

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

MARIA CRISTINA PINTO GATTAI

**A fragilidade da classificação das competências
e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão**

v. 1

São Paulo
2008

MARIA CRISTINA PINTO GATTAI

**A fragilidade da classificação das competências
e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão**

Tese apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Doutor em
Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social
do Trabalho.
Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

v. 1

São Paulo
2008

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Gattai, Maria Cristina Pinto.

A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão / Maria Cristina Pinto Gattai; Orientador: Sigmar Malvezzi. -- São Paulo, 2008.

197 p.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Competência 2. Qualificação profissional 3. Aptidão 4. Psicologia organizacional I. Título.

HF5548.8

FOLHA DE APROVAÇÃO

Maria Cristina Pinto Gattai

A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social do Trabalho.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura _____

Orientador: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, Lucas e Gabriel, que souberam compreender minha ausência, mesmo estando presente.

Meu marido Flávio, que soube respeitar meu trabalho ao longo deste caminho. Agradeço a compreensão.

Aos meus pais, que a seu modo, torceram para que eu chegasse aqui.

À minha afilhada Alyne, pela admiração e incentivo que muito me ajudou e motivou.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, meu mestre, que nos anos de convivência muito me ensinou e me acompanhou em nossas reuniões de orientação, minha mais profunda gratidão.

Aos Professores André Luiz Fischer e Ana Cristina Limongi-França, por terem permitido minha participação em suas disciplinas muito contribuindo para meu crescimento científico e intelectual.

Ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do curso de doutorado.

Aos funcionários do Shopping Center, que permitiram a realização do estudo de caso.

À Nalva Gil, meu anjo da guarda.

À Silvia Gattai, pela prontidão em colaborar com a revisão deste trabalho.

Ao amigo Decio Almeida Franco, pelas discussões e apoio.

À minha amiga Sheila Dystyler Ladeira, pela dedicação nos momentos finais.

“Quando o mar estava calmo, todos os navios, sem distinção,
mostravam competência... flutuando!”

(Shakespeare)

“O homem não pode ser repartido;
ele deve ser entendido como uma obra-prima
que se desenvolve de maneira harmônica.”

(Cobra, N.)

“Competência, um conceito em construção.”

(Le Boterf)

RESUMO

GATTAI, Maria Cristina Pinto. **A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão.** 2008. 197 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

O objetivo do presente estudo é reavaliar o conceito de competências sob o ponto de vista das teorias que o explicam e a prática de sua utilização nas empresas. Partindo de uma revisão histórica do conceito, foi constatada significativa diversidade de nomes e dos conteúdos que representam. Neste campo há uma situação semelhante à “Torre de Babel”. Os discursos não são decodificados da mesma forma pelo locutor e pelo ouvinte.

Para suportar esta análise, foi realizado um trabalho empírico de comparação entre perfis de competências propostos pelas empresas e os perfis profissionais sugeridos por especialistas a partir de suas experiências com este campo de estudo. Apesar da “Torre de Babel” há consistência entre as competências propostas pelos especialistas e aquelas praticadas pelas empresas.

Palavras-chave: competências, qualificação, habilidade, Psicologia Organizacional, perfil profissional.

ABSTRACT

GATTAI, Maria Cristina Pinto. **The weakness of competence classifications and the adequacy of profiles as effective means for their handling**. 2008. 197 f. Thesis (Doctoral) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

The aim of the present study is the reassessment of the concept of competence by matching its theoretical evolution with the professional practice which was developed to manage human resources capabilities. Setting out from the historical evolution it was easy to see the wide span of meanings, names and contents attributed to competence, from the very beginning of the personnel management. Through an oversight glance on it one has the impression of a kind of “Babel Tower”. Every new author who scans that concept finds a “new side” in it. The discourses about competence have not been decoded in the same way by the speaker and the listener.

To support the analysis here carried out, an empirical investigation was planned and carried out. In it competence profiles as produced by enterprises were matched with profiles proposed by experts and researchers. Notwithstanding the evidences of a “Babel Tower” some consistency was found between the practice and the conceptual proposals.

Key-words: competencies, qualification, ability, Organizational Psychology, professional profile.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conjunto de recursos individuais para Le Boterf	84
Quadro 2 - Classificação das competências	86
Quadro 3 - Competências do indivíduo – consolidado	87
Quadro 4 - Perfil de competências individuais por cargo	101
Quadro 5 - Perfil de competências individuais	103
Quadro 6 - Perfil de competências individuais e seus indicadores	103
Quadro 7 - Classificação das competências (CHA) individuais por nível hierárquico	106
Quadro 8 - Correspondência entre o perfil profissional proposto por Bologna com o perfil de competências dos cargos	110
Quadro 9 - Correspondência entre o perfil profissional proposto por Bastos com o perfil de competências dos cargos	112
Quadro 10 - Correspondência entre o perfil profissional proposto por Le Boterf com o perfil de competências dos cargos	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo CHARCS de competência	74
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de competências por cargo	99
--	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 2 - DAS HABILIDADES À QUALIFICAÇÃO E DA QUALIFICAÇÃO À COMPETÊNCIA	25
2.1. O processo de amadurecimento e consolidação da Psicologia aplicada às organizações e ao trabalho	25
2.2. O modelo da inteligência e das aptidões	36
2.3. O modelo de qualificação	47
2.4. O modelo de competência	51
CAPÍTULO 3 - O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E COMO SÃO CLASSIFICADAS	58
3.1. As definições	58
3.2. A classificação das competências	79
CAPÍTULO 4 - ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE PERFIS DE COMPETÊNCIA	91
4.1. Planejamento do estudo empírico	92
4.1.1. Delimitação do estudo	92
4.1.2. Estratégia de pesquisa	92
4.1.3. Fonte dos dados empíricos	93
4.1.4. Metodologia para coleta de dados	94
4.2. Resultados	97
4.3. Análise dos resultados	106
4.3.1. Confronto entre o perfil de competências proposto no relatório Bologna e o estudo empírico	107
4.3.2. Confronto entre o perfil de competências proposto por Bastos e o estudo empírico	111
4.3.3. Confronto entre o perfil de competências proposto por Le Boterf e o estudo empírico	113
4.3.4. Considerações sobre os resultados encontrados	116
4.3.5. Classificação das Competências	117
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	138

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A competência é um tema insistentemente estudado em várias áreas do conhecimento e, particularmente, na Psicologia desde que foi discutido pela primeira vez por Alfred Binet (1857-1911), no final do século XIX. Atualmente a questão 'o que é competência' vem ocupando a literatura, fator que pode ser notado pela quantidade de publicações em periódicos de Psicologia e de Organizações, onde se constata sua complexidade a partir do artigo de Attewell (1990) que recoloca a questão e apresenta a amplitude de abordagens desenvolvidas na conceituação de habilidade. Hoje diferentes definições dos mesmos constructos são oferecidas não só na literatura como na prática, seja em cursos de extensão, MBAs, treinamentos, *workshops* e nas universidades corporativas.

O tema competência foi importante em diferentes momentos da história da Psicologia por diversas razões. Nas décadas de 1950 e 1960 contribuiu muito na avaliação de perfis profissionais na seleção de candidatos. Hoje, devido à flexibilidade que as empresas e seus profissionais requerem, a competência foi assumida como um dos determinantes do desempenho e como tal tem sido um critério chave para a avaliação - seja de indivíduos, seja de organizações.

Como a competência não é desprovida de controvérsias, quanto mais se estuda este tema, mais difícil se torna conceituá-lo e organizá-lo em categorias, pois diferentes formas de conceituação e de categorização são identificadas ao longo do tempo, demonstrando que as revisões conceituais são necessárias, mas não têm eliminado as discordâncias e ambigüidades do conceito. Nem mesmo a

prática constante fundamentada neste conceito na maior parte das organizações do mundo tem contribuído para a superação das controvérsias.

O presente trabalho propõe a continuidade do enriquecimento da revisão que o conceito de competência merece. O objetivo aqui proposto é produzir uma reavaliação do conceito de competência, suas categorias de análise e de aplicação na prática administrativa.

As empresas devem ser competitivas e para tanto flexíveis o suficiente para se adaptarem às exigências de um mercado mais ágil e globalizado. Assim, no lugar de descrições de cargos rígidos, como antes ocorriam, as organizações passaram a adotar um perfil de competências porque estes lhes permitem rápidas alterações no manejo dos cargos para atender a dinâmica das mudanças do mercado, sem perder a qualidade e eficácia dos seus produtos e serviços. Esta evolução no uso das competências como instrumento de gestão explica a preocupação de milhares de trabalhadores em globalizar suas competências: estudando idiomas, informática e atualizando-se a fim de não perderem a sua empregabilidade. As organizações demandam de seus funcionários outros requisitos além da especialização, avaliando as pessoas através de características primordiais como liderança, motivação e comunicação - requisitos de sua própria competitividade.

Esta mudança no manejo do conceito de competência é revelado em vários estudos como o de Zúñiga, (1999) no qual fica clara a alteração na concepção do trabalhador - de multifuncional passa a ser multiquificado. O trabalhador multifuncional é aquele que opera mais de uma máquina com características semelhantes, suas funções são centradas nos equipamentos que pode controlar e sua mobilidade se limita às diferentes máquinas que consegue

operar (agregação de tarefas). O trabalhador multiqualificado incorpora as diferentes competências em seu perfil, integra diferentes habilidades e aprofunda seus conhecimentos. O trabalhador multifuncional tem seu foco no desempenho de suas atividades e em sua estrutura de aptidões. O multiqualificado tem seu foco na estrutura de aptidões; trata de aprofundar em suas competências e adquirir novas.

Embora esta distinção ofereça dois olhares diferentes para o mesmo problema, tais olhares não são excludentes porque no contexto atual de trabalho se requer do trabalhador, ao mesmo tempo, multifuncionalidade acumulando cada vez mais tarefas à sua função principal, e também multiqualificação ampliando suas competências, principalmente aquelas que agregam valor econômico para a empresa e valor pessoal para si. Se antes ele precisava apenas desempenhar bem suas tarefas, agora ele também necessita reconhecer outras áreas de competência que pode desenvolver para tornar-se também mais competitivo no mercado de trabalho, alcançar resultados e contribuir com os resultados dos outros.

Esta diferenciação no perfil profissional é encontrada generalizadamente nas organizações do século XXI, tanto naquelas que trabalham com equipes presenciais quanto nas que operam com equipes localizadas ou ainda com equipes em rede que demandam profissionais flexíveis, inovadores, com domínio da tecnologia da informática, com acesso e transferência de conhecimentos, com conteúdo de trabalho diversificado, automatizado e incerto.

Esta mudança na concepção do profissional é produto de uma empresa que se tornou mais dinâmica por força da competitividade como se observa na ampliação do conceito de gerência. O achatamento dos níveis hierárquicos revela

que as funções gerenciais tradicionais estão desaparecendo e transformando a estrutura verticalizada em horizontal com partilha cada vez maior de poder. Conseqüentemente, o papel do trabalhador se modifica, passando a assumir mais responsabilidades devido à autonomia que é próprio de estruturas horizontais e 'operando' a produção dentro das especificações de tempo e qualidade. De acordo com Zúñiga (1999) operar neste contexto atual não é cumprir tarefas previamente programadas, mas acompanhar o desenvolvimento da produção, prevendo e antecipando-se aos problemas, manejando os imprevistos que ocorrem com a matéria-prima, com os equipamentos, com a equipe de trabalho. Isto ocorre porque nas estruturas horizontalizadas há mais partilha de poder.

Estas mudanças também afetaram o papel do gestor que teve que compartilhar o poder com sua equipe e assumir a gestão das competências dos trabalhadores como elemento crucial do desenvolvimento e da eficácia organizacional. Há quatro décadas, Drucker (1999) já alertava para o fato do trabalho se tornar mais e mais dependente do conhecimento; que a gestão das redes de ação e das equipes se superpõe cada vez mais; que somente a organização pode oferecer a continuidade básica do conhecimento que os trabalhadores precisam para se tornarem eficazes em suas funções e que apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado em desempenho. Daí a necessidade da participação dos gestores nesta gestão do conhecimento.

Dentro desta concepção de administração das competências, cabe ao gestor dar ênfase à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento de novas habilidades e atitudes de seus funcionários como forma de controle da capacidade de sua equipe para a realização de metas. Como a gestão do conhecimento, que é um processo corporativo, envolve a gestão das

competências, espera-se que dentro das equipes se definam as competências de trabalho norteando o desenvolvimento dos colaboradores que devem realizar suas atividades com o propósito de atingir os objetivos corporativos e pessoais, embasados neste sistema de competências.

Estas mudanças, como mencionadas anteriormente, modificaram o papel dos trabalhadores colocando-os na cadeia de decisões estratégicas. Isto é facilmente constatado no novo discurso que está centrado nas competências estratégicas e profissionais, tornando-as cada vez mais importantes. Novos desafios são determinados no desempenho das pessoas e dos negócios, exigindo mais sofisticação estratégica para a competição, espreado padrões mundiais de excelência, de qualidade, gerando, nos funcionários, a necessidade de desenvolverem as competências profissionais essenciais para a realização eficiente de seu trabalho e seu progresso na empresa através de uma 'prática transformadora', como descrito por Malvezzi (2004, p.13):

O trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza produto de seu trabalho, o ser humano percebe sua vida como um projeto, reconhece sua condição ontológica, materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo recursos materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente, e desenvolve seu padrão de qualidade de vida.

É constatado que o homem, através do seu trabalho, transforma a realidade, mas ao transformá-la é por ela também transformado. Portanto, o trabalhador é ao mesmo tempo sujeito e objeto, produto de uma relação dialética com seu próprio trabalho que ao desempenhar profissionalmente, a ação do trabalho nega que ele seja estático e passivo, obrigando-o a retomar seu papel ativo, e é a partir desta relação que se desenvolvem novas competências capazes de transformar a realidade através de sua ação, isto é, das tarefas que realiza.

Tarefa que para Camacho (1984, p.19-23), pode ser definida como:

Uma ação ou um conjunto de ações que levam a um resultado imediato passível de avaliação. Uma tarefa é considerada completa quando produz um resultado. Logo, os dois elementos básicos de uma tarefa, são as ações e o seu resultado direto. A tarefa é também considerada como o menor conjunto indivisível de ações. De outra forma seria

impossível a sua avaliação. Não podemos avaliar o resultado imediato do trabalho quando um funcionário fez uma parte das ações e um segundo (funcionário) a outra. Se o resultado estiver fora dos padrões, não é possível saber quem foi o responsável. [...] Por ser um conjunto de ações indivisível e por levar a um resultado imediato, passível de avaliação, a tarefa deve ser tomada como a unidade básica para a divisão do trabalho. [...] A descrição da tarefa, portanto, corresponde à relação de ações em ordem, utilizando-se para isso verbos de ação, que indicam o comportamento do trabalhador durante a execução da tarefa, e verbos que exprimem o resultado da ação ao final do seu desempenho.

A menor parcela do trabalho – a tarefa – conduz a um resultado através da ação de quem o realiza. Para executá-lo, o trabalhador depende de vários fatores, alguns ligados ao processo produtivo da organização em que o trabalho é realizado, e outros ligados à sua própria pessoa. Entre os fatores relacionados à organização, o trabalho depende do tipo de resultado que a organização espera dos padrões de quantidade e qualidade definidos para ele, e do contexto social em que será desenvolvido (acesso às informações, equipamentos, relacionamento com outras pessoas). Do ponto de vista de quem o realiza, o trabalho depende da “capacidade de entregar-se à empresa [...] de sua forma de atuar, de sua maneira de realizar o trabalho solicitado e de suas realizações” (DUTRA, 2001, p. 26). Depende do modo de como o trabalhador utiliza suas competências e adquire outras, em um interjogo entre indivíduo e organização.

De acordo com Camacho (1984, p. 33-34) certas tarefas exigem uma maior quantidade de ações com o envolvimento de diversas variáveis, enquanto que outras tarefas exigem menos. Como o trabalho cresce em diversidade, exige habilidades que são vistas tanto em função de sua ‘natureza’ quanto de sua ‘complexidade’. No aspecto natureza do trabalho, os campos da atividade humana definem as especializações e as profissões. Assim, por exemplo, as tarefas de uma marcenaria são diferentes das de uma serralheria. A matéria-prima, os equipamentos, os processos e até mesmo os resultados são diversos e

exigem funcionários com habilidades e conhecimentos diferentes. Isto demonstra uma dimensão que não é a complexidade, mas a variedade de ações que a natureza do trabalho exige. A avaliação da complexidade relaciona-se com o elenco de variáveis que estão presentes na função e na multiplicidade e natureza das relações que a função requer. Estes dois fatores constituem a fonte de dificuldades potenciais para o trabalhador, dificuldades estas que podem ser superadas pela aprendizagem e experiência. Isto significa que se o trabalho exige a combinação de muitas variáveis, porém se é de domínio de quem o executa, o trabalho deixa de ser difícil, mas controlado. No entanto, independentemente de sua natureza continua sendo complexo.

Le Boterf (2003) define complexidade como a situação que exige que o trabalhador discrimine a pertinência de uma ação e que, se ela não fizer parte do seu repertório, saiba onde buscá-la, utilizando recursos internos ou externos, demonstrando sua competência.

Não se espera mais que colaborador faça consertos, mas que saiba 'administrar panes', acontecimentos, contingências e processos. Ele não sabe *a priori* o que é preciso fazer e como fazê-lo. Ele deve criar, reconstruir e inovar compondo a decisão no momento em que surge o problema, não apelando simplesmente para uma combinação de soluções pré-estabelecidas (*opus cit.*, p. 37).

Esta reconstrução que Le Boterf (2003) trata, para Borges-Andrade (2006) é definida em função da característica de ser fluida e constantemente mutável do trabalho. É outra maneira de afirmar que o trabalho é mais complexo porque as organizações possuem como característica constante a demanda de adaptabilidade e flexibilidade. Acrescente-se a isto os vínculos empregatícios instáveis e com desenhos de cargos pouco substantivos, cuja interconexão com outros cargos favorece o surgimento de novos papéis e relacionamentos.

Dutra (2001) reconhece esta fluidez e reconstrução no conceito de complexidade tratando de outros aspectos como o nível de entrega e de agregação de valor das pessoas. No passado quanto maior a agregação de valor para o negócio da empresa, mais elevado era o cargo ocupado por uma pessoa; hoje o cenário é outro, não é mais o cargo que define o valor agregado, mas a expectativa de entrega das pessoas que ocupam estes cargos.

Conforme se observa, ao longo de duas décadas, o conceito de complexidade do trabalho evoluiu partindo da combinação de muitas variáveis, de domínio ou não de quem o realiza, do nível de entrega e de agregação de valor de quem o executa, na busca de soluções dos problemas enfrentados, mesmo que o trabalhador não possua em seu repertório experiência semelhante, até o conceito mais atual que o define em função do nível de adaptabilidade e flexibilidade do trabalhador frente à funções mutantes.

As mudanças tecnológicas e a competitividade do mercado global tornaram o trabalho mais dependente de cognições, mais complexo, fluido, incerto, interconectado, exigindo um trabalhador mais dotado da capacidade de integrar o evento sob sua responsabilidade, de fácil adaptabilidade ao contexto no qual este ocorre e, portanto, mais diferenciado, com habilidade relacional, com capacidade de se comunicar com vários níveis hierárquicos, com habilidade para negociar, se posicionar e com potencial de crescimento.

Estas exigências revelam o aumento da complexidade das tarefas. O papel do gestor e do trabalhador e tudo aquilo que está envolvido nesta relação foi transformado tornando a gestão mais complexa e desafiadora.

Em seus estudos sobre o perfil do trabalhador Le Boterf (2003) sumariza estas mudanças na natureza do trabalho, identificando o que é administrar uma

situação complexa: é saber agir e reagir com pertinência, no momento adequado; saber combinar recursos, internos e externos, e mobilizá-los em um dado contexto; saber transpor as situações-problemas, interpretando o contexto e oferecendo soluções; saber aprender e aprender a aprender, tirando lições com o que aprendeu e multiplicar seus conhecimentos; saber envolver sua subjetividade para tirar proveito das oportunidades.

Este reconhecimento de um perfil diferente e mais complexo também pode ser observada na academia onde as disciplinas enfatizam, em seus objetivos, as competências que serão atingidas ao longo do curso que oferecem e que estão alinhadas com as diretrizes pedagógicas de dotar o corpo discente de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), possibilitando sua participação e atuação multiprofissional no mercado de trabalho, principalmente as competências informativas, tal como explicitadas no Relatório Bologna (julho de 2005):

- Entender a informação: compreender a estrutura do conhecimento e da informação.
- Identificar necessidades: determinar a natureza de sua necessidade informativa.
- Localizar: planejar estratégias efetivas para buscar e encontrar informação.
- Recuperar: recuperar informação de forma eficiente.
- Avaliar: analisar e avaliar informação.
- Usar: integrar, sintetizar e utilizar a informação.
- Comunicar: comunicar adequadamente os resultados do seu trabalho.

Em uma sociedade informacional torna-se imprescindível que a academia desenvolva todas estas competências levando os alunos – futuros profissionais – a identificarem este perfil, como é esperado pelo mercado de trabalho que está

centrado na informação: que saibam onde buscar ou como recuperar uma informação, transpondo situações problemas; que saibam analisá-la e compreendê-la combinando recursos internos e externos; que saibam transformar a informação em conhecimento; que saibam mobilizar estes conhecimentos em um dado contexto, comunicando seus resultados.

Bastos (2006) reforça este perfil enfatizando as mesmas habilidades pessoais sob outros critérios de categorização:

- Capacidade intelectual para o manejo das ferramentas tecnológicas e para lidar com problemas menos estruturados e facilmente decompostos em rotinas de trabalho;
- Maior diferenciação e adaptabilidade relacionados à maior complexidade, incerteza e mutabilidade dos contextos organizacional e de trabalho;
- Habilidades relacionais mais desenvolvidas: capacidade de comunicação, de negociação, de influência, de solução de conflitos, sensibilidade para interpretar e responder não apenas a mensagens cognitivas, mas também emocionais;
- Orientação para o crescimento pessoal ou o auto-desenvolvimento;
- Responsabilidade em ambientes com maior incerteza, com papéis menos definidos, com equipamentos tecnológicos sofisticados e caros e, especialmente, em trabalhos partilhados com outros colegas da mesma equipe.

As semelhanças entre os perfis descritos acima por Le Boterf, Bologna e Bastos revelam as entranhas da sociedade informacional e como impactam de maneira significativa, o trabalhador. Tal impacto é evidenciado na síntese de Cortina (2003) sobre as características em que o trabalho é informatizado. (1) Há uma cultura de rede em contraponto com a cultura da empresa onde os valores não são mais compartilhados, mas sim individualizados. A cultura de rede força

os trabalhadores a desenvolverem competências específicas para lidar com a realidade virtual, incluindo aqui as competências informativas tal como apontadas no Relatório Bologna. (2) A precarização do trabalho. Aumenta a proporção da diversidade nos vínculos de trabalho com contratos em tempo parcial, por prazo determinado, subcontratações ou trabalhos informais realizados em casa. (3) Pouca estabilidade da gerência que opta por mudar de empresa quando surgem melhores oportunidades econômicas. (4) A acentuação do trabalho terceirizado, o *outsourcing*. (5) Dificuldade em estabelecer os responsáveis pelas ações quando as empresas são globais e, portanto, suas repercussões também o são; (6) O *curtoprazismo* que marca de maneira acentuada o tempo desta sociedade transformacional. A organização do trabalho produz a síndrome de realizar tudo o mais rápido possível como se fosse encurtar as etapas do processo de trabalho, levando o trabalhador a buscar recursos tais como *softwares* e *hardwares* capazes de contribuir para a diminuição de seus prazos de entrega e a desenvolver novas habilidades para se tornar ainda mais competente. Isto é uma evidência de que ele está participando da gestão do trabalho e dos meios para realizá-lo, além de indicar que o desenvolvimento das competências é uma estratégia que cada pessoa requer para enfrentar as mudanças permanentes no ambiente de trabalho.

Esta generalização do perfil do novo profissional, representado por estes três trabalhos que são referência, possui algumas questões em comum: quais são os limites da competência? Que dimensões abrangem e como podem ser classificados a partir do perfil do profissional? Considerando a complexidade das diversas competências e que são demandadas em todos os trabalhos, qual a significância de eventuais desigualdades encontradas em diferentes funções?

Diante disto a revisão do conceito de competência é um imperativo constante. Deve-se ir além daquilo que é questionado pelos pesquisadores, porque ao invés de resolver eles ampliam o problema tal como foi explicitado por Vallas (1990, p. 379): o que atualmente significa habilidade, como se pode medir e incluir 'um necessário *input* para a eficiente produção dos bons' ou em seu lugar 'um artefato social artificial que vem classificando como hábil determinado trabalho'. Resolver esta questão é um passo necessário para se discutir a contribuição das competências na formação de profissionais mais eficientes ou trata-se apenas de um modismo que leva as empresas a construírem seu próprio conceito de competência divulgado através do seu quadro de *core competences* e do mapa de competências dos cargos existentes em sua estrutura organizacional.

Diante de tais fatos, este trabalho visa avaliar a fragilidade da classificação das competências e o suporte ao perfil proposto pelas empresas mediante a análise de algumas teorias de competência, identificando como conceituam e como classificam as competências e verificando, na prática, até que ponto estas definições dão o suporte necessário ao perfil proposto pelas empresas.

Para melhor fundamentar esta análise, duas fontes de dados serão consideradas: uma é a descrição de função e o perfil de competências individuais que dela decorre, em dezenove cargos de um departamento de uma grande empresa do setor de serviços a partir do qual seleção e treinamento de pessoas são articulados; a outra, o conjunto de competências comportamentais consideradas essenciais e generalizadas por pesquisadores como Bastos e Le Boterf e pelo relatório Bologna.

Este estudo se justifica pela necessidade de avaliar até que ponto as empresas constroem o perfil de competências para se ajustarem as novas

demandas impostas por uma sociedade informacional e avaliar se estas competências são aplicáveis e podem ser incorporadas pelos trabalhadores, por meio da capacitação gradual e cumulativa com o desenvolvimento de estratégias cognitivas, ligadas à aprendizagem que o auxiliam na obtenção da autonomia e melhoramento contínuo.

Esta tese encontra-se estruturada em cinco capítulos - o problema é apresentado e explanado na Introdução. No capítulo seguinte é discutido o conceito de qualificação até sua evolução para a competência. No capítulo três estão demonstradas as diversas formas de categorização da competência respondendo a primeira questão deste estudo. O quarto capítulo ilustra o estudo de caso com os perfis de competência propostos pela empresa analisada. O capítulo cinco apresenta as conclusões obtidas com o desenvolvimento do estudo. E por fim, a bibliografia consultada e os anexos.

CAPÍTULO 2

DAS HABILIDADES À QUALIFICAÇÃO E DA QUALIFICAÇÃO À COMPETÊNCIA

Tendo examinado o problema da capacitação em diferentes momentos históricos da gestão de negócios, o presente capítulo é dedicado à análise diferencial dos conceitos de habilidade, qualificação e competência, compreendendo em quais cenários estes conceitos emergiram. Como a mudança no conceito dos negócios pressionou a evolução no conceito de capacitação, este trabalho de diferenciação tem como contexto três fases da Psicologia Organizacional e do Trabalho em sua evolução como ciência aplicada às organizações: a Psicologia Industrial, a Psicologia Organizacional e a Psicologia do Trabalho

2.1. O processo de amadurecimento e consolidação da Psicologia aplicada às organizações e ao trabalho

Antes da era industrial, o trabalho era apenas artesanal e manual, onde o trabalhador cuidava de todo o processo - desde a obtenção da matéria-prima até a comercialização do produto final, sem a mecanização. Com a era da industrialização, que teve início na Inglaterra do século XVIII, os sistemas de produção foram paulatinamente mecanizados, levando os trabalhadores a mudar a forma de trabalhar com conseqüências significativas, como a perda do controle do processo produtivo da propriedade da matéria-prima do produto final e a participação nos lucros, tornando-se empregados ou operários.

Como consequência desta mudança no processo de produção, as empresas cresceram desordenadamente e evoluíram em tecnologia, do vapor à eletromecânica e desta para a teleinformação. Este processo de sofisticação tecnológica aliado ao aumento da velocidade da produção levou as empresas a buscarem regularidade no desempenho dos trabalhadores, surgindo a necessidade de constante rearticulação do processo de produção, de forma que, embora dinâmico, este continuasse a ser eficaz. A Psicologia, juntamente com outras ciências, foi chamada para contribuir com esta rearticulação oferecendo explicações sobre o desempenho humano no trabalho, o que facilitou a criação de padrões apropriados de ritmo, de movimentos e de capacitação (MALVEZZI, 2000).

Dentre as demais ciências merece destaque nesta tarefa a Administração que, diante da necessidade de aumentar a eficiência das organizações através de um melhor rendimento possível dos seus recursos, se consolida em 1903 com a abordagem da Administração Científica, com ênfase na racionalização das tarefas, tendo como seu mais popular idealizador Taylor. Mais tarde a ênfase passa para a estrutura com a Teoria Clássica de Fayol, reestruturando a situação de trabalho para obter um melhor desempenho para a empresa e um melhor salário para o trabalhador (CHIAVENATO, 1993, p. 13).

Estas abordagens defendem que a empresa pode otimizar a produção através de técnicas de maior controle sobre o processo de manufatura, como lógica de produção em massa. A preocupação de Taylor era eliminar o desperdício, as perdas e elevar os níveis de produtividade das indústrias através de métodos e técnicas de engenharia como o estudo de tempos e movimentos, a fragmentação das tarefas e a especialização do trabalhador.

Taylor observou que os operários aprendiam a maneira de como executar suas tarefas por meio da observação de outros trabalhadores. Partiu então do pressuposto de que entre os diferentes métodos e instrumentos usados em cada trabalho, há sempre uma única maneira correta, mais rápida e um instrumento mais adequado do que os demais. Encontrados os melhores métodos e instrumentos, estes ainda podem ser aperfeiçoados por uma análise científica e um estudo de tempos e movimentos. Esta tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares, pelos métodos científicos em todos os ofícios, recebe o nome de Organização Racional do Trabalho (ORT), que tem por princípios:

- a análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos;
- o estudo da fadiga humana;
- a divisão do trabalho por especialização de tarefa;
- o desenho de cargos e tarefas;
- incentivos salariais e prêmios de produção;
- ideologia do *homo economicus*;
- as condições do ambiente de trabalho;
- a padronização das máquinas e equipamentos;
- a supervisão cerrada.

A análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos se referem à divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação, determinando-se o tempo médio que um operário comum levaria para executá-lo.

Pelo fato de que o estudo de movimentos se baseia na anatomia e fisiologia humana, observou-se que a fadiga conduz a certa diminuição da capacidade produtiva do operário, doenças, acidentes, e conseqüentemente

diminuição da produtividade. A Administração Científica, com o objetivo de racionalizar ou eliminar os movimentos que produzem a fadiga, convida a Psicologia, que já a estudava, para se aprofundar no tema, destacando-se os trabalhos de Patrizi, na Itália, e de Kraepelin, na Alemanha (MALVEZZI, 2000). Desta maneira, a Psicologia passa a analisar a relação da fadiga com a diminuição da capacidade produtiva do operário e sua relação com a ocorrência de doenças e acidentes e com a conseqüente diminuição da produtividade, objetivando racionalizar o trabalho através da eliminação dos movimentos que conduzissem a esta fadiga. Assim, o cansaço dos trabalhadores foi estudado “não sob o ponto de vista da cura, como uma enfermidade, mas como uma questão da adaptação do trabalhador à condições pesadas, próprias de seu emprego” (MALVEZZI, 2006, p. 9).

Para elevar a produtividade, o operário passa a se especializar na execução de uma única tarefa ou de tarefas simples e elementares. Ao verificar que o trabalho pode ser melhor executado e de maneira mais econômica por meio da subdivisão das tarefas, conclui-se que o trabalhador deveria, tanto quanto possível, limitar-se à execução de uma única e simples tarefa. A idéia básica é a de que a eficiência aumente com a especialização: quanto mais especializado for um trabalhador, maior será sua eficiência. Neste sentido os cargos são criados levando em consideração o fracionamento das atividades que quando combinados com outros cargos obtém-se tarefas maiores. Com este fracionamento das atividades, o trabalhador perde a visão do todo maior, no qual seu trabalho é apenas uma parte.

Partindo da visão de que o trabalhador é incentivado apenas por recompensas salariais, econômicas e materiais, e para obter maior colaboração

do empregado perante a empresa, a remuneração baseada no tempo de produção é substituída pela remuneração baseada na produção individual. A melhoria do ambiente físico (iluminação, ventilação, aspectos visuais da fábrica, eliminação do ruído, etc.) passa a ser essencial para a obtenção da eficiência do trabalhador. Não se trata de melhorar as condições de trabalho para o operário, mas sim em aumentar a produtividade. A padronização de máquinas, equipamentos, ferramentas de trabalho, matérias-primas e componentes, também contribuem para o incremento da produtividade através da redução da variabilidade e a diversidade no processo produtivo.

A supervisão cerrada com diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e com autoridade funcional, relativa à sua especialidade sobre os mesmos subordinados (CHIAVENATO, 2000), também contribui para o aumento da produtividade.

Nesta abordagem, administrar consiste no controle sobre o processo de produção em si, pressupondo-se que o monitoramento dos seus eventos garanta a eficiência do resultado. Nesta perspectiva, a capacitação dos indivíduos, como elemento fundamental do processo de produção, faz parte dos alvos regulatórios. A formação profissional é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa, é a capacidade de realizá-la de acordo com o padrão de resultado e tempo definido pelo planejamento. As tarefas e atividades são definidas por setores especializados em planos e programação de tal forma que o que se espera do funcionário é o “saber fazer” o que está prescrito. Para o adequado desempenho da função, conta-se com a regulação da competência profissional que é adquirida por meio de atividades desenhadas para ensinar os procedimentos ao funcionário e ‘adestrá-lo’ nas habilidades que estes requerem.

Grande parte da regulamentação da capacitação foi inspirada nos laboratórios de Psicologia uma vez que os administradores eram leigos em técnicas de aprendizagem.

