

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVO CARDOSO MENGUE

O MAPEAMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA HOLDING ANGA&DINAMO

PORTO ALEGRE

2021

CIP - Catalogação na Publicação

Mengue, Gustavo Cardoso
O mapeamento e desenvolvimento de competências na
holding Anga&din4mo / Gustavo Cardoso Mengue. -- 2022.
74 f.
Orientadora: Claudia Simone Antonello.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2022.

1. mapeamento de competências. 2. gestão por
competências. 3. Cheetham e Chivers. 4. TD&E. I.
Antonello, Claudia Simone, orient. II. Título.

GUSTAVO CARDOSO MENGUE

**O MAPEAMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA
HOLDING ANGA&DIN4MO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do SUL (UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

Prof. Gean Carlos Tomazzoni (UFRGS - Avaliador)

AGRADECIMENTOS

Não poderia começar essa seção sem agradecer a minha família por todo o apoio ao longo de toda essa jornada. Aos meus pais, obrigado por me proporcionarem o privilégio de cursar uma universidade federal, mas principalmente por me ensinarem o valor da educação. Aos meus avós, primas e primos, madrinha e padrinho, muito obrigado por não pouparem esforços em ajudar no que estivesse no alcance de vocês. E, por fim, ao meu companheiro: obrigado por ter feito a etapa final ser mais leve com a sua paciência, amor e carinho.

Agradeço aos “Cool Kids”, as melhores pessoas desse mundo, que compartilharam comigo de todos os momentos e fizeram essa jornada mais memorável, divertida e colaborativa. Um agradecimento especial à Luiza, Vanessa, Natália, Manu e Gabi: Obrigado por confiarem em mim, até quando nem eu confiava mais.

Quero agradecer a PS Júnior, por ter sido um lar por anos e me deixar experimentar formas diferentes de enxergar o mercado de trabalho. Quero agradecer também a Brasil Júnior e todo o Movimento Empresa Júnior, em especial ao time do ENEJ 2019. Foi uma honra e um privilégio fazer o que nós fizemos, conectar tantas pessoas incríveis e dispostas a transformar o mundo em um só lugar, sem deixar a peteca cair.

Agradeço, do fundo do meu coração, à minha orientadora, professora Cláudia Antonello, por toda a paciência, pelo cuidado e por ser um exemplo de competência e dedicação. Você é a prova viva do que educação é um ato de amor.

E por fim, agradeço a UFRGS e a Escola de Administração por todas as portas abertas, todas as oportunidades, mas acima de tudo, por me proporcionar uma formação crítica. O Gustavo que entrou na EA pela primeira vez é um Gustavo completamente diferente desse que escreve esses agradecimentos, e todas as pessoas que fizeram parte desse processo foram peças-chaves para o meu desenvolvimento.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

O Grupo Anga&Din4mo é uma holding que detém quatro empresas distintas e que apresentam um crescimento considerável nos últimos anos. Apesar disso, graças ao perfil empreendedor de todos que fizeram parte da história das empresas nos últimos anos, o Grupo não priorizou a criação de estruturas básicas de gestão, principalmente de gestão de pessoas, escolhendo por um modelo alternativo de gerir negócios. Conseqüentemente, hoje o Grupo enfrenta as dificuldades relacionadas ao desenvolvimento de talentos, atração e retenção de membros e optou por começar o processo de estruturação de uma gestão por competências. Dessa forma, este estudo se propôs a mapear as competências referentes ao recém-formado time de Operações Anga&Din4mo, uma equipe multidisciplinar que seria responsável pela gestão de toda a holding. Na etapa de coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com os seis membros que compõem esse time com um roteiro semiestruturado, a partir dos objetivos específicos traçados para a pesquisa. Buscou-se mapear as atividades e responsabilidades desses membros, assim como os conhecimentos, habilidades e atitudes que eram requeridos para execução dos seus trabalhos, além dos aspectos que influenciavam no desenvolvimento dentro da empresa. A partir disso, foram analisadas as seis categorias das atividades executadas por esses membros e, posteriormente, utilizou-se o modelo de competências de Cheetham e Chivers para analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas desses membros, assim como seus contextos de trabalho, de forma que fosse possível estabelecer as competências necessárias para o círculo de operações. Foi possível mapear as metacompetências (análise de dados, autogerenciamento e resolução de problemas), requeridas a todos os membros e necessárias para o desenvolvimento das demais competências, assim como as cognitivas, funcionais, comportamentais e éticas referentes as frentes de gestão de pessoas, financeiro e tecnologia. Por fim, o estudo também analisou os aspectos que influenciam positivamente e negativamente o desenvolvimento de pessoas dentro do Grupo e, junto das competências mapeadas, elaborou planos de treinamentos sobre cada uma das metacompetências mapeadas.

Palavras-chave: mapeamento de competências, gestão por competências, Cheetham e Chivers, TD&E.

ABSTRACT

The Anga&Din4mo Group is a holding company that owns four different companies that have shown considerable growth in recent years. Despite this, thanks to the entrepreneurial profile of everyone who has been part of the company's history in recent years, the Group did not prioritize the creation of basic management structures, especially people management, choosing an alternative model of managing business. Consequently, today, the Group faces difficulties related to the development of talents, attraction and retention of members and chose to start the process of structuring a management by competences. In this way, the study aimed to map the competencies related to the recently formed Anga&Din4mo Operations team, a multidisciplinary team that would be responsible for managing the entire holding company. In the data collection stage, in-depth interviews were carried out with the six members that make up this team with a semi-structured script based on the specific objectives outlined for the research. We sought to map the activities and responsibilities of these members, as well as the knowledge, skills and attitudes that were required to perform their jobs, in addition to the aspects that influenced development within the company. From this, the six categories of activities performed by these members were analyzed and, later, the Cheetham and Chivers competency model was used to analyze the knowledge, skills and attitudes required of these members, as well as their work contexts, so that it was possible to determine the necessary competences for the operations circle. It was possible to map the meta-competencies (data analysis, self-management and problem solving), required of all members and necessary for the development of other competences, as well as the cognitive, functional, behavioral and ethical ones referring to the fronts of people management, finance and technology. Finally, the study also analyzed the aspects that positively and negatively influence the development of people within the Group and, together with the mapped competencies, prepared training plans on each of the mapped meta-competencies.

Keywords: competency mapping, competency management, Cheetham and Chivers, TD&E.

