sensemaking Narratives*, *Human Relations* v.61, n. 8, 2008.

BRUNO, F. **Batalhando com Espadas e Escudos: uma Análise Semântica do Paradoxo entre Pertencimento e Desempenho em uma Cooperativa.**

Organizações & Sociedade, 2021, v. 28, n. 99, oct-dec, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9903>>. Acesso em: jan. 2023.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CASTELLI, A. Simplexity: a incrível missão de extrair a simplicidade da complexidade. **Portal GoCool – Strategy Design Innovation**, 2023. Disponível em: <<https://www.gocool.com.br/post/simplexity-a-incr%C3%ADvel-miss%C3%A3o-de-extrair-a-simplicidade-da-complexidade>>. Acesso em: mar. 2023.

COMO A FORÇA DE TRABALHO APRENDE: 15 PONTOS PARA TER UMA CULTURA DE APRENDIZAGEM DE SUCESSO, 2021. **Plataforma Degreed**. Disponível em: <https://get.degreed.com/pt-br/how-the-workforce-learns-2021#:~:text=Em%20culturas%20de%20aprendizagem%20positivas,meta%20profissional%20ou%20de%20aprendizagem.>>. Acesso em: jan. 2023.

DELOITTE BUSINESS CONSULTING. S.A. **Humanizar o futuro do trabalho a reinvenção do trabalho no pós-pandemia**, fev. 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Images/promo_images/Promos/HotTopics/Humanizar-o-Futuro-do-Trabalho.pdf>. Acesso em: jan. 2023.

DÍAZ, A.; ROWSHANKISH; K.; Saleh, T. **Why data culture matters**, sep. 2018. *McKinsey & Company*. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Analytics/Our%20Insights/Why%20data%20culture%20matters/Why-data-culture-matters.ashx>>. Acesso em: jan.2023.

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

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 4, n. 1, Jan./Abr., p. 161-176, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUHIGG, Charles. **O poder do hábito**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2012.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA REIMAGINADA: O FUTURO DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES, Canal YouTube, 2022. **Revista HSM Management**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_ET0v1UhZpM>. Acesso em: jan. 2023.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Campus: 2013.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: 29° Encontro Anual da Associação dos Programas de pós-graduação em Administração - ENANPAD, 2005. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.

FLEURY, M.T.L., FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Edição Especial, p. 183 -196, 2001.

GARTNER GROUP. Estudo do Gartner revela as principais tendências do trabalho para este ano, jan. 2023. **InforChannel**. Disponível em: <<https://inforchannel.com.br/2023/01/05/estudo-do-gartner-revela-as-principais-tendencias-do-trabalho-para-este-ano/>>. Acesso em: jan. 2023.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GRANT, A. M. ***Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment (Doctoral Dissertation)***. Macquarie University, Sydney, Australy, 2001.

GRANT, A. M. *An interative goal-focused approach to executive coaching*. In D. Stober, & A. M. Grant (Eds.), *Evidence-based coaching handbook*. New Jersey, NJ: John Wiley & S, 2006, p. 153-192.

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

JUNIOR R. R; CARVALHO M. M.; RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, pag 7,2003. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/raeel/a/ZxLD7QrdGY9SBWhW3jpF3Vy/?lang=pt&format=pdf>>; Acesso em: jan. 2023

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: Duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2011.

LE BOTERF, G. ***Compétence et navigation professionnelle***. Paris: Editions d'Organisation, 1999.

LEME, R. Projeto de Gestão por Competências no TJ- MS. **1º Encontro de Gestão por Competências do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul**, 2018. Disponível em: <<https://www5.tjms.jus.br/areas/ti/portal/gestao-competencias/ApresentacaoRogérioLeme.pdf>>. Acesso em: jan. 2023.

LEWIS, RICHARD. **Quando as culturas colidem: Liderando culturas**. 3.ed. Editora Nicholas Brealey, 2006.

LIMA, MARIA. **Univoz, flexibilidade cognitiva, uma das mais importantes habilidades do futuro**. Disponível em: <<https://www.univoz.com.br/flexibilidade-cognitiva-uma-das-mais-importantes-habilidades-do-futuro/>>. Acesso em: mar. 2023.

LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1991.

MADALOZZO, R.; Fleury, M. T. L. **Competências e Habilidades Essenciais para Gestão de Pessoas**. Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELHORIA CONTÍNUA: SERÁ QUE ISSO É POSSÍVEL NAS EMPRESAS? **Blog Robson Camargo Projetos e Negócios**, 2018. Disponível em: <<https://robsoncamargo.com.br/blog/Melhoria-continua-sera-que-isso-e-possivel-nas-empresas>>. Acesso em: mar. 2023.

MORGADO, Ana Paula; PLIOPAS, Ana Luiza. Desenvolvendo profissionais para o futuro. *GV-EXECUTIVO*, v. 17, n. 4, p. 12-15, 2018.