Na visão da Organização Racional do Trabalho o importante é a capacitação do trabalhador, sua especialização e preparação para o cargo, surgindo à necessidade de avaliar as pessoas em suas habilidades e aptidões através de testes e de treiná-las em suas funções, pois quanto mais especializadas melhor são em termos de produtividade. Esta configuração propiciou o aparecimento dos perfis profissiográficos que se tornaram o padrão de condições pessoais para o trabalho. “Deu-se o nome de perfil ao conjunto de requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa” (MALVEZZI, 1994, p. 22). Nesta perspectiva, o trabalhador foi assumido como um ser fragmentado em habilidades e traços de personalidade.

A partir do perfil profissiográfico eram mensurados os perfis de traços e os resultados da aprendizagem do trabalhador, ou seja, seu saber. A habilidade era entendida como algo objetivo existente dentro do indivíduo, passível de ser mensurado através dos testes de inteligência e de aptidões. Havia a preocupação de materializar o controle conforme as diferentes teorias de inteligência e de habilidades específicas, como era o caso das teorias de Spearman, Thorndike e Thurstone, que representavam a realidade psicológica dos indivíduos. Os testes de inteligência tiveram uma grande importância nesta época, e devido à isto um tópico específico sobre a revisão histórica das teorias da inteligência será dedicado ainda neste capítulo.

Neste cenário de otimização da produção em que a administração é influenciada pelas mudanças sócio-econômicas e pelos impactos que estas

impõem às organizações, encontra-se a primeira fase da Psicologia aplicada às organizações e ao trabalho, denominada Psicologia Industrial, cuja história é fortemente balizada pela evolução da Administração e pelas demandas que esta ciência lhe oferece. A Psicologia Industrial surge atrelada aos interesses das indústrias, instrumentalizando alguns pressupostos do taylorismo (GOULART e SAMPAIO, 1998, p. 20), através dos estudos sobre as atividades e funções concretas da forma como aparecem na vida cotidiana, apoiando-se nas pesquisas que Bryan desenvolveu com telégrafos profissionais sobre como desenvolviam habilidades para enviar e receber mensagens em código Morse (MUCHINSKY, 2004, p. 7).

Até esta época a atuação da Psicologia Industrial era pautada pelas necessidades da Administração e não pelas necessidades dos trabalhadores. A preocupação existente é a de avaliar os perfis psicológicos para adequá-los as demandas das indústrias. Era uma Psicologia basicamente psicométrica, adaptativa, congregando esforços da ciência psicológica para a obtenção da produtividade e lucratividade das empresas, onde o posto de trabalho era tido como estático e “sagrado”, onde o trabalhador deveria adaptar-se à ele, desde que de posse do perfil psicológico adequado. O ajustamento do desempenho do trabalhador era estudado como um evento isolado, como característica da individualidade, ou seja, descontextualizado de seus determinantes sociais e políticos. Com este objetivo, foram desenvolvidos procedimentos técnicos para mensurar, pontualmente, os traços dos indivíduos com as exigências das tarefas, assumindo o trabalhador como um ator passivo. A Psicologia Industrial, então eminentemente psicométrica, julgava os trabalhadores a partir de escalas e padrões, hierarquizando-os em dois pólos, um positivo e outro negativo, isto é, um

adequado ao cargo e outro inadequado, legitimando a administração taylorista. (MALVEZZI, 2000). Este julgamento dos trabalhadores em escala bipolar ocorria devido à rigidez com que as funções eram definidas, cabendo aos testes psicológicos medirem a existência de alguns traços psicológicos do candidato para ser admitido na empresa.

Atuando de forma submissa às necessidades da Administração, a Psicologia Industrial se comportou como “uma fonte de conhecimento caudatária da própria administração operando e investigando os problemas que a gestão de negócios impunha como prioritários e aceitando, com passividade, a descontextualização da pesquisa sobre a adaptação do indivíduo à tarefa” (MALVEZZI, 2000, p. 4). Prova disso é a “*Engineering Psychology*” que visava “projetar equipamentos [de trabalho] de acordo com as capacidades e limitações dos operadores humanos” (GOULART e SAMPAIO, 1998, p. 22). O termo “*Engineering Psychology*” começou a ser empregado nos Estados Unidos a partir da II Guerra Mundial, focando o projeto das interfaces homem-máquina que incluíam os comandos e controles, painéis, arranjos do espaço de trabalho e o ambiente de trabalho. A maioria das pesquisas focava as características físicas e perceptuais do homem e a aplicação destes conhecimentos no projeto de máquinas e equipamentos com o objetivo de se obter o movimento mais racional possível e, conseqüentemente, uma maior produtividade.

Os estudos realizados na fábrica da *Western Electric Company*, de Hawthorne, iniciados em 1924, geraram uma reação à Teoria Clássica de Administração, emergindo uma nova escola, a Escola das Relações Humanas, por aceitar que fatores humanos influenciavam a produção e por afirmar que ao

lado da organização formal, estruturada pelas técnicas tayloristas de prescrição da execução do trabalho, existia a organização informal, baseada nas relações de grupo, capazes de alterar os resultados da produção. Paralelamente à Escola de Relações Humanas, a Psicologia desenvolve novos estudos com o objetivo de buscar outras variáveis além das condições individuais, pois já se entendia a adaptação como uma continuidade do processo seletivo. Vários trabalhos sobre motivação, comunicação e comportamento de grupo são publicados com o objetivo de reduzir os efeitos da organização mecanicista, através da melhora de relacionamento entre os trabalhadores.

Enriquecido com estas descobertas, o conceito de capacitação continuou assumido na perspectiva da Engenharia, porém reconhecendo que o ser humano era muito mais complexo do que um conjunto de traços, sendo necessária a identificação dos diferentes elementos implicados nesta complexidade. Fatores como motivação, expectativas e valores foram rapidamente relacionados ao desempenho, propiciando uma visão mais realista dos fatores relacionados ao trabalho e aos seus resultados.

Com a alteração econômico-social após a II Guerra Mundial, as organizações produtivas foram levadas a se transformarem, e as práticas e modelos que serviam à Administração Clássica da produção não se mostraram suficientes para subsidiar a produtividade das empresas. É neste contexto que surge a segunda fase da Psicologia das organizações e do trabalho, denominada Psicologia Organizacional, incorporando elementos das teorias sistêmicas, sócio-técnicas, dinâmica de grupos e do desenvolvimento humano, que além de analisar os postos de trabalho passam a contribuir na discussão das estruturas da

organização, com o desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de equipes de trabalho e estudos sobre lideranças.

A Psicologia Organizacional surge não como uma ruptura radical com a Psicologia da Indústria, mas com uma ampliação do seu objeto de estudo, posto que os psicólogos prosseguiam atrelados ao problema da produtividade das empresas. A Psicologia Organizacional segue seus estudos sobre treinamento, não apenas com a visão de capacitação para o trabalho, mas também com a de desenvolvimento de recursos humanos. Mesmo surgindo um interesse em melhorar o ambiente de trabalho, o foco continuou a ser a produtividade, pois “pensava-se que quanto melhor fosse a estrutura da organização, melhores seriam as condições para o homem produzir; o trabalhador ainda continuava a ser visto somente como o ser que produz” (CAMPOS, 2008, p. 167).

Nos anos 60, surgem as propostas de mudança planejada das organizações (Desenvolvimento Organizacional) com a participação da Psicologia Organizacional, associada ao desenvolvimento gerencial que visa obter certa flexibilidade nas relações de trabalho com a finalidade de reduzir ou evitar conflitos. Neste cenário, a tecnologia de seleção extrapola a análise “perfil individual x adequação ao cargo” para verificar o ajustamento do candidato aos valores humanos que irá compartilhar com o sistema social da empresa. As técnicas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos são aplicadas privilegiando as habilidades de perceber, compreender, sentir, cooperar, ao lado das habilidades de planejar, avaliar, operar, calcular.

No início da década de 1970, a Administração consolidou uma escola contingencialista, na qual se procura estudar os efeitos do ambiente e da tecnologia no contexto da organização do trabalho. As teorias administrativas

tornam-se menos prescritivas (embora não abandonam de todo este caráter) para assumir um caráter mais descritivo, explicativo e crítico. Seu objetivo visa mais compreender os fenômenos da produção em um cenário de condicionantes externas do que desenvolver técnicas para aumento da lucratividade das organizações. Neste cenário surge a terceira fase da Psicologia aplicada às organizações, denominada Psicologia do Trabalho. Com este reposicionamento, a obsessão pela produtividade cede lugar para uma compreensão mais próxima do homem que trabalha; o que antes era visto como funções ou sistemas das organizações, agora é concebido como políticas. Isto significa que o que era concebido como algo fixo e indispensável, agora é idealizado como resultado de ações de grupos de atores sociais nas organizações. Passam a ser consideradas as questões do poder, os conflitos e seus reguladores, “abre-se um espaço para a compreensão do homem que trabalha para a saúde mental do trabalhador e para as dimensões [que foram] esquecidas, como o significado e as relações de trabalho, sem se preocupar com a produção e o lucro” (CAMPOS, 2008, p. 167). A Psicologia das organizações e do trabalho neste momento deixa de ser caudatária e passa a questionar os valores que motivam os trabalhadores a produzirem.

Diante do exposto, é perceptível a evolução da Psicologia aplicada às organizações, partindo da Psicologia Industrial, que nasceu de uma necessidade das empresas em aumentar sua produtividade valendo-se para isto da psicometria, principalmente no uso de testes de inteligência e de traços de personalidade.

Em seguida evolui para a Psicologia Organizacional, porque assume a influência da articulação conjunta das várias partes da organização entendida

como um sistema, com ênfase na qualificação dos trabalhadores e de melhores equipamentos de trabalho para evoluir em seguida para a Psicologia do Trabalho, que tem por ponto central o estudo e a compreensão do trabalho humano onde a centralização dos estudos, focada na produtividade, cede lugar para uma maior compreensão do homem que trabalha, e como ele pode ampliar sua empregabilidade através das competências. As condições de trabalho que eram antes criadas pela Psicologia transferem seu controle para a Administração, modificando o contexto e tornando o trabalho um ofício científico. Com esta alteração, mudam também os conceitos, pois não basta mais ter apenas um trabalhador habilitado. Surge então o conceito de qualificação que se mostrou mais adequado por se referir a um posto de trabalho com a prescrição exata das atividades a serem desenvolvidas, com estabilidade de funções. Mais tarde, em função de novas alterações no mundo do trabalho, este conceito não se mostra mais eficaz por sua característica de rigidez. Em seu lugar, surge o conceito de competência mais flexível e dinâmico, capaz de dar respostas rápidas às mudanças exigidas nos perfis profissionais. As habilidades e qualificações não são esquecidas, mas absorvidas no novo modelo proposto.

2.2. O modelo da inteligência e das aptidões

Antes da Primeira Guerra Mundial (1914–1918) os testes de inteligência se limitavam às investigações psicológicas direcionadas ao uso clínico. Durante a guerra, os testes de inteligência foram aplicados aos soldados do exército americano dando origem a sua utilização em grande escala. Após a guerra, seu uso foi ampliado para escolas e indústrias como instrumento de avaliação dos alunos e dos trabalhadores (ZABALETA, 2008, p. 42). Nas indústrias, os testes de

inteligência eram utilizados nos processos seletivos como medida de avaliação e de predição de desempenho das pessoas no trabalho. Por este motivo é conveniente retomar a história das teorias da inteligência e observar seus diferentes enfoques e como se relacionam com a capacitação, qualificação e competência. No estudo da inteligência três nomes merecem destaque pelas pesquisas que desenvolveram a partir do final do século XIX: Galton, Cattell e Binet.

A capacidade intelectual, para Galton e Catell, é definida como a manifestação estável das capacidades discriminativas sensoriais. Inteligência, para eles, refere-se à uma capacidade mental unitária cuja avaliação centra-se em índices fisiológicos, por exemplo, nos tempos de reação das pessoas frente a uma estimulação.

A inteligência para Binet é vista como um produto que integra diferentes capacidades, se manifesta através das funções complexas ou superiores do comportamento e é passível de ser mensurada através da realização dos indivíduos em tarefas envolvendo memória, aprendizagem e resolução de problemas.

A mensuração da inteligência através de testes de discriminação sensorial e coordenação motora também foi estudada por Cattell, autor da designação 'teste mental', que desenvolveu um instrumento com o objetivo de medir as capacidades sensoriais, perceptivas e motoras, utilizando para isto um conjunto de dez testes, abrangendo uma diversidade de capacidades como tempos de reação, velocidade do movimento, nomeação de cores, comparação de pesos, memória, dinamometria, etc. Esta acentuada importância na mensuração da inteligência, através das componentes sensório-motoras do comportamento,

característica da Psicologia Psicométrica, é abandonada no começo do século XX.

Assim como Galton, Binet também considerava a inteligência como a percepção do mundo exterior captada pelos sentidos, no entanto podendo ser evocadas através de sua memorização e mensuradas através dos traços físicos (como crânio, face, formato da mão). A inteligência para Binet é uma ação que envolve etapas como: compreensão, invenção, direção e avaliação. Uma pessoa inteligente, para Binet, é aquela que diante de um problema consegue compreendê-lo e sabe identificar sua natureza e os dados que o envolvem; elabora alternativas para a sua resolução; sabe a direção a ser seguida na tentativa de solucionar os problemas; e é capaz de avaliar os processos e os resultados obtidos estabelecendo uma relação entre os meios utilizados e o objetivo a ser atingido durante todo o processo.

Em 1905, Binet e Simon elaboraram a primeira escala métrica ou quantitativa de inteligência, denominada Escala de Inteligência Binet-Simon, constituída por 30 situações envolvendo funções como: memória, atenção, compreensão, raciocínio e coordenação motora, proporcionando um índice único de inteligência, a partir da combinação de uma pluralidade de itens.

As etapas constituintes da inteligência, propostas por Binet e mais tarde complementadas por Binet e Simon, são encontradas em diversos conceitos de competência que serão apresentados no próximo capítulo desta tese, sendo indicativo de que o modelo de competências não substituiu outros modelos, porém os complementa.

Binet tem sido considerado como o precursor do estudo da inteligência e da construção dos testes para a sua mensuração, influenciando a corrente

psicométrica e a preocupação com a observação e avaliação do comportamento *in loco* para sua melhor compreensão, tendo sido muito utilizado na fase da Psicologia Industrial.

Assim como Binet, Spearman também partiu de uma concepção unitária de inteligência, porém com uma diferença: enquanto para Binet a inteligência é a soma das diversas funções mentais (inteligência global), para Spearman a inteligência é uma capacidade geral ou comum às várias atividades mentais; mais do que soma de funções, é a extração do que há, em comum, nas diversas atividades mentais (inteligência geral).

Da mesma forma que Binet e Spearman, Wechsler também estudou a inteligência - definindo-a como a capacidade global ou agregada do indivíduo para agir com finalidade, para pensar racionalmente e para negociar efetivamente com seu ambiente. É global porque caracteriza o comportamento individual como um todo; é um agregado porque é composto de elementos ou habilidades - embora não inteiramente independentes, são qualitativamente diferenciados. (Wechsler, 1944, p. 3-4).

Considerando as definições de inteligência propostas por Binet, Spearman e Wechsler é possível verificar que para eles a inteligência é a habilidade do indivíduo de se comportar com uma finalidade, isto é, de alcançar um resultado efetivo, conceito este encontrado em várias definições de competência conforme o que é descrito no próximo capítulo.

Tanto Binet quanto Spearman já consideram a multiplicidade da inteligência. O primeiro considera as inteligências verbal, prática e a social, enquanto que o segundo considera a inteligência verbal, memória, solução de problemas, reconhecimento de semelhanças e diferenças. A principal diferença

entre ambos é que Spearman se preocupa em avaliar a forma de como o indivíduo adquire seus saberes e dentre eles, como escolhe entre um deles para solucionar um problema (apresentando, portanto, um saber em ação, característica do conceito de competência muito embora este conceito só venha a ser utilizado na década de 1960). Já Binet enfatizava mais o “o quê” e “o como” a pessoa pode agir enfatizando mais a aquisição do saber.

Em oposição à existência de um fator intelectual único e subjacente à realização de todos os testes intelectuais, como proposto por Binet, Spearman e Wechsler, surge na década de 1930 a teoria de Thurstone que admite aptidões fundamentais, básicas ou primárias, ou mesmo fatores de grupo. Aptidões para Thurstone são unidades funcionais distintas que explicam as diferenças individuais nas situações de realização cognitiva pelo fato de cada uma delas aparecer associada à realização de determinado tipo de tarefas estando, ao mesmo tempo, praticamente ausentes na realização de outras (Thurstone & Thurstone, 1941, citado por ALMEIDA, 1988, p. 48). Os fatores primários para Thurstone são sete: espacial, rapidez de percepção, numérico, compreensão verbal, fluência verbal, memória e raciocínio indutivo.

Na mesma linha da abordagem fatorial de inteligência, Vernon propõe, em 1933, a teoria da hierarquização em quatro níveis do comportamento intelectual: o primeiro nível formado pelo fator g de Spearman; o segundo nível formado pelos principais fatores grupais que seriam o verbal-educativo e fator perceptivo-mecânico; o terceiro nível inclui os fatores grupais secundários ou fatores de pequeno grupo (semelhantes aos fatores de Thurstone); e no quarto nível, os múltiplos fatores específicos como leitura, ortografia, ciências, matemática, etc.

Considerando as teorias fatoriais de inteligência, Cattell constata a existência de dois fatores gerais que foram denominados como inteligência fluida (associada à componentes não-verbais, pouco dependentes de conhecimentos previamente adquiridos e da influência de aspectos culturais) e a inteligência cristalizada (ou conhecimento, representa tipos de capacidades exigidas na solução da maioria dos complexos problemas cotidianos, sendo conhecida como inteligência social ou senso comum, desenvolvida a partir de experiências culturais e educacionais).

Na mesma linha dos modelos fatoriais de inteligência, Guilford, em 1950, propõe a teoria da estrutura da Inteligência que ultrapassa a perspectiva tradicional Spearman-Thurstone, prolongada por Vernon e Cattell, tendo dela retirado apenas o uso da análise fatorial como meio de estudo da estrutura da inteligência para testar um modelo hipotético-dedutivo. Guilford considera a inexistência de qualquer fator g de inteligência e estipula um elevado número de diferentes aptidões intelectuais resultantes da combinação simultânea de três dimensões intelectuais: (1) a operação mental envolvida na aptidão que se relaciona aos tipos de atividades, modos de funcionamento ou processos intelectuais que o indivíduo utiliza na manipulação ou processamento da informação recebida; (2) o conteúdo ou campo de informação no qual se realizam as operações que se refere às principais áreas de informação, discrimináveis pelo indivíduo, onde se desenvolvem as operações; (3) o produto resultante da aplicação de uma operação mental particular a um conteúdo também específico que se relaciona às formas que a informação toma, resultantes do uso de determinada operação mental aplicada a um conteúdo específico.

Outras concepções sobre inteligência surgiram como a de Sternberg, que em 1981 propõe uma teoria triárquica da inteligência humana, ao defender que o desempenho intelectual compreende três tipos distintos de inteligência: a 'inteligência analítica' - apresentada por aqueles que mostram um bom desempenho em testes de aptidão e de inteligência; a 'inteligência sintética' - apresentada por pensadores não convencionais, que são criativos, intuitivos e apresentam alto nível de *insight*; e a 'inteligência prática' - apresentada por aqueles que lidam de forma extraordinariamente eficiente com os problemas da vida cotidiana, bem como com os problemas do ambiente de trabalho (p. 380). Em 1991, Ramos-Ford e Gardner propõem uma nova forma de considerar a inteligência através de uma teoria da inteligência múltipla, um conjunto de habilidades, que permite a um indivíduo resolver problemas ou fenômenos que são característicos de um momento ou de um contexto cultural específico, ou que são deles conseqüentes.

Nas décadas de 1940 e 1950, observa-se uma forte preocupação de alguns autores para a identificação das habilidades e atitudes como forma de predição de um bom desempenho. É o que nos demonstram os estudos de Boynton e Edwin A. Lee.

Ruth G. Boynton (1952, p. 153-154), em seu estudo sobre o professor (1946), investigou as qualificações pessoais e profissionais como forma de predição do sucesso no trabalho. Para tanto ela distinguiu três categorias de qualificação: (1) as chamadas categorias básicas ou essenciais encontradas em todos os profissionais (professores); (2) as diferenciais e (3) os atributos desejáveis. As categorias básicas não servem para explicar o sucesso ou insucesso porque elas constituem os requisitos mínimos para o exercício desta

profissão (inteligência mediana; histórico escolar na média ou acima da média, boa saúde física e mental). As categorias diferenciais são aquelas que parecem prometer uma distinção entre o sucesso e o insucesso dos profissionais (interesse pela área; motivação; características de personalidade). A terceira categoria se relaciona aos atributos desejáveis em um professor (habilidades para falar e escrever; habilidades especiais para música, artes, mecânica; atitudes sociais democráticas; interesse; experiência na área).

Mais tarde Edwin A. Lee (1952), em seus estudos sobre processo seletivo de professores de escolas públicas, conclui que existem pelo menos seis áreas de informações que precisam ser investigadas em um processo seletivo:

(1) características pessoais e sociais: esta categoria se apóia nas informações gerais como idade, nacionalidade, sexo, histórico educacional, estado civil, ajustamento pessoal (presença de conflitos, tensões, frustrações e outros fatores emocionais que não apenas contribuem para uma personalidade instável, mas também tendem a produzir efeitos desagradáveis nos alunos; evidência de estabilidade emocional em termos de controle das emoções pessoais; evidência de confiança em sua pessoa e em suas habilidades pessoais e presença de entusiasmo para conviver com crianças); relacionamento com outras pessoas (atitude simpática, entusiasmo e interesse nas atividades e problemas dos outros, especialmente crianças; tato em negociar com outras pessoas em situações difíceis).

(2) habilidades intelectuais e realizações: diz respeito às características intelectuais primárias agrupadas em seis categorias: inteligência; habilidade para compreender e expressar idéias de forma simples e clara; cultura geral;

conhecimento e compreensão das fases do desenvolvimento dos seres humanos; força e desejo; importância atribuída ao ensino.

(3) eficácia profissional: esta área se subdivide em duas categorias, uma que trata principalmente dos conceitos profissionais, e outra com as técnicas instrucionais. A primeira trata sobre a filosofia pessoal de educação enquanto que a segunda está ligada as técnicas que distinguem um profissional eficaz de um ineficaz. As técnicas instrucionais são subdivididas em sete habilidades: habilidade para analisar a necessidade de desenvolvimento individual dos alunos e com base no conhecimento, temperamento e motivação; habilidade para planejar e organizar experiências para os alunos; habilidade para guiar os alunos na interpretação das experiências; habilidade para estimular os alunos através de uma variedade de técnicas efetivas; habilidade para trabalhar com alunos de forma compatível com suas necessidades e aptidões; habilidade para interpretar as necessidades dos pais dos alunos; habilidade para interpretar as propostas e procedimentos da escola.

(4) experiência pessoal: incluindo informações como atividades extra-curriculares; experiência atual, tempo e tipo de experiência; grau e natureza de participações em atividades profissionais fora da sala de aula (comitês de trabalho, oficinas, pesquisas, publicações entre outros); grau e natureza de participação em atividades fora da área educacional incluindo serviços como atividades voluntárias, comissão de formatura, comissão de *playground*, hospital, livrarias, trabalho em igrejas, entre outros.

(5) crescimento profissional: evidência de interesse profissional (pós graduação; leitura profissional; participação em reuniões profissionais); evidências de atitude positiva por responsabilidades profissionais (iniciativa, independência e

criatividade; atribuição de responsabilidades com o mínimo de supervisão; tomadas de decisões); evidência de atitudes positivas e hábitos de pensamento (flexibilidade; curiosidade intelectual e profissional; abertura para utilizar resultados; atitude crítica e científica para com o campo instrucional e problemas educacionais).

(6) saúde e aptidão física: patologias (impedimento da fala, dentes cariados, doença do coração, tuberculose, apendicite crônica, epilepsia, história ou evidência de instabilidade emocional ou mental).

Conforme se observa, em ambos os estudos já existe uma preocupação em determinar as competências profissionais através da análise de conhecimentos, habilidades e atitudes anteriores como forma de se prever o desempenho profissional futuro, mesmo que ligadas a professores de escolas públicas. Além disso, quando Lee (1952) descreve as habilidades imprescindíveis ao bom profissional, aponta para a necessidade de se estabelecer indicadores nos processos seletivos baseados em competências. Isto se torna evidente quando afirma sobre a necessidade do selecionador buscar a existência de evidências da habilidade no candidato. Outro aspecto que merece destaque é a atenção que o autor dá para a busca de dados históricos no currículo do candidato, nos levando a pensar se naquela época os selecionadores já buscavam as experiências passadas como base para prever sua atuação no futuro, ou seja, se já utilizavam a entrevista por competência sem saber que o que faziam. Muitas das habilidades elencadas como preditoras de sucesso no desempenho profissional nos estudos realizados por Boynton (1952) e Lee (1952), eram estudadas pelos pesquisadores da inteligência conforme descrito anteriormente.

O domínio da inteligência, sua evolução e seu controle, encontram sua crise fundamental em 1973 quando o psicólogo norte americano David McClelland escreveu um artigo *“Testing for competence rather than for intelligence”* em que questionava o quociente de inteligência como medida de avaliação, fazendo uma forte crítica às suas limitações e implicações como também ao seu reducionismo. Neste artigo, McClelland critica as provas baseadas neste quociente afirmando que os Testes de Inteligência e os Testes de Aptidões são ineficazes para predizer o sucesso extra-escolar, por não haver correlação entre o sucesso em tais testes e o sucesso na vida profissional. Sugere que em seu lugar, seja verificado o comportamento dos profissionais no trabalho e que sejam descobertas as diferenças entre os profissionais que apresentam um bom desempenho daqueles que não o apresentam (maus profissionais). Os comportamentos apresentados pelos melhores profissionais em relação aos profissionais medianos traduziriam as competências que, devidamente pesquisadas, poderiam ser identificadas e estimuladas, propondo como novo modelo para essas predições, as competências (ZABALETA, 2008).

As críticas de McClelland questionam o modelo de inteligência e das aptidões, por considerar que a capacitação do trabalhador se limita ao próprio indivíduo, fato este que fica demonstrado com a revisão das principais teorias de inteligência que foram abordadas neste capítulo. Como este modelo, por si só, não é capaz de suprir as indústrias com a mão-de-obra capacitada, um novo modelo emerge: o modelo da qualificação - que será examinado a seguir.

2.3. O modelo de qualificação

O modelo de qualificação surge após a guerra, em 1945, coincidindo com a segunda fase da Psicologia aplicada às organizações, a Psicologia Organizacional formalizando as reivindicações dos movimentos sociais precedentes, em particular das grandes greves de 1936. Neste momento, o Estado exerce um importante papel, impondo um sistema de regulações no mundo do trabalho, com o objetivo de reconhecer o trabalhador "como membro de uma coletividade dotada de um estatuto social, além da dimensão puramente individual do contrato de trabalho" (CASTEL,1995).

O conceito de qualificação neste momento foi duplamente aplicado: ao posto de trabalho e ao trabalhador. Esta dupla aplicação permite a correspondência adequada entre o saber e o fazer, sendo "o saber" a qualificação aplicada ao trabalho, isto é, sua capacitação, e "o fazer" a qualificação aplicada ao posto de trabalho, ou seja, seu desempenho. Ao estabelecer a correspondência entre o saber e o fazer, a qualificação sai do limite do indivíduo e parte para outros contextos como o do ensino e da própria regulação salarial determinando a correspondência entre o ensino profissional, o emprego e o salário, além de assegurar aos funcionários por meio de acordos entre o sindicato dos empregadores e o sindicato dos trabalhadores, o pagamento do valor correspondente aos saberes e às suas capacidades, desde que atestada por seus diplomas. Esta forma de entender a relação entre o trabalho e o posto de trabalho através da qualificação foi a base dos acordos e a referência para se dar valor a capacitação dos trabalhadores, o que não era possível dentro do modelo da inteligência.

A contribuição da qualificação para o ensino foi tão relevante que se tornou um traço cultural, porque desde este período a capacidade do trabalhador estava ligada aos conhecimentos, àquilo que ele aprendia. Desta forma, a qualificação representa uma figura do ofício adaptada às condições do trabalho industrial em que o diploma é sinônimo de qualificação dando àqueles que o adquirem os elementos de inserção no mercado de trabalho contribuindo para a divisão social. É na escola, e não mais no trabalho, como na época das corporações de ofício¹ que os conhecimentos são adquiridos e que dão acesso à legitimação social, isto é, as promoções. No sistema de qualificação, em seu modelo dito “de carreira”, a orientação profissional é enquadrada pelas áreas de classificação de cargos definidos previamente nas descrições de função estáticas onde os diplomas conferem uma dimensão estabilizadora validando saberes, isto é, validando os requisitos de acesso e conseqüentemente validando as diferenças sociais, enquanto os testes de inteligência certificavam as habilidades e características individuais.

O conceito de qualificação pode ser abordado sob três dimensões: a conceitual, a social e a experimental. Na dimensão conceitual, anteriormente comentada, a qualificação é entendida como resultado dos processos de formação, associada ao diploma, visto como o instrumento de inclusão social, status e remuneração. Na dimensão social, a qualificação é entendida no âmbito das lutas por melhores condições de trabalho, de emprego, de renda e de carreira. Diz respeito à valorização das qualificações e dos recursos de avaliação, objetivando analisar se as qualidades do trabalhador estão de acordo com as exigências do posto de trabalho. Na dimensão experimental passa-se a valorizar

¹ Corporações de Ofício foram associações que surgiram na Idade Média para regulamentar o processo produtivo artesanal nas cidades que contavam com mais de 10 mil habitantes.

os conteúdos dos trabalhos que vão além do prescrito e as qualidades dos indivíduos ligadas aos atributos pessoais, potencialidade e valores, em detrimento dos saberes formais, ou seja, prioriza-se a prática do saber e do saber-fazer (VIEIRA & LUZ, 2006).

Com o avanço da industrialização houve a exigência de um novo tipo de trabalhador que necessitava um novo tipo de saber, menos especializado, mas suficiente para garantir um pouco de mobilidade interna e externa (entre indústrias). Assim, a formação para o trabalho passou a significar formação profissional e as profissões passaram a ser classificadas de acordo com seu nível de complexidade e com o grau de escolaridade necessário ao seu exercício (VIEIRA & LUZ, 2006).

Neste contexto o conceito de qualificação evolui com a utilização de métodos de análise ocupacional que visam identificar as características do posto de trabalho, juntamente com a definição do perfil do trabalhador e do tipo de qualificação necessária à sua ocupação. Desta abordagem surgem os códigos das profissões, base para a construção da hierarquia organizacional e também para a classificação dos indivíduos no plano social.

Na perspectiva da produção e da organização do trabalho, o conceito de qualificação é definido como a posição a ser ocupada pelo indivíduo no processo de trabalho. Neste modelo é entendida como um bem conquistado de forma privada, constituído por um conjunto de conhecimentos técnico-científicos, destrezas e habilidades adquiridas ao longo de uma trajetória de vida escolar e de trabalho (MANFREDI, 1998). Este modelo de qualificação é ideal para empresas do tipo taylorista, em cuja concepção de administração assume o trabalhador como sendo um conjunto de atributos articulados de modo complexo,

manipulados em função de valores obtidos de sua relação direta com as tarefas à ele designadas.

A partir da década de 1970, com as organizações se tornando mais flexíveis e competitivas, o modelo tradicional de trabalho não se sustenta por exigir maleabilidade e adaptação das empresas e dos trabalhadores. Esta perda de sustentação do modelo taylorista gerou a crise do trabalho e reforçou o surgimento de um novo modelo de emprego que contribuiu para enfraquecer o poder do conceito de qualificação porque as demandas no trabalho, antes eminentemente técnicas, foram mescladas com outras habilidades como as relacionais, de comunicação e de ação estratégica, que nos dias atuais dificilmente serão dissociadas do trabalhador, conforme foi visto no capítulo anterior. O surgimento deste novo modelo de trabalho também foi incentivado pela necessidade das empresas terceirizarem alguns dos seus serviços para se tornarem ainda mais competitivas (DUGUÉ, 1999, p. 23).

No modelo tradicional de trabalho, como a tecnologia é percebida como estável e até certo ponto invariável, os trabalhadores podem ser substituídos por outros, pois o modo de fazer as tarefas continua sendo o mesmo. No modelo de organizações globalizadas, os trabalhadores, quando deixam a empresa, levam consigo a racionalidade do “como fazer”, uma vez que cabe a eles a articulação com a tarefa. A tarefa de viabilizar a produção passa das estruturas administrativas e gerenciais para os grupos de trabalho. A tarefa dos trabalhadores não se restringe mais a utilização de músculos ou ao cumprimento do dever, mas se estende para a elaboração do processo de produção assumindo a responsabilidade pelos resultados. Neste sentido o trabalhador deixa de ser um

seguidor de manuais, sendo levado a escolher seus caminhos, consciente dos resultados que pretende atingir.

Neste contexto, a capacitação profissional é reconceituada, indo além da aquisição de informações, mudança de atitudes e desenvolvimento de habilidades para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação, enfraquecendo o conceito de qualificação por considerar apenas o domínio dos saberes necessários para executar o trabalho (qualificação do trabalhador) definido pelo conteúdo da tarefa, e levando a capacitação do trabalhador a participar de outras bases, assim como a proposta pelo modelo de competências, remetendo a uma mistura de saberes e de comportamentos, não assumindo-os como atributos definitivos.

O conceito de competência veio acrescentar mais elementos para a compreensão da complexidade da capacitação humana. É preciso cuidado nesta análise porque eles surgem em vários momentos históricos, nem sempre com o mesmo conteúdo ou nomenclatura.

2.4. O modelo de competência

A utilização do termo competência é remontada ao final da Idade Média, quando foi associada à linguagem jurídica para referir-se à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais tarde este conceito foi utilizado de forma mais abrangente para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

A noção de competência historicamente sempre existiu, porém como sinônimo de habilidade, inteligência, aptidão ou qualificação conforme descrito anteriormente, no entanto o nascimento do conceito de competência no âmbito

empresarial só ocorreu no final da década de 1960, nos Estados Unidos, a partir de um novo modelo de remuneração (*pay for skills*) proposto pela *Procter and Gamble Co.* (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p. 23). No entanto, muitos autores atribuem seu surgimento à utilização do conceito na gestão empresarial a partir da Psicologia Organizacional, tendo como principal referência os trabalhos realizados por McClelland durante a mesma década.