LISTAS DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo de Competências proposto por Cheetham e Chivers..... | 19 |
| Figura 2 - Relação entre os conceitos..... | 24 |
| Figura 3 - Relação entre conceitos e respectivas soluções educacionais..... | 25 |
| Figura 4 - Etapas do processo de TD&E..... | 26 |
| Figura 5 - Estrutura organizacional do Grupo Anga&Din4mo | 33 |

LISTAS DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Roteiro das Entrevistas | 35 |
| Quadro 2 - Perfil dos pesquisados | 36 |
| Quadro 3 - Categorização dos resultados | 39 |
| Quadro 4 - Competências Operações Anga&Din4mo | 46 |
| Quadro 5 - Aspectos que facilitam e aspectos que dificultam o desenvolvimento de competências dos integrantes do círculo de operações..... | 57 |
| Quadro 6 - Transformação de conhecimento em competência..... | 63 |
| Quadro 7 - Planejamento educacional de Análise de Dados | 67 |
| Quadro 8 - Planejamento educacional de Autogerenciamento | 67 |
| Quadro 9 - Planejamento educacional de Resolução de Problemas | 68 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Objetivos..... | 13 |
| a) Objetivo Geral..... | 13 |
| b) Objetivos específicos..... | 14 |
| 1.2 Justificativa | 14 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1 Gestão por competências | 15 |
| 2.1.1 Abordagem teórica sobre o conceito de competências | 16 |
| 2.1.1.1 O Modelo Chetham e Chivers..... | 18 |
| 2.2 Desenvolvimento de Competências..... | 21 |
| 2.2.1 Conceitos Acerca de Aprendizagem, Treinamento, Desenvolvimento e Educação..... | 22 |
| 2.2.1.1 TD&E com vistas a Desenvolvimento de Competências | 26 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 30 |
| 3.1 Caracterização da Empresa..... | 30 |
| 3.1.1 Trabalho Remoto | 31 |
| 3.1.2 AngaOS | 31 |
| 3.1.3 O círculo de Operações | 33 |
| 3.2 Fase Exploratória | 33 |
| 3.3 Fase de Pesquisa Aprofundada..... | 34 |
| 3.3.1. Perfil dos Pesquisados | 36 |
| 3.4 Fase de Ação..... | 37 |
| 3.5 Fase de Avaliação..... | 38 |
| 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 39 |
| 4.1 – Descrição das atividades do círculo de operações; | 40 |
| 4.1.1 Recrutamento e Seleção | 41 |
| 4.1.2 Experiência de Trabalho | 42 |
| 4.1.3 Pesquisas e suporte a tecnologia | 42 |
| 4.1.4 Pagamentos e Recebimentos..... | 43 |
| 4.1.5 Estratégia Financeira | 44 |
| 4.2 - Competências necessárias ao círculo de Operações A&D..... | 45 |
| 4.2.1 Metacompetências/Transcompetências..... | 47 |
| 4.2.2 Conhecimento/Cognitivo | 49 |

| | |
|---|----|
| 4.2.3 Funcional | 51 |
| 4.1.4 Pessoal / Comportamental..... | 53 |
| 4.1.5 Valores / Ética..... | 55 |
| 4.3 - Aspectos que interferem no desenvolvimento de competências dos pesquisados;..... | 56 |
| 4.3.1 Aspectos que facilitam | 58 |
| a) Experiência Prática..... | 58 |
| b) Relacionamentos e Compartilhar Conhecimentos | 59 |
| c) Resolução de Problemas..... | 60 |
| d) Acesso à informação | 61 |
| 4.3.2 Aspectos que dificultam | 61 |
| a) Interferências no ambiente de trabalho | 61 |
| b) Desordem do trabalho | 62 |
| c) Processos não definidos..... | 62 |
| 4.4 - Desenvolvimento de Competências em Operações e Proposições de TD&E | 63 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 69 |
| REFERÊNCIAS..... | 71 |

1 INTRODUÇÃO

A empresa ANGA PARTICIPACOES LTDA começou sua história como uma iniciativa de produção de conteúdo por parte de um dos sócios, mas foi oficialmente registrada em 2016 após a aquisição de uma outra empresa, a Eureka. O objetivo inicial era inovar no mercado de recrutamento e seleção com uma abordagem mais orientada aos jovens e ao impacto positivo no mundo. Entretanto, conforme o time foi aumentando, novos talentos ganharam voz dentro da empresa e iniciativas internas viraram modelos de negócios próprios, fundando assim outras empresas. Nos últimos 4 anos, esses movimentos internos resultaram em quatro empresas que pertencem ao grupo até hoje: Eureka, Tribo, Qura e Instituto Anga (GRUPO ANGA, 2021).

Desde 2016 o grupo cresceu em número de empresas devido à expansão particular de cada uma delas. No início de 2020, inclusive, todas as empresas apresentavam seu melhor desempenho e, conseqüentemente, o grupo também estava em ascensão. No entanto, em decorrência desse pico de crescimento somado a pandemia do Covid-19, que viria a atingir o mundo inteiro alguns meses depois da definição da estratégia de 2020 do Grupo, os resultados começaram a cair, as empresas encontraram dificuldades em se posicionar nesse contexto de pandemia, suas estruturas diminuíram e o Grupo começou a apresentar dificuldades financeiras.

Por conta dessa situação, no final de 2020, os sócios firmaram uma fusão com a empresa Din4mo, uma investidora de negócios que estão diretamente alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU e, assim, nasce a holding Anga&Din4mo. Agora oficialmente se entendendo como uma holding, a empresa busca financiar iniciativas denominadas conscientes e prestar auxílio para que essas iniciativas se desenvolvam em empresas maduras e impactem diretamente nos indicadores propostos pelos ODS. Essa fusão resultou em um aporte financeiro elevado no Grupo, uma mudança na estrutura organizacional e na criação de um círculo (um conjunto de equipes) que

fornece apoio às empresas. Esse time, o círculo de operações, é responsável por todos os processos internos que dizem respeito à gestão de pessoas, financeiro e manutenção das plataformas e do sistema de gestão autoral: o AngaOS.

O sistema de gestão criado pelos fundadores do Grupo Anga (que veio a se tornar Anga&Din4mo e manteve o sistema) tem esse nome por se inspirar em um sistema operacional (OS), e que funciona como um “hardware” para que todos os colaboradores possam trabalhar de forma integrada (formando o “software” da empresa). O sistema é inspirado em organizações mais horizontais, com poder distribuído entre os colaboradores, um sistema de governança que tenta emular uma sociocracia e que busca identificar e fortalecer talentos autônomos e de caráter empreendedor na nossa sociedade. Além disso, o sistema foi desenhado para atender as necessidades do trabalho remoto que, desde 2016, é uma premissa básica para as empresas da holding. Desde sua fundação, nenhuma das empresas conta com um escritório físico e toda a gestão, comunicação, registros e ritos são iguais entre as empresas a partir dos padrões do AngaOS.

Apesar de uniformizar práticas de tomada de decisão, como identificar e resolver problemas, registros, formato de reuniões e princípios básicos, o sistema desenvolvido não contempla, por exemplo, processos de gestão de pessoas, uma falta que se acumulou com as mudanças decorridas no início de 2021.

Ao longo dos anos, cada uma das empresas tinha uma ou, no máximo, duas pessoas que cuidavam dos processos de gestão de pessoas (que era apenas realizar processos seletivos, quando necessário). Nesses casos em específico, as empresas acabavam contando com indicações de outros membros e contratando apenas pessoas conhecidas e que continham “*fit cultural*”, que em outras palavras servia para substituir qualquer critério sobre porque contratar aquela pessoa e não outra. Apesar de ser um problema bastante pontual, com o passar dos anos, a falta de processos e estruturas de gestão de pessoas no Grupo resultou em um acúmulo de discussões como: falta de visão sobre a própria carreira e como está crescendo dentro da empresa; falta de clareza sobre o que é esperado dos colaboradores e no que eles estão sendo avaliados; dificuldade em buscar mais conhecimento e, conseqüentemente, falta de orientação nos processos de desenvolvimento e aprendizagem; experiência de trabalho muito empírica; e retenção de talentos.