NÄSLUND, L.; F. PEMER. 'The appropriated language: dominant stories as a source of organizational inertia', *Human Relations*, 2012.

NEIDENBACH, S. F.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido. **Caderno EBAPE.BR 18 (spe)**, nov. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395120190137>>. Acesso em: jan. 2023.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 1997.

PIAGET, J. **The Origins of Intelligence in Children**. New York: International Universities Press, 1952.

PIRÂMIDE DE APRENDIZAGEM: VOCÊ SABE O QUE É E QUAL A SUA PROPOSTA? **Blog Plantar Educação**. Disponível em: <<https://www.plantareducacao.com.br/piramide-de-aprendizagem/>>. Acesso em: jan. 2023.

QUEIROZ, C. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos**. São Paulo: DVS Editora, 2008.

RICHARDSON, R. J.; Peres, J.A.S.; WANDERLEY, J.C.V.; CORREIRA, L.M.; PERES, M.H.M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SCHWAB, K. **The Future of Jobs Report**, 17 sep. 2018. *World Economic Forum Reader*. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/reader-the-future-of-jobs-report-2018/in-full?_gl=1*1y68kkb*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjw36GjBhAkEiwAKwIWyejQO6Gbhj17drq8nWUGy43bOCWatcazTKqot6RUtPA8Z3DCn26k6xoCTNQQA_vD_BwE>. Acesso em: jan. 2023.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Currency Doubleday, 1990.

SILVA, L. C. O.; LEITE, C. D. S. W.; CARVALHO, P. S. F.; ANJOS, A. C. Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, abr/jun. 2018 v. 38 n. 2, p. 363-377. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>>. Acesso em: jan. 2023.

TAWIL, M. Para carreiras do futuro, comunicação assertiva não é luxo, é sobrevivência. **Época Negócios**, jul.2020. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/Futuro-do-trabalho/noticia/2022/07/para-carreiras-do-futuro-comunicacao-assertiva-nao-e-luxo-e-sobrevivencia.html>>. Acesso em: mar. 2023.

TOSTA, H. T. Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários **da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TOZZI, E. Futuro do trabalho: inteligência emocional e habilidade em alta, out. 2020. **Você RH**, out. 2020. Disponível em: <<https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/futuro-do-trabalho-inteligencia-emocional-e-habilidade-em-alta/>>. Acesso em: mar. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Questionário aplicado aos colaboradores

...

1) Quais itens abaixo, da missão, visão e valores da Log20, são os maiores diferenciais da empresa em relação à concorrência? Escolha 3 opções. *

- As pessoas estão sempre em primeiro lugar.
- Valoriza a inovação e a criatividade.
- Preza pela segurança.
- Tem foco no cliente.
- Pensa no futuro da organização.
- Busca eficiência e sustentabilidade.
- Entende sobre as tendências do mercado.
- Busca atrair e reter talentos qualificados.
- Valoriza e investe em sua equipe.
- Busca aprimorar processos e serviços, acreditando em novas tecnologias.

2) Pense em um gestor da empresa que, para você, é uma referência positiva (relacionamento, resultado). Quais itens abaixo, de nossa Missão, Visão e Valores, combinam muito com o estilo deste gestor? *

- As pessoas estão sempre em primeiro lugar.
 - Valoriza a inovação e a criatividade.
 - Preza pela segurança.
 - Tem foco no cliente.
 - Pensa no futuro da organização.
 - Busca eficiência e sustentabilidade.
 - Entende sobre as tendências do mercado.
 - Busca atrair e reter talentos qualificados.
 - Valoriza e investe em sua equipe.
 - Busca aprimorar processos e serviços, acreditando em novas tecnologias.
-

APÊNDICE 2 – Questionário aplicado aos executivos

<p>1 - A Log20 usa o Modelo de gestão por competências? Em caso positivo, quais competências são consideradas? Em caso negativo, o que é avaliado no processo seletivo dos funcionários e na avaliação de desempenho?</p>	<p>R: Não adotamos um modelo em específico. A contratação é realizada com base no cargo da posição em aberto com avaliação de requisitos como grau de estudo e experiências profissionais, e as características da vaga em aberto. Adotamos também testes de personalidade em algumas contratações mais específicas.</p> <p>A avaliação de desempenho é realizada principalmente pelo que cada profissional entrega em relação às suas metas e objetivos do cargo.</p>	<p>Hoje a nossa forma para promoção dos colaboradores, é pelo desempenho exercido em determinado período e seus resultados, sem necessidade de passar por uma avaliação de competências.</p>	<p>Sim. Comunicação efetiva, colaboração, inconformismo com resultados abaixo da meta, independência, flexibilidade, adaptabilidade a mudanças, visão de longo prazo, cultura de segurança, escuta ativa, polivalência.</p>
<p>2 – Considerando a missão, visão e valores da Log20, o que ela faz de melhor que se diferencia da concorrência?</p>	<p>R: Principalmente relacionado a nossos valores que falam de pessoas, processos, resultado, tecnologia e inovação, fizemos as coisas com foco e simplicidade com foco nos objetivos traçados. Fizemos mais com menos.</p>	<p>Nossa empresa não é “engessada” nos processos, mas sim, possui uma gestão muito aberta e livre acesso dos nossos colaboradores, dando autonomia e liberdade. Porém tudo isso com cobrança do zelo pela empresa, resultados e transparência no dia a dia.</p>	<p>Somos uma empresa de cultura simples, com paixão pelo trabalho e que valoriza as pessoas.</p> <p>O desenvolvimento dos profissionais da Log20 em competência, em comportamentos positivos e em ferramentas de gestão, possibilita que a empresa apresente resultados capazes de atingir e superar as expectativas dos clientes.</p>
<p>3 – Pense no seu melhor Gestor! Considere a missão, visão, valores e estratégia da Log20. Agora responda em</p>	<p>Gosto: da maneira com que encara e segue os processos</p> <p>Não gosto: deveria utilizar mais as ferramentas que a</p>	<p>Gosto: modelo de Gestão e Pessoas.</p> <p>Não gosto: Não aplicável</p>	<p>Gosto: Da simplicidade para a solução dos problemas.</p>