Cooper (2000) destaca que no início da década de 1960, David C. McClelland, um psicólogo com atuação na área de treinamento e avaliação de recursos humanos, publicou um artigo na *American Psychologist* criticando o uso de testes de personalidade e de Q.I. como instrumentos capazes de predizer o potencial de sucesso dos trabalhadores. Para McClelland, as empresas deveriam contratar as pessoas com base em competências e não na pontuação obtida em testes padronizados. Na década seguinte, McClelland inicia seus estudos com o objetivo de desenvolver novos métodos capazes de predizer o desempenho das pessoas - era o início das avaliações por competências (*opus cit.* p. 5-6). Em seus estudos, McClelland buscou identificar os comportamentos que caracterizavam o sucesso e, conseqüentemente, a competência das pessoas em determinadas situações, definindo competências como as características pessoais que podem levar ao desempenho superior. Estas características pessoais são aptidões (talento natural, passível de aprimoramento), habilidades (aplicação prática de um talento) e conhecimento (o saber necessário para realizar algo).

Para ele, competência é uma característica subjacente do indivíduo que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa, diferentemente de aptidão, que seria um talento natural da pessoa, podendo ser aprimorado de habilidades e conhecimentos; é um conjunto de características

peçoais ou um conjunto de hábitos que leva a um desempenho mais eficaz ou a um nível mais elevado de trabalho. Em outras palavras, é uma capacidade que agrega valor econômico aos esforços de uma pessoa no seu trabalho.

Quando McClelland pesquisou nas empresas o desempenho dos profissionais de primeira grandeza *versus* os medianos, verificou que as expectativas dos trabalhadores dificilmente eram alcançadas, porque grande parte das empresas baseavam suas entrevistas em testes de conhecimento e de habilidades, dando pouca ou praticamente nenhuma atenção em como o profissional realmente os utilizava para alcançar resultados efetivos para a organização, ou seja, quais comportamentos eram necessários para o desempenho superior. Mais tarde sua abordagem baseada em comportamentos tornou-se uma etapa fundamental no desenvolvimento de modelos de competências (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p. 18).

O modelo de competência, por sua característica conjuntural, não apenas responde às evoluções dos sistemas de trabalho como também modifica o sistema de formação do trabalhador e as formas de regulação do próprio trabalho através de avaliações e remuneração por competências, de processos participativos e de contratos por objetivos, enfraquecendo as funções de controle ou de autoridade dos gestores em proveito das funções de facilitação.

Comparando o modelo de qualificação com o de competência, enquanto a noção de qualificação remete a um julgamento oficial, legitimado por diplomas de formação para responder a um sistema produtivo rígido, com funções prescritas, o modelo da competência responde a necessidade imposta por um aparelho de produção flexível. No modelo de qualificação, os diplomas validam saberes, reconhecendo na pessoa as capacidades necessárias para o exercício de uma

função; no modelo de competências há uma mistura de saberes e de comportamentos que conferem um lugar preponderante aos "saber-ser" e ao investimento psicológico do trabalhador. A competência não se reduz a diplomas de formação; não significa também que a pessoa diplomada não saiba agir com competência; significa apenas que ela dispõe de recursos com os quais pode construir competências. A competência não deve ser colocada em oposição ou em substituição da qualificação; seu desenvolvimento deve permitir o enriquecimento da qualificação no lugar de suprimi-la. A competência é uma construção social que depende da qualificação, das habilidades e aptidões enquanto recursos intrínsecos do indivíduo, como também da qualidade da interface entre o homem e sua situação de trabalho (equipamentos, informações, estilos de gerenciamento a que se submete) para que seja construída, aprimorada ou posta em evidência.

Este modelo de competência, do ponto de vista da carreira, modifica as formas de mobilidade interna, com movimentações que se fazem de maneira horizontal, transversal ou vertical, dissociando a evolução profissional da evolução promocional. São as competências transferíveis ou competências de conexão (saber resolver um problema, fazer um diagnóstico, dialogar com um cliente, trabalhar em equipe) e não mais os conhecimentos técnicos que servem de princípio para a trajetória profissional. Neste contexto emergem as famílias profissionais reagrupando postos que requerem, por vezes, saberes profissionais heterogêneos, mas que se aproximam em função das competências transferíveis.

A progressão dos indivíduos torna-se independente da classificação dos postos de trabalho, se relacionando somente com as competências pessoais que devem ser permanentemente ampliadas. (DUGUÉ, 1999, p. 26-27).

O modelo de competência não surgiu por acaso, mas sim em função das mudanças no contexto do trabalho e na maneira de gerir as pessoas em suas atividades profissionais. De acordo com Roche (1999, p. 39), o surgimento da noção de competência não pode ser considerado um modismo, mas um sintoma das profundas modificações que ocorrem no trabalho, estando vinculado a termos como novo, inovação, mudança, mutação, evolução e transformação.

De acordo com Dutra (2004), durante a segunda metade da década de 1990, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito de competência no aprimoramento da gestão de pessoas. Esta evolução, segundo o autor, se deu principalmente pela utilização da “competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa” (*opus cit.*, p. 34).

A característica integradora do modelo de competência ocorre pela facilidade com que o conceito foi absorvido por todas as áreas da organização. É mais fácil de ser assimilado e controlado pelos gestores quando comparado com as habilidades e aptidões, cujos testes sempre foram de domínio dos psicólogos, ou quando comparado com o modelo de qualificação formalizado pelo diploma, desenvolvido a longo prazo, e cuja responsabilidade em qualificar era dividida entre a escola e a empresa.

Este capítulo teve o objetivo de apresentar como os modelos de gestão do trabalhador sofreram alterações ao longo da história. Partindo de uma visão estática do indivíduo como portador de habilidades e aptidões passíveis de mensurações e comparações com escalas padronizadas, o modelo demonstrou sua utilidade para uma época em que o trabalho era rotineiro e sem

complexidade. Aos trabalhadores cabia apenas o desenvolvimento de suas habilidades através do “adestramento”.

Em seguida, pautado pelo crescimento econômico, o modelo já não se sustenta mais. Surge então o modelo de qualificação em um contexto industrial taylorista onde a organização é predeterminada, imposta, cabendo ao trabalhador moldar-se ao seu posto de trabalho - onde ter uma qualificação é dispor dos conhecimentos necessários para cumprir da melhor maneira possível o trabalho prescrito correspondente a um posto cujo conteúdo é fixado de forma imutável. Este conhecimento qualificado era obtido nas escolas e complementado nas empresas por meio de ações de treinamento e desenvolvimento. A qualificação, definida em função da posição ou do cargo a que está associada, ou ainda pelos saberes ou estoque de conhecimentos que uma pessoa possui, é certificada pela educação formal. Este modelo, ideal para economia com relativa estabilidade, com concorrência localizada, marcada pelo emprego formal, com a organização do trabalho com base em cargos definidos, tarefas prescritas e programadas, com foco no processo e baixo índice de aprendizagem, não se adapta a ambientes fluidos.

Surge então a noção de competência em um contexto marcado pela baixa previsibilidade dos negócios, pela mudança, pela intensificação e ampliação da abrangência da concorrência, pela flexibilidade e rapidez de respostas exigindo a polivalência dos trabalhadores que se transformam em atores autônomos capazes de adaptarem-se facilmente à situações novas e de criar as condições necessárias para uma melhor eficácia. A organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade, levam o trabalhador a prescrever o seu próprio trabalho. Os processos participativos, os contratos por objetivos, as

formas de auto-avaliação, o enfraquecimento das funções de controle ou de autoridade em proveito das funções de facilitação e alta aprendizagem, são elementos constitutivos do modelo de competência que tem seu foco em resultados.

CAPÍTULO 3

O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E COMO SÃO CLASSIFICADAS

Tendo contextualizado a evolução dos vários conceitos que tratam da capacitação, o presente capítulo analisa o conceito de competência em suas múltiplas variações e categorias de análise, e rediscute algumas diferenças fundamentais entre os autores que atualmente são referência no assunto.

3.1. As definições

O conceito de competência evoluiu depois do seu aparecimento e apresenta diferenças fundamentais pelos autores sendo que não se pode fundamentar qualquer trabalho empírico para investigação das competências se estas diferenças não forem explicitadas e analisadas.

Como visto no capítulo anterior, a Psicologia passou a estudar a capacitação como competência a partir do trabalho de McClelland, onde afirmava que os tradicionais testes em aptidão e inteligência não eram suficientes para predizerem o desempenho no trabalho, além de serem tendenciosos contra minorias, mulheres e classes sociais economicamente inferiores. Ao invés da busca de resultados de aptidão e de inteligência, buscou-se a identificação das características mais complexas que constituem a capacitação, tendo em vista a predição do desempenho competitivo no trabalho, com mais controle sobre os problemas criados pelo viés que os testes apresentavam para as minorias. A partir desta hipótese McClelland desenvolveu estudos comparativos entre pessoas de sucesso e outras com menor sucesso em suas áreas de trabalho, para identificar as características que os diferenciavam, além de procurar definir

quais motivos, traços de personalidade e autoconceito estavam relacionados aos resultados de sucesso (Spencer & Spencer, 1993).

Seguindo a mesma linha de pesquisa, Boyatzis (1982) publica sua primeira obra sobre modelos de competência onde procurou identificar as características que gerentes competentes deveriam possuir para um desempenho eficaz na organização, concluindo que os comportamentos gerenciais eficazes são resultados de três ordens de variáveis: (1) as funções e demandas do cargo, (2) o ambiente organizacional e (3) as competências da pessoa. Define competência para o trabalho como “uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto da auto-imagem, atitudes, valores, papel social, ou um corpo de conhecimento que ela usa” (*opus cit.*, 1982, p. 21). Estas características subjacentes, que podem ser inconscientes, são denominadas competências limiares ou essenciais, e requeridas para que seja realizado um trabalho com um desempenho mínimo, normal ou máximo. Quando estas características subjacentes podem ser medidas e demonstradas como diferenciadoras entre pessoas com desempenhos superiores e outras com desempenhos médios ou ineficazes, as que apresentam resultado mais elevado são consideradas mais competentes ou possuidoras de competência superior (BOYATZIS, 1982).

As competências podem ser relacionadas, portanto, a um desempenho superior, através de um modelo de causa e efeito com base na análise de indivíduos bem sucedidos profissionalmente em comparação com os demais. A partir desta comparação é possível enumerar as principais características que as pessoas possuem para realizar proveitosamente determinados trabalhos. Através

da observação de seus comportamentos, associam-se estas características com o desempenho superior, passando a chamá-las de competências.

Para o autor, algumas das características subjacentes à personalidade do indivíduo e que compõe a competência estão nas camadas mais profundas e centrais da singularidade da pessoa, como os motivos (estado interno resultante de uma necessidade que incita o comportamento, geralmente dirigido para a realização da necessidade) e os traços (características de personalidade). Tal particularidade torna estas características difíceis de serem avaliadas e desenvolvidas a curto prazo, enquanto autoconceito, atitudes, valores, conhecimentos, habilidades cognitivas ou comportamentais podem ser modificados e desenvolvidos por algumas ações de curto prazo como, por exemplo, o treinamento. Desta forma, existem fatores que são mais facilmente modificados através da interação com o meio do que outros mais difíceis de serem alterados fazendo com que a competência dependa, pelo menos em parte, das características pessoais do indivíduo.

Para Boyatzis (1982) o organismo humano é um sistema complexo, assim como as organizações, e estes sistemas não podem ser observados de uma maneira isolada. Para o autor não se pode entender a competência de um indivíduo observando-se apenas algumas de suas competências ou agrupamentos de competências, sem que se observe o contexto onde são desempenhadas. As competências provocam efeitos diretos sobre os comportamentos manifestos e, ao mesmo tempo, influenciam as próprias competências. O resultado da ação provoca, também, conseqüências na demanda funcional e situacional do trabalho, sendo este limitado pelo ambiente cultural e organizacional. Desta forma, as competências de uma pessoa não

podem ser compreendidas sem que seja analisado o contexto onde são desempenhadas; e seus efeitos indicam a existência de uma interação dinâmica entre a tríade: competências pessoais, desempenho no trabalho e ambiente organizacional que se influenciam reciprocamente. Esta distinção fica evidente nas pesquisas de Attewell (1990).

Para Attewell (*opus cit.*) a competência é estudada através do conceito de habilidade no qual ele integra não só os predicados dos indivíduos, mas a interação destes com o meio. De acordo com Attewell (*opus cit.*), existe uma ambigüidade teórica envolvendo quatro abordagens distintas acerca do conceito de habilidade: a positivista, a etnometodológica, a weberiana e a marxista; cada qual adotando noções diferentes de habilidade. Para os positivistas, a habilidade é um atributo receptivo à mensuração e possui um caráter objetivo independente do observador. Na abordagem etnometodológica, a habilidade é inerente à capacidade de fazer algo sem pensar, em reconhecer algo novo como algo velho, em "cegueira" adquirida ou treinada para os acasos e as especificidades. A abordagem neo-weberiana enfatiza tanto as causas baseadas no mercado (oferta e procura) quanto as causas ideológicas da situação ocupacional, sendo que estas duas abordagens, que exigem e sustentam a importância social e a qualificação percebida da ocupação, são freqüentemente vistas como dependentes da capacidade prévia da atividade em se proteger da competição de mercado e controlar seu treinamento e socialização. Para a abordagem Marxista, as habilidades são capacidades superiores criadas por meio de treinamento especial, sendo a antítese da especialização.

De acordo com estas abordagens, a habilidade pode ser compreendida como um atributo ou ainda como característica de personalidade passível de ser

mensurada; como algo feito com destreza ou inconscientemente; como qualificação ou como capacidade superior, demonstrando que este conceito também guarda certa ambigüidade.

Considerando o conceito de habilidade proposto por Attewell (1990), a abordagem etnometodológica se aproxima mais da idéia de Boyatzis (1982), pois o poder fazer pressupõe que o indivíduo busque em suas experiências anteriores conhecimentos, fatos, princípios ou técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema, demonstrando sua qualificação e, ao mesmo tempo, sua destreza e capacidade intelectual e motora que o habilitam a fazê-lo. Em outras palavras, trata-se das características individuais ou competências da pessoa.

Para Durand (1998) competência é o conjunto de: conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes necessários para a realização de determinado objetivo dentro de um contexto organizacional específico. Neste contexto conhecimento corresponde à uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que permitem compreender o mundo, se relacionando com o saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida. Conhecimento diz respeito ao saber o 'o que' e 'o porquê' fazer (*know-what* e *know-why*). Habilidade, por sua vez, que está relacionada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de buscar informações e utilizá-las em uma ação para atingir um propósito específico. Refere-se ao saber 'o como fazer algo' dentro de determinado processo (*know-how*). A atitude refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. O efeito da atitude é apoiar, estimular, dar sentido ao fazer e isto ocorre através da reação positiva ou negativa da pessoa, ou seja, de sua predisposição em relação à escolha de uma ação específica. Atitude refere-se, portanto, ao querer fazer. Por conseguinte, de

acordo com Durand (*opus cit.*) os elementos da competência são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes aplicados em um determinado contexto.

Boyatzis (1982) e Durand (1998) defendem modelos de competência que guardam como pontos de convergência seus elementos constitutivos, conhecidos pela fórmula mnemônica CHA, e demonstram a diferença existente entre a maneira como este modelo afeta o desempenho das pessoas, com a forma como era considerada no modelo a inteligência e das aptidões, tendo como um de seus expoentes o estudioso Spearman, apresentado no capítulo anterior, e para quem o desempenho está relacionado ao nível de inteligência geral do indivíduo e finalmente as habilidades específicas como: abstração, fator verbal, fator mecânico, habilidade sensorial, habilidade motora, memória, criatividade, raciocínio matemático, habilidade psicológica, comunicação verbal, perseverança, atenção, memória e retenção, fadiga e oscilação. Para o autor, o indivíduo, durante a resolução de um problema, articula dois tipos de fatores: um fator de inteligência geral (fator *g*) e outros fatores específicos (fatores *s*). O fator de inteligência geral, subjacente à todas as atividades intelectuais, representa uma espécie de energia, com base neurológica, capaz de ativar a capacidade de realização de trabalhos intelectuais, comportando três capacidades: (1) a de apreensão do problema; (2) a 'edução' das relações, isto é, a descoberta da relação existente entre o problema e outras informações que possui; (3) a edução dos correlatos, ou seja, a aplicação desta descoberta. Para Spearman a competência se limita ao indivíduo, não levando em consideração o contexto em que são articuladas.

Competência, para Muchinsky (2004, p. 62), é o conjunto de atributos humanos, necessários para uma realização profissional bem-sucedida; são classificados em quatro categorias: conhecimento (C), aptidões (A), habilidades (H) e outras características (O), sendo conhecidos como CAHO ou KASO (*knowledges, abilities, skills and others characteristics*). O conhecimento refere-se à bagagem de informação conceitual e técnica que um trabalhador necessita para a realização de seu trabalho, sendo que esta bagagem, ou parte dela, será exigida do candidato antes que ele possa ser contratado na empresa; quanto aos outros conhecimentos, estes serão adquiridos no próprio local de trabalho. Trata-se, portanto, de sua capacitação. Aptidões são as capacidades necessárias para a realização de uma atividade. As habilidades são desenvolvidas a partir das capacidades. Outras características são os demais atributos que interferem no desempenho do indivíduo.

Muchinsky (2004) utiliza em seu conceito de competência o termo atributo para designar a qualidade ou aspecto percebido de um indivíduo. Definido desta maneira, competência para Muchinsky se restringe aos aspectos observáveis do desempenho não considerando, portanto, suas cognições.

Analisando as definições de competência oferecidas por Boyatzis (1982), Muchinsky (2004) e Durand (1998) é possível observar que os três autores definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, porém Boyatzis vai além, conforme descrito anteriormente, pois acrescenta a estes elementos os traços e características subjacentes do indivíduo.

Sobre o conceito de competência, Green (1999) faz uma distinção entre habilidades de desempenho e competências. Para o autor, enquanto competência

se relaciona com características de personalidade, a habilidade de desempenho reflete um comportamento podendo ser observada e descrita objetivamente (*opus cit.*, p. 180).

De fato o conceito de competência envolve características de personalidade, mas não pode ser reduzido apenas aos comportamentos observados, pois conforme descrito anteriormente a competência envolve outros elementos como atitudes, habilidades e os resultados obtidos pela pessoa, sendo influenciado pelo contexto em que está inserida e pela autonomia que sua posição funcional lhe confere.

A idéia de considerar a competência como um diferencial de desempenho é defendida por Cripe e Mansfield (2003). Para os autores, “competências são habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuem para um alto desempenho no trabalho. [...] São habilidades (tanto técnicas como pessoais) e comportamentos que os indivíduos de desempenho excepcional apresentam mais freqüentemente e com resultados melhores do que os indivíduos de desempenho médio. Incluem comportamentos observáveis e processos de pensamento, habilidades e traços que não são diretamente observados” (*opus cit* p. 2-14). As competências podem ser adquiridas através de treinamento ou pela prática, representando a principal forma de aquisição de competências onde o indivíduo, ao ser submetido a uma situação onde o importante é sair-se bem - utiliza-se de certas habilidades e comportamentos para obter sucesso. Se for bem sucedido nesta prática, estes comportamentos e habilidades se transformam em hábitos. Para os autores, só são consideradas competências os comportamentos e as habilidades que agregam valor à empresa.

A definição apresentada pelos autores é muito semelhante àquela de Boyatzis (1982) quando acrescentam que “uma competência é uma capacidade subjacente, característica ou motivo pessoal, demonstrada por vários comportamentos observáveis, que contribuem para um alto desempenho na função” (CRIPE e MANSFIELD, 2003, p. 188). Os autores admitem também que as competências são diferentes entre si e que ocorrem em diversos níveis de personalidade: o nível comportamental (que pode ser observado), o nível médio e o nível central. No nível comportamental (externo) estão as competências mais facilmente observadas e desenvolvidas, definidas como habilidades e conhecimentos. No nível intermediário encontram-se as competências definidas com auto-imagem. Nas estruturas mais profundas da personalidade do indivíduo estão as competências definidas como traços pessoais e motivos (força motriz geralmente inconsciente), desenvolvidas mais a longo prazo.

Para Pierry (2006) “competência é um traço, uma característica da personalidade do indivíduo que o torna competitivo dentro do espaço de responsabilidade no qual o indivíduo está envolvido” (*opus cit.*, p. 19). Sua definição em muito se assemelha a de Boyatzis (1982), no entanto, o autor acrescenta a noção de competitividade para o indivíduo competente. Como o indivíduo competente possui um desempenho superior aos demais, se torna mais competitivo, pois agrega mais valor à organização quando comparado aos demais trabalhadores com desempenho mediano.

Para Dutra (2004) o enfoque da competência relacionado ao conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes é pouco instrumental, uma vez que o simples fato de que o trabalhador reúna estas características não implica em agregar valor para a organização. Para o autor, “podemos falar de competência

apenas quando há ‘competência em ação’, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (*opus cit.*, p. 30). Desta forma, não é possível garantir que um indivíduo que possua o conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) está apto a utilizá-las ou a realizar a entrega de um resultado desejado. A existência de tais repertórios não se traduz, obrigatoriamente, em resultados para a organização, e são justamente estes resultados que são relevantes. Dutra (2004) ressalta que o conceito de competência deve considerar a entrega exigida pela organização, a caracterização desta entrega e a forma de mensurá-la. Neste contexto, observa-se a agregação da noção dos resultados esperados ao conceito de competência e a necessidade de descrever como estes resultados podem ser identificados e mensurados.

Em seu modelo de competência, Dutra (2004) chama a atenção para a importância do fator motivacional responsável pela mobilização do indivíduo que o leva à utilizar seu repertório de competências de maneira pertinente ou mesmo à adquirir novas outras novas que o capacitem a realizar as entregas esperadas. Esta mesma importância ao fator motivacional é observada no modelo proposto por Le Boterf (2003).

Competência, para Le Boterf (*opus cit.*), é resultante do saber agir, poder agir, e querer agir onde o ‘saber agir’ implica em: saber fazer e como mobilizar, integrar recursos e transferir conhecimentos, e habilidades em um determinado contexto profissional; ‘poder agir’ envolve um contexto facilitador que fornecerá os meios apropriados para a criação da competência: a autoridade para agir, as redes de recursos e a própria organização do trabalho; ‘querer agir’ é ser encorajado por desafios, por uma auto-imagem positiva que fortalece a

expectação e que incentiva a mobilização, também por um contexto de reconhecimento e confiança estimulando o trabalhador a assumir riscos. É resultante da combinação de três eixos: a formação do indivíduo, sua biografia e socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional (resultante de um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais) (*opus cit.*, p. 158-161).

Para Le Boterf (2003) competência não é um estado ou conhecimento que se tem, e nem é resultado de treinamento. Competência é a capacidade de se colocar em prática aquilo que se sabe em um determinado contexto, e que é marcado pelas relações de trabalho, cultura de empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos.

Em sua definição de competência, Le Boterf (2003) nos remete ao profissionalismo, encontrando o sujeito como portador e criador de competências. As competências produzidas convertem-se em atividades e condutas profissionais adaptadas à contextos singulares. Cada ação competente é produto de uma combinação de recursos da personalidade do indivíduo, sendo então reconhecida por uma relação singular de competências mobilizadas para um objetivo (“competência para”). A competência requer a qualificação do indivíduo, mas os processos de qualificação não conduzem, por si só, ao aumento da competência dos profissionais, pois o profissional também deve possuir atitudes e habilidades que o levem a mobilizar seus conhecimentos, no momento exato, para a consecução de determinado objetivo ou para a resolução de um problema específico.

A mobilização da competência não pode ser isolada de seu contexto. Isto significa que a competência só existe em determinadas situações, fruto das

características do indivíduo e resultado da qualidade da relação que se estabelece entre o homem e a situação de trabalho. As condições da situação de trabalho que incidem sobre a operacionalização das competências envolvem: a organização do trabalho, as relações interpessoais, as informações disponíveis, o gerenciamento, equipamentos, instalações, procedimentos, entre outros.

A competência não é ensinada, mas construída. Porém esta construção não é individual, mas depende dos recursos internos do indivíduo para que se desenvolva, assim como depende dos recursos do seu entorno - seja ele profissional, educacional ou social.

Para Zarifian (2003) “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (*opus cit.*, p. 139-141). Esta definição introduz dois novos quesitos ao conceito de competência: a necessidade de uma iniciativa por parte do profissional e a consciência de sua responsabilidade com as situações impostas por seu trabalho. O autor destaca neste conceito a importância da noção de “assumir responsabilidade”, que significa assumir a plenitude de sua ação em face dos outros e também em face de si mesmo. Assumir responsabilidade pode ser traduzido em responder pelas iniciativas tomadas, em termos de alcance, efeitos e conseqüências; é o manifestar preocupação com os outros. O conceito de “iniciativa” traduz a competência em ação. É o engajamento do sujeito com os efeitos que sua iniciativa singular provoca. É ter autonomia e assumir responsabilidades frente à situações profissionais complexas, atuando, sistematicamente, diante de situações de trabalho variáveis e parcialmente imprevistas. “A tomada de iniciativa é o cume do exercício da competência” (*opus cit.*, p. 144) e pressupõe uma atitude pró-ativa do profissional, agindo antes

mesmo que a situação se apresente ou até mesmo que se agrave. Há uma ênfase na competência vista como gerenciamento do processo de trabalho (como um todo), e também de suas conseqüências, e não apenas de tarefas específicas.

Diante dos conceitos de competência expostos neste capítulo, é possível verificar a ambigüidade do próprio termo. Esta ambigüidade é percebida, de um lado, com autores como McClelland, Boyatzis, Durand, Muchinsky, Green, Cripe e Mansfield e Pierry que consideram a competência como um conjunto de características do indivíduo percebidas como instrumentos necessários para se produzir resultados eficientes. Em suas definições estes autores consideram a competência como *inputs*, enfatizando as entradas, isto é, os conhecimentos, os atributos ou características que as pessoas colocam nas situações de trabalho. A ênfase é conferida à pessoa, em seus conhecimentos, em suas habilidades e atitudes que afetam a capacidade de desempenhar sua função em determinado contexto funcional.

Do outro lado, as definições propostas por Le Boterf, Zarifian e Dutra entendem a competência como um processo de produção a partir do indivíduo como sujeito. Para estes autores as competências são consideradas como *outputs*, as saídas que a pessoa proporciona, isto é, a tarefa ou os resultados entregues, ligados ao trabalho em si, e não a uma característica pessoal, dando maior ênfase a tarefa, e não ao indivíduo. É a linha de franceses como Le Boterf e Zarifian que defendem o fato da pessoa deter qualificações necessárias para o trabalho, não assegura que a mesma irá entregar o que lhe é esperado. Esta linha associa competência às realizações das pessoas, aquilo que elas provêm, produzem ou entregam.

Tanto uma linha conceitual como a outra dão destaque a apenas um dos dois aspectos mencionados anteriormente, *input* (características do indivíduo) ou *output* (resultados obtidos), dentro da dinâmica das condições de trabalho. Olhar um ou outro aspecto implica em deixar de considerar elementos importantes que variam substancialmente em função do contexto em que estão inseridos, além de produzirem outras características que são decorrentes da interdependência entre os dois.

Há também uma terceira possibilidade, que é a posição assumida na presente tese, que considera a competência como a somatória destas duas linhas, isto é, o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar os resultados esperados à empresa (*input*) e também a capacidade de entrega da pessoa (*output*).

Independentemente da forma como a competência é vista, seja como *input* ou *output*, parece haver um consenso na maioria das conceituações apresentadas: trata-se de um conjunto de entregas que o indivíduo faz a partir de sua qualificação, isto é, de seu repertório de conhecimentos habilidades e atitudes, desde que reconhecida no contexto em que se apresenta. Como, para ser reconhecida, precisa ser observada e mensurada, normalmente a competência é associada ao comportamento.

As definições de competência, apresentadas pelos vários autores, fazem referência aos aspectos biológicos do indivíduo. No entanto em algumas definições esta referência se dá de forma explícita e em outras, de forma implícita. Como os aspectos biológicos são fundamentais para que a competência se desenvolva, é conveniente apresentar a forma como é compreendida neste trabalho, que considera o homem como um complexo biopsicossocial.

Para Limongi-França (1996) “toda pessoa [...] tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nestes três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes” (*opus cit.* p. 11). O nível biológico refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas, incluindo seu metabolismo, resistências e vulnerabilidades. O nível psicológico refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio que afetam a percepção e o posicionamento da pessoa perante as circunstâncias de vivência. O nível social revela os valores, as crenças, o papel que ocupa na família, no trabalho e em todos os grupos dos quais participa.

Considerando o homem desta forma, a competência não é somente a expressão de um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados, mas também fruto de seu complexo biopsicossocial e do nível de expectativa esperado pelo nível de responsabilidade que possui. Assim, o conceito de competência revela a complexidade biopsicossocial do indivíduo como um espaço de alta diversidade de elementos tais como conhecimentos, habilidades e atitudes que, por sua vez, interagem dinâmica e interdependentemente entre si, resultando na própria expressão do que o indivíduo é, ou seja, a sua competência. Por agir sobre o mundo e transformá-lo e por atuar sobre si mesmo para que seja realizado, é que esta dinâmica biopsicossocial tanto pode ser considerada do ponto de vista individual como do coletivo.

De acordo com Le Boterf (2003) pode-se afirmar que há competência coletiva quando se reúnem os seguintes componentes: (1) um saber elaborar representações compartilhadas (as representações compartilhadas são

compostas de normas, valores coletivos, prioridades, esquemas interpretativos, sistemas comuns de referência e temas de ação que, por sua vez, facilitam a convergência das iniciativas individuais, a previsibilidade de comportamentos e a busca de acordos); (2) um saber comunicar-se através de uma “linguagem operativa comum” (mais econômica do que a linguagem natural, esta linguagem faz com que os participantes de determinado grupo possam “ler nas entrelinhas”, ganhar tempo com a enunciação abreviada e evitar maiores explicações a respeito do que deve ser feito. A linguagem comum funciona como fator e sinal de integração, ela reforça a coesão da equipe por diferenciação com aqueles que não fazem parte dela); (3) um saber cooperar (implica na colaboração dos membros da equipe com estatutos, culturas, recursos ou procedimentos. É uma condição essencial de complementaridade e de polivalência. Não há competência coletiva sem conhecimento compartilhado. Somente quando cada indivíduo encontrar competências complementares às suas, poderá operacionalizá-las plenamente e integrá-las a conhecimentos produtivos); (4) um saber aprender coletivamente por meio da experiência (é a aprendizagem por e pela ação. Há competência coletiva quando uma equipe de trabalho é capaz de tirar lições da experiência, através de tentativa e erro, capitalizando e armazenando o que descobre, estruturando continuamente seu saber coletivo).

A competência por objetivar a aceitação, precisa ser coletiva, isto é, precisa ser homologada pela equipe, pois, caso contrário, deixa de ser vista como competência. Para ser homologada, deve focar um resultado favorável, tanto para a empresa quanto para o indivíduo. A competência, quando entendida como um processo de entrega individual que gera um resultado reconhecido coletivamente,

leva o indivíduo a alcançar realização pessoal, ampliando sua auto-estima e, conseqüentemente, sentindo-se mais motivado a continuar competente.

O emprego do modelo de competência proposto neste trabalho e compreendido como um conjunto de entregas que o indivíduo faz a partir de seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes, intermediado pelo seu complexo biopsicossocial. Este complexo é, por sua vez, influenciado tanto pela situação quanto pelo contexto de trabalho, sendo que este deve ser medido pelo nível superior de entregas (resultados) aprovadas coletivamente e que o conduzem a realização pessoal. A utilização deste modelo de competência remete à necessidade do esclarecimento do significado de seus elementos constitutivos visualizados na figura abaixo:

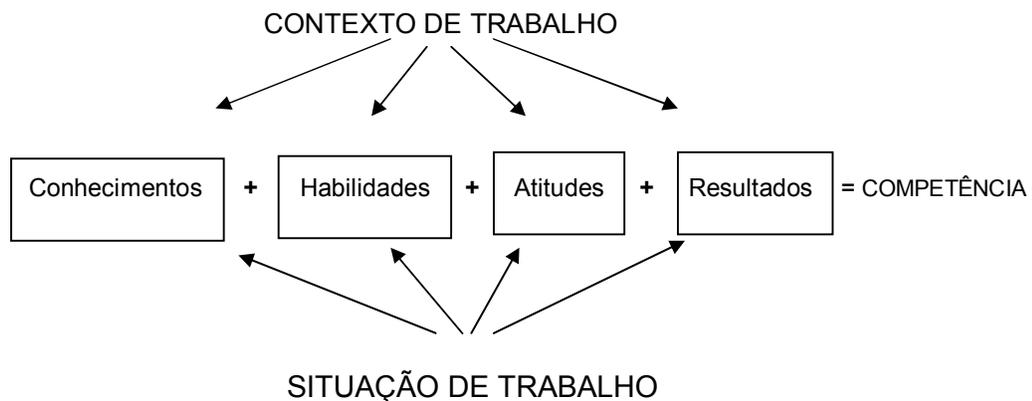


Figura 1 - O modelo CHARCS de competência

Conhecimento:

O conhecimento, como um dos elementos constitutivos da competência refere-se ao conjunto de informações, fatos, conceitos e princípios necessários para resolver problemas e questões que fazem parte do trabalho. A utilização eficaz do conhecimento resulta da aplicação de outras competências como a do

pensamento crítico. Refere-se à todas as informações e saberes que tornam o indivíduo capaz de realizar uma atividade. Este conhecimento é o saber fazer, englobando os processamentos intelectuais, associações, refinamentos e amadurecimentos mentais, através de suas aplicações objetivas no trabalho. Trata-se das qualificações adquiridas pelo indivíduo através de sua formação educacional e das experiências acumuladas ao longo de sua vida profissional.

É o “acervo de informações conservadas e entendidas (assimiladas) por um indivíduo” (MATURO, 2005, p. 212). Pode ser entendido como o que é aprendido através da educação formal, treinamento ou experiência, para que seja aplicado em determinado trabalho ou tarefa. Como característica subjacente, o conhecimento pode predizer o que a pessoa pode fazer e não o que ela fará. “São as informações específicas necessárias para realizar as tarefas de um cargo/trabalho” (GREEN, 1999, p.39).