Essa problemática ganhou mais força no último ano quando alguns membros relataram esses problemas nas suas entrevistas de desligamento. Essas informações abriram margem para que o novo time de operações que se formava fizesse um trabalho pautado em critérios bem estabelecidos. Tendo em vista o modelo de trabalho da holding e, objetivamente, o problema que enfrenta na retenção e desenvolvimento de colaboradores, uma gestão por competências parece um caminho viável para estruturação dessa área.

O conceito de competências tem sua origem atribuída a qualificação do indivíduo no ambiente de trabalho. Com a ascensão do capitalismo e de uma nova organização produtiva que experienciaríamos com o avanço da tecnologia, a gestão por competências, ganhou mais força dentro das organizações. Em um contexto de produção mais flexível, as observações passam a ser mais focadas no processo e não no resultado, como aconteceria no modelo fordista de produção. Isso acarreta colaboradores que precisam estar preparados para a incerteza e com habilidades mais sutis do que saberes técnicos.

O conceito de competências tem sido importante para a constatação da realidade vivida pelas organizações dentro da área de gestão de pessoas, segundo Dutra (2004). No entanto, é um conceito que está em constante transformação, visto que a forma como as organizações realizam a gestão de pessoas passa por enormes mudanças em todo o mundo. Em empresas saudáveis, a agregação de valor é para a empresa ou para o negócio; em empresas patológicas, essa agregação de valor é para um feudo ou para a chefia imediata ou mediata (Dutra, 2004).

Após a década de 70, o interesse pelas competências acelerou o debate nos mais diversos campos de atuação, como a educação, economia do trabalho, psicologia organizacional, administração, sociologia do trabalho etc. Esses debates visavam a realização de pesquisas sobre a temática e a aplicabilidade dela para orientar a condução de diversos processos organizacionais. Autores criaram suas próprias definições, ao longo dos anos, destacando aspectos diversos do que seria uma competência. As noções mais populares, no entanto, giram em torno de dois fatores: uma competência é constituída por características individuais, tradicionalmente classificados como conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam, conseqüentemente, as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do

trabalho; possui o caráter de associar essas características (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao contexto em que são utilizados. A corrente teórica francesa é uma boa maneira de dar profundidade a esses parâmetros.

Essa linha teórica é a que faz relação entre três aspectos básicos de desempenho: as competências relacionadas com o saber (conhecimentos técnicos e de gestão), competências relacionadas com o saber fazer (habilidades inatas ou fruto de da experiência e da aprendizagem) e as competências relacionadas ao querer fazer (atitudes, comportamentos, personalidade e valores). Uma gestão por competências, então, visa identificar essas competências para depois então utilizá-las para fins práticos como contratações, assim como o processo de educação e desenvolvimento.

A incorporação de uma gestão por competência, um desejo surgido no início de 2021, é o caminho principal para que a holding possua critérios claros que servirão para todas as práticas relacionadas às pessoas na organização, desde o processo seletivo até o desenvolvimento dos membros. Esta monografia, no entanto, visa realizar uma análise desse grupo que se formou recentemente (operações anga&din4mo), das competências presentes ali e de formas de desenvolver essas competências, pautada no relato desses membros e na literatura.

Dado que o círculo de operações é composto por colaboradores que cuidam de responsabilidades voltadas a gestão do grupo e que as competências mapeadas poderão ser desenvolvidas nos colaboradores das empresas posteriormente, essa monografia visa responder a seguinte pergunta: quais são as competências requeridas aos membros do círculo de operações Anga&Din4mo?

1.1 Objetivos

a) Objetivo Geral

Mapear as competências que são requeridas ao time que compõe o círculo de Operações do Grupo Anga&Din4mo e, a partir disso, obter subsídios para a implementação do projeto de desenvolvimento de competências da organização.

b) Objetivos específicos

- Descrever as atividades exercidas pelos profissionais do círculo de operações;
- Identificar os conhecimentos, as habilidades, e as atitudes requeridas aos profissionais que compõem o círculo;
- Identificar e analisar os aspectos que interferem no desenvolvimento de competências dentro do Grupo Anga&Din4mo a partir da percepção dos pesquisados, com vistas a propor ações de TD&E;

1.2 Justificativa

Este trabalho busca elaborar uma estrutura de desenvolvimento interno para a holding Anga&din4mo, além de promover conhecimento a partir do mapeamento de competências do círculo de operações. Além disso, o material produzido por essa monografia pode servir de estratégia para elaboração de mais processos de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção e até mesmo remuneração.

Tendo em vista a aplicação prática dessa estrutura de desenvolvimento, este trabalho oferece um plano de capacitação para a holding, uma vez que a empresa está aberta a essa aplicação. Espera-se que o trabalho tenha um resultado positivo e contribua para a capacitação dos membros do círculo de operações, sendo, posteriormente, aplicada para todas as empresas.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2 onde se aborda o referencial teórico sobre conceito, definição e desenvolvimento de competências; no capítulo 3 é apresentada a metodologia de pesquisa aplicada, assim como os procedimentos de coleta de dados, caracterização da empresa e do objeto de estudo; no capítulo 4, aborda-se a discussão dos resultados obtidos e dos planos de implementação; no capítulo 5, são feitas as considerações finais sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado conceitos e teorias que dizem respeito ao tema do trabalho, proporcionando maior compreensão e fundamentação sobre o que já foi discutido sobre o assunto. Serão abordados conceitos sobre gestão de competências, abordagem teórica sobre o conceito de competências, assim como o modelo utilizado nesta monografia. Além disso, também será apresentado sobre o conceito de treinamento e desenvolvimento de competências.

2.1 Gestão por competências

O conceito de competência passa a ser aplicado no campo organizacional a partir da ideia de gerir pessoas de uma forma que agregue valor à organização, alinhando os objetivos organizacionais com as práticas de recursos humanos (BITENCOURT, 2005). As pessoas são o elemento principal para viabilizar um negócio e é fundamental que a estratégia principal de uma instituição esteja alinhada à sua estratégia de gestão de pessoas para que os objetivos sejam alcançados. Dentro dos estudos organizacionais, diversas correntes teóricas contribuíram para a gestão de pessoas.

Carbonne et al. (2016) destacam diversas teorias como: a Teoria da Visão de Recursos da Firma, da Competição Baseada em Competências, Gestão estratégica de RH, Gestão do Conhecimento, Organização que aprende e a Gestão de Capital Intelectual. Dentre os diversos modelos, a denominada gestão por competência apresenta um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para direcionar processos organizacionais, principalmente aqueles relacionados à área de gestão de pessoas. Nesse modelo, variando em práticas, ferramentas e estratégias, a gestão tem o objetivo de mobilizar essas competências a fim de atingir os objetivos estratégicos organizacionais (BRANDÃO, 2021).