<p>relação ao comportamento desse gestor:</p>	<p>empresa já possui e não reinventar ferramentas</p> <p>Seria ideal se: conhecesse todas as ferramentas disponibilizadas pela empresa</p>	<p>Seria ideal se: Não aplicável</p>	<p>Não gosto: Da busca sem critério pela redução de custos.</p> <p>Seria ideal se: Se houvesse critérios mais técnicos para embasar a busca pelo menor custo.</p>
<p>4 – Quais as competências que o mercado tem exigido/esperado dos profissionais?</p>	<p>R: Eu acho que temos profissionais diferentes em cada área e mesmo na empresa. Algumas são melhores tecnicamente, outras em relacionamento interpessoal, comportamental e mesmo de gestão. O que falta mesmo é compromisso com o trabalho e querer executar. As pessoas possuem muito medo de executar as tarefas e pecam muito nisso. Tem que “arregaçar as mangas” e executar.</p>	<p>Gestão de Pessoas e Processos</p>	<p>As competências que a Log20 busca a desenvolver são alinhadas com as expectativas dos clientes.</p> <p>Comunicação efetiva, colaboração, inconformismo com resultados abaixo da meta, independência, flexibilidade, adaptabilidade a mudanças, visão de Longo Prazo, cultura de segurança, escuta ativa, polivalência.</p>
<p>5 – Quais as competências que a Log20 tem exigido/esperado dos profissionais?</p>	<p>R: Trabalhamos sempre no desenvolvimento das pessoas analisando quais as maiores deficiências de cada um tecnicamente ou comportamental e procuramos desenvolver os “gaps” de cada um com cursos profissionalizantes, de comportamento e <i>feedback</i>.</p>	<p>Melhoria na Gestão da Pessoas (busca de profissionais bons e retenção dos colaboradores) e melhoria nos processos existentes.</p>	<p>Comunicação efetiva, colaboração, inconformismo com resultados abaixo da meta, independência, flexibilidade, adaptabilidade a mudanças, visão de Longo Prazo, cultura de segurança, escuta ativa, polivalência.</p>
<p>6 - Qual o papel que as competências técnicas e comportamentais exercem atualmente na Log20, nos processos de</p>	<p>R: De certa forma o desligamento de uma pessoa, principalmente em cargos administrativos, se dá depois de esgotadas várias tentativas de melhoria do trabalho da pessoa. A</p>	<p>Hoje na Log20, raramente desligamos pessoas por competências técnicas. Na nossa empresa</p>	<p>A seleção dos profissionais busca identificar as competências necessárias e desejadas pela Log20 e clientes.</p>

<p>seleção, promoção e até mesmo desligamento?</p>	<p>demissão ocorre porque ela não entrega ou não executa, ou mesmo não consegue gerir subordinados (perde a equipe). Mas é óbvio que se a pessoa não entrega é porque lhe falta algum tipo de competência. Então na seleção você tenta verificar o máximo as competências que a pessoa tem. Para promoção e desligamento o que realmente conta é a entrega.</p>	<p>desligamentos ocorrem mais por questões comportamentais ou por falta de enquadramento nos valores da empresa.</p>	<p>Buscamos desenvolver nossos colaboradores nas competências através de avaliação periódica de desempenho, através de treinamentos com profissionais externos, com utilização das ferramentas de treinamento em nossa rotina e pelo acompanhamento sistemático dos resultados. Os resultados dos colaboradores evoluem através do desenvolvimento das competências e os encarreiramentos passam necessariamente pela avaliação e comprovação destas.</p> <p>Quando o colaborador não se adequa às competências exigidas, fazemos plano de desenvolvimento para que o funcionário possa evoluir. Após todo esse processo de construção, caso o colaborador não demonstre evolução e desenvolvimento dessas competências, partimos para a substituição.</p>
---	---	--	--