Habilidade:

Antes de definir habilidade, convém conceituar aptidão. Para Resende (2000, p. 37) “aptidão é uma característica ou recurso inato e desenvolvido. Refere-se às características ou atributos físicos/fisiológicos, mentais ou intelectuais, de personalidade, temperamento ou caráter”, entre os quais se destacam: aptidões intelectuais, traduzidas na habilidade analítica, capacidade de concentração, capacidade de interpretar; aptidões físicas e motoras que têm como exemplos: ter bom reflexo, tônus vital e as aptidões de personalidade que consistem em autocontrole emocional, introversão e meticulosidade. Aptidão refere-se, portanto, aos atributos físicos e mentais necessários para o desenvolvimento das habilidades.

O conceito de habilidade inclui estas características pessoais que constituem a aptidão e este conhecimento advindo da experiência, e está relacionado com a forma de execução de tarefas, no saber fazer, na aplicação de conhecimentos, no agir, no pensar. É o poder fazer favorecendo a aplicação prática da competência.

Atitudes:

Para Mattar (1996) atitude “é uma predisposição subliminar da pessoa na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação”. Não é o comportamento propriamente dito, mas uma crença, um sentimento ou uma predisposição para a ação. Os três principais componentes da atitude são: (a) cognitivo: que representa as crenças do indivíduo em relação a produtos, organizações, pessoas, fatos ou situações. Agrupa um conjunto de idéias, crenças e percepções. Este conjunto não se faz somente de forma racional, vem acompanhado de sentimentos agradáveis ou desagradáveis.; (b) afetivo: por meio dos sentimentos das pessoas em relação a produtos, organizações, pessoas, fatos ou situações; (c) comportamental: significa a predisposição para uma reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação (*opus cit.* p. 86). É na dimensão comportamental (conação), que se pode observar a possível correlação entre a predisposição e o comportamento do indivíduo. Então atitude é um estado mental, que cria predisposições no indivíduo para agir positiva ou negativamente em relação às coisas, pessoas ou situações.

As atitudes se referem à tendência e ao modo como o indivíduo age em relação ao seu contexto. Significa o querer fazer, isto é, o querer utilizar o

conhecimento e a habilidade na solução de um problema. De nada adianta o trabalhador ter conhecimentos e habilidades suficientes para realizar uma tarefa se faltar atitude, vontade, motivo e disposição em querer fazê-lo. Este querer fazer é resultado de crenças, julgamentos, estereótipos, experiências, expectativas que a pessoa possui e que devem ser favoráveis ao contexto em que será aplicado para que a competência ocorra.

Resultados:

O resultado é o produto do esforço de transformação que é gerado pelo desempenho do indivíduo, desempenho este que ele aplicou todos os seus recursos internos combinados com as condições externas. O resultado é o produto da ação do indivíduo para entrar na cadeia de eventos de suas intenções e projetos. O resultado está diretamente relacionado com o tipo de entrega exigida pela organização e efetivamente entregue pelo indivíduo.

Situação de Trabalho:

Por situação de trabalho considera-se a forma de organização do próprio trabalho, equipamentos, máquinas, ferramentas, instalações (condições de trabalho) e procedimentos.

Contexto de trabalho:

Contexto de trabalho compreende os meios apropriados à criação e ao aperfeiçoamento de competências como informações, gerenciamento, autonomia, redes relacionais, contratos psicológicos, mobilidade interna, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento.

O modelo de competência proposto nesta tese se constitui em função dos seis elementos descritos acima - conhecimentos, habilidades, atitudes, resultados, contexto e situação de trabalho - compondo a fórmula mnemônica CHARCS. Estes elementos por sua vez, são interdependentes compondo um campo de forças todas centrípetas e direcionadas para o indivíduo. Quanto maior a valência positiva de cada força em relação ao indivíduo, maior a probabilidade desta pessoa desenvolver e aperfeiçoar suas competências aumentando sua empregabilidade.

Considerando a teoria de Campo de Forças de K. Lewin, o trabalhador, com suas características individuais, representa o campo - inserido em um campo maior - a empresa. As forças centrípetas são estabelecidas através da interação do indivíduo com o contexto e as situações de trabalho. Quanto mais favorável for esta interação, para que o indivíduo possa aplicar suas competências com pertinência, maior será a valência positiva de cada força. A valência será positiva ou negativa, conforme exerça atração ou repulsão sobre o indivíduo. Quanto maior a atração, mais o indivíduo será mobilizado para que desenvolva suas competências.

3.2. A classificação das competências

Não basta saber o significado das competências - elas precisam ser classificadas. Vários autores focam suas idéias em como classificar as competências não existindo um consenso sobre a mesma, assim como não observamos consenso em sua conceituação. Alguns autores classificam as competências em organizacionais, funcionais e das pessoas (ou comportamentais). Outros subdividem estas competências propondo novas categorizações. Há ainda autores que enfatizam a tipologia das competências ou suas dimensões. Estas diversas formas de classificação das competências ou os diferentes termos utilizados em suas categorizações contribuem para ampliar a necessidade de sua revisão.

Para Ruas (2001) o modelo de competências possui três categorias definidas como essenciais (ou organizacionais), funcionais e individuais. É a partir das competências essenciais ou das competências da organização, que se definem as competências funcionais, isto é, as competências das áreas, dos cargos e, a partir delas, as competências das pessoas ou as competências individuais. As essenciais são as competências que diferenciam a empresa perante seus concorrentes e clientes, e constituem a razão de sua sobrevivência.

O conceito de competências organizacionais tem como referência o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), que consideram as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais da organização. Os autores sistematizaram o conceito de competências essenciais (*core competences*) que são recursos intangíveis da empresa e apresentam três características: (1) são difíceis de serem imitados pelos concorrentes; (2) com relação ao mercado e clientes são os recursos

essenciais para que a empresa possa prover produtos ou serviços diferenciados e (3) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são fatores fundamentais permitindo a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia, podendo estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial a longo prazo, a empresa necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional. Estas competências essenciais, a longo prazo, transformam-se em vantagem competitiva pela habilidade em construir competências essenciais e antecipar novos produtos. A fonte de vantagem é a habilidade para consolidar tecnologias por toda a organização e conhecimentos de produção em competências. Competências essenciais constituem um aprendizado coletivo na organização, especialmente no modo de coordenar diversas habilidades de produção, organização do trabalho e entrega de valor, bem como harmonizar fluxos de tecnologia.

Este conceito de competência organizacional também é compartilhado por Green (1999) que define competência essencial como “um conjunto peculiar de *know-how* técnico que é o centro do propósito organizacional. As competências organizacionais fornecem uma vantagem competitiva peculiar, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas” (*opus cit.* p. 26).

As competências da organização, de acordo com Sparrow e Bognanno (1994), estão inseridas em um ciclo de relevância ao longo do tempo, sendo possível classificá-las em quatro categorias distintas: as competências emergentes (que mesmo não sendo muito relevantes no momento presente, seu grau de importância tende a crescer ao longo do tempo devido à orientação

estratégica da organização ou do desenvolvimento tecnológico e possuem potencial para se tornarem competências essenciais); as declinantes (são competências que foram importantes no passado, mas se tornam menos relevantes para a empresa devido à mudanças na tecnologia ou na estratégia organizacional); as estáveis ou essenciais (são aquelas competências fundamentais para o funcionamento da empresa e permanecem relevantes ao longo do tempo como, por exemplo, as capacitações ligadas ao negócio da empresa) e as competências transitórias (aquelas que, embora imprescindíveis em momentos críticos de transição, não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização. A capacidade de conviver com a incerteza, de administrar o *stress*, e de trabalhar sob pressão são alguns exemplos).

As competências funcionais são definidas por Ruas (2001) como específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, desenvolvimento de produtos e demais áreas) enquanto que para Prahalad e Hamel (1990) estas seriam as competências organizacionais, as competências necessárias para cada função. As individuais são as competências adquiridas e desenvolvidas pelas pessoas e que lhes possibilitam gerar os resultados esperados pela organização.

Em sua proposta de classificação das competências, Woodruffe (1991) as classifica em fundamentais e diferenciais. As fundamentais são as competências que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a forma de conhecimentos e habilidades (CH); as diferenciais são aquelas competências que têm o potencial de distinguir um desempenho superior de um desempenho mediano, sob a forma de comportamentos, atitudes, aptidões pessoais e motivações (A).

Compartilhando do conceito de competências individuais, Zarifian (1999) as classifica em cinco tipos: competências de processo (conhecimentos sobre o processo de trabalho); competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado); competências de organização (saber organizar os fluxos de trabalho); competências de serviço (saber o impacto que o produto ou serviço terá sobre o consumidor final); competências sociais (saber ser e grau de autonomia, responsabilidade e comunicação).

Seguindo a mesma tendência de classificação proposta por Zarifian (1999), Fleury e Fleury (2000) propõe que as competências das pessoas podem ser subdivididas em três categorias: competências para o negócio (entendimento dos objetivos, relação com o mercado, conhecimentos dos competidores, etc.); competências técnico-profissionais (conhecimento do produto, finanças, desenho etc.); competências sociais (trabalho em equipes, comunicação, etc.).

Cripe e Mansfield (2003) propõem como modelo de classificação das competências das pessoas, três categorias distintas: competências ao lidar com pessoas, competências de negócio e competências de autogestão, e identificam trinta e uma competências de quem agrega valor à empresa, todas transferíveis de um cargo para outro.

Na visão de Pierry (2006), as competências individuais são classificadas em competências técnicas, competências emocionais ou afetivas, competências racionais ou intelectuais, competências fundamentais e competências acessórias. Para o autor, as competências técnicas traduzem o conhecimento técnico do indivíduo, a quantidade de informação (acadêmica e não-acadêmica) que ele consegue absorver em sua carreira. Competência emocional ou afetiva é a capacidade do indivíduo em adaptar-se às mudanças impostas pela organização

e lidar satisfatoriamente com as adversidades encontradas nas alterações de grau de complexidade e responsabilidade nas funções propostas. É a capacidade de saber lidar com problemas, de ser emocionalmente inteligente (capacidade de lidar com problemas afetivos emergentes e imediatos). “Ser competente emocionalmente está relacionado com uma grande quantidade de traços que atuam diretamente sobre as decisões e a conduta do indivíduo, não apenas naquelas relacionadas com determinada área de responsabilidade, mas também com graus diferentes de complexidade nas funções” (PIERRY, 2006, p. 36). As competências racionais ou intelectuais, definidas como traços ou características da personalidade, se mesclam às competências anteriores. As competências fundamentais são básicas para a realização de determinada tarefa em um determinado espaço de responsabilidade e grau de complexidade; são as competências sem as quais é impossível, ou muito difícil, o indivíduo exercer as tarefas propostas. As competências acessórias são aquelas que podem complementar o desempenho do trabalhador em suas atividades. São os traços e características da personalidade laboral que maximizam o desempenho do indivíduo em seu espaço de responsabilidade e grau de complexidade.

Para Meister (1999) as competências de negócio são as competências básicas e exigidas de todo trabalhador. São elas: aprender a aprender (compreender e manipular com confiança as informações; saber lidar com a ambigüidade e o caos no interior da empresa); comunicação e colaboração (saber ouvir e se comunicar, trabalhar em equipe colaborando com os colegas, solucionar problemas, democratizar o conhecimento tácito); raciocínio criativo e resolução de problemas (reconhecer um problema, implementar soluções apropriadas, gerar novas idéias); conhecimento tecnológico (ser capaz de utilizar

a tecnologia); conhecimento de negócios globais (conhecer as técnicas organizacionais mais complexas, compreender os resultados e indicadores da empresa); desenvolvimento de liderança (saber lidar com a autonomia, energizar e capacitar pessoas da equipe, compartilhar visão); autogerenciamento de carreira (ser proativo diante das possibilidades de mudança e crescimento pessoal).

Le Boterf (2003) prefere referir-se às competências individuais como sendo um conjunto de saberes (saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências) no lugar de utilizar o termo classificação. Para o autor estes recursos individuais, inseparáveis da personalidade, são heterogêneos e irregulares cabendo ao indivíduo escolhê-los e combiná-los de acordo com os objetivos visados, demonstrando sua competência.

Quadro 1 - Conjunto de recursos individuais para Le Boterf

Os saberes	*saberes teóricos *saber do meio *saberes procedimentos
Os saber-fazer	*saber-fazer formalizados *saber-fazer empíricos *saber-fazer relacionais *saber-fazer cognitivos
As aptidões ou qualidades	
Os recursos fisiológicos	
Os recursos emocionais	

Fonte: Le Boterf, 2003, p. 95, adaptado

Os saberes teóricos servem para entender, descrever e explicar um fenômeno, um objeto, uma situação, uma organização ou um processo. Refere-se mais aos procedimentos do que aos processos. São saberes de inteligibilidade em que o trabalhar não apenas faz bem, mas entende aquilo que faz. Os saberes do meio se relacionam com os saberes do ambiente, em um contexto no qual intervém o trabalhar. Inclui, por exemplo, conhecimentos dos equipamentos,

sistemas de gestão, cultura organizacional e códigos sociais. Relaciona-se com os dispositivos sociotécnicos com os quais o profissional age. Os saberes procedimentais interagem com o como deve ser feito.

Os saber-fazer, constituídos por capacidades operacionais, podem ser: formalizados (constituído por condutas, métodos ou instrumentos cuja prática é dominada pelo trabalhador), empíricos (trata-se do saber fazer oriundo da própria ação, da experiência profissional), cognitivos (corresponde às operações intelectuais necessárias à formulação, análise, resolução de problemas, elaboração de projetos, tomada de decisões, criatividade) e relacionais (interagem com os saberes obtidos por meio de inferências). As aptidões ou qualidades pessoais correspondem ao agir profissional em um determinado contexto. Muito mais do que o saber ser, é o saber agir. Os recursos emocionais, provenientes da educação e da experiência, fornecem indicações de orientações. São os denominados “marcadores somáticos” que desempenham o papel de alarme ou de sinal de encorajamento. Os recursos fisiológicos incluem os recursos incorporados à pessoa como também incorporam os recursos externos, situados em seu entorno como equipamentos, máquinas, meios de trabalho, informações, redes relacionais. (Le BOTERF, 2003, p. 95-130)

Com base nos autores citados anteriormente é possível verificar a amplitude de possibilidades de classificação das competências, o que demonstra a complexidade do modelo de competência, por não envolver um ou poucos elementos, mas muitos, todos interligados, e provenientes de categorias comportamentais distintas, provocando uma verdadeira “babel” em suas categorizações. Para melhor visualizar esta “babel” nas classificações propostas

pelos autores optou-se por sintetizá-las, conforme pode ser observado no quadro seguinte.

Quadro 2 - Classificação das competências

Ruas	Prahalad e Hamel	Sparrow e Bognanno	Zarifian	Fleury e Fleury	Cripe e Mansfield	Pierry	Meister	Le Boterf
Essenciais ou Organizacionais	Essenciais ou <i>core competences</i>	*Emergentes *Declinantes *Estáveis ou essenciais *Transitórias						
Funcionais	Organizacionais							
Individuais			*Processo *Técnicas de organização *De serviço *Sociais	*Do negócio *Técnico-profissionais *Sociais	*Lidar com pessoas *De negócio *Autogestão	*Técnicas *Emocionais ou afetivas *Racionais ou intelectuais *Fundamentais *Acessórias	*Aprender a aprender *Comunicação e colaboração *Raciocínio criativo e resolução de problemas *Conhecimento técnico *Conhecimento dos negócios *Desenvolvimento de liderança *Autogerenciamento de carreira	*Saber *Saber-fazer *Aptidões ou qualidades *Recursos fisiológicos *Recursos emocionais

Fonte: Elaborado pela autora

A classificação proposta por Ruas (2001) é a mais abrangente, pois categoriza as competências em estratégicas, funcionais e pessoais. A proposta de Sparrow e Bognanno (1994) considera a dimensão tempo e, embora tenha sido relacionada apenas com as competências organizacionais, as mesmas dimensões podem ser estendidas aos demais níveis, pois tanto os departamentos de uma empresa quanto os trabalhadores apresentam competências emergentes, declinantes, estáveis e transitórias.

Quanto às competências individuais, analisando as classificações dos autores citados anteriormente, é possível abstrair uma classificação geral mantendo-se tanto os pontos de convergências apresentados como também as competências em que nenhum acordo se evidencia. O resultado desta síntese encontra-se no quadro a seguir.

Quadro 3 - Competências do indivíduo - consolidado

Competências do indivíduo	Competências	Elementos que as constituem
	Do negócio	Processo Técnicas De organização De serviço
	Sociais	Lidar com pessoas Comunicação e colaboração
	Emocionais ou afetivas	
	Racionais ou intelectuais	Aprender a aprender Raciocínio criativo e solução de problemas
	De autogestão	Do desempenho Da carreira
	Liderança	

Fonte: Elaborado pela autora

Um indivíduo competente necessita revelar seus conhecimentos quanto aos processos de trabalho e quanto às técnicas e métodos apropriados para desenvolvê-lo; conhecer a própria organização onde trabalha, sua missão, valores, princípios e estratégias, além do conhecimento do serviço a ser prestado ao cliente. Necessita também de habilidades sociais que lhe permita um relacionamento interpessoal satisfatório, trabalho em equipe e facilidade de expressão (verbal e escrita). Deve demonstrar recursos intelectuais que lhe possibilite solucionar os problemas com criatividade e estar aberto a aprender com as situações que lhe são impostas. Acrescenta-se ainda a preocupação com o bem estar físico, emocional e mental e a gestão do autodesenvolvimento e da carreira, sendo responsável pela aquisição de novas competências, principalmente as transferíveis, e pelo aperfeiçoamento de outras mesmo aquelas que envolvam a liderança. Observa-se que este perfil de competências em muito se assemelha aos propostos por Boynton (1952) e Lee (1952), abordados no capítulo 2.

Do ponto de vista da carreira, o modelo de competência, modifica as formas de mobilidade interna, com movimentações que se fazem de maneira

horizontal, transversal ou vertical, dissociando a evolução profissional da evolução promocional. São as competências transferíveis ou competências de conexão (saber resolver um problema, fazer um diagnóstico, dialogar com um cliente, trabalhar em equipe), e não mais a qualificação técnica que serve de princípio para a trajetória profissional. Neste contexto emergem as famílias profissionais reagrupando postos que requerem, por vezes, saberes profissionais heterogêneos, mas que se aproximam em função das competências transferíveis.

A progressão dos indivíduos torna-se independente da classificação dos postos de trabalho, se relacionando somente com as competências pessoais que devem ser permanentemente ampliadas. (DUGUÉ, 1999, p. 26-27).

Esta grande diversificação nas propostas de classificação da qual o autogerenciamento da carreira faz parte, é reflexo de um modelo baseado em competências que se relacionam com a instabilidade da atividade econômica, a baixa previsibilidade da relação das organizações com seus clientes, e a larga aplicação das estratégias de customização. Como este modelo implica em uma configuração de trabalho fluida, focado mais naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como é realizado (processo), as competências devem também ser fluidas no sentido de facilitar o desenvolvimento de novas competências sempre que for necessário. Como a competência é resultado da relação existente entre o homem e sua situação de trabalho, e porque o trabalho tem como principal característica ser fluido, a classificação das competências sempre será um processo em construção. A responsabilidade pela construção das competências é uma responsabilidade compartilhada, envolvendo três diferentes atores em estreita relação: o indivíduo, o gestor e o formador (instituição formal de educação e a informal).

Esta fluidez característica do modelo de competências é o objeto do estudo de caso empírico que será discutido no próximo capítulo.

Analisando o conceito de competência e a forma como os diversos autores a classificam, conclui-se que ela não deve ser colocada em oposição à ou em substituição da qualificação, assim como não se opõe as teorias que evidenciavam apenas as habilidades e as aptidões. O modelo de competência reúne ambos em um novo contexto pautado pelos resultados a serem alcançados e influenciado pelas situações de trabalho que incidem sobre a operacionalização das competências, as quais envolvem a organização do trabalho (as relações interpessoais, as informações disponíveis, o gerenciamento, equipamentos, instalações, procedimentos, entre outros). Entendido desta forma o modelo de competência traz em seu bojo uma nova forma de se conceituar a capacitação do indivíduo que não substitui os anteriores, mas lhes agrega mais elementos.

De acordo com Dutra (2004) durante a segunda metade da década de 1990, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito de competência no aprimoramento da gestão de pessoas. Esta evolução, segundo o autor, se deu principalmente pela utilização da “competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa” (DUTRA, 2004, p. 34).

A característica integradora do modelo de competência se dá pela facilidade com que o conceito foi absorvido por todas as áreas da organização. O modelo é mais fácil de ser assimilado e controlado pelos gestores quando comparado às habilidades e aptidões, cujos testes sempre foram de domínio dos psicólogos, ou quando comparado com o modelo de qualificação formalizado pelo

diploma, desenvolvido mais a longo prazo, e cuja responsabilidade em qualificar era dividida entre a escola e a empresa.

CAPÍTULO 4

ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE PERFIS DE COMPETÊNCIA

Tendo examinado o problema de capacitação dos trabalhadores em diferentes momentos históricos e em sua evolução conceitual que convergiu para o conceito de competência, como sua expressão atual, a análise aqui desenvolvida se depara com uma diversidade de categorizações para este conceito. Tal diversidade tem sido a base dos inúmeros instrumentos desenvolvidos para manejo prático da questão da capacitação, refletindo as formas de sua compreensão, no contexto atual da gestão de Recursos Humanos.

O presente capítulo apresenta o estudo empírico programado para produzir algumas evidências para se responder às questões colocadas ao longo deste trabalho. Apresentando alta diversidade de categorizações como foi vista no capítulo três, poder-se-ia afirmar que o conceito de competência é uma representação fragilizada da questão da capacitação? Será que esta diversidade não reflete o alto nível de ambigüidade do conceito de competência? Se isto ocorre, pode-se concluir que esta forma de expressão da capacitação para o trabalho é ainda frágil para o manejo seguro e o compreender consistente do conceito. Para facilitar o entendimento desta questão, foi programado um estudo empírico cuja estratégia é o cotejo entre expressões desta diversidade. Até que ponto esta diversidade é nominal? E até que ponto ela expressa compreensões distintas da capacitação? Este cotejo será realizado através do confronto entre os perfis propostos na prática comum da empresa e os perfis propostos por especialistas que tem estudado sistematicamente este conceito.

4.1. Planejamento do estudo empírico

4.1.1. Delimitação do Estudo

O estudo empírico aqui proposto visa avaliar a adequação das categorizações das competências através da verificação da consistência entre o perfil elaborado para vários cargos de uma empresa e o perfil generalista proposto por estudiosos destas categorizações que seriam aplicáveis para esta e outras empresas. A literatura escrita e as palestras nos eventos de divulgação e discussão da gestão de RH publicam com alta frequência quais deveriam ser as habilidades que tornam os indivíduos capacitados para o trabalho competitivo. Este tem sido um tema recorrente na literatura dos últimos 15 anos. Pretende-se verificar onde estariam as divergências entre estes perfis com aqueles utilizados pela empresa e buscar os “por quês” de possíveis inconsistências entre as duas visões das competências. Será que existem duas compreensões distintas das competências, conforme foi avaliado no capítulo 3 desta tese? Seriam estas classificações uma reedição da “Torre de Babel”, aplicada à RH?

4.1.2. Estratégia de Pesquisa

Para a realização dos objetivos descritos acima, tem-se que buscar perfis elaborados na prática das empresas e perfis propostos por especialistas, fato hoje muito frequente na literatura, principalmente nos veículos de divulgação de idéias e propostas práticas. Como esses dados (os perfis) implicam em muitas variáveis, pretende-se buscá-los em um único contexto, que é em si mesmo caracterizado por alto nível de diversidade. Através deste procedimento se pode evitar as contaminações das diferenças culturais e das distintas estratégias de gestão entre

outros possíveis mediadores que afetam a prática da administração das competências. Devido a esta restrição, se justificaria considerar o trabalho empírico aqui proposto, como uma espécie de estudo de caso. Buscar-se-á o conjunto de competências, tal como definido neste contexto como o instrumento proposto por seus gestores de RH para se poder lidar concretamente com elas. A estratégia de pesquisa é observar a partir deste caso a existência de diversidade de categorizações para se avaliar a adequação do uso deste tipo de instrumento, ou seja, os perfis.

4.1.3. Fonte dos dados empíricos

Duas fontes de dados serão consideradas neste estudo: uma será a descrição de cargos e o perfil de competências individuais que dela decorre, a outra, será o conjunto de competências comportamentais consideradas essenciais e generalizadas pelos pesquisadores. Será que ambos (a empresa e os pesquisadores) falam a mesma linguagem?

As duas categorias de dados indicam dois caminhos que os gestores dispõem para o manejo das competências e a forma como eles compreendem este conceito. Um deles é a busca de categorias de competências através da análise das tarefas, condições de trabalho e objetivos que constituem os cargos dos trabalhadores. Aferidas as tarefas, que condições pessoais os trabalhadores deverão apresentar para poder realizá-las? O pressuposto é que qualquer que seja a pessoa que ocupe um cargo tenha as condições que a habilitam para o desempenho das tarefas que constituem este posto de trabalho. Esses dados serão coletados a partir da opinião dos próprios ocupantes dos cargos sobre as competências individuais que o cargo demanda dele. O conjunto de competências

encontrado nesta aferição e análise constituirá o perfil de competências proposto pela empresa.

Por outro lado, o constante envolvimento com análises de perfis e com sua validação em diferentes contextos, tem levado pesquisadores a generalizar competências que têm sido solicitadas em diversas empresas, como forma de enfrentamento da eficácia e da competitividade que ronda todas as organizações hoje. Este é o caso dos perfis propostos por Bologna, Bastos e Le Boterf, citados em capítulos anteriores. Pelo fato das competências sugeridas nestes casos não serem expressão de uma particular empresa, mas generalizações advindas de repetições de perfis que são observados nas diversas empresas, estas categorias de competências serão denominadas de organizacionais essenciais (porque são relevantes para o êxito de qualquer negócio). Elas funcionam como um instrumento de apoio que dispensaria a descrição e análise de cada cargo.

Se estes dois conjuntos de perfis apresentarem divergências, pode-se considerar a hipótese da “Torre de Babel”. Os autores de ambos não estariam falando a mesma linguagem. Se as divergências entre eles forem nominais ou de pequena significância, pode-se considerar consistência entre as duas visões e, portanto, não existiria a fragilidade que foi levantada como hipótese.

4.1.4. Metodologia para coleta de dados

As descrições de tarefas e perfis de competências individuais serão obtidos através de entrevistas semi estruturadas, cujo roteiro encontra-se no Anexo 1, realizadas com funcionários de uma empresa que possui organizados seus perfis.

Para abranger alguma diversidade significativa de cargos estudados, tomaram-se como população 19 funcionários do departamento de Marketing de

um Shopping Center, localizado na área metropolitana de São Paulo, escolhidos por critério do melhor desempenho na função. Estes funcionários serão o conjunto de sujeitos entrevistados para fornecer informações sobre seus cargos e as competências que o bom desempenho deles exige. No seu conjunto, estes funcionários integram uma população diversificada por ocuparem cargos de nível operacional, tático e estratégico.

As competências individuais desses funcionários serão utilizadas porque além de produzirem a metodologia dos perfis que é corrente na atualidade, os funcionários estão conscientes de seus perfis e sustentam sua percepção com base em sua experiência nesses cargos. A escolha do departamento de Marketing de um grande Shopping demonstra a adequação desta população, como representante do problema aqui proposto porque este conjunto de trabalhadores vive a situação de desenho de competências como estratégia de gestão de pessoas, adotando a usual classificação CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) que será mantida na análise dos dados.

A segunda categoria de dados será obtida pelas propostas de três pesquisadores que têm investigado e publicado sobre as competências gerais exigidas em todas as empresas. Foram escolhidos dois autores – Bastos e Le Boterf - e o relatório Bologna, discutidos anteriormente porque seus textos têm sido discutidos generalizadamente por pesquisadores e profissionais e são objeto constante de publicações e referências na literatura.

Os dados obtidos através dos dois conjuntos serão os elementos da comparação. De um lado, os dados adquiridos nas entrevistas serão transcritos para, em seguida, serem submetidos à análise de conteúdo. A coleta de dados via entrevista será utilizada por possibilitar o contato direto e a comunicação

bilateral entre pesquisador e entrevistado, permitindo, em caso de dúvidas, que o pesquisador faça esclarecimentos e explicações para elucidá-las, além de permitir explorar em profundidade as convicções dos respondentes, na busca por informações mais detalhadas (MATTAR, 1996; RICHARDSON, 1999).

As entrevistas serão individuais, previamente agendadas com o ocupante do cargo, conduzidas pela pesquisadora e realizadas no próprio ambiente de trabalho, porém em sala reservada para garantir a privacidade das discussões. As informações geradas em cada entrevista (com duração média de 2h30min), serão registradas na presença do entrevistado para em seguida serem reescritas, visando descrever de forma objetiva as funções e requisitos básicos de cada cargo. As descrições serão então submetidas à apreciação do ocupante do cargo e posteriormente ao seu superior imediato, que, para sua validação, farão as alterações ou complementações necessárias.

Para descrição das competências, serão observadas as recomendações de Mattar (1996) e Richardson (1999), de se evitar a utilização de frases longas ou com múltiplas idéias, bem como expressões técnicas, ambíguas, extremadas ou negativas. As competências, após sua descrição, serão ordenadas eliminando-se aquelas que representarem duplicidades ou irrelevância.

Por outro lado, os dados dos três pesquisadores serão transcritos dos textos encontrados na literatura e resumidos em tabelas para seu cotejo com o primeiro conjunto obtido dos trabalhadores do Shopping.

A comparação entre os dois conjuntos será feita por análise de conteúdo.

4.2. Resultados

Com base nas entrevistas realizadas com os 19 funcionários do departamento de Marketing do Shopping Center, foram elaboradas 19 descrições de funções e a partir de sua análise, foram identificadas as competências individuais necessárias para a realização de cada atividade profissional em cada cargo. Como o objetivo deste estudo se limita as competências individuais, as descrições de funções geradas com este levantamento não serão analisadas, porém podem ser visualizadas no Anexo 2.

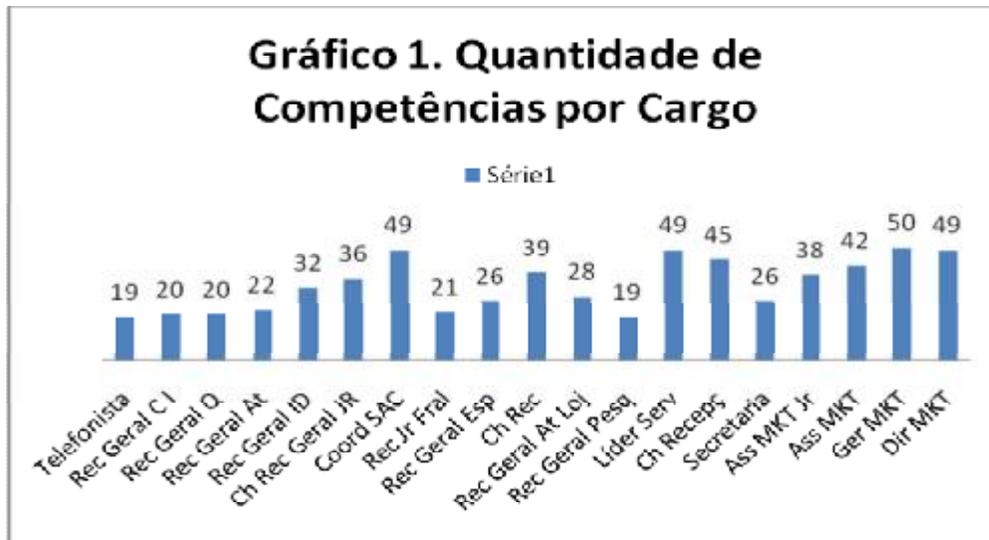
Como o propósito da pesquisa é identificar as competências individuais do ponto de vista do ocupante do cargo, os entrevistados foram levados a refletir sobre o conjunto de competências que necessitam para realizarem eficientemente suas atribuições. Desta forma, para cada função desempenhada o entrevistado enumerava as competências correspondentes classificando-as em conhecimentos, habilidades e atitudes por ser a classificação corrente na empresa.

Para a totalidade dos cargos pesquisados, foram identificadas 61 competências individuais das quais 18 competências são conhecimentos, 28 são habilidades e 15 são atitudes demonstradas no “quadro 4”, que apresenta em suas linhas as competências nominais, sua classificação em conhecimento, habilidade ou atitude (CHA) e sua identificação nos cargos pesquisados através da letra X; em suas colunas, apresenta os 19 cargos investigados. Como a preocupação da pesquisadora foi manter as competências exigidas por cargo e identificadas pelo entrevistado, as competências - escolaridade 2º grau, curso superior, conhecimento técnico, inglês básico, inglês intermediário, informática,

planilhas eletrônicas, conhecimento do negócio, conhecimento do varejo - foram consideradas como unidades isoladas.

O “quadro 5”, por sua vez, apresenta essas competências agrupadas por similaridade de conteúdo ou por pertencerem a mesma categorização. Desta forma, as 61 competências foram reduzidas para 56, pois a competência escolaridade agrupou o 2º Grau e o nível Superior; a pós-graduação com a especialização; o conhecimento do negócio uniu-se ao conhecimento do varejo (segmento de atuação do Shopping); a competência conhecimento de inglês envolveu os níveis básico e intermediário; e a competência conhecimento de informática foi unida ao conhecimento de planilhas eletrônicas.

A ampla variedade de competências relacionada a cada cargo demonstra a polivalência e multifuncionalidade esperada pelos profissionais porque se exige deles habilidades de várias categorias desde habilidade verbal, numérica, memória, criatividade, perseverança até visão sistêmica, além de serem levados muitas vezes a prescreverem sua própria função. Esta ampla gama de competências exigidas dos colaboradores é observada no “Gráfico 1”, em que aparecem lado a lado os 19 cargos pesquisados e as colunas demonstram a quantidade de competências esperadas para cada cargo variando de 19 a 50 competências.