Brandão e Guimarães (2001) relatam que a gestão por competências deve ter um caráter sistêmico, envolvendo todos os níveis e áreas da organização, abraçando do corporativo até o individual, para que essas competências estejam em sinergia com a estratégia e a cultura da empresa. Para Brandão e Bahry (2005), nesse modelo de gestão, os principais processos de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, educação corporativa e

remuneração) exercem um papel ativo e fundamento para manutenção e desenvolvimento dessas mesmas competências. Além disso, ele também se propõe a reduzir ao máximo a lacuna (ou gap) entre competências necessárias para atingir os objetivos e àquelas que já existem na organização.

Para tal implementação, é necessário estabelecer a ordem de que as competências individuais sustentam, embasam e se relacionam com as competências da organização. Dessa forma, é necessário que haja uma discussão sobre a estratégia direcionada a institucionalização das competências organizacionais, a fim de obter sucesso e a eficácia desse modelo (BITENCOURT et al., 2012). Além disso, é preciso vincular todas as atividades da área de recursos humanos ao novo modelo e garantir que as atividades de atrair pessoas, desenvolver pessoas, reter pessoas e aplicar pessoas sejam orientadas a partir da mesma base conceitual: as competências organizacionais.

2.1.1 Abordagem teórica sobre o conceito de competências

A temática de competências já foi pauta de diversos trabalhos, pesquisas e inúmeras discussões. Além disso, é um conceito que transita tanto nas áreas do mundo do trabalho e da formação de profissionais, como da educação e do ensino.

A fim de delimitar o conceito de competências que melhor se adequa para a situação do Grupo Anga&Din4mo, vamos explorar as bases conceituais e a história da definição de competências. Segundo Civelli (1997), a temática de competências pautada no desenvolvimento não está delimitada por uma classificação ou categorização. Para Sandberg (2000) e Garavan e McGuire (2001), as definições de competências configuram 3 orientações distintas: para o indivíduo, para a função e multidimensional. Garavan e McGuire (2001), ainda reforçam que essa definição não está, necessariamente, vinculada a um conhecimento específico, mas sim na possibilidade de poder fazer e saber fazer. A temática em torno de competências possui inúmeras definições em publicações, porém é possível categorizar três conjuntos de abordagens como correntes inglesa, norte-americana e francesa (CIVELLI, 1997).

Le Boterf (1999), pesquisador referência da corrente francesa, é o responsável pela definição mais comumente encontrada em conteúdos populares: a competência é uma integração do saber, saber fazer e saber agir.

a competência é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades [...] não são transferíveis, mas sim temos de criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências. A definição abrange um saber combinatório, em que o sujeito é o centro da competência. [...] em que ele faz por meio da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivência etc.) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, banco de dados, etc.) (LE BOTERF, 1999, p.21).

De acordo com Fleury e Fleury (2000), apoiadores da corrente francesa no Brasil, a definição de competências pode ser delimitada como um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades dentro do contexto profissional denominado, a fim de gerar valor econômico para a organização e reconhecimento social para o indivíduo.

Bitencourt (2004, p. 68), através da correlação entre competências coletivas e individuais, complementa a definição de competências dizendo:

[...] um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização).

Tomando como referência os conceitos alinhados à vertente francesa, a partir das definições sobre competências, diversos autores desenvolveram sistemas de conglomerados de competências que estavam alinhados com a realidade do meio organizacional. Fleury e Fleury (2000), por exemplo, propõem 3 conjuntos distintos. O primeiro bloco (ou conjunto) é referente às competências do negócio e estão diretamente vinculadas a tudo que se faz necessário para compreensão do negócio, como clientes, objetivos, mercado. Já no segundo bloco estão as competências técnico-profissionais e dizem respeito ao trabalho

específico e a atividade laboral. Por fim, no terceiro bloco estão as competências denominadas sociais e dizem respeito a tudo que é necessário para interagir entre pessoas.

A partir dos pontos levantados e das revisões da literatura, é possível afirmar que a definição de competências está apoiada na aglutinação de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas pelas pessoas, também conhecido popularmente como CHA. Essa tríade está presente em diversas publicações e pode ser uma forma bem sucinta de delimitar os elementos que compõem uma competência.

No contexto em que a empresa Anga&Din4mo está inserida, além das suas propostas estrategistas, buscou-se na literatura um modelo que contemple as características já apresentadas, mas que também explorasse uma noção mais sistêmica. Na revisão da literatura inglesa, o modelo elaborado por Cheetham e Chivers parece se encaixar na proposta da empresa.

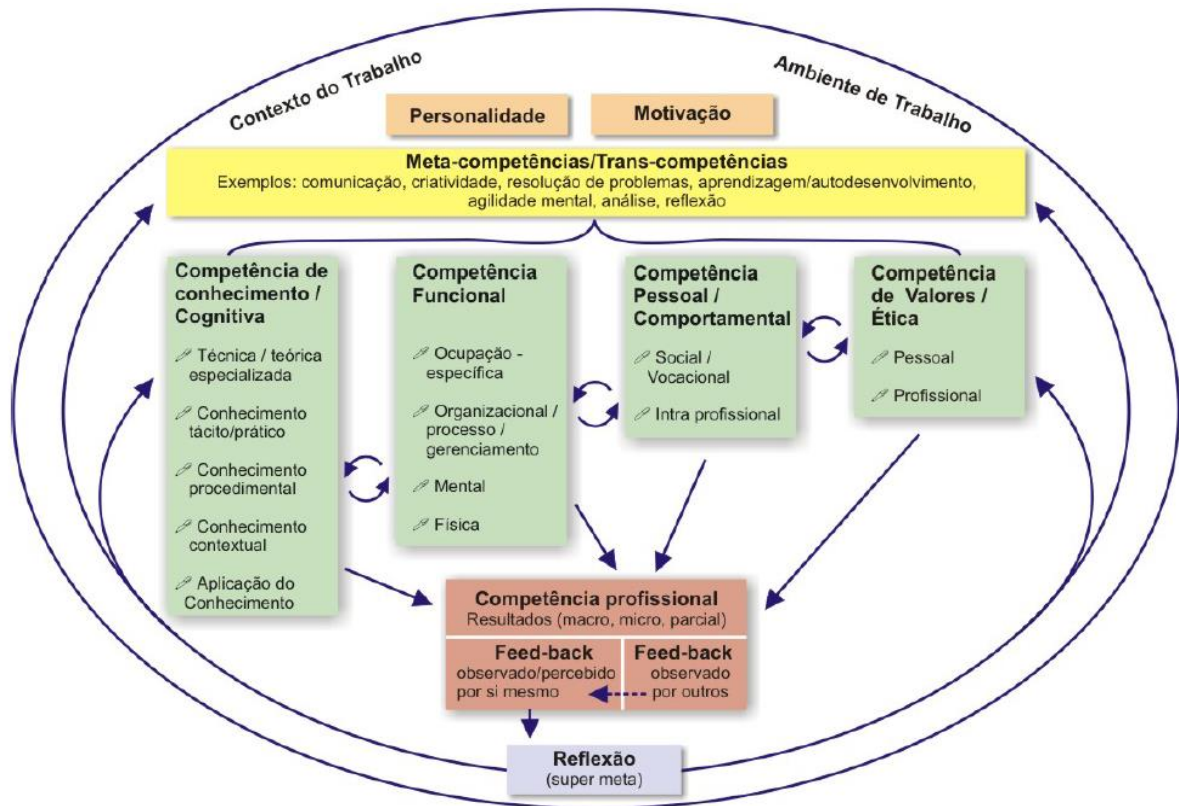
2.1.1.1 O Modelo Chetham e Chivers

Quando o assunto é definição de competências, podemos concluir que é um conceito de difícil definição, principalmente quando falamos de papéis no âmbito profissional contemporâneo complexo e variado (GODOY et al., 2009). Alguns autores exploram a literatura em busca de abordagens mais complexas para trabalhar o desenvolvimento ou a avaliação das competências, outros se apoiam em vertentes mais sucintas e objetivas, tendo espaço até mesmo para as populares listas de competências.