Cada competência foi definida em termos de seus indicadores para tornar possível sua melhor compreensão e posterior análise. Estas definições, visualizadas no “quadro 6”, foram embasadas na percepção dos ocupantes dos cargos e complementados através de consulta a dicionários de competências elaborados por consultores de empresas e pela literatura referente ao assunto. Deste quadro foram excluídas as competências conhecimento técnico; escolaridade 2ºGrau/Superior; pós-graduação/especialização; conhecimento do Código de Defesa do Consumidor e inglês básico/intermediário/avançado pelo fato de traduzirem em si mesmos seus indicadores, como por exemplo a escolaridade.

A população de 19 funcionários, cada qual ocupando um cargo diferenciado, é representativo dos vários níveis de profissionais dentro da estrutura formal de cargos da maioria das empresas conforme pode ser visualizado no “quadro 7”. Estes níveis incluem o estratégico, formado pelo corpo diretivo e gerencia corporativa (Diretor de Marketing e Gerente de Marketing); o tático, formado pelo corpo gerencial (Coordenador de SAC, Assistente de

Marketing, Chefe de Recepção, Líder); e o administrativo e o técnico, formado pelos colaboradores em funções administrativas ou técnicas (Assistente de Marketing Jr., Recepcionista, Secretária e Telefonista). As competências exigidas em cada estrato de cargo variam dentro da classificação CHA (“quadro 7”). Observa-se que para os cargos técnico e operacional as competências mais exigidas dos trabalhadores são as habilidades (74%). As atitudes são competências mais relevantes para os níveis estratégico e tático, quando comparado com os cargos administrativo e operacional. Uma regra em ciências sociais é a de que qualquer resultado superior a 20% indica a existência de um processo, não sendo uma variável ao acaso.

Entre todos os níveis de cargo transitam as competências transferíveis ou de conexão definidas no capítulo 3 como as que servem de princípio para a trajetória profissional. No estudo empírico foram destacadas como competências transferíveis, tanto conhecimentos quanto habilidades e atitudes que seriam: (1) conhecimento: funcionamento do varejo, conhecimento do código de defesa do consumidor, foco no cliente, escolaridade, inglês e informática; (2) habilidades: comunicação verbal, controle das emoções, habilidade para ouvir, capacidade de manter fazendo apesar dos obstáculos, determinação, facilidade no relacionamento interpessoal, solução de problemas são as competências transferíveis; (3) atitudes: autoconfiança, bom humor, comprometimento, dinamismo, entusiasmo, empatia e ética.

Tendo apresentado os resultados obtidos com o estudo empírico resta proceder seu confronto com os perfis de competências proposto por autores como Bastos e Le Boterf e nos relatórios Bologna (Quadros 8, 9 e 10 respectivamente).

Quadro 4 - Perfil de competências individuais por cargo

Tipos de Competência	Competências	Telefonista Central	Rec Geral Central Int	Rec Geral Quiosque	Rec Geral Atend Cliente	Rec Geral I&D	Chefe Rec G e Jr.	Coordenador SAC	Rec Junior Fraid & Carr	Rec Geral Espaços	Chefe de Recepção	Rec Geral At Lojista	Rec Geral Pesq Ações	Líder de Serviços	Chefe Recepção	Secretária	Ass MKT JR	Ass MKT	Gerente Marketing	Diretor de Marketing
		C	Cálculo numérico													X	X			
C	Coleta informações para diagnóstico							X						X	X		X	X	X	X
C	Conhecimento Cód Def Consumidor	X	X	X	X		X	X		X	X	X		X	X			X	X	X
C	Conhecimento do negócio		X	X	X		X			X		X	X	X	X	X		X	X	X
C	Conhecimento do varejo							X											X	X
C	Conhecimento técnico					X											X			
C	Escolaridade: Superior					X		X			X			X	X	X	X	X	X	X
C	Escolaridade: 2º Grau	X	X	X	X		X		X	X		X	X							
C	Foco em resultados					X	X	X			X			X	X		X	X	X	X
C	Foco no cliente	X		X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X	X	X
C	Informática	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
C	Inglês básico								X	X	X									
C	Inglês intermediário	X					X	X						X		X			X	X
C	Pensamento analítico							X						X	X		X	X	X	X
C	Planejamento					X	X	X			X			X	X	X	X	X	X	
C	Planejamento estratégico					X	X	X			X			X	X		X	X	X	X
C	Planilhas eletrônicas															X				
C	Pós-graduação, Especialização																	X	X	X
H	Administração do tempo					X	X	X				X		X	X		X		X	X
H	Agilidade	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Antecipação							X						X	X		X	X	X	X
H	Atenção concentrada	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	
H	Capacidade de síntese		X	X	X	X	X	X	X		X	X		X			X	X	X	X
H	Comunicação (verbal)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Comunicação escrita		X	X	X	X	X	X			X			X				X		
H	Controle das próprias emoções	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Criatividade				X	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X
H	Empreendedorismo							X						X	X			X	X	X
H	Estabelece de metas						X	X			X			X	X			X	X	X
H	Estabelece o foco						X	X			X			X	X				X	X
H	Flexibilidade	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Foco no trabalho	X				X							X	X	X	X	X	X		
H	Habilidade de liderança						X	X			X			X	X				X	X
H	Habilidade para formular perguntas			X		X			X	X				X	X				X	X
H	Habilidade para ouvir	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Iniciativa	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Negociação	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Organização				X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X
H	Pensamento conceitual							X						X	X		X	X	X	X
H	Pensamento estratégico					X	X	X			X				X			X	X	X
H	Persistência, Determinação				X	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X
H	Relacionamento interpessoal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Resistência à frustração				X	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X
H	Solução de Conflitos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Solução de problemas						X	X			X			X	X		X	X	X	X
H	Tomada de decisão						X	X			X			X	X		X	X	X	X
H	Visão global/sistêmico							X									X	X	X	X

A	Colaboração		X						X		X	X	X		X	X	X			
A	Entusiasmo	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
A	Autoconfiança					X	X			X			X	X		X	X	X	X	
A	Bom humor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
A	Comprometimento	X		X	X				X		X	X	X		X	X	X			
A	Dá autonomia						X			X			X	X				X	X	
A	Dá suporte emocional					X	X			X			X	X				X	X	
A	Desenvolve os outros						X			X			X	X				X	X	
A	Empatia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
A	Espírito de equipe		X	X	X	X			X		X	X	X		X	X	X			
A	Ética			X		X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X	
A	Gerencia mudanças						X			X			X	X				X	X	
A	Gerencia o desempenho					X	X			X			X	X				X	X	
A	Incentiva trabalho em equipe					X	X			X			X	X				X	X	
Tipos de Competência	Competências	Telefonista Central	Rec Geral Central Int	Rec Geral Quiosque	Rec Geral Atend Cliente	Rec Geral I&D	Chefe Rec G e Jr.	Coordenador SAC	Rec Junior Friald & Carr	Rec Geral Espaços	Chefe Rec	Rec Geral At Lojista	Rec Geral Pesq Ações MKT	Lider	Ch Recepção	Secretária	Ass MKT JR	Ass MKT	Gerente MKT	Diretora MKT

Quadro 5 - Perfil de competências individuais

Administração do tempo Agilidade Antecipação Atenção concentrada Autoconfiança Bom humor Cálculo numérico Capacidade de síntese Código de Defesa do Consumidor Colaboração Coleta informações para diagnóstico Comprometimento Comunicação (verbal e escrita) Conhecimento do negócio/varejo Conhecimento técnico Controle das próprias emoções Criatividade Dar autonomia Dar suporte emocional Desenvolver os outros	Empatia Empreendedorismo Entusiasmo Escolaridade: 2º Grau/Superior Espírito de equipe Estabelece o foco Estabelecer de metas Ética Flexibilidade Foco no cliente Foco no trabalho Foco nos resultados Gerenciar mudanças Gerenciar o desempenho Habilidade de liderança Habilidade para formular perguntas Habilidade para ouvir Incentiva ao trabalho em equipe Informática/Planilhas eletrônicas/Internet Inglês básico/intermediário/avançado	Iniciativa Negociação Organização Pensamento analítico Pensamento conceitual Pensamento estratégico Persistência, Determinação Planejamento Planejamento estratégico Pós-graduação / Especialização Relacionamento interpessoal Resistência à frustração Solução de Conflitos Solução de problemas Tomada de decisão Visão global/sistêmica
---	---	--

Quadro 6 - Perfil de competências individuais e seus indicadores

Competências	Indicadores
Administração do tempo	Controla prazos. Não atrasa as entregas.
Agilidade	Ritmo e execução das tarefas; desembaraço; tempo de reação; vivacidade.
Antecipação	Habilidade de antecipar as implicações e conseqüências das situações tomando as medidas apropriadas para se preparar para possíveis contingências.
Atenção concentrada	Habilidade para trabalhar com detalhes, é atencioso, objetivo, tem boa memória visual; facilidade de observação.
Autoconfiança	É seguro de si; possui auto-estima elevada; ousa; corre risco.
Bom Humor	Simpatia e influência positiva.
Cálculo numérico	Habilidade em realizar cálculos. Exatidão e precisão.
Capacidade de síntese	Capacidade de resumir fatos, sendo objetivo em sua explanação verbal ou escrita. Estabelece ligações entre os fatos, sendo sucinto e objetivo.
Colaboração	Ser sensível à necessidade do outro. Disponibilidade. Espírito de equipe. Cooperação. Iniciativa. Contribuição.
Coleta de informações para análise	Habilidade de identificar as informações necessárias para esclarecer uma situação. Busca a informação em fontes adequadas. Faz perguntas de forma eficiente, a fim de extrair as informações quando as pessoas relutam em revelá-las.
Comportamento ético	Valores compatíveis com a empresa; agir com isenção de discriminação; administra normas e regulamentos; honestidade, integridade; disciplina.
Comprometimento	Preocupação em ser percebido pelos outros como responsável, fiável e fidedigno. Cumpre o que promete. Respeita a confidencialidade das informações ou preocupações compartilhadas pelos outros. Assume sua parte justa na carga de trabalho. Assume a responsabilidade por seus próprios erros; não culpa os outros.
Comunicação verbal	Ter empatia; saber persuadir; influenciar positivamente; disseminar informações; ter clareza e objetividade na comunicação.
Comunicação escrita	Expressa suas idéias por escrito de forma clara e concisa. Adapta a comunicação escrita para atingir a audiência de forma eficaz.
Conhecimento de planilhas eletrônicas	Habilidade em lidar com o Excel ou com outras planilhas eletrônicas.
Controle das próprias emoções	Mantém o equilíbrio emocional diante de conflitos e adversidades, buscando soluções criativas, com foco na satisfação do cliente.
Criatividade	Desenvolve novas idéias para solucionar problemas. Possui idéias criativas para lidar com falta de

	recursos e para administrar situações imprevistas.
Dá autonomia	Compartilha responsabilidade e autoridade; dá liberdade aos membros da equipe para decidir como atingir os objetivos e resolver os problemas. Dá às pessoas espaço de manobra para tomar decisões na própria esfera de trabalho. E capaz de deixar que os outros tomem decisões e assumam o comando. Estimula os indivíduos e grupos a estabelecer seus próprios objetivos, consistentes com os objetivos do negócio.
Dá suporte emocional	Habilidade para aumentar o comprometimento dos outros em relação ao trabalho. Mostra orgulho no grupo e estimula as pessoas a se orgulharem de suas realizações. Encontra formas criativas de tornar o trabalho das pessoas recompensador. Sinaliza seu próprio comprometimento com o processo, estando presente pessoalmente e envolvido nos principais eventos.
Desenvolve os outros	Dá tarefas às pessoas para ajudá-las a desenvolver suas habilidades. Faz reuniões com os funcionários regularmente para avaliar o avanço em seu desenvolvimento. Reconhece e reforça os esforços de desenvolvimento e o progresso das pessoas. Expressa confiança na habilidade dos outros em serem bem-sucedidos.
Dinamismo, entusiasmo	Otimismo; motivação; influencia positiva; pró-atividade
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, em sentir como o outro.
Empreendedorismo	Habilidade de trabalhar com metas; visão de mercado; projetos de sucesso que geram bons resultados para si mesmo ou para a empresa.
Estabelece metas	Tem habilidade em definir e administrar metas, em definir os objetivos a serem atingidos.
Estabelece o foco para a equipe	Habilidade de desenvolver e comunicar objetivos em defesa da missão da empresa. Atua para alinhar os objetivos da própria unidade com o direcionamento estratégico da empresa. Certifica-se de que as pessoas entendam como seu trabalho se relaciona com a missão da empresa.
Espírito de Equipe	Integração com a equipe. Relacionamento interpessoal, cooperação, união, clima positivo, adequado relacionamento com a liderança.
Flexibilidade	Abertura à mudança; renunciar à própria opinião sem ser submisso; aceitar idéias e opiniões de outras pessoas; admitir que outras pessoas possam ser diferentes; lidar bem com a diversidade
Foco em Resultados ou orientação para resultados	Administra padrão de qualidade. Tem foco na satisfação do cliente Conduz o projeto ou trabalho para o resultado esperado. Administra adversidades com criatividade para atingimento dos resultados.
Foco no cliente	Busca a satisfação de cliente identificando e compreendendo suas necessidades.
Foco no trabalho	Habilidade de concentrar-se no resultado desejado de seu trabalho ou do trabalho da unidade; estabelecer objetivos desafiadores, concentrar o esforço nos objetivos e atingi-los ou superá-los. Estabelece objetivos claros para reuniões e projetos. Encontra ou cria formas de mensurar o desempenho em relação aos objetivos. Faz um esforço fora do comum para atingir um objetivo. Tem senso de urgência com relação a solucionar os problemas e completar o trabalho.
Gerencia desempenho	Acompanhamento das tarefas, das pessoas e do clima da equipe. Habilidade em dar e receber <i>feedback</i> . Corrigir desempenho
Gerencia mudanças	Habilidade de demonstrar apoio à inovação e às mudanças organizacionais necessárias para melhorar a eficácia da organização; dá início, patrocina e implementa a mudança organizacional; ajuda os outros a gerenciar com sucesso a mudança. Cria formas melhores, mais rápidas ou mais baratas de fazer as coisas. Ajuda as pessoas e grupos a administrar a ansiedade associada a uma grande mudança.
Incentiva o trabalho em equipe	Demonstra interesse, habilidade e sucesso em fazer os grupos aprenderem a trabalhar juntos. Ouve e reage construtivamente às idéias dos outros membros da equipe. Oferece apoio às idéias dos outros. Expressa discordância de forma construtiva. Reconhece os membros da equipe por suas contribuições. Trabalha para chegar a soluções que os outros membros da equipe possam apoiar. Compartilha seu conhecimento com os outros. Busca oportunidades para trabalhar em equipes como uma forma de acumular experiência e conhecimento
Iniciativa	Antecipar-se a erros; ser pró-ativo; assumir responsabilidades de outras pessoas ou áreas; propor mudanças que tragam bons resultados.
Informática	Demonstra conhecer o pacote <i>Office</i> . Navega com facilidade pela <i>internet</i> . Sabe reconhecer <i>sites</i> seguros.
Habilidade para formular perguntas	Capacidade de elaborar perguntas que leve o outro a responder prontamente fornecendo informações relevantes. Habilidade em criar um ambiente propício a estimular o outro a dar informações.
Habilidade para ouvir	Atende bem a clientes internos e externos; disponibilidade para ouvir atentamente.
Liderança	Pratica gestão de pessoas; gerencia equipe; promove desenvolvimento da equipe; é um <i>coach</i> .
Negociação e Persuasão	Habilidade de se organizar e planejar antes da negociação. Capacidade de persuasão. Capacidade de influenciar.
Organização	Capacidade de manter a ordem no local de trabalho. Localizar com facilidade as informações e os instrumentos de trabalho.
Pensamento	Habilidade em lidar com um problema usando uma abordagem lógica, sistemática e seqüencial.

analítico	Faz comparação sistemática de duas ou mais alternativas. Nota discrepâncias e inconsistências nas informações disponíveis. Identifica um conjunto de características, parâmetros ou considerações a ser levado em conta ao analisar uma situação ou tomar uma decisão. Pesa os custos, benefícios, riscos e chances de sucesso ao tomar uma decisão.
Pensamento Conceitual	Habilidade de encontrar soluções eficazes através de uma perspectiva holística, abstrata ou teórica. Nota similaridades entre situações diferentes e aparentemente não relacionadas. Identifica as questões centrais e subjacentes em uma situação complexa. Cria analogias ou metáforas para explicar a situação. Aplica um modelo teórico para entender uma situação específica.
Pensamento estratégico	Habilidade de analisar a posição competitiva da organização, considerando as tendências de mercado e do setor, clientes atuais e potenciais internos e externos e pontos fortes e pontos fracos em comparação aos concorrentes. Entende os pontos fortes e fracos da organização em comparação com os concorrentes. Entende as tendências do setor e do mercado que afetam a competitividade da organização. Tem um entendimento detalhado dos produtos e serviços da concorrência dentro do mercado.
Percepção	Habilidade de conhecer pelos órgãos dos sentidos. Capacidade de focalizar a realidade de forma ampla, distribuindo sua atenção.
Persistência, determinação	Capacidade de se manter fazendo apesar dos obstáculos. Capacidade para manter continuidade de esforços. Busca da consecução dos objetivos.
Planejamento	Capacidade de agir ordenadamente, definindo objetivos globais, estabelecendo prioridades e integrando as partes ao todo, desencadear ações em busca de objetivos.
Relacionamento Interpessoal	Extroversão; fluência verbal; empatia; bom humor; otimismo; cortesia; disponibilidade para o outro; foco no ser humano.
Resistência à frustração	Encara as tarefas desafiadoras e as negativas com uma atitude otimista. Não desiste de seus objetivos. Não se deixa envolver emocionalmente pelo comportamento agressivo ou deselegante do cliente, mantendo a racionalidade, imparcialidade e diplomacia.
Solução de Conflito	Foco em solução de problemas. Ser um facilitador de soluções. Ter habilidade no relacionamento interpessoal.
Solução de problemas	Assumir maiores desafios, ter criatividade prática, lidar com situações e ambientes complexos; não desistir nas adversidades.
Tomada de decisão	Ousar; decidir sem suporte; escolher entre as alternativas possíveis; assumir riscos; não se omitir.
Visão global ou visão sistêmica	Alinhamento com normas e regulamentos; alinhamento com missão, visão, valores, política de qualidade; alinhamento da missão da equipe com a missão da organização; foco no cliente interno e externo; foco nos resultados da Organização.

Quadro 7 - Classificação das competências (CHA) individuais por nível hierárquico

	Conhecimento (34%)	Habilidades (44%)	Atitude (22%)
Estratégico Tático	Escolaridade Superior Especialização Foco em resultados Inglês intermediário Negociação Planejamento Planejamento estratégico Pós-graduação Visão global/sistêmica	Empreendedorismo Estabelece o foco Estabelecimento de metas Flexibilidade Habilidade p/liderar Pensamento analítico Pensamento conceitual Pensamento estratégico Percepção Resistência à frustração. Solução de Conflitos Tomada de decisão	Dá autonomia Dá suporte emocional Desenvolve os outros Gerencia mudanças Gerencia o desempenho Incentiva o trabalho em equipe
	Conhecimento (21%)	Habilidades (74%)	Atitude (5%)
Administrativo Técnico Operacional	Cálculo numérico Coleta de informações p/ diagnóstico Conhec. de planilhas eletrônicas Conhecimento técnico	Administração do tempo Agilidade Antecipação Atenção concentrada Boa comunicação escrita Capacidade de síntese Criatividade Detalhista, minucioso Espírito de equipe Foco no trabalho Hab. p/ formular perguntas Iniciativa Observação Organização	Colaboração
	Conhecimento (37%)	Habilidades (31,5%)	Atitude (31,5%)
Comum a Todos (transferíveis)	Código de Defesa do Consumidor Conhecimento do negócio Conhecimento do varejo Escolaridade 2º Grau Foco no cliente Informática Inglês básico	Boa comunicação (verbal) Controle das próprias emoções Habilidade para ouvir Relacionamento interpessoal Solução de problemas Persistência	Autoconfiança Bom humor Comprometimento Entusiasmo Empatia Ética

4.3. Análise dos Resultados

A amplitude das competências individuais verificadas no estudo de caso confirmam a demanda, por parte das empresas, por profissionais com perfil cada vez mais polivalente e multifuncional, portadores de vários conhecimentos, habilidades e atitudes, permitindo rápidas alterações no manejo dos cargos e funções para atender a dinâmica das mudanças do mercado, sem perder a qualidade e eficácia dos produtos e serviços oferecidos. Este manejo nos cargos é possível graças a amplitude de competências transferíveis que se observa nos

perfis de competências individuais facilitando a rápida adaptação do funcionário ao novo cargo.

As organizações demandam de seus funcionários outros pré-requisitos além da qualificação, avaliando as pessoas através de características primordiais como liderança, motivação e comunicação - requisitos de sua própria competitividade. Este reconhecimento de um perfil diferente e mais complexo é corroborado pelos três autores Bologna, Bastos e Le Boterf.

O confronto dos dados obtidos pelo estudo empírico com os três modelos propostos pelos autores citados é necessário para se buscar responder a seguinte questão: considerando a complexidade das competências diversas e que são demandadas em todos os trabalhos, qual a significância de eventuais diferenças encontradas em diferentes funções?

4.3.1. Confronto entre o perfil de competências proposto no relatório Bologna e o estudo empírico

No estudo entre os dois modelos de perfis de competência, buscou-se estabelecer a correspondência entre a competência assinalada por Bologna (2005) e a verificada na experiência prática. O resultado deste confronto, visualizado no “Quadro 8”, indica a existência de uma significativa correspondência entre os dois perfis indicando a preocupação das empresas com as competências informacionais desde o reconhecimento de uma necessidade de informação até a sua coleta, utilização, avaliação e divulgação em que:

- a) a competência informação sugerida por Bologna (2005), que aparece no estudo prático como a habilidade de se considerar o conjunto de características, parâmetros ou considerações a ser levado em conta ao

analisar uma situação ou tomar uma decisão, incluída na competência denominada pensamento analítico.

- b) Identificar necessidades: este requisito se relaciona com a competência coleta de informações para diagnóstico, identificada no estudo prático e definida como a habilidade de identificar as informações necessárias para esclarecer uma situação, na busca da informação em fontes adequadas, em formular perguntas eficientes para a obtenção de informações.
- c) Localizar: definida por Bologna (2005) como a capacidade para planejar estratégias efetivas para buscar e encontrar informação, no estudo prático foi relacionada com a coleta de informações para análise (habilidade de identificar as informações necessárias para esclarecer uma situação e buscar a informação em fontes adequadas) e com o pensamento conceitual (habilidade de encontrar soluções eficazes através de uma perspectiva holística, abstrata ou teórica).
- d) Recuperar: se relaciona com o estudo empírico com a competência organização que se traduz pela facilidade em localizar as informações e os instrumentos de trabalho.
- e) Avaliar: este requisito de Bologna se relaciona com a competência pensamento analítico do estudo prático, entendida como a habilidade de fazer comparação entre alternativas, para verificar discrepâncias e inconsistências nas informações disponíveis. Como as comparações pressupõem avaliações, existe correspondência entre estas duas competências.
- f) Usar, isto é, integrar, sintetizar e utilizar a informação como definida por Bologna (2005) encontra seu correspondente na capacidade de síntese

entendida como a capacidade de resumir fatos, utilizando as informações disponíveis.

- g) Comunicar encontra no estudo empírico duas competências que a ela se relacionam: a comunicação verbal e a comunicação escrita.

Embora não se evidencie uma correta correspondência entre os perfis de Bologna e os verificados no estudo empírico, as competências informacionais estão subjacentes a várias competências como, por exemplo, na capacidade de se planejar, no estabelecimento de metas, nas competências de liderança, na capacidade de síntese e outras mais, pois não é possível planejar sem as adequadas informações, da mesma forma em que não é possível estabelecer metas sem o conhecimento das informações pertinentes, não é possível fazer a gestão da equipe se o gestor não obtiver as informações sobre desempenho e resultados alcançados. Desta forma, é possível afirmar-se que existe sim uma significativa correspondência entre os perfis de competência.

Quadro 8 - Correspondência entre o perfil profissional proposto por Bologna com o perfil de competências dos cargos

Bologna		Perfil de competências dos cargos
1. Entender a Informação: compreender a estrutura do conhecimento e da informação.	↔	Pensamento analítico: Habilidade em lidar com um problema usando uma abordagem lógica, sistemática e seqüencial. Faz comparação sistemática de duas ou mais alternativas. Nota discrepâncias e inconsistências nas informações disponíveis. Identifica um conjunto de características, parâmetros ou considerações a ser levado em conta ao analisar uma situação ou tomar uma decisão. Pesa os custos, benefícios, riscos e chances de sucesso ao tomar uma decisão.
2. Identificar necessidades: determinar a natureza de sua necessidade informativa.	↔	Coleta de informações para análise: Habilidade de identificar as informações necessárias para esclarecer uma situação. Busca a informação em fontes adequadas. Faz perguntas de forma eficiente, a fim de extrair as informações quando as pessoas relutam em revelá-las.
3. Localizar: planejar estratégias efetivas para buscar e encontrar informação.	↔	Coleta de informações para análise: Habilidade de identificar as informações necessárias para esclarecer uma situação. Busca a informação em fontes adequadas. Faz perguntas de forma eficiente, a fim de extrair as informações quando as pessoas relutam em revelá-las. Pensamento conceitual: Habilidade de encontrar soluções eficazes através de uma perspectiva holística, abstrata ou teórica. Nota similaridades entre situações diferentes e aparentemente não relacionadas. Identifica as questões centrais e subjacentes em uma situação complexa. Cria analogias ou metáforas para explicar a situação. Aplica um modelo teórico para entender uma situação específica.
4. Recuperar: recuperar informação de forma eficiente.	↔	Organização: Capacidade de manter a ordem no local de trabalho. Localizar com facilidade, as informações e os instrumentos de trabalho.
5. Avaliar: analisar e avaliar informação.	↔	Pensamento analítico: Habilidade em lidar com um problema usando uma abordagem lógica, sistemática e seqüencial. Faz comparação sistemática de duas ou mais alternativas. Nota discrepâncias e inconsistências nas informações disponíveis. Identifica um conjunto de características, parâmetros ou considerações a ser levado em conta ao analisar uma situação ou tomar uma decisão. Pesa os custos, benefícios, riscos e chances de sucesso ao tomar uma decisão.
6. Usar: integrar, sintetizar e utilizar a informação.	↔	Capacidade de síntese: capacidade de resumir fatos, utilizando as informações disponíveis sendo objetivo em sua explanação verbal ou escrita. Estabelece ligações entre os fatos, sendo sucinto e objetivo.
7. Comunicar: comunicar adequadamente os resultados do seu trabalho.	↔	Comunicação verbal: Ter empatia; saber persuadir; influenciar positivamente; disseminar informações; ter clareza e objetividade na comunicação. Comunicação escrita: Expressa suas idéias por escrito de forma clara e concisa. Adapta a comunicação escrita para atingir a audiência de forma eficaz.

4.3.2. Confronto entre o perfil de competências proposto por Bastos e o estudo empírico

Em relação às competências propostas no modelo de Bastos (2006) obtém-se significativa correspondência quando comparado com os perfis de competência dos cargos investigados. Esta correspondência, visualizada no “quadro 9”, não aparece no entanto com a mesma nomenclatura, por exemplo, enquanto no modelo de Bastos (*opus cit.*) tem-se a capacidade intelectual, nos perfis de competências encontram-se discriminados os conhecimentos necessários para o exercício da função, o pensamento analítico e estratégico o que permite afirmar que se trata de uma capacidade intelectual e da qualificação para o trabalho. A orientação para o crescimento pessoal ou o autodesenvolvimento proposto por Bastos (*opus cit.*) não encontra seu correspondente direto, porém no nível estratégico e tático encontra-se a competência “desenvolve os outros”, sinalizando a preocupação da empresa com o desenvolvimento das pessoas. A responsabilidade em ambientes com maior incerteza, com papéis menos claramente definidos, com equipamentos tecnológicos sofisticados e caros e, especialmente, em trabalhos partilhados com outros colegas da mesma equipe não encontra correspondência direta nos perfis identificados no estudo empírico, porém nas entrevistas realizadas com os trabalhadores, foi detectada a preocupação em solucionar os problemas e em compartilhar com a equipe os encaminhamentos efetuados tornando tácito o conhecimento implícito. Quanto à definição dos papéis, muito embora os cargos tenham o desenho de suas funções e responsabilidades, através das entrevistas foi possível verificar que muitas das funções desempenhadas pelas pessoas são construídas no dia-a-dia corroborando com o modelo proposto por Bastos.

Quadro 9 - Correspondência entre o perfil profissional proposto por Bastos com o perfil de competências dos cargos

Bastos		Perfil de competências dos cargos
<p>1. Capacidade intelectual para o manejo das ferramentas tecnológicas e para lidar com os problemas menos estruturados e facilmente decompostos em rotinas de trabalho.</p>		<p>Pensamento analítico: Habilidade em lidar com um problema usando uma abordagem lógica, sistemática e seqüencial. Faz comparação sistemática de duas ou mais alternativas. Nota discrepâncias e inconsistências nas informações disponíveis. Identifica um conjunto de características, parâmetros ou considerações a ser levado em conta ao analisar uma situação ou tomar uma decisão. Pesa os custos, benefícios, riscos e chances de sucesso ao tomar uma decisão.</p> <p>Pensamento conceitual: habilidade de encontrar soluções eficazes através de uma perspectiva holística, abstrata ou teórica. Nota similaridades entre situações diferentes e aparentemente não relacionadas. Identifica as questões centrais e subjacentes em uma situação complexa. Cria analogias ou metáforas para explicar a situação. Aplica um modelo teórico para entender uma situação específica.</p> <p>Pensamento estratégico: habilidade de analisar a posição competitiva da organização, considerando as tendências de mercado e do setor, clientes atuais e potenciais internos e externos e pontos fortes e pontos fracos em comparação aos concorrentes. Entende os pontos fortes e fracos da organização em comparação com os concorrentes. Entende as tendências do setor e do mercado que afetam a competitividade da organização. Tem um entendimento detalhado dos produtos e serviços da concorrência dentro do mercado.</p>
<p>2. Maior diferenciação e maior adaptabilidade relacionadas à maior complexidade, incerteza e mutabilidade dos contextos organizacional e de trabalho.</p>		<p>Solução de problemas: assumir maiores desafios, ter criatividade prática, lidar com situações e ambientes complexos; não desistir nas adversidades.</p>
<p>3. Habilidades relacionais mais desenvolvidas: capacidade de comunicação, de negociação, de influência, de solução de conflitos, sensibilidade para interpretar e responder não apenas a mensagens cognitivas, mas também emocionais.</p>		<p>Relacionamento interpessoal: Extroversão; fluência verbal; empatia; bom humor; otimismo; cortesia; disponibilidade para o outro; foco no ser humano.</p> <p>Empatia: capacidade de se colocar no lugar do outro, em sentir como o outro.</p> <p>Negociação: habilidade de se organizar e planejar antes da negociação. Capacidade de persuasão. Capacidade de influenciar.</p>
<p>4. Orientação para o crescimento pessoal ou o autodesenvolvimento;</p>		<p>Desenvolve os outros: Dá tarefas às pessoas para ajudá-las a desenvolver suas habilidades. Faz reuniões com os funcionários regularmente para avaliar o avanço em seu desenvolvimento. Reconhece e reforça os esforços de desenvolvimento e o progresso das pessoas. Expressa confiança na habilidade dos outros em serem bem-sucedidos.</p>
<p>5. Responsabilidade em ambientes com maior incerteza, com papéis menos claramente definidos, com equipamentos tecnológicos sofisticados e caros e, especialmente, em trabalhos partilhados com outros colegas da mesma equipe.</p>		<p>Colaboração: ser sensível à necessidade do outro. Disponibilidade. Espírito de equipe. Cooperação. Iniciativa. Contribuição.</p> <p>Incentiva o trabalho em equipe: Demonstra interesse, habilidade e sucesso em fazer os grupos aprenderem a trabalhar juntos. Ouve e reage construtivamente às idéias dos outros membros da equipe. Oferece apoio às idéias dos outros. Expressa discordância de forma construtiva. Reconhece os membros da equipe por suas contribuições. Trabalha para chegar a soluções que os outros membros da equipe possam apoiar. Compartilha seu conhecimento com os outros. Busca oportunidades para trabalhar em equipes como uma forma de acumular experiência e conhecimento</p>

Através da comparação entre o perfil proposto por Bastos (2006) com os perfis identificados no estudo empírico, é possível concluir que há uma significativa correspondência entre os perfis analisados ainda que existam entre eles importantes diferenças nominais.

4.3.3. Confronto entre o perfil de competências proposto por Le Boterf e o estudo empírico

O perfil do profissional sugerido por Le Boterf (2003), encontra poucos correspondentes nos perfis obtidos com o estudo de caso. Isto se explica pelo fato do autor utilizar metacompetências, enquanto nos perfis pesquisados as competências são mais operacionais. Metacompetência para Mussak (2003) significa o que está para além da competência, significa transcender.

O saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto não encontra seu correspondente direto. Mobilizar recursos internos e externos depende da interação do indivíduo com o contexto e com a situação de trabalho, construindo novas competências. Não encontrar seu correspondente não significa que a competência não exista. No entanto, subjacente à esta competência encontra-se a iniciativa, pois para se mobilizar tem-se primeiro que querer fazer.

De forma semelhante o saber transpor, isto é, saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos (soluções corriqueiras) também não encontra seu correspondente. A competência saber aprender e aprender a aprender não é observada diretamente no perfil de competências dos cargos, porém durante as entrevistas com os funcionários foi identificada a preocupação dos mesmos em discutir os novos casos que surgem no atendimento ao cliente (SAC)

transformando-os posteriormente em procedimentos, indício de que os funcionários socializam o conhecimento.

A competência saber agir e reagir com pertinência, isto é, saber o que fazer, ir além do prescrito, escolher na urgência, arbitrar, negociar, decidir, encadear ações de acordo com uma finalidade, encontra, no estudo empírico, relação com iniciativa (antecipar-se a erros; ser pró-ativo; assumir responsabilidades de outras pessoas ou áreas; propor mudanças que tragam bons resultados), tomada de decisão (ousar; decidir sem suporte; escolher entre as alternativas possíveis; assumir riscos; não se omitir) e planejamento (capacidade de agir ordenadamente, definir objetivos globais, estabelecer prioridades e integrar as partes do todo, desencadear ações em busca de objetivos).

O saber envolver-se, definido por Le Boterf, (assim como o saber envolver sua subjetividade, assumir riscos, empreender e ética profissional) encontra correspondência no perfil de competências dos cargos na forma de iniciativa (antecipar-se a erros; ser pró-ativo; assumir responsabilidades), tomada de decisão (ousar; decidir sem suporte; escolher entre as alternativas possíveis; assumir riscos; não se omitir), empreendedorismo (habilidade de trabalhar com metas; visão de mercado; projetos de sucesso que geram bons resultados para si mesmo ou para a empresa) e comportamento ético (valores compatíveis com a empresa; agir com isenção de discriminação; honestidade, integridade; disciplina).

Quadro 10 - Correspondência entre o perfil profissional proposto por Le Boterf com o perfil de competências dos cargos

Le Boterf		Perfil de competências dos cargos
1. Saber agir e reagir com pertinência: saber o que fazer; ir além do prescrito; escolher na urgência; arbitrar, negociar, decidir; encadear ações de acordo com uma finalidade.	↔	Iniciativa: Antecipar-se a erros; ser pró-ativo; assumir responsabilidades de outras pessoas ou áreas; propor mudanças que tragam bons resultados. Tomada de decisão: ousar; decidir sem suporte; escolher entre as alternativas possíveis; assumir risos; não se omitir. Planejamento: capacidade de agir ordenadamente, definir objetivos globais, estabelecer prioridades e integrar as partes do todo, desencadear ações em busca de objetivos.
2. Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto: saber construir competências a partir de recursos; tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber fazer, qualidades), mas também dos recursos do seu meio.	↔	Autoconfiança: É seguro de si; possui auto-estima elevada; ousa; corre risco.
3. Saber transpor: saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos; distanciar-se, saber funcionar em “dupla direção”; utilizar seus meta-conhecimentos para modelizar; determinar e interpretar indicadores de contexto; criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis.	↔	
4. Saber aprender e aprender a aprender: saber tirar as lições da experiência; saber transformar sua ação em experiência; descrever como se aprende; agir em circuito duplo de aprendizagem.	↔	
5. Saber envolver-se: saber envolver sua subjetividade; assumir riscos; empreender; ética profissional.	↔	Iniciativa: antecipar-se a erros; ser proativo; assumir responsabilidades de outras pessoas ou áreas; propor mudanças que tragam bons resultados. Tomada de decisão: ousar; decidir sem suporte; escolher entre as alternativas possíveis; assumir risos; não se omitir. Comportamento ético: Valores compatíveis com a empresa; agir com isenção de discriminação; administra normas e regulamentos; honestidade, integridade; disciplina.

Dos perfis propostos pelos três autores, o sugerido por Le Boterf (2003) é o que encontra a menor correspondência com o evidenciado na prática da empresa pesquisada refletindo de um lado a pouca familiaridade em se lidar com

metacompetências, e de outro a facilidade em trabalhar com competências mais operacionais pela similaridade com os perfis profissiográficos do passado em que muita atenção era dada as habilidades e aptidões.

4.3.4. Considerações sobre os resultados encontrados

A partir do confronto entre a teoria e prática, isto é, entre o perfil de competências propostos por teóricos como Bastos (2006), Bologna (2005) e Le Boterf (2003) com os perfis de competências identificados no estudo empírico, é possível encontrar algumas, mas não todas, similaridades entre as duas categorias de competências, e em especial, as competências mais operacionais. Contudo, quanto mais a competência depende do interjogo entre o indivíduo, o contexto e a situação de trabalho, mais difícil se torna encontrar seu correspondente a exemplo do modelo proposto por Le Boterf. Isto não significa, no entanto, que a competência não exista nos profissionais pesquisados, significa apenas que deva ser investigada mais profundamente em uma outra oportunidade por envolver o conhecimento do desempenho do funcionário, isto é, sua competência em ação.

Várias competências identificadas no estudo empírico não foram citadas nos estudos teóricos como, por exemplo, conduta ética, flexibilidade, bom humor, entusiasmo, controle das próprias emoções, resistência à frustração, espírito de equipe, e até mesmo as competências de liderança como suporte emocional, desenvolvimento da equipe, gerenciamento do desempenho. No entanto, este fato não demonstra que sejam menos importantes.

Esta amplitude de competências encontrada no estudo empírico pode ser relacionada com a dificuldade de se categorizar as competências

comportamentais conforme discutido no capítulo 3. O estudo prático aponta para a necessidade de se repensar a questão da categorização das competências por não fornecerem as organizações um sistema único que envolva todas as dimensões comportamentais dos indivíduos. A ampla diversidade de competências encontrada sugere também que o conceito de competência é uma representação fragilizada da questão da capacitação porque as categorias dependem de critérios muito subjetivos e da forma como os indivíduos compreendem quais competências devem apresentar. Além disso, as empresas não se preocupam em serem precisas na diferenciação não se importando se o conceito não é exatamente o mesmo na mente das diversas pessoas. A fragilidade vem da própria natureza das competências que são múltiplas habilidades integradas formando uma capacidade.

4.3.5. Classificação das Competências

Outra questão abordada nesta tese se refere às categorizações das competências. Conforme discutido no capítulo 3, vários autores sugerem modelos de classificação das competências diversificados não tendo sido evidenciado consenso entre eles sugerindo a existência de uma “Torre de Babel” entre os estudiosos do assunto. Para analisar até que ponto esta “Babel” se estende para dentro dos muros da empresa, optou-se por avaliar através do estudo empírico, até que ponto essas classificações categorizam as 56 competências que foram identificadas a partir das 19 descrições de funções que compõem a estrutura de cargos do departamento de Marketing do Shopping Center.

Examinando as classificações dos autores constata-se diferentes pontos de vista. Por exemplo, Ruas (2006) classifica as competências em

organizacionais, funcionais e individuais que é uma classificação a partir do sujeito da ação, se é o indivíduo ou se é uma equipe. Em compensação Fleury e Fleury (2000) utilizam a classificação competências do negócio, técnico-profissionais e sociais, preocupando-se com a finalidade ou resultado da tarefa, ou seja, se é direcionada para um fim como as competências do negócio ou para um meio, como as sociais.

Na verdade existem várias ordens de critérios que podem ser aplicados às competências para classificá-las. Considerando se elas se direcionam para atividades meio ou atividades fim ou se são ordenadas pelo tipo de determinante como é o caso de competências técnicas, emocionais, racionais, como coloca Pierry (2006). Estas possibilidades de distintos critérios é que propiciam a sensação de “Torre de Babel”. Na verdade é difícil a elaboração de uma resposta porque as competências são pré-requisitos de processos que participam de distintos fluxos de produção. Assim, as competências sociais tanto podem ser enquadradas nas competências individuais como nas competências para o negócio ou nas competências de liderança. Por exemplo, as competências pensamento analítico, pensamento conceitual, pensamento estratégico, planejamento estratégico, solução de problemas, ao mesmo tempo em que podem ser classificadas como competências do negócio de acordo com a classificação sugerida por Fleury e Fleury (2000), e por Cripe e Mansfield (2003), também podem ser consideradas como competências racionais ou intelectuais conforme sugestão de Pierry (2006). Talvez o melhor critério seja esta pluralidade de categorias que podem ser adaptadas às distintas estratégias facilitando o trabalho do gestor.

O que se pode concluir desta pequena análise é que a fragilidade das categorizações é um aspecto negativo porque propicia ambigüidade na compreensão, mas ao mesmo tempo proporciona flexibilidade ao gestor porque permite que a classificação se ajuste às suas prioridades estratégicas.

Este capítulo apresentou o estudo empírico com o objetivo de se avaliar a consistência existente entre a teoria e a prática no que se refere aos perfis profissionais por competência como também a sustentabilidade das propostas de categorização das competências apresentadas por vários autores conforme discutido no capítulo 3. Em relação à primeira proposta, verificou-se que os perfis profissionais propostos na academia são pertinentes com os perfis encontrados no mundo do trabalho e que quanto mais as competências são operacionais, maior a probabilidade da correspondência entre estes perfis existir. No entanto, no que se refere às classificações há um paradoxo: as mesmas competências podem ser categorizadas de formas diferentes criando ambigüidade e flexibilidade.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

A questão da competência é um elemento essencial para a compreensão do desempenho e da relação homem-trabalho, porém é problemática pelos desafios que sua investigação tem imposto à Psicologia. Sem as competências necessárias, nenhum trabalhador realiza suas tarefas. A competência é um dos meios sem os quais o desempenho não é possível, portanto é um elemento essencial; mas é problemática porque a própria Psicologia não tem conseguido delimitar este território, compreender seus determinantes e dominar o campo do seu desenvolvimento. Competência não é um objeto de observação direta, mas uma condição inferida a partir de seus resultados e além disso, em contínuo processo de reconstrução.

A reestruturação do trabalho tem melhorado a produtividade, expandido os processos de produção e, com isso, pressionado o reajuste, quando não o desenvolvimento de novas competências. Estas mudanças têm exigido dos trabalhadores elevados índices de produtividade e maximização dos desempenhos, desencadeando nos indivíduos uma luta incessante para superar a si mesmo e aos outros. A regra é ser o melhor num mundo em que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas estavelmente ao cargo, mas é o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face da demanda de uma situação profissional que se torna cada vez mais fluida e complexa. Esta complexidade e fluidez tornam o imprevisto cada vez mais integrado ao cotidiano e ao rotineiro, trazendo como consequência a dificuldade para se categorizar e administrar as competências.

A reestruturação do trabalho que caracteriza o presente contexto dos negócios complicou muito o estudo das competências porque as tarefas e as condições de trabalho sofrem mudanças contínuas e significativas. As competências como consequência disto, integram o ambiente líquido do qual fala Bauman.

É neste contexto que a competência é construída a partir da prática social, tendo como principal agente o trabalhador cuja formação para o trabalho é obtida da combinação entre sua educação, experiência profissional e socialização, articulando conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados em um ambiente competitivo influenciado pelo contexto e pelas situações de trabalho. Desta forma, a aquisição de competências é um longo processo que demonstra a capacidade de desempenho em situações específicas e diversificadas. A validação das competências tornou-se uma tarefa do dia-a-dia que é realizada através da demanda do mercado, dos resultados de sua aplicação e do esforço de adaptação por parte do trabalhador. As competências hoje requerem visibilidade e tem sido critério de inclusão ou de exclusão. Não importa se é fácil ou difícil compreender as competências. Elas são requeridas e devem estar presentes no trabalhador como condição de continuidade de seu contrato; a alternativa é a ruptura de seu vínculo com a empresa ou o projeto no qual ele se encontra engajado. Se para os pesquisadores é difícil categorizar para poder avaliar e desenvolver as competências, para os trabalhadores esta tarefa é muito mais desafiadora porque envolve a sua própria condição de trabalho.

O estudo empírico aqui apresentado demonstra a grande amplitude de competências exigidas dos trabalhadores atuais. Se antes só se cobrava habilidades e aptidões, hoje, a exigência vai muito além incluindo ampla gama de

elementos de qualificação, como atitudes, traços, motivos, entregas, transposições em que não basta ser, tem-se que saber ser e saber ser competitivo, ampliando sua empregabilidade encontrando na escola um ambiente que pode ser favorável ao seu desenvolvimento. Conforme salientado por Mesquida e Santos (1998):

Se os trabalhadores, na lógica das competências, terão de lutar uns contra os outros pela manutenção do emprego, na escola os estudantes, futuros trabalhadores, travarão uma batalha árdua, fundada no mérito para adquirir as “habilidades” de que os competentes necessitam para ter sucesso no mercado de trabalho”. (*opus cit.*, p. 136)

Quanto à principal questão colocada nesta tese, conclui-se que a fragilidade do modelo de competência reside no fato de se caracterizar por um conceito em construção e por ser afetado pela fluidez do mercado de trabalho. Desta forma, dificilmente esta fragilidade será superada porque o mundo do trabalho não tende a se estabilizar, isto é, não tende a retornar ao modelo rígido de tarefas organizadas como outrora. Os modelos de competência são frutos de uma construção social na qual um grande conjunto de elementos participa como determinantes. A competência não está ligada somente aos aspectos técnicos, aos conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho da função como também não se restringe apenas ao modo como o trabalho é realizado. Ela contém os aspectos políticos e sociais encontrados nas relações dos indivíduos com seu trabalho e na relação da organização com o capital e o trabalho.

Sendo assim, não se pode sonhar com um único modelo de classificação de competências capaz de sustentar toda a gama de habilidades requisitadas nos diversos postos de trabalho e nos mais variados segmentos de mercado, com a diversificada dinâmica dos negócios.

Trata-se de um processo socialmente construído em situações históricas concretas. Como afirma Neves e Leite (1998, p. 11): “é na dinâmica que se estabelece entre capital e trabalho que se diferenciam as classificações do emprego estabelecidas pela empresa e a qualificação dos trabalhadores”.

Nesta construção a noção de competência é configurada ou construída em função dos contextos específicos em que está inserida, dos processos organizacionais, da aprendizagem da função, da mobilidade dos indivíduos dentro das empresas, das redes sociais e suas coalizões com diferentes níveis de poder e de tantos outros fatores. É, portanto, resultado de um processo histórico e pode ser, em parte, consensual entre os atores organizacionais, trabalhadores e empresários, em suas diversas categorias. Dificilmente poderia ser simplesmente consensual.

As organizações são estruturadas, construídas para servir um determinado conjunto de objetivos desenvolvendo meios para controlar o desempenho dos trabalhadores na sua obtenção. São, basicamente, arranjos sociais, isto é, grupos de pessoas, orientados por objetivos cuja efetividade dependerá da natureza e da qualidade destes arranjos e das relações estabelecida entre as pessoas. Estes arranjos não se limitam ao serviço de objetivos organizacionais, mas tem que ser estendidos aos objetivos dos trabalhadores dentre os quais está o próprio desenvolvimento para poder continuar competente.

Diante deste quadro uma conclusão decorrente da análise desenvolvida nesta tese é de que a dinâmica das organizações e suas tarefas continuarão a pressionar a evolução e reclassificação das competências. Neste sentido elas seguirão frágeis em suas categorias de análise. O que é um problema para os trabalhadores, para as empresas e para os pesquisadores. Além disso, tem-se

hoje certeza de que aquilo que se chama competência é uma habilidade como colocou Thurstone e outros psicólogos pioneiros, mas a integração de um conjunto de habilidades construídas como um programa mental, tal como o coloca Sternberg. Sendo assim, a consistência entre pesquisadores e gestores continuará sendo um ponto de fragilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, G. (2001). **Trabalho e Mundialização do Capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização**. Londrina: Práxis.

ALMEIDA, L.S. (1988). **Teorias da Inteligência**. Portugal, Porto: Edições Jornal de Psicologia, 2^a. ed.

ANDRADE, Jairo E. B. (2002). **Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento**. In Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador.

ARAÚJO, M. F., FREITAS, I. A. (2000). **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: uma experiência no banco do Brasil**. In Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis.

ATTEWELL, P. (1990). **What is skill?** What work and occupations. V. 17, n. 4, p. 422-448.

BARBOSA, A. C. Q., FERRAZ, D. M., LOPES, D. P. T. (2002). **Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas**. In Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador.

_____. (2003). **É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações**. In Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Atibaia.

BARBOSA, A. C. Q., FERRAZ, D. M., ÁVILA, F. B. (2004). **Recursos humanos em direção ao futuro: a gestão de competências em empresas de telefonia móvel**. In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba.

BASTOS, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In BORGES-ANDRADE, J. e col, **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed.

BAUMAN, Z. (2001). **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

BECKER, B. E., HESELID, M. A., ULRICH, D. (2001). **Gestão estratégica de pessoas com o scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus.

BITENCOURT, C. C., GONÇALO, C. R. (2004). **A consolidação de competências com base em práticas informais: uma opção estratégica na ação organizacional.** In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba.

BLOOM, B.S. (org.).(1985). **Developing talent in your people.** New York: Ballantine Books.

BOLOGNA, Relatório Bologna. (2005). Relatório final do workshop “Competência em informação” (Information literacy), 22 de julho de 2005, Curitiba – Paraná – Brasil. Disponível em http://www.febab.org.br/CBBB_WORKSHOP_RELATORIO_FINAL_doc. Acesso em: 12 maio, 2008.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. da S., MOURÃO, I e col. (2006). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. (2006). **Fundamentos de comportamento organizacional.** 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC.

BOYATZIS, R. E. (1982). **The competence manager: a model for effective performance.** New York: John Wiley & Sons.

_____. (2004). **Self-Directed Learning.** Executive Excellence. Feb, v. 21, no. 2. p. 11-12.

BOYNTON, R.G. (1952) In THURSTONE, L.L. (org.). **Applications of psychology.** New York: Harper & Brothers, 1952, p. 138–154.

BRANDÃO, H. P. & GUIMARÃES, T. de A. (2001). **Gestão de competências e gestão de desempenho e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, no.1, p.8-15, jan/mar.

BRUNO, M. L. (2005). Selecionar por competências. In NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papirus.

BÜNDCHEN, E., SILVA, A. B. (2004). **Competências individuais genéricas no Banco do Brasil: o caso da agência setor público de Florianópolis-SC.** In Anais do XVII Congresso da Sociedade Latino-Americana de Estratégia. Itapema.

BYHAN, W. (1992). **Zapp o poder da energização.** São Paulo: Campus.

CAMACHO, J. (1984). **Psicologia Organizacional.** São Paulo: EPU.

CAMPOS, D.C. (2008). **Atuando em psicologia do Trabalho, Psicologia organizacional e Recursos Humanos.** Rio de Janeiro: LTC.

CANNAC Y. (1995). **La bataille de la competence.** Paris: Éditions d’Organisation.

CARRILLO, J. e IRANZO, C. (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. *In*: TOLEDO, E. de la G. (org). **Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo**. México: El Colégio de México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales: Universidad Autónoma Metropolitana: Fondo de Cultura Económica.

CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. (1997). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, v.1, 2ª tiragem.

CASTANHA, M., SANTOS, F. A. (2003). **Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento**. *In* Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto.

CASTEL, R. (1995). **Les métamorphoses de la questions sociale. Une chronique du salariat**. Paris, Fayard

CIDRAL, A., KEMCZINSKI, A., ABREU, A. F. (2003). **Uma metodologia de aprendizagem vivencial para o desenvolvimento de competências para o gerenciamento da implementação de sistemas de informação**. *In* Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto.

CHIAVENATTO, I. (2000). **Introdução Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus.

_____. (1993). **Teoria Geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, v.1.

COOPER, K. C. (2000). **Effective competency modeling & reporting**. New York: Amacon.

CORREIA, J. A. (1997). Formação e Trabalho: Contributos para uma transformação dos modos de pensar na sua articulação. *In*: CANÁRIO, et al. **Formação e Situações de Trabalho**. Portugal: Porto.

CORTINA, A. (2003) **Las tres edades de la ética empresarial**. Colección Estructuras y Procesos Serie Ciencias Sociales. Madrid: Editorial Trotta.

COSTA, M. A. S. (2004). **Gestão de pessoas por competências e administração estratégica: o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari – Bahia**. *In* Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba.

CRIFE, E. & MASNFIELD, R.S. (2003). **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas**. Tradução de Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Campus.

CURRIE, G., DARBY, R. (1995). **Competence-based management development: rhetoric and reality**. *Journal of European Industrial Training*, v.19. no. 5. p. 11-18.

DAHER, E. Jr. (2006). **DiGestão de competências: uma dieta saudável para sua carreira**. São Paulo: Vetor.

DUBAR, C. (1997). **A sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência**. Educação e Sociedade. V. 64, setembro. Campinas: Cedes.

DUGUÉ, E. (1999). A lógica da competência: o retorno do passado. In TOMASI, A. (org.) **Da qualificação à competência: pensando o século XX**. Campinas, SP: Apirus, 2004, p.19-32.

DURAND, T. (1998). Forms of incompetence. In: **Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management.

DUTRA J S. (1996). **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas.

_____ (2001). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente.

_____ (2004) **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A. M., SILVA, C. M. (1998). **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. In Anais do XXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Foz do Iguaçu.

DRUCKER, P. (1999). **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira.

DYSON, C., HOBBY, R. (2002). **The way forward - competencies rule OK - but whose competencies matter most?** The British Journal of Administrative Management. Orrington.

EDVINSSON, L., MALONE, M. S. (1998). **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books.

ERICSSON, K.A. e SMITH, J. (orgs.). (1991). **Toward a general theory of expertise: prospects and limits**. Cambridge: Cambridge University Press.

FENSTERSEIFER, J. E., WILK, E. O. (2003). **Inteligência corporativa de recursos**. In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto.

FIATES, G. G. S., FIATES, J. E. (2004). **A gestão do conhecimento em organizações: o desenvolvimento e implementação de um modelo de gestão de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento**. In Anais do VII Seminário em Administração da FEA/USP. São Paulo.

FITTS, P. e POSNER, M.I. (1967). **Human performance**. Belmont, Califórnia: Brooks/Cole.

FISCHER, A L., ALBUQUERQUE, L. (2001). **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010**. In Anais do XXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Campinas.

FLEURY, A. L. (2003). **Redes de Conhecimento: aplicações temáticas e regionais**. In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. (2000). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas.

FLEURY, A. L., FLEURY, M. T. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas.

_____ (2001 b). **Construindo o conceito de competência**. Revista da Administração Contemporânea – RAC. Edição Especial. p.183-196.

FLINK, R. J. da S., VANALLE, R. M. (2003). **Gestão por competências – um novo modelo de gerenciamento**. In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto.

FNPQ. (2005). **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. São Paulo: FNPQ.

GAGNE, R. (1974). **Como se realiza a aprendizagem**. Tradução de Therezinha Maria Ramos Tovar. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

GIDDENS, A. (2003). **Mundo em descontrole**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Record.

GLASER, R. (1987). Thoughts on expertise. In SCHOOLER, C. e SCHAIE, K.W. (orgs.). **Cognitive functioning and social structure over life course**. Norwood: Ablex Pub.

GOULART, I. (org.). (2006). **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

GOULART, I., SAMPAIO, J.(1998). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

GRAMIGNA, M. R. (2002). **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books.

GREEN, P. C. (1999). **Desenvolvendo competências organizacionais consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Tradução de Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark.

GUION, R. M. (1991). **Personnel assessment, selection and placement**, Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.

HABERMAS, J. (1999). **Teoria de la acción comunicativa**. V. I e II. Espanha: Taurus.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1995). **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus.

HEIJDEN, B. van der., BARBIER, G. (2004). A competência, sua natureza e seu desenvolvimento: uma abordagem anglo-saxônica. *In* TOMASI, A. (org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. São Paulo: Papirus.

HELLER, R. (1998). **Como gerenciar equipes - série sucesso profissional**. São Paulo: Publifolha.

HIRATA H., ZARIFIAN, P. (1991). **Força e fragilidade do modelo japonês**. São Paulo: EDUSP, Estudos Avançados, 12(5):173-184

HIPÓLITO, J. A. M. (2000). **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais**. *In* Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis.

_____ (2001). Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. *In* DUTRA, Joel S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente.

HIRATA, H. (1994). Da polarização das qualificações ao modelo da competência. *In*: FERRETTI, C. J. et al. (orgs.). **Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes.

HOFFMANN, T. (1999). **The meanings of competency**. Journal of European Industrial Training. V. 23, no. 06.

HOFRICHTER, D. A; SPENCER, L. M. (1996). **Competencies: The right foundation for effective human resources management**. Compensation and Benefits Review. Nov/Dez, v.28, no. 06, p. 20-24.

HOLMES, L. (1995). **HRM and the irresistible rise of the discourse of competence**. Personnel Review. Vol. 24, no. 04, p. 34-49.

HOMER, M. (2001). **Skills and competency management**. Industrial and Commercial Training.

HRISTOV, V., SILVA, V. (2005). Competências de liderança na gestão de recursos humanos. *In* NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus.

HURLEY, K. V., DOBSON, T. (1995). **Qual é o meu tipo?** São Paulo: Mercúrio.

JONES, B., WOOD, S. (1984). **Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies**. *Sociologie du Travail*. Paris, n. 4.

JUBB, R., ROBOTHAM, D. (1997). **Competences in management development: challenging the myths**. *Journal of European Industrial Training*. V. 21, no. 5, p. 171-175.

KANTER, R. (1997). **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1997). **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus.

_____. (2000). **Organizações orientadas para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus.

_____. (2004). **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier.

KILIMNIK, Z. M., LUZ, T. R., SANT'ANNA, A. de S. (2003). **Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão?** *In* Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Atibaia.

KUENZER, A. Z. (2002). **Conhecimento e competências no trabalho e na escola**. *Boletim Técnico do Senac*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2 mai/ago.

_____. (2000). Educação, linguagens e tecnologias: as mudanças no mundo do trabalho e as relações entre conhecimento e método. *In*: CANDAU, V. **Cultura, linguagem e subjetividade no ensinar e no aprender**. Rio de Janeiro: DP&A Editora.

LACERDA, E., ABBAD, G. (2002). **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. *In* Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador, 22 a 25 de setembro.

LACOMBE, B M., TONELLI, M. J. (2000). **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos**. *In* Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis.

LAWLER III, Edward E. (2003). **What it means to treat people right**. Ivey Business Journal Online. Nov/Dez. p. 1-8.

_____. (2004). **Develop people right**. Executive Excellence. Mar. v. 21, no. 3. p. 12.

LE BOTERF, G. (2003). **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed.

_____. (1999). **Compétence et navigation professionnelle**. Les Editions d'Organisation, 1999.

_____. (1994). **De la compétence**. Paris. Les Éditions d'Organisation, 1994.

LEE, E. A. (1952). Identification and selection of teacher. *In* THURSTONE, L.L (org.). **Applications of psychology**. New York: Harper & Brothers, p. 138 – 154.

LIMA, C. L., URBINA, L. M. S. (2003). **Investimentos em capital humano no contexto das estratégias competitivas de Michael Porter**. *In* Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. (2004). **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2ª ed., p. 21-94.

_____. (1996). **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Administração.

LUCENA, M. D. da S. (1992). **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas.

LUCIA, A. D., LEPSINGER, R. (1999). **The art and science of competency models**. San Francisco: Jossey-Bass.

MACDERMOTT, I., O'CONNOR, J. (2000). **Programação neurolingüística para administradores**. Tradução de Ronaldo Canto e Mello. Petrópolis: Vozes.

MALVEZZI, S. (2004). Prefácio. *In*: ZANELLI, José Carlos e col. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

_____. (2006). **Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma identidade em construção**. Tese (Livre-Docência Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. Instituto de Psicologia da USP. São Paulo, 205 p.

_____. (2000). **Psicologia Organizacional: da administração científica à globalização: uma história de desafios**. São Paulo: USP.

_____ (1994). Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In BOOG, G.G. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books.

_____ (1979). **O papel dos psicólogos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho). Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 131f.

MANFREDI, S. M. (1998). **Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas**. Educação e Sociedade, set.,v. 19, no. 64, p. 13-49.

MANZ, C. C.; SIMS Jr.; HENRY, P. (1996). **Empresas sem chefes**. São Paulo: Makron Books.

MÂSIH, Rogério T. (1999). **O levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC.

_____ (2005). **Um método para modelagem das competências individuais à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard**. Tese de Doutorado (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7908.pdf>. Acesso em 01 jun, 2008.

MATTAR, Fauze N. (1996). **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas.

MATURO, R. C. (2005). Competência: análise dos conceitos que fundamentaram as principais propostas de gestão por competências. In NERI, Aguinaldo A. (org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus.

MAURER, Todd J. et al. (2003). **Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: relevance to job/task analysis, competency modeling, and learning orientation**. Journal of Organizational Behavior. Fev., v. 24, no. 1., p. 107-131.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). **Introdução à administração: da escola científica à competitividade globalizada**. São Paulo: Saraiva.

McLAGAN, Pat. (1996). **Competency models: Great ideas revisited**. Training & Development. Jan., v. 50, no. 1., p. 60-64.

MEISTER, J. C. (1999). **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books.

MERTENS, L. (1997). **Competência laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Uruguais: OIT; Cinterfor.

MESQUIDA, P., SANTOS, M. S. (1998). **As matilhas de hobbes: a armadilha neoliberal do modelo de pedagogia baseada nas competências** in Revista

Educação e Linguagem, Programa de Pós-Graduação em Educação. São Bernardo do Campo: UESP, v. 1. no. 1.

MIRABILE, Richard J. **Everything you want to know about competency modeling.** Training & Development. Ago., v. 51, no. 8, p. 73-77.

MONTEIRO, P. R. A., CASTRO, A. R., PROCHNIK, V. (2003). **A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell.** In Anais do VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo: FGV/USP.

MOORE, D. R., CHEG, M. I., DAINTY, A. R. (2002). **Competence, competency and competencies: performance assessment in organizations.** Work Study. V. 51, no. 6, p. 314-319.

MORAES NETO, B.R. (1998). **Fordismo e ohonoísmo: trabalho e tecnologia na produção em massa.** Estudos Econômicos. São Paulo, v.28, n.2, p.317-349.

MOSCOVICI, F. (1996). **Equipes dão certo.** Rio de Janeiro: José Olympio.

MOTTA, E. (2000). **The knowledge modeling paradigm in knowledge engineering.** Handbook of Software Engineering and Knowledge Engineering.

MUCHINSKY, P.M. (2004). **Psicologia organizacional.** Tradução Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

MUSSAK, E. (2003). **Metacompetência: uma nova visão do trabalho.** São Paulo: Ed. Gente.

NERI, Aguinaldo A. (1999). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papyrus.

NEVES, M. A., LEITE, M. P. (1998). Qualificação e formação profissional: um novo desafio. In LEITE, M.P., NEVES, M.A. (orgs.). **Trabalho, qualificação e formação profissional.** Rio de Janeiro: ALAST.

NISEMBAUM, H. (2000). **A Competência essencial.** São Paulo: Infinito.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.

NORDHAUG, O. (1998). **Competence specificities in organizations.** International Studies of Management & Organization. V. 28, no. 1., p. 8-29.

NORDHAUG, O., GRONHAUG, K. (1994). **Competences as resources in firms.** International Journal of Human Resources, V. 5, no. 1, FEB., p. 89-103.

OLIVEIRA, L. M. B., GUEIROS, M. G. (2004). **Cientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo**

no setor hoteleiro. *In* Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba.

OLVE, N., ROY, J., WETTER, M. (1999). **Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard.** New York: John Wiley & Sons.

Organización Internacional del Trabajo - OIT (2000). **Competência Laboral.** Cintefor. Disponível em <http://www.cintefor.org.uy>. Acesso em: 22 junho, 2003.

PALMER, H. (1993). **O eneagrama: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida.** São Paulo: Paulinas.

PARKER, G. M. (1995). **O poder das equipes.** São Paulo: Campus.

PARRY, S. B. (1996). **The quest for competencies.** Training. Jul., v. 33, no. 07. p. 48-54.

PERRENOUD, P. (1999). **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artmed.

PIERRY, F. (2006). **Seleção por Competências: o processo de identificação de competências individuais para Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de pessoa.** São Paulo: Vetor.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1998). A competência essencial da corporação. *In*: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990). **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, no. 3, p. 79-91.

RABAGLIO, M. O. (2004). **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

RAMOS, M. N. (2001). **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação.** São Paulo: Cortez.

RESENDE, E. (2000). **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

RICHARDSON, R. *et al.* (1999). **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas.

ROCHE, J. (1999). A dialética qualificação-competência: estado da questão. *In* TOMASI, A. org. (2004). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI.** Campinas, SP: Papyrus.

ROCHA, A. F. (2002). Qualificações e competências no mutável ambiente das organizações: um estudo inesgotável. *In* GOULART, I. B. (org.) **Psicologia**

Organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo.

ROBERTSON, I. T., CALLINAN, M., BARTRAM, D. (2002). **Organizational Effectiveness. The role of Psychology.** John Willey & Sons. USA.

RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (orgs.). (2005). **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman.

RUAS, R. (2006) **Gestão por Competências: uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas.** XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD. Anais. São Paulo, Atibaia.

_____. (2001) **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações.** Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (mimeo).

RUZZARIN, R., AMARAL, A., SIMIONOVSKI, M. (2002). **Gestão por competências: indo além da teoria.** Porto Alegre: Sebrae/RS.

SALAS, R. et al. (1986). **L'invention du chômage.** Paris: PUF.

SANTOS, A. C.(2001). **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências.** Revista da Administração. Abr/jun, v. 36, no. 2, p. 25-32.

SCHOLTES, P. R. (1996). **The team handbook.** Wis: Madison Joiner associates, Inc.

SOUZA, D. B. (1996). **Aspectos gerais do sistema inglês de qualificações profissionais nacionais.** Rio de Janeiro: SENAI-DN.

SPARROW, P. R. & BOGNANNO, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *In: Managing Learning.* Edited by Christopher Mabey & Paul Iles. London: Routledge.

SPEARMAN, C. (1950). **Human ability.** Lodon: Macmillan & Co. Ltd.

SPENCER L. M., SPENCER, S. M. (1993). **Competence at work.** New York:Wiley.

TANGUY, L. e ROPÉ, F. (org.). (1997). **Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas: Papirus.

TEJADA, F. J. (1999). **Acerca de las competencias profesionales.** Revista Herramientas. v. 56. Madrid, España. Disponível em: <http://www.ilo.org/public>. Acesso em: 16 ago. 2003.

THURSTONE, L.L. (org.). (1952). **Applications of psychology.** New York: Harper & Brothers, p. 138–154.

TOMASI, A. org. (2004). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. São Paulo: Papyrus.

TRASATTI, S. R., COSTA, M. I. (1999). Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. *In*: NEVES, A. **Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade**. Campinas: Papyrus.

VALLAS, S.P. (1990). **The concept of skill: a critical review**. *Work and Occupation*, v. 17, no. 4. Sage Publications, Inc. November, p. 379-398.

VIEIRA, A. & LUZ, T.R. (2006). Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. *In* GOULART, I. (org.). **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

WEBSTER. (1981). **Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged**. Springfield, Massachusetts. G & C. Merriam.

WECHSLER, D. (1944). **The measurement of adult intelligence**. Baltimore: The Williamns & Wilkins Company.

WITTORSKI, R. (2004). Da fabricação das competências. *In* TOMASI, A. **Da qualificação a competência: pensando o século XXI**. Campinas, São Paulo: Papyrus.

WOODRUFFE, C. (1991). **Competent by any other name**. *People management*, sept., p. 30-33.