Cheetham e Chivers (1996; 1998; 2005) contribuem com a temática propondo um modelo baseado em ampla gama de modelos pré-existentes e vasta literatura sobre educação e desenvolvimento profissional. Seu objetivo não é propor um modelo que conglomerasse diversas abordagens, mas sim identificar os padrões existentes nos conceitos sobre competências e propor um modelo mais holístico (GODOY et al., 2009).

O modelo de Cheetham e Chivers (2005) apresenta uma estrutura bem delimitada e vamos explorar todos seus elementos e definições. A base do modelo está centrada em 4 componentes/competências essenciais, vide figura 1:

Figura 1 - Modelo de Competências proposto por Cheetham e Chivers



Fonte: ANTONELLO (2020, p. 120)

- **Competência cognitiva/conhecimento** - possuir conhecimentos profissionais apropriados e a habilidade de colocá-los em prática de maneira efetiva.
- **Competência funcional** - habilidade de desempenhar uma série de tarefas voltadas para a função profissional específica de maneira efetiva para produzir resultados
- **Competência pessoal/comportamental** - habilidade de adotar comportamentos apropriados observáveis em situações de trabalho.
- **Competência Ética/ Valores** - possuir valores pessoais e profissionais apropriados e a habilidade de realizar julgamentos e tomar decisões em situações de trabalho com base nesses valores.

Os quatro componentes são compostos por subcomponentes, sendo cada um formado por grupos de habilidades e competências de natureza similar.

Permeando essas competências centrais estão as metacompetências propostas pelos autores: comunicação, autodesenvolvimento, agilidade mental, capacidade de análise, criatividade e solução de problemas (CHEETHAM; CHIVERS, 2005). A dinâmica do modelo visa gerar uma série de resultados que podem ser observados e podem gerar parâmetro para testar a competência profissional dos indivíduos, sendo eles:

Macroresultados – são resultados mais amplos e sistêmicos, também de longo-prazo, da atividade profissional em si.

Microrresultados - resultados esperados de atividades mais específicas.

Resultados Parciais – são os resultados de atividades que foram parcialmente concluídas.

Esses resultados, independente da sua natureza, são passíveis de serem observados através da autorreflexão, ou da observação de um colega através de um feedback. O modelo utiliza-se da lógica da reflexão e do seu resultado para alimentar quaisquer dos componentes centrais, seus vários subcomponentes e as metacompetências, completando assim o ciclo de melhoria contínua. A reflexão em si pode conduzir a uma modificação comportamental e uma melhora da competência profissional (GODOY et al., 2009).

— Apesar dos quatro componentes serem distintos conceitualmente, na prática estão correlacionados. Seus subcomponentes também estão correlacionados entre si, dentro da mesma competência. Ou seja, uma competência funcional pode ter como pré-requisito certas competências pessoais, por exemplo. Profissões e papéis diferentes vão requerer combinações diferentes de importância, de acordo com a necessidade (GODOY et al., 2009).

Além disso, os autores também apresentam outros conceitos importantes para elaboração do seu modelo (CHEETHAM; CHIVERS, 2005). São eles:

Contexto de trabalho: a situação particular em que o indivíduo atua profissionalmente. Certos atributos considerados positivos num determinado contexto podem se mostrar fraquezas em outros.

Ambiente de trabalho: formado pelas condições sociais, culturais e físicas que cercam o indivíduo. Os indivíduos interagem de maneira sutil com cada um desses três aspectos e a competência pode ser afetada pela mudança em qualquer deles.

Personalidade: a personalidade de cada um pode ser um influenciador positivo a algum aspecto da competência, e em alguns casos limitar seu potencial.

No caso da personalidade, é importante pontuar que embora Cheetham e Chivers reconheçam que, a longo prazo, a reflexão levasse também a mudança na personalidade, no modelo, a personalidade é um fator externo a competência, que não influencia na dinâmica da competência e nem pode ser alterada através da reflexão.

— **Motivação:** é apresentada, assim como a personalidade, como um aspecto externo que pode impactar a competência tanto no desempenho quanto nos componentes centrais. Os autores reconhecem a importância da motivação particularmente no desempenho competente e na melhoria do desempenho através da reflexão.

Em síntese, Cheetham e Chivers apresentam um modelo holístico e dinâmico, apresentando elementos comumente encontrados na literatura em torno do conceito de competências e que se pode cogitar ser aplicado no contexto que a Anga&Din4mo está inserida. Esse modelo se aplica muito bem em uma empresa que ainda está construindo suas práticas de gestão de pessoas, principalmente nas focadas em desenvolvimento de profissionais plurais e comprometidos com o impacto positivo.

2.2 Desenvolvimento de Competências

A área de recursos humanos e os setores de desenvolvimento, qualificação e formação de profissionais vêm crescendo com o passar dos anos. Em consequência das constantes mudanças econômicas, sociais e políticas, que influenciam na dinâmica das empresas modernas, tais práticas se tornam cruciais para alcançar competitividade organizacional (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010)

Induzir a aprendizagem dos colaboradores, ou seja, o desenvolvimento de suas competências é um grande desafio para as empresas pois consiste em saber lidar com a complexidade do ambiente de trabalho e com as diversas mudanças, que fazem com que a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender aumente (FREITAS; BRANDÃO, 2006)

Percebe-se, no entanto, a importância de repensar crenças ultrapassadas sobre as pessoas e seu papel nos resultados organizacionais, além de repensar as práticas de treinamento e desenvolvimento de forma mais estratégica (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Isso exige, inicialmente, o aprofundamento das bases teóricas e conceituas em torno de ações de treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