ZABALETA, A. T. (2008). **Análise de um modelo integral baseado no paradigma da complexidade para a compreensão, definição, avaliação e aplicação de competências**. TD. São Paulo, Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia.

_____. (1993). **What is meant by a competency?** *Leadership & Organization Development Journal*, v. 14, no. 1, p. 29-36.

ZARIFIAN, P. (2001). **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas.

_____. (1988). L'émergence Du modele de la compétence. *In* STANKIEWICZ, F. **Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines**. Paris: Economica.

_____. (1999). **Objectif compétence**. Paris: Liaisons.

_____. (2003). **O modelo da competência**. São Paulo: Senac.

ZÚÑIGA, F. V. (1999). **La formación basada en competencias en América Latina**. CINTERFOR, OIT. Disponível em: <http://www.cinterfor.org.uy/competencia>. Acesso em: 16 ago. 2001. 3 f.

ANEXO 1 - Roteiro para as entrevistas

- Dados de identificação
- Cargo
- Data de admissão
- Tempo na função
- Carreira
- Escolaridade
- Dia-a-dia típico de trabalho
- Principais atividades
- Atividades rotineiras
- Fluxos de trabalho
- Equipamentos de trabalho
- Redes de relacionamento
- Problemas enfrentados e como os soluciona
- Relacionamento com colegas e chefia
- Acesso às informações
- Competências necessárias para a realização das atividades
- Requisitos de acesso ao cargo
- Principais necessidades de treinamento e de desenvolvimento

ANEXO 2 - DESCRIÇÕES DE CARGOS

Título do Cargo:
Número de Ordem: 01/19

ASSISTENTE DE MARKETING

Setor: Marketing

Área: Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/ Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

No Instituto:

- ✓ Fazer a gestão do Instituto e o desenvolvimento de plano estratégico a ser aprovado pela sua Presidência e Vice-Presidência.
- ✓ Coordenar as ações do Instituto junto às instituições atendidas diretamente pelo Instituto.
- ✓ Coordenar as parcerias do Instituto com terceiros.
- ✓ Participar do planejamento das ações de captação de recursos para o Instituto.
- ✓ Fazer a triagem e submeter à Presidência e à Vice-Presidência do Instituto as solicitações que requerem o auxílio para ações sociais.

No Deptº de Marketing:

- ✓ Fazer atendimento a terceiros como prestadores de serviços e possíveis parceiros não ligados às agências de publicidade/promoção.
- ✓ Fazer acompanhamento interno e externo, junto a terceiros, de atividades relacionadas à Política de Privacidade do Portal e de Segurança da Informação, em conjunto com as áreas de TI, RH e Atendimento.
- ✓ Dar apoio ao Deptº Jurídico no desenvolvimento de contratos e regulamentos para ações promocionais.
- ✓ Acompanhar e dar suporte às atividades do Espaço Projeto.
- ✓ Dar suporte no atendimento de Marketing à Associação dos Lojistas do Shopping.
- ✓ Elaborar textos, circulares e materiais de comunicação interna.

Interface com a administradora do Portal na Internet:

- ✓ Alimentar a contratada com as informações a serem colocadas no ar, envolvendo os empreendimentos do Shopping.
- ✓ Acompanhar a atualização das informações envolvendo os empreendimentos do Shopping.

Interface com a administradora dos cursos:

- ✓ Analisar a programação dos cursos desenvolvidos no Espaço Cursos submete à aprovação da Gerência de Marketing e autoriza a operação pelo terceiro.
- ✓ Controlar o fluxo de caixa do Espaço Projeto, submetendo-o à aprovação da Gerência e Diretoria de marketing.

Interface com a Assessoria de Imprensa:

- ✓ Alimentar a assessoria com informações relativas às ações dos empreendimentos do grupo para implementação no Portal, quando solicitado pela gerência.
- ✓ Revisar textos de *releases* e submeter à aprovação da Gerência de Marketing.

Interface com Agência Propaganda e Promoção:

- ✓ Analisar materiais de comunicação/promoção quando solicitado pela gerência.
- ✓ Dar suporte administrativo à agência, quando há interface com lojista.

Perfil da Função

Formação Básica/ Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	Preferencialmente em Marketing
Pós-Graduação		X	Gestão de Negócios

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento de agências de publicidade.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função				X	
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado
Excel	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado
Power Point	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado
Outro - INTERNET	() Básico	() Intermediário	(X) Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
(X) Inglês () Não se Aplica	() Básico () Intermediário (X) Avançado	() Básico () Intermediário (X) Avançado	() Básico () Intermediário (X) Avançado
() Espanhol () Não se Aplica	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado

Competências:

C = Pós-Graduação/Especialização, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Informática, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento, Planejamento estratégico, Coleta de informações para diagnóstico, Pensamento analítico, Pensamento estratégico.

H = Empreendedorismo, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Comunicação escrita, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Organização, Atenção concentrada, Foco no trabalho, Antecipação, Negociação, Estabelecer metas, Tomada de decisão, Solução de problemas, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração, Administração do tempo.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Colaboração, Comprometimento, Espírito de equipe, Entusiasmo, Autoconfiança.

Título do Cargo: **ASSISTENTE DE MARKETING JÚNIOR**

Número de Ordem: 02/19

Setor: Marketing

Área: Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Verificar diariamente a correspondência eletrônica.
- ✓ Participar das reuniões de planejamento estratégico de marketing.
- ✓ Fazer o acompanhamento diário do uso da verba de marketing, atualizando a sua planilha de controle, conforme aprovação da gerência e/ou diretoria.
- ✓ Arquivar materiais sobre concorrência e assuntos de marketing.
- ✓ Cadastra *mailing* específico.
- ✓ Cuidar de materiais gráficos (folhetos, adesivos e outros relacionados a marketing) que não são feitos pela agência de publicidade, recebendo os orçamentos e colhendo a aprovação da Diretoria e Gerência de Marketing, além do controle de entrega dos materiais e encaminhamento de notas ao Departamento Financeiro.
- ✓ Participar de Congressos e palestras, para assuntos pertinentes ao seu trabalho, quando designada.

Agência de Publicidade e Promoção:

- ✓ Responsabilizar-se pelo contato diário com a agência de Publicidade.
- ✓ Participar semanalmente da reunião de *follow up* com a Gerência de Marketing e Agência de Publicidade e Promoção.
- ✓ Conferir os orçamentos/planilhas de custos, planos de mídia e notas fiscais recebidos da Agência referente à mídia, produção e comissões, passando-os para aprovação da gerência e diretoria.

Atendimento de fornecedores:

- ✓ Atender os fornecedores de materiais promocionais (brindes em geral), agências de publicidade e promoção e veículos de comunicação (quando solicitado pela gerência de marketing), analisando e triando suas amostras ou propostas.
- ✓ Analisar e repassar para Gerência/Diretoria os projetos recebidos para solicitação de patrocínio.

Acompanhamento das ações e comunicação de marketing no piso:

- ✓ Acompanhar a manutenção de material de comunicação.
- ✓ Acompanhar a montagem e a desmontagem de todas as ações promocionais e institucionais do piso, ficando responsável pela solução de problemas surgidos durante os seus períodos de realização.
- ✓ Solicitar e analisa pesquisa pós-campanha e analisa.
- ✓ Responder pelo descarte das sobras de materiais promocionais.

Perfil da Função

Formação Básica/Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	Preferencialmente em Marketing
Pós Graduação	X		Gestão de Negócios

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento de agências de publicidade.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Excel	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Power Point	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Outro - INTERNET	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
() Inglês (X) Não se Aplica	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado
() Espanhol () Não se Aplica	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado

Competências:

C = Conhecimento técnico, Escolaridade: Superior, Informática, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento, Planejamento estratégico, Coleta de informações para diagnóstico, Pensamento analítico, Pensamento conceitual.

H = Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Organização, Atenção concentrada, Foco no trabalho, Antecipação, Negociação, Tomada de decisão, Solução de problemas, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração, Administração do tempo.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Colaboração, Comprometimento, Espírito de equipe, Entusiasmo, Autoconfiança.

Título do Cargo: **CHEFE DE RECEPÇÃO**
Número de Ordem: 03/19

Sector: Serviços ao Cliente Área: Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Verificar diariamente a organização dos Postos de Serviço e as equipes de trabalho com o objetivo de identificar necessidades de remanejamento de pessoas e reposição de materiais.
- ✓ Verificar a Pasta de Informações Coletivas para atualização.
- ✓ Verificar as ocorrências e pendências do turno anterior no Caderno de Anotações tomando as providências.
- ✓ Abastecer semanalmente o setor de Fraldário e Carrinho de Bebê com fraldas, forro para o trocado e carrinho, lenços umedecidos e mensalmente para material de escritório para todos os pontos e meias para a equipe sob sua supervisão.
- ✓ Fazer uma revisão das sugestões e críticas das avaliações dos cursos realizados, elaborando gráficos.
- ✓ Elaborar relatório mensal do Espaço Projeto, Cursos e Sabor e Carrinho de bebê/fraldário.
- ✓ Elaborar escala de trabalho mensalmente, adaptando a escala de férias.
- ✓ Fazer a entrega dos holerites de pagamento e vale refeição.
- ✓ Acompanhar a equipe de funcionários dando *feedback* quando necessário.
- ✓ Zelar pela postura profissional.
- ✓ Orientar a equipe sobre as normas de procedimentos de acordo com os respectivos serviços de Fraldário, Carrinho de Bebês e Espaços Projeto, Cursos e Sabor.
- ✓ Fazer o apontamento dos cartões de ponto de sua equipe de trabalho encaminhando para sua Liderança.
- ✓ Fazer seleção dos candidatos recrutados para sua área.
- ✓ Elaborar planilha de controle de horas extras realizadas pelo funcionário de sua equipe com prévia autorização ou feriados.
- ✓ Finalizar planilha tabulada - semanal, mensal e anual sobre:
 - 1) Espaço Projeto: Atendimento por semana, por horário, por arquiteta, como o cliente soube do Espaço Projeto, questionário aplicado para o cliente, retorno de cliente, média geral da consultoria e avaliação geral da consultoria.
 - 2) Espaços Cursos e Sabor: posição de inscrição, comparativos de vagas inscritos e comparecimentos, cursos mais procurados, retorno de cliente, estimativa dos cursos, custo *coffee-break*, controle de material (lápiz).
 - 3) Cursos: contabilidade dos cursos, média geral dos cursos, cursos do ano, e avaliação dos cursos.
- ✓ Elaborar relatórios de acordo com as necessidades da área.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento do Negócio; Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função				X	
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input checked="" type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: Superior, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Informática, Planilhas eletrônicas, Cálculo numérico, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento, Coleta informações para diagnóstico, Pensamento analítico.

H = Empreendedorismo, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Comunicação escrita, Habilidade para formular perguntas, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Habilidade de liderança, Organização, Atenção concentrada, Foco no trabalho, Estabelece o foco, Antecipação, Negociação, Estabelece de metas, Pensamento conceitual, Pensamento estratégico, Tomada de decisão, Solução de problemas, Equilíbrio emocional, Administração do tempo.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Dá autonomia, Gerencia mudanças, Desenvolve os outros, Gerencia o desempenho, Incentiva trabalho em equipe, Dá suporte emocional, Entusiasmo, Autoconfiança.

Título do Cargo: **CHEFE DE RECEPÇÃO GERAL E JÚNIOR**
Número de Ordem: 04/19

Setor: Centrais de Atendimento Área: Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico: Técnico/Operacional:
Tático: Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Verificar diariamente as equipes de trabalho identificando necessidades de remanejamento e falta de materiais.
- ✓ Verificar a Pasta de Informações Coletivas para atualização.
- ✓ Verificar no SAC e no Call Center a existência de casos pendentes tomando as providências cabíveis.
- ✓ Fazer a interface com área jurídica, quando necessário.
- ✓ Verificar as pendências na Central Interna de Informações.
- ✓ Encaminhar para a Coordenação casos atípicos, verificando posicionamento.
- ✓ Manter a Pasta de Procedimentos atualizada (do SAC, Call Center, Informação).
- ✓ Desenvolver argumentos para as novas necessidades de atendimento.
- ✓ Manter atualizado o Caderno de Anotações da Supervisão.
- ✓ Verificar planilhas de confirmação de cursos (confirmados e cancelados) passando a informação para a pessoa responsável pelos cursos.
- ✓ Elaborar ou conferência da escala de trabalho mensal da equipe.
- ✓ Fazer o acompanhamento de horas extras trabalhadas pela equipe de funcionários.
- ✓ Verificar os cartões de ponto encaminhando-os para o Depto. de Recursos Humanos.
- ✓ Interface com RH, quando necessário.
- ✓ Manter atualizada a Pasta da Supervisão com listagem de telefones dos funcionários, escala atual de trabalho, escala de férias, recados, circulares, programação de cursos.
- ✓ Fazer requisição de material de escritório para os diversos Pontos.
- ✓ Apoiar o trabalho das áreas sob sua supervisão quando necessário.
- ✓ Fazer mensalmente a solicitação de meias e, quando necessário, solicitação de substituição de peças dos uniformes.
- ✓ Fazer a entrega dos holerites de pagamento e vale refeição.
- ✓ Analisar os relatórios do SAC (Índice e Relatório de Atendimento).
- ✓ Acompanhar a equipe de funcionários dando *feedback* quando necessário.
- ✓ Zelar pela postura profissional.
- ✓ Consolidar dos relatórios mensais e anuais do SAC e Call Center.
- ✓ Solicitar orientação para a Coordenação em casos específicos (casos SAC e funcionários).

Turno da Tarde:

- ✓ Verificar planilhas de confirmação de cursos (confirmados e cancelados) passando a informação para a pessoa responsável pelos cursos.
- ✓ Ser responsável por mudar a conduta de inserção de informação nas pastas de informações, bem como seu formato, quando necessário.

- ✓ Fazer a consolidação do relatório de Coleta de Dados.
- ✓ Fazer adequação e atualização dos procedimentos contidos na Pasta de Informação.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento do Negócio; Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função				X	
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Excel	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Power Point	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Outro - INTERNET	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
(X) Inglês () Não se Aplica	() Básico (X) Intermediário () Avançado	() Básico (X) Intermediário () Avançado	() Básico (X) Intermediário () Avançado
() Espanhol () Não se Aplica	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado

Competências:

C = Escolaridade: 2º Grau, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Inglês intermediário, Informática, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento, Planejamento estratégico.

H = Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Comunicação escrita, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Habilidade de liderança, Organização, Atenção concentrada, Estabelece o foco, Negociação, Estabelece de metas, Pensamento estratégico, Tomada de decisão, Solução de problemas, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração, Administração do tempo.

A = Empatia, Ética, Bom humor, Gerencia o desempenho, Incentiva trabalho em equipe, Dá suporte emocional, Autoconfiança.

Título do Cargo: **Coordenadora do SAC**
Número de Ordem: 05/19

Sector: Centrais de Atendimento Área: Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico: Técnico/Operacional:
Tático: Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Analisar as demandas das áreas, criando serviços e estrutura adequada para atendê-las.
- ✓ Fazer o planejamento estratégico das Centrais de Atendimento (Quiosques, Call Center Atendimento ao Cliente e Central Interna de Informações), solicitando aprovação da gerência e diretoria de marketing, antes do seu desenvolvimento.
- ✓ Elaborar a apresentação de balanço das áreas a partir dos dados colhidos e tabulados pelas áreas, para gerência de marketing e diretoria
- ✓ Trabalhar em conjunto com a líder de Serviços para garantir a integração entre todas as áreas de atendimento ao cliente e o desenvolvimento das áreas de Serviços.
- ✓ Fazer a gestão de projetos especiais.
- ✓ Responder pelo estudo para o desenvolvimento da Central Interna de Informação, a fim de organizar e agilizar o fluxo de informações entre as áreas e para o cliente.
- ✓ Revisar e analisar os relatórios das áreas.
- ✓ Receber e separar os vales e recibos de pagamento para as encarregadas das diversas áreas.
- ✓ Fazer plantões durante o final de semana (de quinze em quinze dias) ou quando a demanda de trabalho da área exige.
- ✓ Zelar pela integração das equipes.
- Coordenação das Centrais de Atendimento:**
- ✓ Acompanhar as atividades realizadas pelas áreas por meio das suas supervisões (manhã e tarde), a revisão de escala de trabalho e cartões de ponto (entre outros) e supervisão direta de trabalhos específicos (novos procedimentos, levantamentos ou ações).
- ✓ Ser a interface do Atendimento ao Cliente com as gerências das áreas administrativas para solução das reclamações isoladas, quando necessário, e para todas as reclamações reincidentes (que se tornem estatísticas).
- ✓ Dar apoio técnico e comportamental aos supervisores das áreas, a partir da escuta apurada, análise e sugestão de caminhos para solução de problemas surgidos na relação com os subordinados.
- ✓ Ficar responsável pela equipe das Centrais de Atendimento na ausência da supervisão, como dias de folga.
- ✓ Fazer palestras sobre os indicadores revelados pelo trabalho do Atendimento ao Cliente para equipes internas e externas (temporários para ações promocionais), visando evitar a repetição de ocorrências, quando necessário.

- ✓ Acompanhar as tendências do mercado de Serviços de Atendimento ao Cliente, para garantir a atualização constante das estruturas tecnológicas, de processo e perfil profissional da área.
- ✓ Fazer mediação de conflitos no contato com clientes e nas reclamações e solicitações da comunidade em torno do empreendimento.
- ✓ Ser interface para assessoria de imprensa e Fonte para mídia de reclamações referentes ao Atendimento ao Cliente, com o discurso aprovado por marketing.

Imagem & Desenvolvimento:

- ✓ Supervisionar diretamente as atividades da área de Imagem & Desenvolvimento, responsabilizando-se pela contratação de pessoal, empresas e profissionais, bem como das atividades e a medição de performance destes.

Quanto aos Clientes:

- ✓ Identificar, juntamente com a coordenação a confecção da escala anual de férias de todas, necessidades de treinamento e desenvolvimento das equipes que têm contato com o cliente.
- ✓ Levantar, analisar o perfil, orçar e contratar (após análise e aprovação de marketing) empresas de consultoria e treinamento, acompanhando o desenvolvimento de seu trabalho.
- ✓ Coordenar a avaliação e a contratação semestral do fornecedor de curso de inglês.
- ✓ Garantir a adequada imagem da equipe de atendimento por meio de política de atualização de uniformes e acessórios, desenvolvendo projetos com a participação de estilistas e fornecedores.
 - Solicitar e acompanhar o desenvolvimento de peças pilotos, responsabilizando-se por sua aprovação junto às respectivas áreas e a gerência/diretoria de marketing e, ainda, sua implementação.
 - Acompanhar o desempenho das peças de cada coleção.
 - Atualizar o manual de informação.
 - Desenvolver novos fornecedores que possam atender adequadamente as necessidades de roupas e acessórios.
 - Se responsabilizar pela negociação e compra de uniformes, quando da troca de coleção, com orientação de marketing.
 - Mediar a solução de problemas surgidos no trabalho de estoque e distribuição dos uniformes, bem como defeitos.
 - Fazer a triagem das Instituições indicadas pelo Instituto do Shopping para retirada e destinação dos uniformes usados em bom estado (após devolução ao almoxarifado para retirada do logotipo).
- ✓ Coordenar o desenvolvimento e implantação de manuais de procedimento e normas de trabalho entre as áreas do Shopping.

Outras Atividades:

- ✓ Participar do comitê de Política de Privacidade.
- ✓ Formatar de trabalhos de levantamento de informações, confidenciais ou não, a partir da solicitação dos profissionais de marketing.
- ✓ Apoiar o departamento de marketing na estruturação de ações de endomarketing, quando solicitado.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento de Varejo; Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função				X	
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input checked="" type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: Superior, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Conhecimento do varejo, Inglês Intermediário, Informática, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento, Planejamento estratégico, Coleta informações para diagnóstico, Pensamento analítico.

H = Empreendedorismo, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Comunicação escrita, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Habilidade de liderança, Organização, Atenção concentrada, Estabelece o foco, Antecipação, Negociação, Estabelece de metas, Pensamento conceitual, Pensamento estratégico, Visão global/sistêmico, Tomada de decisão, Solução de problemas, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração, Administração do tempo.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Dá autonomia, Gerencia mudanças, Desenvolve os outros, Gerencia o desempenho, Incentiva trabalho em equipe, Dá suporte emocional, Entusiasmo, Autoconfiança.

Título do Cargo: **CHEFE DE RECEPÇÃO**
Número de Ordem: 06/19

Sector: Serviço de Atendimento ao Cliente Área: Serviço ao Cliente

Nível Organizacional:

Estratégico: Técnico/Operacional:
Tático: Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Verificar diariamente a organização dos Postos de Serviço e as equipes de trabalho identificando necessidades de remanejamento de pessoas e reposição de materiais.
- ✓ Verificar a Pasta de Informações Coletivas para atualização.
- ✓ Verificar as ocorrências e pendências do turno anterior no Caderno de Anotações tomando as providências.
- ✓ Semanalmente abastecer o setor de Fraldário e Carrinho de Bebê com fraldas, forro para o trocado e carrinho, lenços umedecidos e mensalmente o material de escritório para todos os pontos e meias para a equipe sob sua supervisão.
- ✓ Fazer revisão das sugestões e críticas das avaliações dos cursos realizados, elaborando gráficos.
- ✓ Elaborar relatório mensal do Espaço Projeto, Cursos e Sabor, e Carrinho de bebê/fraldário.
- ✓ Elaborar escala de trabalho mensalmente, adaptando a escala de férias.
- ✓ Fazer a entrega dos holerites de pagamento e vale refeição.
- ✓ Acompanhar a equipe de funcionários dando *feedback* quando necessário.
- ✓ Zelar pela postura profissional.
- ✓ Orientar a equipe sobre as normas de procedimentos de acordo com os respectivos serviços de Fraldário/Carrinho de Bebês e Espaços Projeto e Cursos.
- ✓ Fazer o apontamento dos cartões de ponto de sua equipe de trabalho encaminhando para sua Liderança.
- ✓ Fazer seleção dos candidatos recrutados para sua área.
- ✓ Elaborar planilha de controle de horas extras realizadas pelo funcionário de sua equipe com prévia autorização ou feriados.
- ✓ Finalizar planilha tabulada semanal, mensal e anual sobre:
 1. Espaço Projeto: Atendimento por semana, por horário, por arquiteta, como o cliente soube do Espaço Projeto, questionário aplicado para o cliente, retorno de cliente, média geral da consultoria e avaliação geral da consultoria.
 2. Espaços Cursos e Sabor: Posição de inscrição, comparativos de vagas inscritos e comparecimentos, cursos mais procurados, retorno de cliente, estimativa dos cursos, custo *coffee-break*, controle de material (lápiz).
 3. Cursos: contabilidade dos cursos, média geral dos cursos, cursos do ano, e avaliação dos cursos.
- ✓ Providenciar outros relatórios, quando solicitado.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)		X	
Ensino Superior			
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento do Negócio; Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input checked="" type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: Superior, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Informática, Cálculo numérico, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento, Planejamento estratégico, Coleta informações para diagnóstico, Pensamento analítico.

H = Empreendedorismo, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Habilidade para formular perguntas, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Habilidade de liderança, Organização, Atenção concentrada, Foco no trabalho, Estabelece o foco, Antecipação, Negociação, Estabelece de metas, Pensamento conceitual, Pensamento estratégico, Tomada de decisão, Solução de problemas, Equilíbrio emocional, Administração do tempo.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Dá autonomia, Gerencia mudanças, Desenvolve os outros, Gerencia o desempenho, Incentiva trabalho em equipe, Dá suporte emocional, Entusiasmo, Autoconfiança.

Título do Cargo: **DIRETOR DE MARKETING**
Número de Ordem: 07/19

Setor: Marketing

Área: Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Responder pelo plano de marketing do Shopping e seus empreendimentos.
- ✓ Manter-se informada sobre todas as ações de comunicação e marketing do complexo.
- ✓ Responder pelo planejamento financeiro do Depto. de Marketing.
- ✓ Fazer a aprovação final das campanhas promocionais e institucionais.
- ✓ Aprovar os *releases* encaminhados pela Assessoria de Imprensa.
- ✓ Fazer liberação de pagamento das Notas Fiscais relativas às despesas do Depto. de Marketing.
- ✓ Fazer atendimento a lojistas e *prospects* em casos especiais.
- ✓ Analisar propostas de patrocínio e de parceria aceitando ou não de acordo com o plano diretor de marketing.
- ✓ Analisar os resultados da Pesquisa do Perfil do Consumidor adequando as ações de marketing para atingir os resultados esperados junto ao público alvo.
- ✓ Participar das reuniões da ABRASC e ALSHOP.
- ✓ Acompanhar as necessidades da comunidade local adequando as instalações ou oferecendo serviços que atendam a estas necessidades.
- ✓ Zelar pelo adequado clima organizacional da equipe.
- ✓ Fazer o Papel institucional (porta voz) representando o empreendimento em situações sociais & comerciais.
- ✓ Criador e porta-voz do Instituto: relacionamento empreendimento/comunidade.
- ✓ Ser a interface de ações do departamento de marketing com empreendedores e com o departamento financeiro de outras empresas do grupo.
- ✓ Ser a interface com a engenharia para obras que tenham influência no marketing (percepção do empreendimento).
- ✓ Avaliar e aprovar peças de comunicação produzidas para o grupo.
- ✓ Ser o relações públicas com entidades da região e fora dela.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	Marketing
Pós Graduação		X	Gestão de Shopping e Marketing

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor; Conhecimento do varejo.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função					X
Vivência em empresas com produtos e serviços similares				X	

Informática (Nível Usuário)

Word	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado
Excel	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado
Power Point	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado
Outro - INTERNET	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
(X) Inglês () Não se Aplica	() Básico () Intermediário (X) Avançado	() Básico () Intermediário (X) Avançado	() Básico () Intermediário (X) Avançado
() Espanhol () Não se Aplica	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado

Competências:

C = Pós-graduação, Especialização, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Conhecimento do varejo, Inglês avançado, Informática, Cálculo numérico, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento estratégico, Coleta informações para diagnóstico, Pensamento analítico.

H = Empreendedorismo, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Habilidade para formular perguntas, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Habilidade de liderança, Organização, Estabelece o foco, Antecipação, Negociação, Estabelece de metas, Pensamento conceitual, Pensamento estratégico, Visão global/sistêmico, Tomada de decisão, Solução de problemas, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Dá autonomia, Gerencia mudanças, Desenvolve os outros, Gerencia o desempenho, Incentiva trabalho em equipe, Dá suporte emocional, Entusiasmo, Autoconfiança.

Título do Cargo: **GERENTE DE MARKETING**
Número de Ordem: 08/19

Setor: Marketing

Área: Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Responder pelo desenvolvimento do plano de comunicação e marketing do complexo.
- ✓ Responder pela gestão financeira do departamento (entrada do Fundo de Promoção, gastos e alocação de verba), submetendo à aprovação da diretoria.
- ✓ Desenvolver o papel de *controller* para as ações que necessitam de decisão.
- ✓ Receber propostas de locação, previamente triadas pela secretária de marketing para tomada de decisão.
- ✓ Fazer a negociação de valores das locações dos quiosques promocionais, displays e auditório.
- ✓ A partir da demanda, brifar a agência de propaganda para que a mesma desenvolva campanhas ou promoções de acordo com o público-alvo.
- ✓ Fazer diariamente reunião com a Agência de Promoção e Propaganda para acompanhamento do cronograma e tomadas de decisão em relação a campanhas, endomarketing, brindes e outros materiais.
- ✓ Acompanhar a eficácia das campanhas através dos resultados das pesquisas pós-venda (solicitadas ao Atendimento ao Lojista).
- ✓ Atender a Assessoria de Imprensa (relações públicas e mídia espontânea), desenvolvendo estratégias de atuação.
- ✓ Avaliar os cursos e a consultoria oferecidos nos Espaços Projeto, Cursos e Sabor através das informações recebidas dos responsáveis pelas áreas, tomando decisões estratégicas (manutenção ou cancelamento de cursos, mostras de produtos e reposição de linha).
- ✓ Analisar propostas de patrocínio e de parceria aceitando ou não de acordo com o plano diretor de marketing.
- ✓ Desenvolver fornecedores parceiros de promoções para o complexo.
- ✓ Responsável pela interface com a Superintendência.
- ✓ Coordenar as atividades do Depto. de Marketing.
- ✓ Faz atendimento a lojistas.
- ✓ Analisar os resultados da Pesquisa do perfil do consumidor adequando as ações de marketing para atingir o público alvo.
- ✓ Manter atualizada em relação a todos os serviços prestados pelo departamento através de relatórios periódicos (reuniões da agência de publicidade).
- ✓ Fazer reuniões periódicas de acompanhamento com os responsáveis de cada área do departamento de marketing.
- ✓ Zelar pelo adequado clima organizacional da equipe.
- ✓ Representar o empreendimento em cursos, convenções e entidades como Alshop e Abrasce, sendo fonte em casos de solicitação específica a impossibilidade da diretoria.
- ✓ Avaliar, negociar e encaminhar para aprovação contatos com terceiros.

✓ Avaliar e aprovar, junto com a diretoria, as ações de marketing.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	Marketing
Pós Graduação		X	Gestão de Shopping e Marketing

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor; Conhecimento do varejo.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função					X
Vivência em empresas com produtos e serviços similares			X		

Informática (Nível Usuário)

Word	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado
Excel	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado
Power Point	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado
Outro - INTERNET	() Básico	(X) Intermediário	() Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
(X) Inglês () Não se Aplica	() Básico () Intermediário (X) Avançado	() Básico () Intermediário (X) Avançado	() Básico () Intermediário (X) Avançado
() Espanhol () Não se Aplica	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado

Competências

C = Pós-graduação, Especialização, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Conhecimento do varejo, Inglês avançado, Informática, Cálculo numérico, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento, Planejamento estratégico, Coleta informações para diagnóstico, Pensamento analítico.

H = Empreendedorismo, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Habilidade para formular perguntas, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Habilidade de liderança, Organização, Estabelece o foco, Antecipação, Negociação, Estabelece de metas, Pensamento conceitual, Pensamento estratégico, Visão global/sistêmico, Tomada de decisão, Solução de problemas, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração, Administração do tempo.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Dá autonomia, Gerencia mudanças, Desenvolve os outros, Gerencia o desempenho, Incentiva trabalho em equipe, Dá suporte emocional, Entusiasmo, Autoconfiança.

Título do Cargo **LIDER DE SERVIÇOS MARKETING**

Número de Ordem: 09/19

Sector: Serviços de Marketing

Área: Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

Supervisão Equipe:

- ✓ Fazer a interface da empresa com os diversos fornecedores, prestadores de serviços relacionados às áreas de serviços.
- ✓ Responder pela elaboração de normas e procedimentos de acordo com as características e necessidades dos diferentes pontos de atendimento.
- ✓ Fazer o acompanhamento constante das atividades realizadas pelas supervisoras das áreas, objetivando a manutenção dos trabalhos e/ou aperfeiçoamento.
- ✓ Fazer a interface entre o departamento de marketing e a área de responsabilidade.
- ✓ Dar apoio à supervisão da área e profissionais, para soluções de problemas geradores de conflitos entre profissionais X clientes, profissionais da área X áreas internas, e entre profissionais da área.
- ✓ Acompanhar e validar o processo de seleção de novas candidatas às vagas de sua área.
- ✓ Receber e encaminhar os holerites e vale-refeição para distribuição à equipe.
- ✓ Estar constantemente atenta às mudanças da empresa, objetivando sempre manter o melhor atendimento aos clientes do Shopping.
- ✓ Estar constantemente atenta às necessidades e informações dos clientes para encaminhar suas sugestões para desenvolvimento das áreas de atendimento à administração do Shopping.
- ✓ Analisar requisições solicitadas pela área de sua supervisão para confecção de materiais de papelaria, consumo, revisando sempre sua atualização.
- ✓ Autorizar requisições para retirada de material do almoxarifado interno e uniformes.
- ✓ Levantar e apresenta as necessidades de mudanças estruturais das áreas sob a sua responsabilidade para adequação de demanda e melhoria constante.

Apoio Marketing:

- ✓ Responder pela administração da colocação dos cartazes nos displays para lojistas (de acordo com os procedimentos para locação já definidos) mantendo, para isto, um controle do mapa de todos os displays do Shopping.
- ✓ Receber os cartazes dos lojistas e os encaminha para colocação nos displays, com as indicações necessárias, como os pontos onde devem ser

colocados, período de veiculação e os procedimentos para devolução ao lojista, no término da locação do display.

- ✓ Responder pelo processo de introdução no sistema dos dados de clientes inscritos em promoções cujo cadastramento foi manual e devolução dos cupons para o departamento de marketing, para guarda pelo tempo que manda a lei.
- ✓ Analisar a planilha de custos do Fraldário, Carrinho de Bebê, Espaço Projeto, Espaço Cursos, Espaço Sabor, para subsidiar dados para patrocínio e gestão destas áreas.
- ✓ Ter o primeiro contato com possíveis patrocinadores para as áreas, encaminhando a proposta a gerência de marketing.
- ✓ Levantar as necessidades e sugere conteúdo para contratos de patrocínio (para o setor de Fraldário e Carrinho de Bebê) para o Depto. Jurídico formatar o contrato ou aditamento.
- ✓ Controlar a distribuição de folheteria encaminhado as sobras para o Depto. de Marketing.
- ✓ Analisar relatórios mensais e anuais para comparativos de crescimento quantitativos pertinentes as áreas de sua responsabilidade.
- ✓ Atender os diversos fornecedores, prestadores de serviços e patrocinadores relacionados às áreas sob sua supervisão, quando solicitado por Marketing.
- ✓ Dar apoio à secretaria do Depto. de Marketing distribuindo para equipe de trabalhos internos como correios, pagamentos, serviços bancários, papelarias, etc.
- ✓ Encaminhar folheteria de terceiros para aprovação e distribuição interna.
- ✓ Dar o encaminhamento de propostas de interesse de ministrar cursos no Espaço Cursos/Sabor ao organizador do evento e gerência de marketing.
- ✓ Responder pela supervisão operacional do trabalho de terceiros, como arquitetas, empresas de conteúdo de cursos e seus professores.
- ✓ Fazer a supervisão da distribuição de materiais patrocinados por terceiros nas áreas de serviços.
- ✓ Encaminhar para assinatura da diretoria de marketing os R.P. das arquitetas do Espaço Projeto.
- ✓ Responder pelo processo de entrega de circulares e solicitações específicas aos lojistas.