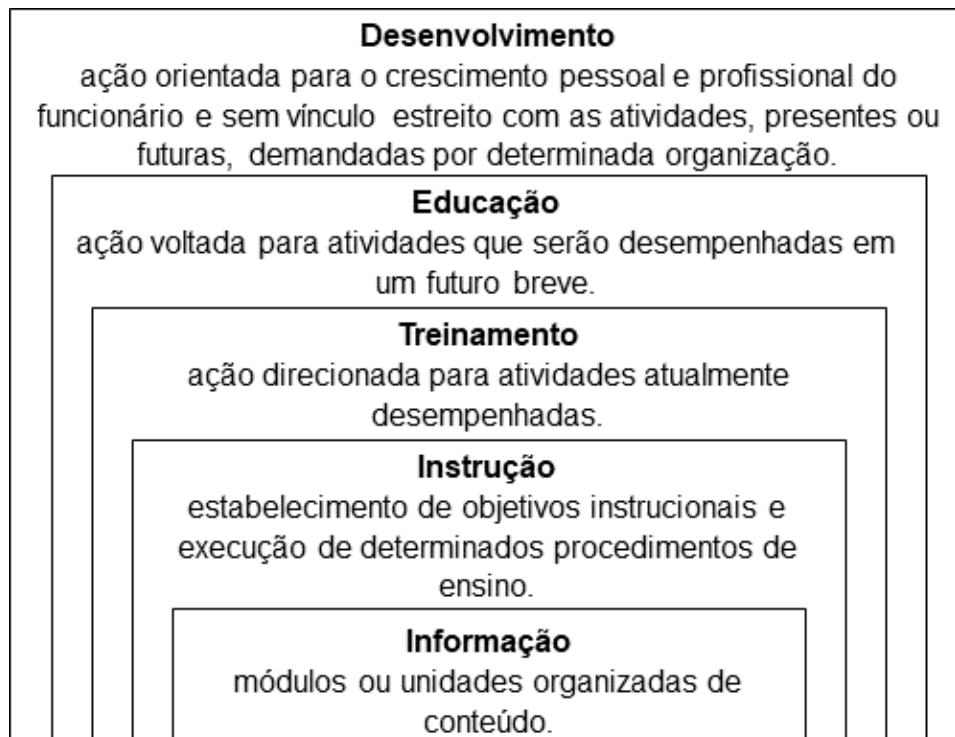
2.2.1 Conceitos Acerca de Aprendizagem, Treinamento, Desenvolvimento e Educação

De acordo com Pantoja e Broges-Andrade (2002), o conceito de aprendizagem se dá como um processo psicológico de nível individual. Trata-se, sobretudo, de alterações no comportamento do indivíduo que não são influenciados apenas pelo decorrer do tempo, mas também pela dinâmica estabelecida com o ambiente que essa pessoa se encontra (ABBAD; BORGES-ANDRDE, 2004). Meneses, Zerbini e Abbad (2010) fazem uma analogia semelhante aos sistemas de informação presentes nos computadores: os indivíduos são como os processadores, que precisam adquirir, selecionar, reter e transferir informações em forma de respostas de acordo com o comando imposto. Na expectativa de que as pessoas se comportam como esses processadores de conhecimento e atinjam os resultados esperados pela instituição, elaboram-se os processos formais de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas (TD&E).

Quando falamos de instrução, Vargas e Abbad (2006) definem como um desenho de um sistema, com objetivos específicos e métodos de ensino, direcionados aos módulos ou unidades de conteúdo. As autoras também entendem que a informação, nesse caso, é formada por tais conteúdos, que são esquematizados pelos planejadores no formato de programas instrucionais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

No âmbito organizacional, conceitualmente, existem diferenças nos significados de treinamento, desenvolvimento e educação e suas distinções estão ligadas ao impacto que causa na vida do profissional. Ações de desenvolvimento, por exemplo, são voltadas para o desenvolvimento pessoal do indivíduo, ultrapassando a esfera do trabalho (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Por outro lado, a educação diz respeito as oportunidades oferecidas visando a preparação desse profissional para o longo-prazo, alinhado ao aprimoramento de competências e influenciando na sua gestão de carreira. Abbad e Borges-Andrade (2004), Nadler (1984) e Sallorenzo (2000) complementam que a ação se configura em determinado conceito a partir do seu objetivo. Por exemplo, se uma empresa propõe um programa de desenvolvimento de língua inglesa para seus colaboradores, para que eles melhorem seu desempenho, cresçam dentro de suas competências e apresentam a expectativa de que esses profissionais irão representar a empresa no exterior, então configura-se como uma ação de educação. Se os colaboradores não estiverem entregando o necessário para representar a empresa no exterior, então esse programa terá caráter de treinamento para essas pessoas (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Vamos esquematizar a relação e suas diferenças em torno dos conceitos através da figura 2.

Figura 2 - Relação entre os conceitos.



Fonte: Carvalho (2003) e Zerbini (2003, p. 30).

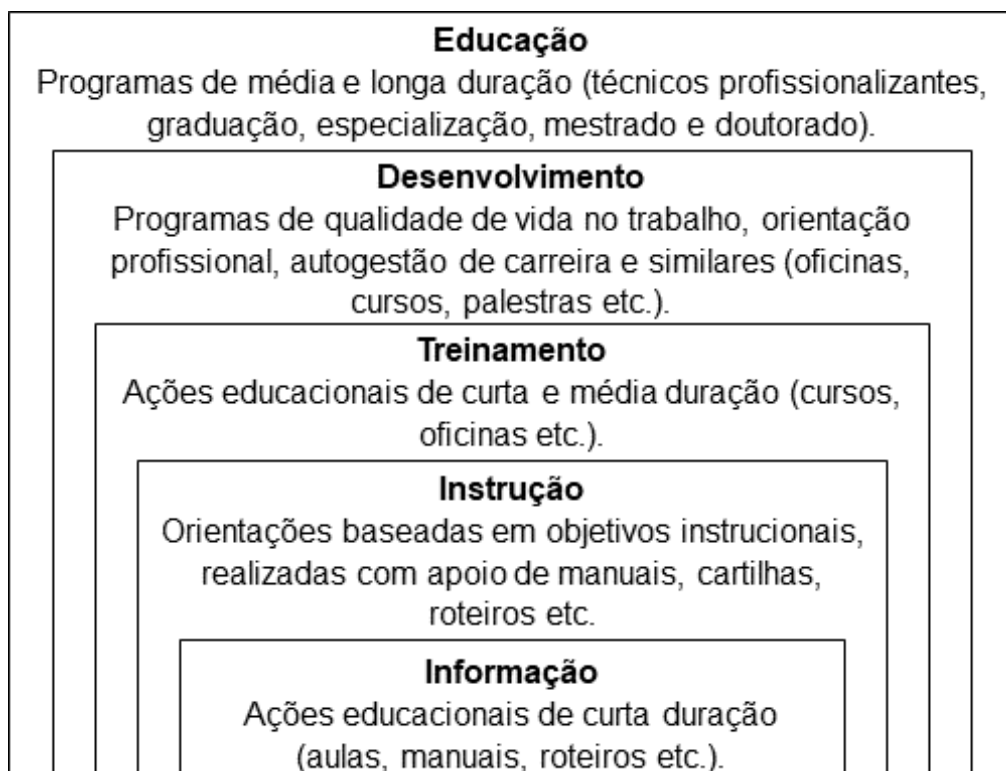
Dessa forma, é necessário que a avaliação de necessidades tenha um objetivo muito claro, visto que as ações podem ter um caráter de treinamento ou educação, de acordo com sua finalidade. Essa confusão conceitual pode, inclusive, fazer com que as ações assumam particularidades, tornando cada caso um caso.

Meneses, Zerbini e Abbad (2010) utilizam de um exemplo bastante expositivo para explicar isso. No exemplo, a pessoa está num cargo que possui muita interação com outras pessoas e está fazendo um curso de línguas, proporcionado pela empresa. Seu trabalho não exige que ela saiba uma nova língua, logo o curso se caracteriza como uma ação de desenvolvimento para ela, mas o próprio processo instrucional do curso exige interações com outros participantes e acarreta que esse funcionário desenvolva suas competências interpessoais, entregando mais resultado na sua função específica, o que faz com que o curso se torne, nesse caso, um treinamento.

Por conta dessa diferenciação, Vargas e Abbad (2006) propõem um modelo de análise desses conceitos, que será utilizado por essa monografia, e que não

está pautado na sua finalidade, mas sim na complexidade de conhecimento que é exigida para operacionalizar tais ações. Nesse caso, o conceito de educação toma um significado mais robusto, visto que para um profissional estar pronto para o trabalho futuro seriam necessários cursos profissionalizantes, graduações e até mesmo programas de mestrado e doutorado (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Para alcançar crescimento pessoal individual, as organizações podem contar com programas de desenvolvimento pautados em cursos e palestras sobre qualidade de vida, sendo considerados mais simples que as ações de educação. Os conceitos assumem uma nova hierarquia e a figura 3 representa, concomitantemente, exemplos dos níveis de complexidade que os diferenciam.

Figura 3 - Relação entre conceitos e respectivas soluções educacionais.



Fonte: Vargas e Abbad (2006, p.137).

É importante ressaltar, que esses conceitos não desvalidam ou se contrapõem a outros autores, eles apenas organizam de forma mais coesa com a realidade organizacional e do mundo do trabalho. Além de alinhar os conceitos que

serão utilizados nessa monografia, também é preciso explorar as etapas de implementação padrão de um processo de desenvolvimento de competências.

2.2.1.1 TD&E com vistas a Desenvolvimento de Competências

Seguindo ainda a mesma referência de um sistema computacional, as etapas de implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento podem ser classificadas como: insumos, processamento, resultados e retroalimentação. Se adaptarmos isso para o contexto de TD&E, conseguimos traduzir que os insumos são os problemas, gaps e necessidades que a instituição apresenta, o processamento seria a operacionalização dos treinamentos e os resultados e retroalimentação fazem o papel de análise do programa e melhorias. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) afirmam que existe uma concordância entre autores e profissionais da área de que as atividades de T&D compõem-se de quatro etapas: **levantamento de necessidades, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados.**

Figura 4 - Etapas do processo de TD&E

Etapas do Processo de TD&E



Fonte: elaborada pelo autor.

Quando falamos de desenvolvimento de competências, o processo de diagnóstico de necessidades está vinculado diretamente às lacunas dessas competências (ou de seus elementos construtivos) que são necessários para o desempenho no trabalho (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). O diagnóstico, também chamado de levantamento de necessidades, pode ser feito através de uma análise organizacional, os objetivos estratégicos e os gaps de competências existentes (BRANDÃO, 2021). Podem ser utilizados métodos de pesquisa exploração clássicos, como a aplicação de questionários ou entrevistas com os colaboradores, assim como a aplicação de exames, avaliação de desempenho e a observação in loco (TREFF, 2016). No que se trata de uma organização que não possui uma sede fixa, impossibilitada a observação presencial, ou estruturas já definidas (como uma gestão de competências com competências mapeadas e clareza de desempenho individual esperado), Brandão (2021) sugere que sejam estabelecidos parâmetros de análise (como análise organizacional, de recursos humanos, estruturas de cargos e responsabilidades, resultados estratégicos) e que contenha uma escala de grau de importância, a fim de priorizar os programas de desenvolvimento mais emergentes.

Em relação a etapa de planejamento, como discutido, ao diagnosticar as necessidades de desenvolvimento de competências, as organizações podem estruturar, organizar e implementar ações que visam promover aprendizagem para seus colaboradores. Essas ações ou práticas podem ser esquematizadas de diversos modos, como programas de estágio, cursos, palestras, workshops ou qualquer formato que seja do interesse da empresa e esse interesse, normalmente, altera-se de acordo com as ferramentas e recursos que a organização possui, além do seu contexto atual (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004). O processo inicia-se pela definição de objetivos educacionais, comumente atrelados as competências individuais que precisam ser desenvolvidas (MENEZES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Brandão (2021, p. 103) defende que a descrição do objetivo educacional se inicie da seguinte forma: “Ao final do curso (palestra, seminário, aula ou estágio, dependendo do caso), os participantes deverão ser capazes de:”. Logo após, é preenchido com a descrição das competências que precisam serem trabalhadas. O objetivo geral é o grande direcionador de todas as outras partes que compõem o

planejamento e, após definido, pode-se ser detalhado em objetivos secundários e específicos para melhorar o acompanhamento.

O planejamento conta também com a definição dos pré-requisitos e apresentação dos conteúdos, além da estratégia e meios didáticos para tal transmissão (BRANDÃO, 2021). Pré-requisitos dizem respeito aos conhecimentos, habilidades e características prévias que o público já possui ou precisa possuir para participar de determinado treinamento. A apresentação dos conteúdos é denominada pela sequência e ordem nos quais os conteúdos serão apresentados, sendo normalmente organizados de forma gradual entre menos complexos para mais complexos.

O grande foco do planejamento, entretanto, está na escolha das estratégias. Brandão (2011) defende que é preciso adequar as estratégias ao tipo de aprendizagem desejada, pois como já comentado anteriormente, as estratégias dependem dos recursos, ferramentas, contexto da empresa e surtem efeitos diferentes em cada um desses contextos. Importante ressaltar que não existem diferenças entre estratégias educacionais boas ou ruins, mas sim estratégias adequadas e inadequadas para cada processo (POZO, 2002).

Estratégias educacionais para desenvolvimento de competências podem variar, e até mesmo serem adotadas mais de uma, mas a recomendação padrão é que se escolha sempre a que oferece mais diversidade na experiência, participação, motivação e interesse dos participantes (KENSKI, 2015). Menezes et al. (2010) e Abbad et al. (2006) destacam as estratégias mais comuns: a exposição oral, painel de discussões, debate, demonstração prática, simulação, estudo de caso, atividade colaborativa online, visita técnica e jogos empresariais.

Outros elementos são importantes na composição do planejamento, como o investimento financeiro para se construir determinado treinamento, quanto tempo que os participantes terão que investir (KENSKI, 2015). Uma vez elaborado o planejamento, a implementação consiste em operacionalizar tudo que foi estipulado.

A etapa de execução conta com o processo de operacionalizar o planejamento de treinamento e desenvolvimento. Dentro dessa etapa, é importante analisar a metodologia utilizada, se será virtual e/ou presencial, por exemplo, para

organizar e alocar os recursos, sejam eles financeiros, de pessoas ou até mesmo físicos. Na etapa de execução, é crucial a elaboração de materiais, preparação do ambiente (físicos ou digitais) e a comunicação para os participantes.