Pesquisa:

- ✓ Revisar, adaptar ou criar novos formulários para pesquisa de pós-promoção, a cada ação promocional desenvolvida pelo Depto. de Marketing. Orienta a equipe para aplicação da pesquisa e sua tabulação, responsabilizando-se pela análise de seus dados.
- ✓ Estudar e formatar pesquisas para medir a satisfação dos clientes com os serviços oferecidos pelos empreendimentos.
- ✓ Analisar dados sobre as áreas que deverão ser repassados para a Agência de Promoção Externa, mensalmente sobre posição das inscrições dos cursos realizados e pesquisa pós-vendas das ações promocionais.
- ✓ Fazer a tabulação de cursos, consultorias, pesquisa pós-vendas, cruzando os dados mensalmente, anualmente, ou das mesmas campanhas para análise de resultados.
- ✓ Encaminhar os dados necessários sobre as promoções e eventos de todos os empreendimentos para que a concessionária do estacionamento possa

cruzar os dados de fluxo de entrada de veículos para análise do departamento de marketing.

- ✓ Analisar os relatórios elaborados pela concessionária do estacionamento referente à porcentagem de fluxo de entrada e horários de veículos no Shopping para melhor adequação da distribuição de material promocional do Depto. de Marketing.
- ✓ Analisar dados que deverão ser repassados para organizadores dos eventos Espaços Cursos/Sabor, mensalmente, após realização dos cursos e *feedback* ao Departamento de Marketing.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	(preferencialmente com ênfase em marketing)
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento do Negócio; Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função				X	
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Excel	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Power Point	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Outro - INTERNET	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input checked="" type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: Superior, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Inglês intermediário, Informática, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento, Planejamento estratégico, Coleta informações para diagnóstico Pensamento analítico.

H = Empreendedorismo, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Comunicação escrita, Habilidade para formular perguntas, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Habilidade de liderança, Organização, Atenção concentrada, Foco no trabalho, Estabelece o foco, Antecipação, Negociação, Estabelece de metas, Pensamento conceitual, Tomada de decisão, Solução de problemas, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Administração do tempo.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Dá autonomia, Gerencia mudanças, Desenvolve os outros, Gerencia o desempenho, Colaboração, Comprometimento, Espírito de equipe, Incentiva o trabalho em equipe, Dá suporte emocional, Entusiasmo, Autoconfiança.

Título do Cargo: **RECEPCIONISTA GERAL**

Número de Ordem: 10/19

Sector: Espaços Projetos/Cursos/Sabor

Área: Serviço ao Cliente

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Ligar os equipamentos dos Espaços Projeto/Cursos/Sabor.
- ✓ Fazer o controle do ativo e fixo dos espaços.
- ✓ Verificar no Diário de Informações Coletivas pendências e novas informações.
- ✓ Verificar os *e-mails* recebidos.
- ✓ Fazer a solicitação de compra de produtos para o *coffee-break* de acordo com a programação de cursos.
- ✓ Abastecer diariamente a recepção de café, água, bala, copos descartáveis.
- ✓ Providenciar a montagem do *coffee-break* nos cursos ou outros eventos realizados nos Espaços.
- ✓ Fazer o controle quantitativo de materiais de papelaria e de consumo.
- ✓ Recepcionar pessoalmente o cliente.
- ✓ Fazer agendamento pessoal de clientes para Consultoria de Projetos.
- ✓ Fazer o preenchimento da ficha de cadastro através do CPF e o encaminhamos para o atendimento da arquiteta que, após a orientação profissional, é incluído no sistema para integrar o banco de dados. Caso o cliente se recuse a fornecer o CPF, fazer o cadastro manualmente.
- ✓ Cadastrar o projeto em planilha com controle de numeração e ambiente abordado.
- ✓ Fazer a tabulação da avaliação sobre o atendimento da consultoria repassando para a Supervisão.
- ✓ Prestar apoio às arquitetas e sua Coordenadora.
- ✓ Fazer a atualização dos dados cadastrais dos clientes do Espaço Projeto.
- ✓ Após elaboração da escala mensal feita pela coordenadora das arquitetas, faz a sua formatação e distribui para todas as profissionais. Com base na escala mensal faz a escala semanal.
- ✓ Receber os RPAs preenchidos pelas arquitetas para pagamento das horas trabalhadas.
- ✓ Na montagem e desmontagem de mostras de decoração quando são editadas, através das notas fiscais dos produtos emprestados pelos lojistas preparar relação de cada ambiente com seus respectivos produtos para a checagem diária.
- ✓ Acompanhar a limpeza das mostras de decoração para manter sua integridade.
- ✓ Receber a programação mensal (Espaço Sabor) e bimestral (Espaço Curso).
- ✓ Efetuar inscrição para cursos (Espaço Cursos e Espaço Sabor) pessoalmente via sistema com CPF ou manualmente sem CPF.
- ✓ Garantir a limpeza e manutenção dos espaços (Projeto, Cursos e Sabor).
- ✓ Fazer solicitação de materiais específicos para viabilizar a realização de cursos (exemplo: bancadas).
- ✓ Recepcionar o docente.
- ✓ Recepcionar os alunos solicitando a assinatura na lista de presença, entrega

- material do participante e quando necessário recebe o pagamento.
- ✓ Fazer a abertura dos eventos dentro da sala de aula
- ✓ Recolher as avaliações devidamente preenchidas.
- ✓ Gerar lista de assinatura, etiqueta de identificação dos participantes, separar o material (bloco de anotação, lápis, avaliação, material didático e de divulgação) e gerar certificado dos participantes.
- ✓ Fazer tabulação ao final de cada curso repassando para a Supervisão.
- ✓ Efetuar depósito bancário em favor da empresa organizadora dos cursos.
- ✓ Elaborar e alterar do manual de manuseio dos equipamentos.
- ✓ Providenciar a manutenção dos equipamentos junto ao departamento responsável.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)		X	
Ensino Superior			
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento do Negócio; Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Excel	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Power Point	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Outro - INTERNET	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input checked="" type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: 2º Grau, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Inglês básico, Informática.

H = Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Habilidade para formular perguntas, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Atenção concentrada, Negociação, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Colaboração, Comprometimento, Espírito de equipe, Entusiasmo.

Título do Cargo: **RECEPCIONISTA GERAL**
Número de Ordem: 11/19

Setor: Centrais de Atendimento

Área: Atendimento ao
Cliente

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Verificar correspondência eletrônica.
- ✓ Manter-se atualizada verificando diariamente a Pasta Coletiva de Informações.
- ✓ Verificar a entrada dos novos atendimentos iniciados pelo outro turno de trabalho e os casos pendentes na pasta do SAC.
- ✓ Atender as solicitações, reclamações e pedidos de informações.
- ✓ Fazer a análise detalhada de cada caso, com base no Código de Defesa do Consumidor e a Missão e os princípios dos empreendimentos do Shopping.
- ✓ Dar andamento aos processos de atendimento, contatando o lojista ou o Depto. envolvido e dar o *feedback* ao cliente, respeitando o prazo de três dias úteis.
- ✓ Orientar o lojista baseando-se no Código de Defesa do Consumidor.
- ✓ Encaminhar para a Supervisão casos de pequenos danos e atípicos (que ainda não estão previsto nas normas da área).
- ✓ Fazer o encerramento do atendimento, e arquivar em pasta apropriada.
- ✓ Fazer o relatório mensal dos atendimentos discriminando: veículo de comunicação, empreendimento, departamento, terceiros, informações gerais e reclamações de lojas, e encaminhar para a Supervisão.
- ✓ Fazer arquivo morto dos Atendimentos.
- ✓ Atualizar o manual de Procedimentos do SAC, de acordo com a necessidade, com o aval da supervisão.
- ✓ Dar apoio a demais Centrais de Atendimento, quando necessário.
- ✓ Auxiliar o Depto. de Marketing, representando a empresa na entrega de premiações individuais referentes a promoções ou ações específicas.
- ✓ Fazer o cancelamento de inscrições nos cursos (no sistema).
- ✓ Realizar pesquisas (livros, jornais, internet) de casos específicos/atípicos do SAC.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)		X	
Ensino Superior			
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input type="checkbox"/> Inglês <input checked="" type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: 2º Grau, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Informática, Foco no cliente.

H = Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Comunicação escrita, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Organização, Atenção concentrada, Negociação, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração.

A = Empatia, Bom humor, Comprometimento, Espírito de equipe.

Título do Cargo: **RECEPCIONISTA GERAL**
Número de Ordem: 12/19

Setor: Serviços de Marketing

Área: Atendimento ao Lojista

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Entregar mensalmente aos lojistas o GIS (Guia Interno Semanal) para o preenchimento do próximo mês, numerado de acordo com o nº da loja.
- ✓ Encaminhar no início de cada mês, os GIS recebidos dos lojistas para a Administração do Shopping sempre referente ao mês anterior.
- ✓ Receber dos lojistas pedidos de autorização para realização de serviços de manutenção em papel timbrado e assinado pela Loja, constando os nomes das pessoas, bem como RG e Placas e modelos de automóveis que entrarão no Shopping fora do horário normal de funcionamento. Repassar a autorização em papel timbrado do Shopping encaminhando via e-mail e a autorização de origem para o setor de Engenharia responsável pela liberação dos serviços.
- ✓ Fazer a reserva do auditório, mediante solicitação do lojista, fornecendo formulário próprio para preenchimento com as informações sobre o evento e para empresas externas após a liberação do Depto. de Marketing.
- ✓ Encaminhar pessoas tanto para administração quanto para os serviços situados no 1º andar.
- ✓ Fazer atendimento ao lojista, clientes e fornecedores.
- ✓ Receber as correspondências simples e as correspondências registradas do correio, carimbando a data do recebimento, fazendo a distribuição por loja que posteriormente são retiradas pelos lojistas ao longo do dia.
- ✓ Elaborar planilha quantitativa de correspondências recebidas pelo correio.
- ✓ Controlar diariamente a entrega de correspondências ao lojista.
- ✓ Apoiar a área de Pesquisa e Ações de Apoio de Marketing.
- ✓ Verificar os e-mails recebidos.
- ✓ Receber e encaminhar folheteria de lojistas para autorização do departamento de marketing para divulgação interna.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)		X	
Ensino Superior			
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Conhecimento do Negócio; Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor.

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input type="checkbox"/> Inglês <input checked="" type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: 2º Grau, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Informática, Foco no cliente.

H = Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Organização, Atenção concentrada, Negociação, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração, Administração do tempo.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Colaboração, Comprometimento, Espírito de equipe, Entusiasmo.

Título do Cargo: **RECEPCIONISTA GERAL**
Número de Ordem: 13/19

Setor: Centrais de Atendimento

Área: Central Interna de
Informações

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Verificar na Pasta de Informações Coletivas as pendências e novas informações.
- ✓ Atualizar-se em relação às novas promoções do Shopping e suas lojas.
- ✓ Atualizar-se em relação à situação atual das lojas que inauguraram, fecharam, em reforma ou empapeladas.
- ✓ Encaminhar as programações dos cinemas aos pontos de informações.
- ✓ Percorrer os pisos do Shopping para se atualizar em relação às lojas que estão em promoção; se foram veiculadas na mídia; lojas que comercializam ingressos (para shows, corridas, etc.).
- ✓ Encaminhar a agenda de eventos das lojas para os pontos de informações.
- ✓ Receber a programação de eventos.
- ✓ Buscar informações mais detalhadas sobre os eventos (se o evento é aberto ao público, telefone de contato do promotor, pavilhão em que será realizado, visita o *site* do evento, etc.), para encaminhar aos pontos de informações.
- ✓ Informar todos os pontos de informações do Shopping sobre as novas informações.
- ✓ Manter atualizadas as listagens de lojas fechadas, lojas inauguradas, lojas em reforma, segundo número telefônico das lojas e lojas que trabalham com estacionamento VIP gratuito.
- ✓ Dar apoio as Centrais de Atendimento, quando necessário.
- ✓ Incluir a programação dos cursos no sistema que gerencia as inscrições.
- ✓ Fazer a atualização do glossário com informações sobre termos não usuais.
- ✓ Encaminhar cópia da programação dos cursos para os pontos de informações.
- ✓ Manter arquivo das informações dos cursos que já foram desenvolvidos.
- ✓ Selecionar, junto com a coordenação, os *clippings* do Shopping recebidos da Assessoria de Imprensa, para reencaminhá-los - quando necessário - para áreas (inclusive administrativas).
- ✓ Elaborar o relatório consolidado de Coleta de Dados e encaminhar para a Supervisão.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)		X	
Ensino Superior			
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input type="checkbox"/> Inglês <input checked="" type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: 2º Grau, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Informática.

H = Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação verbal, Comunicação escrita, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Atenção concentrada, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional.

A = Agilidade, Empatia, Bom humor, Colaboração, Espírito de equipe, Entusiasmo.

Título do Cargo: **RECEPCIONISTA GERAL**
Número de Ordem: 14/19

Setor: Centrais de Atendimento

Área: Imagem e
Desenvolvimento

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Triar os currículos recebidos para as áreas de Relações com os Clientes.
- ✓ Fazer o recrutamento de candidatos para as vagas.
- ✓ Realizar entrevista, aplicar testes e elaborar o parecer dos candidatos.
- ✓ Organizar dinâmica para que a área requisitante avalie os candidatos aprovados no processo de recrutamento e escolha o que irá ocupar a vaga em aberto.
- ✓ Encaminhar o escolhido para contratação, por meio da coordenação.
- ✓ Acompanhar os funcionários admitidos ao almoxarifado para liberação dos uniformes.
- ✓ Fazer a apresentação do novo funcionário às áreas operacionais, explicando suas funções.
- ✓ Participar da avaliação de potencial dos funcionários para promoções e remanejamentos.
- ✓ Cadastrar e manter os currículos recebidos.
- ✓ Manter cadastro de fichas de funcionários das áreas de Relações com os clientes.
- ✓ Participar anualmente do estudo do novo uniforme (atendimento, segurança e manutenção) organizando a troca dos mesmos.
- ✓ Participar do levantamento de necessidades de treinamento técnico e comportamental das diversas áreas que têm contato com os clientes juntamente com as supervisões e a Coordenação.
- ✓ Auxiliar a coordenação na busca de empresas prestadoras de serviços na área de treinamento.
- ✓ Receber as avaliações de aprendizagem realizadas pela escola de inglês, elaborar estatística para ser encaminhada para coordenação.
- ✓ Realizar com os funcionários avaliação da escola de idiomas por meio de pesquisas de satisfação.
- ✓ Organizar a escala de férias da área de Relações com os Clientes.
- ✓ Responder pela atualização da listagem de telefones residencial e celular dos funcionários da área de Atendimento.
- ✓ Acompanhar o recebimento e conferência no almoxarifado dos itens da coleção de uniformes, quando necessário.
- ✓ Organizar a confraternização de Natal.
- ✓ Zelar pela integração da equipe de Atendimento.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	Psicologia
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função				X	
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input type="checkbox"/> Inglês <input checked="" type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Conhecimento técnico, Escolaridade: Superior, Informática, Foco em resultados, Foco no cliente, Planejamento estratégico.

H = Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Comunicação escrita, Habilidade para formular perguntas, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Organização, Atenção concentrada, Foco no trabalho, Negociação, Pensamento estratégico, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração, Administração do tempo.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Espírito de equipe, Entusiasmo.

Título do Cargo: **RECEPCIONISTA GERAL**
Número de Ordem: 15/19

Setor: Centrais de Atendimento

Área: Quiosques Internos

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Abrir (ou fechar, no segundo turno) o balcão.
- ✓ Atualizar-se em relação às lojas e promoções do Shopping verificando a Pasta de Informações Diárias e entrando em contato com a pessoa responsável pelo Setor de Informações, quando necessário.
- ✓ Atender pessoalmente aos clientes por ordem de chegada, fornecendo informações sobre o Shopping, suas lojas e arredores.
- ✓ Atender fornecedores e entregadores sobre a localização das lojas.
- ✓ Atender diversos públicos (como oficiais de justiça, profissionais procurando emprego, etc.), encaminhando-os conforme o caso para administração e áreas operacionais.
- ✓ Encaminhar à Segurança objetos achados/perdidos por clientes, no Shopping.
- ✓ Adicionar na planilha diária e mensal de Coleta de Dados as lojas, produtos e marcas procurados pelos clientes que não existem no Shopping.
- ✓ Comunicar imediatamente a Segurança sobre pessoas perdidas e as encaminha para a Sala de Segurança.
- ✓ Orientar os clientes no caso de pessoas perdidas.
- ✓ Oferecer o formulário (URNA) para clientes que desejam fazer reclamações/sugestões/elogios, porém não querem ir até o SAC.
- ✓ Participar do Grupo de Estudo para desenvolvimento da Central Interna de Informações.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)		X	
Ensino Superior			
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input type="checkbox"/> Inglês <input checked="" type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: 2º Grau, Conhecimento do negócio, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Informática, Foco no cliente.

H = Relacionamento interpessoal, Comunicação verbal, Comunicação escrita, Habilidade para formular perguntas, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Negociação, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional.

A = Empatia, Ética, Bom humor, Comprometimento, Espírito de equipe, Entusiasmo.

Título do Cargo: **RECEPCIONISTA GERAL**
Número de Ordem: 16/19

Setor: Serviços de Marketing

Área: Pesquisas e Ações
Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Encaminhar materiais das ações promocionais para as lojas do Shopping.
- ✓ Fazer a planilha de distribuição diária de filipetas promocionais e de cursos para controle do Administrador dos estacionamentos.
- ✓ Receber todos os materiais da promoção como cartazes/filipetas ou encartes, separando a quantidade correta conforme discriminada em planilha e encaminhadas para a portaria localizada no estacionamento.
- ✓ Verificar nos pontos internos as quantidades existentes de folheteria (quando faltarem dois dias para o término de cada promoção, cursos) e encaminhar para as portarias, evitando sobras, porém, quando inevitáveis, enviar para prensa mediante a autorização do departamento de Marketing.
- ✓ Encaminhar formulário de pesquisa pós-venda após o término das ações promocionais.
- ✓ Fazer a tabulação das pesquisas pós-venda por loja e por segmento, encaminhando resultado final para Supervisão.
- ✓ Acompanhar o fotógrafo direcionando-o na seleção de produtos das lojas, elaborando uma pré-listagem com todos os produtos escolhidos que posteriormente deverá ser retirado pelo mesmo, sob sua responsabilidade através de um termo preenchido e cheque caução (se for o caso) para campanhas institucionais ou impressas.
- ✓ Verificar diariamente nos pisos dos Shoppings, as condições dos cartazes promocionais dispostos nos displays efetuando sua troca quando necessário, bem como seu posicionamento nos corredores, condições de manutenção dos displays e conferência juntamente com a planilha a localização do cartaz de acordo com a numeração do display.
- ✓ Verificar duas vezes na semana os cartazes promocionais nas portarias (guaritas) do Shopping, efetuando a troca quando necessária, seja por mal estado ou troca de promoção, atualizando planilha.
- ✓ Diariamente fazer o abastecimento de material promocional dos bolsões situados nas portarias.
- ✓ Tirar cópias e passar a circulares tanto promocionais como comunicados para os lojistas.
- ✓ Receber os produtos oferecidos pelas lojas e as fichas devidamente preenchidos pelos lojistas, preparando planilha com os dados necessários de acordo com a promoção de todas as lojas participantes.
- ✓ Separar os produtos de acordo com a categoria ou valores para serem selecionados pela produtora e Depto. de Marketing. Preparar nova planilha somente com os produtos selecionados para as fotos que irão para os folhetos de ofertas ou desfiles, etc., fazendo a devolução às lojas dos demais

- produtos que não serão fotografados (porém irão para o *site*).
- ✓ Dar apoio para a sessão de fotos.
- ✓ Retornar aos lojistas depois dos produtos serem fotografados pela produtora.
- ✓ Conferir a prova do encarte para aprovação da impressão e também a página do *site*. Este serviço é feito juntamente com a supervisão.
- ✓ Fazer a introdução no sistema dos dados de clientes inscritos em promoções cujo cadastramento foi manual.
- ✓ Dar apoio à secretaria do Depto. de Marketing na área interna do shopping, com serviços como bancos, correios, etc.
- ✓ Receber os folhetos promocionais para distribuição.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)		X	
Ensino Superior			
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Excel	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Power Point	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Outro - INTERNET	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: 2º Grau, Conhecimento do negócio, Informática.

H = Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Solução de Conflitos, Atenção concentrada, Foco no trabalho, Negociação, Equilíbrio emocional.

A = Agilidade, Empatia, Bom humor, Colaboração, Comprometimento, Espírito de equipe, Entusiasmo.

Título do Cargo: **RECEPCIONISTA JUNIOR**
Número de Ordem: 17/19

Setor: Fraldário Área: Serviço ao Cliente

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

➤ **Carrinho de Bebê:**

- ✓ Antes da abertura do Fraldário, retirar os carrinhos de bebê juntamente com os cartões que foram entregues na Segurança após as 22:00 horas do dia anterior.
- ✓ Fazer a contagem de carrinhos de bebês e de cartões existentes nos fraldários duas vezes: no início e no término do dia e lançar em planilha apropriada para controle.
- ✓ Fazer a colocação de forro nos carrinhos de bebê e os organizar em fileiras.
- ✓ Atender os clientes que solicitam carrinho de bebê já cadastrados, via sistema, mediante o número de CPF, nome ou RG.
- ✓ Para os clientes não cadastrados, solicitar o nº do CPF para incluir no sistema. Se o cliente não possuir CPF efetuar o cadastro manualmente mediante apresentação de outro documento. Para clientes estrangeiros, solicitar o número do passaporte.
- ✓ Entregar o carrinho já com o protetor descartável juntamente com o cartão onde consta as instruções de utilização do serviço, com uma etiqueta anotado o número do CPF, Passaporte ou RG do cliente.
- ✓ Fornecer instruções para o cliente sobre os locais inapropriados para caminhar com o carrinho de bebê e que o mesmo deve ser devolvido no mesmo local onde foi retirado (até as 22:00 horas) ou na sala da Segurança (após as 22:00 horas).
- ✓ Receber dos clientes os cartões e os carrinhos de bebê providenciando sua limpeza, trocar o forro e recolocar na fila de carrinhos.
- ✓ Dar o encerramento do serviço no sistema no momento da devolução do carrinho de bebê juntamente com o cartão onde consta o nº do CPF anotado, ou se constar RG ou outro documento dar o encerramento do serviço na ficha manuscrita.
- ✓ Encaminhar os carrinhos que devem ir para a manutenção e/ou lavagem anotando a quantidade encaminhada em planilha apropriada para controle.
- ✓ Receber os carrinhos que foram para manutenção e/ou lavagem lançando a quantidade devolvida em planilha apropriada.
- ✓ Após as 22:00 horas, colocar o aviso na porta do fraldário que o carrinho de bebê deverá ser devolvido na Sala de Segurança.
- ✓ Verificar o estoque de material descartável e de limpeza a ser repostos comunicando as quantidades à supervisão.
- ✓ Fazer o relatório diário de utilização do Carrinho de Bebê lançando a quantidade de carrinhos e cartões existentes no início e término do dia, quantidade de carrinhos em manutenção, quantidade de carrinhos na

- lavagem e quantidade de carrinhos pendentes.
 - ✓ Elaborar o relatório mensal de utilização do Carrinho de Bebê com a consolidação do relatório diário da quantidade de clientes que utilizaram o carrinho de bebê.
 - ✓ Fornecer carrinho de bebê específico para crianças com necessidades especiais.
 - ✓ Orientar os clientes que solicitam cadeira de rodas a se dirigirem a Segurança.
- **No Fraldário:**
- ✓ Manter o fraldário limpo e organizado.
 - ✓ Manter forros dobrados para facilitar o manuseio.
 - ✓ Fazer a troca de forro dos trocadores a cada uso dos clientes.
 - ✓ Atender os clientes que procuram o serviço de fraldário para troca do bebê, amamentação ou alimentação.
 - ✓ Zelar pelo conforto das mães na sala de amamentação não permitindo a entrada de homens e/ou acompanhantes, quando necessário.
 - ✓ Orientar quanto ao uso do microondas.
 - ✓ Controlar a quantidade de fraldas fornecidas aos clientes e por tamanhos P, M, G, e GG, gerando relatório diário e mensal quantitativo e por tamanho de fraldas fornecidas aos clientes.
 - ✓ Garantir o abastecimento de algodão e lenços umedecidos entre os trocadores.
 - ✓ Nos finais de semana e em horários pré-estabelecidos, distribuir amostras de produtos de higiene pessoal fornecido por patrocinador, juntamente com o folheto explicativo do produto, indicando em qual loja do shopping o cliente poderá adquiri-lo.
 - ✓ Verificar o estoque de material descartável e de limpeza a ser repostos comunicando as quantidades à supervisão.
 - ✓ Dar informações sobre lojas e eventos do Shopping, quando elas são solicitadas pelos clientes.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)		X	
Ensino Superior			
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input checked="" type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: 2º Grau, Inglês básico, Informática, Foco no cliente.

H = Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Habilidade para formular perguntas, Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Criatividade, Organização, Capacidade de síntese, Equilíbrio emocional, Persistência, Determinação, Resistência à frustração.

A = Agilidade, Empatia, Bom humor, Entusiasmo.

Título do Cargo: **SECRETARIA**
Número de Ordem: 18/19

Sector: Marketing

Área: Marketing

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Verificar, separar e encaminhar a correspondência (eletrônica e física) da Presidência, Diretoria e Gerência de Marketing.
- ✓ Executar a parte burocrática da função, como agendamento de reuniões, controle de agendas, telefonemas, pagamentos, serviços diversos.
- ✓ Receber as Notas Fiscais de todos os prestadores de serviço do departamento e confere mediante contrato ou orçamento, colhe aprovação da Diretoria e Gerência e as encaminha para contas a pagar junto com protocolo.
- ✓ Fazer o balancete das notas fiscais recebidas, incluindo as notas encaminhadas pela agência de Publicidade/Promoção (conferidas pela assistente de marketing jr.).
- ✓ Controlar o fundo da caixinha de Marketing.
- ✓ Fazer a interface com a Assessoria de Imprensa entre a Direção e Gerência de Marketing, administrando a agenda e recebendo as pautas das matérias mais urgentes para autorização.
- ✓ Administrar o almoxarifado e o arquivo morto do Depto. de Marketing.
- ✓ Administrar os serviços de moto-boy terceirizado.
- ✓ Assessorar a assistente de marketing na atualização de *mailing list*.
- ✓ Fazer serviço de banco e de correio.
- ✓ Dar apoio necessário ao Depto. de Marketing.
- ✓ Cuidar dos materiais gráficos (como formulários, impressos da área administrativa – como GIS, vale-refeição – e impressos para almoxarifado) que não são feitos pela agência de publicidade, recebendo os orçamentos e colhendo a aprovação da Diretoria e Gerência de Marketing, além do controlar de entrega e pagamento

Locações

- ✓ Receber as propostas de locação e levantamento de todas as informações necessárias sobre os interessados.
- ✓ Preencher o contrato de locação dos quiosques promocionais, encaminhando para o Departamento Jurídico validar e colhendo assinatura da Diretoria ou Superintendência e do locatário, conforme negociado pela gerência de marketing.
- ✓ Preencher o contrato de concessão do auditório para terceiros, encaminhando para o Depto. Jurídico validar e colhendo assinatura da Diretoria ou Superintendência e do locatário.
- ✓ Receber os *layouts* dos cartazes dos lojistas, submetendo os mesmos a aprovação da Gerência de Marketing.
- ✓ Receber as autorizações de entrada de terceiros responsáveis pela montagem ou desmontagem dos quiosques promocionais e encaminha para a arquiteta (da área de engenharia) para assim obter a liberação e a descrição dos procedimentos a serem observados durante o serviço.

- ✓ Encaminhar a programação de emissão do boleto bancário para o setor administrativo, e providência os recibos de pagamento de locações e o recebimento dos valores.
- ✓ Fazer o controle do pagamento dos contratos assinados pelo Depto. de Marketing junto ao departamento financeiro.
- ✓ Manter em arquivo, cópia dos contratos com toda a documentação pertinente.
- ✓ Responder pelo recebimento e cobrança dos valores das locações de cartazes e stands e seu repasse para diretoria administrativa.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)			
Ensino Superior		X	Secretaria
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Exigências Legais para o exercício da função: Ser certificada - DRT

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função				X	
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Excel	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Power Point	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado
Outro - INTERNET	(X) Básico	() Intermediário	() Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
(<input checked="" type="checkbox"/>) Inglês () Não se Aplica	() Básico (<input checked="" type="checkbox"/>) Intermediário () Avançado	() Básico (<input checked="" type="checkbox"/>) Intermediário () Avançado	() Básico (<input checked="" type="checkbox"/>) Intermediário () Avançado
() Espanhol () Não se Aplica	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado	() Básico () Intermediário () Avançado

Competências:

C = Escolaridade: Superior, Conhecimento do negócio, Inglês intermediário, Informática, Planilhas eletrônicas, Cálculo numérico, Planejamento.

H = Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Habilidade para ouvir, Solução de Conflitos, Organização, Atenção concentrada, Foco no trabalho, Negociação, Equilíbrio emocional.

A = Agilidade, Empatia, Ética, Bom humor, Colaboração, Comprometimento, Espírito de equipe, Entusiasmo.

Título do Cargo: **TELEFONISTA**
Número de Ordem: 19/19

Sector: Centrais de Atendimento

Área: Call Center

Nível Organizacional:

Estratégico:
Tático:

Técnico/Operacional:
Staff:

Principais Compromissos

- ✓ Atualizar-se em relação às lojas e promoções do Shopping verificando a Pasta Coletiva de Informações Diárias e entrando em contato com a pessoa responsável pelo Setor de Informações, quando necessário.
- ✓ **Na Central Administrativa:**
 - a) dar informações administrativas como feriados facultativos ou oficiais para lojistas, circulares encaminhadas aos lojistas, etc.
 - b) triar e encaminhar ligações sobre locações: para os Departamentos responsáveis, fornecendo informações sobre os procedimentos para locação de lojas e de quiosques (fixos e promocionais); confirmação de número e recebimento de fax e disponibilidade do auditório para locação entre outros assuntos.
- ✓ Fazer ligações externas para aparelhos fixos ou móveis: locais, nacionais e internacionais.
- ✓ Fazer a transferência de chamada para os setores solicitados pelos clientes, diretamente ou via secretária, informando quem deseja falar, com quem e o objetivo da ligação.
- ✓ **Na Central de SAC:**
 - a) Triar as necessidades dos clientes, encaminhando as ligações para as áreas operacionais competentes.
 - b) Orientar o cliente fornecendo informações sobre lojas do Shopping (nome fantasia, número da loja, segmento, produto, marca, serviços, eventos); cursos programados para o mês (dias, horários, valores, sinopses, objetivos); horário de funcionamento; estacionamento; itinerário de ônibus; outras vias de acesso; promoções; eventos; agenda cultural; venda de ingressos, etc.
 - c) Transferir para o ramal do Espaço Projeto as ligações para marcação de consultoria com arquitetas, e inscrições de cursos, quando sua realização for no mesmo dia.
 - d) Fazer a confirmação e realização de inscrição para cursos.
 - e) Fazer a triagem da necessidade do cliente re-direcionando as ligações para as áreas competentes: consultoria, reclamações de clientes (SAC), achados e perdidos (Segurança) e administração.
- ✓ **No PA de Cursos:**
 - a) Atender clientes e lojistas fornecendo informações sobre os cursos programados no mês (dias, horários, valores, sinopses, objetivos e informações sobre o palestrante).
 - b) Fazer *follow up* com os lojistas verificando o recebimento da circular informando sobre a programação de cursos.
 - c) Fazer a inscrição dos cursos preenchendo os campos do Formulário de Inscrição, via sistema, para os clientes/lojistas que fornecem o número do CPF,

caso contrário preencher o Formulário manualmente.

- d) Informar o cliente sobre as formas de pagamento da taxa de inscrição.
- e) Fazer *follow up* ativo para confirmação, cancelamento ou oferecimento de vagas nos cursos.
- f) Elaborar listagem dos clientes que solicitaram o cancelamento de inscrição.
- g) Elaborar listagem dos clientes inscritos nos cursos sem CPF.
- h) Fazer o controle de vagas e quantidade de inscritos por curso.
- i) Fazer *follow-up* de confirmação de presença dos inscritos.
- j) Elaborar listagem de presenças para confirmação dos cursos e estas são incluídas no sistema quando confirmadas.
- k) Elaborar tabela mensal para o controle dos cursos.
- l) Elaborar listagem dos cursos que foram cancelados.

✓ **Em todas as centrais:**

a) Fazer anotação de suas ligações no relatório diário de ligações, discriminando a quantidade de ligações recebidas por horário e por ramal, arquivando-o na Pasta Coletiva.

b) Preencher a planilha de Coleta de Dados lançando o nome das lojas procuradas pelos clientes que não pertencem ao Shopping ou que já saíram do seu mix de loja, arquivando-a na pasta Coletiva.

Perfil da Função

Formação Básica / Cursos Complementares	Cursando	Completo	Curso (Identificação)
Ensino Médio/Técnico Específico (2º grau)		X	
Ensino Superior			
Pós Graduação			

Requisitos do Cargo

Instrução Complementar:

Experiência Profissional:

Experiência Profissional Desejada	Não se aplica	Inexistente (0 anos)	Mínima (até 2 anos)	Plena (de 2 a 5 anos)	Superior (de 5 a 8 anos)
Formação profissional na execução da atividade/função			X		
Vivência em empresas com produtos e serviços similares	X				

Informática (Nível Usuário)

Word	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Power Point	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Outro - INTERNET	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado

Idiomas (Nível Usuário)

Idioma	Conversação	Leitura	Escrita
<input checked="" type="checkbox"/> Inglês <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado
<input type="checkbox"/> Espanhol <input type="checkbox"/> Não se Aplica	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermediário <input type="checkbox"/> Avançado

Competências:

C = Escolaridade: 2º Grau, Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, Inglês intermediário, Informática, Foco no cliente.

H = Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento interpessoal, Comunicação (verbal), Habilidade para ouvir, Atenção concentrada, Foco no trabalho, Negociação, Equilíbrio emocional.

A = Agilidade, Empatia, Bom humor, Comprometimento, Entusiasmo.