Segundo Menezes et al. (2010), a etapa final, a avaliação de resultados, de maneira sintetizada, têm o objetivo de mensurar, analisar e colher insumos sobre o impacto dos treinamentos no desempenho dos profissionais capacitados. Borges Andrade et al. (2006) detalham que a avaliação ocorre em quatro etapas:

Reação – monitoramento da opinião dos treinandos sobre os aspectos do programa, sejam eles: conteúdo, didática, instrutor etc.

Aprendizagem – verificação, por meio de testes de conhecimento, do alcance dos objetivos educacionais, balizados nas competências.

Impacto no Trabalho – avaliação do desempenho no trabalho como resultante das aplicações nas competências desenvolvidas.

Impacto na organização – contribuições nas mudanças sistêmicas da empresa, como eficiência e eficácia, após a aplicação dos programas.

O enfoque, nesta seção, foi promover e apresentar o planejamento educacional como ferramenta para o desenvolvimento de competências, mas é importante lembrar que a aprendizagem acontece através dos mais diversos mecanismos, sendo os treinamentos apenas um dos veículos (LE BOTERF, 1999). As formas de aprendizagem não devem se prender aos treinamentos propostos pela organização, podendo ser enriquecidos com o complemento de livros, filmes, matérias e produções próprias.

Para concluir, a análise da literatura nacional e estrangeira realizada por Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) levanta uma discussão interessante sobre as limitações da área de TD&E. As autoras defendem que os ambientes organizacionais pecam em seus sistemas de treinamento em todas as etapas: desde a falta de avaliação das necessidades até o pouco esforço investido nos planejamentos e avaliações que se alinham as estratégias das empresas. Também apontam a prática excessiva de treinamentos presenciais, o que favorece um grupo limitado de pessoas, e não explora o potencial das tecnologias emergentes para produção de conteúdos e ganhar alcance com sua distribuição.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A implementação do projeto proposto por essa monografia configura-se como uma pesquisa na qual existe a influência do pesquisador, a fim de resolver um problema específico. De acordo com Vergara (2005) a pesquisa-ação é um método de pesquisa que está orientado a resolução de um problema através de ações definidas, nas quais os pesquisadores e os sujeitos estão envolvidos com a situação. Macke (2006, p. 208) também reforça que a pesquisa-ação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa qualitativa que busca a resolução de um problema específico, no qual o processo de mudança é previamente planejado.

Thiollent (1998), entretanto, reforça o papel desempenhado pelos pesquisadores, o que faz da pesquisa-ação um método ativo, no qual os pesquisadores encontram os problemas, acompanham as ações e avaliam seus resultados, de forma que eles e os profissionais da organização investigada desenvolvem uma relação construtiva e participativa. Além disso, Thiollent (1997) também categoriza a pesquisa-ação em quatro grandes fases: exploratória, pesquisa aprofundada, ação e avaliação. Macke (2006) ainda destaca que essas fases não são necessariamente sequenciais e que, devido a sua natureza dinâmica, a produção de conhecimento não acontece apenas na fase de avaliação.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, o círculo de operações foi escolhido como objeto de estudo. Atualmente o círculo é composto por seis pessoas que se dividem em funções relacionadas às áreas de gestão de pessoas, tecnologia e informação e financeiro. O círculo de operações foi escolhido como modelo, mas existe a expectativa de que esse trabalho possa ser, posteriormente, replicado para as empresas.

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu de acordo com as quatro fases, apresentadas a seguir, antes disto apresenta-se a caracterização da empresa.

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa ANGA PARTICIPACOES LTDA é uma holding que, desde 2016, detém a gestão e a propriedade de quatro empresas distintas: Eureca, Instituto

Anga, Qura e Tribo (GRUPO ANGA, 2021). As empresas foram adquiridas ou criadas através de iniciativas internas dos fundadores da holding, somado com o investimento deles. Com o passar do tempo, as empresas seguiram crescendo dentro dos seus modelos de negócios, mas com diversos elementos compartilhados, como por exemplo uma estratégia macro, cultura, gestão e processos. Dentre todos esses elementos comuns, os maiores e mais relevantes para o trabalho desta monografia dizem respeito ao modelo de trabalho e o modelo de gestão.

3.1.1 Trabalho Remoto

Desde sua fundação, e a seguir a fundação/compra das outras empresas, o Grupo sempre contou com um modelo de trabalho remoto. A holding não possui uma sede física, assim como nenhuma das empresas. Todo o trabalho do grupo é estruturado para funcionar de forma remota, mesmo que as empresas executem projetos presenciais nos seus clientes. O modelo de trabalho remoto começou na fundação da empresa como uma necessidade financeira e se manteve por uma lógica de inovação e de escala dos serviços prestados, alinhados com uma visão de tecnologia mais presente.

3.1.2 AngaOS

Além do modelo de trabalho, outro elemento crucial para a holding é o modelo de gestão. Inspirado em organizações horizontais, e modelos organizacionais sociocráticos, foi criado o AngaOS. De acordo com a Wiki do Grupo Anga (GRUPO ANGA, 2021), AngaOS possui esse nome pois, em tecnologia, um sistema operacional (OS) é pensado como a camada fundamental entre o hardware (por exemplo, um telefone) e software (por exemplo, os aplicativos desse telefone). Ele fornece uma espécie de intermediário entre o indivíduo e um conjunto abstrato de recursos e ajuda a lidar com a complexidade de executar essa tecnologia. Assim, o AngaOS, o modelo de gestão, existe para tornar clara a forma das empresas de lidar com os desafios e oportunidades e transformá-los em resultados positivos para as pessoas e a organizações.

Ainda utilizando a referência de um sistema operacional, se o AngaOS é como um sistema operacional organizacional, os padrões são os processos e regras que permitem com que "aplicativos" sejam executados. Eles são

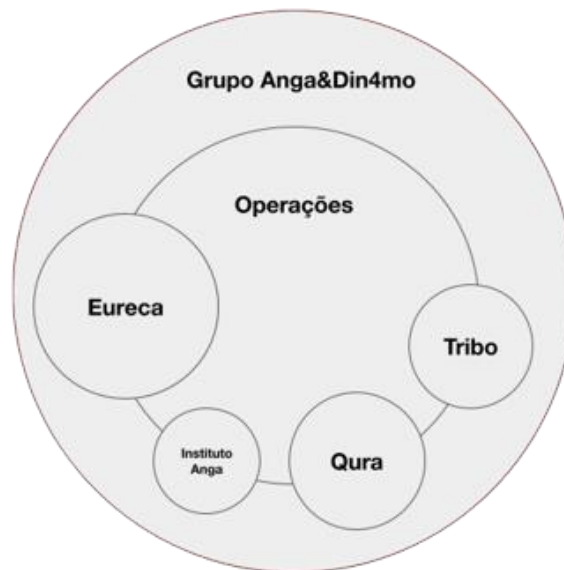
fundamentados pelos princípios adotados pelo Grupo Anga e garantem o alinhamento de como certas atividades são realizadas de acordo com eles. Os padrões do AngaOS são divididos em 6 grandes temáticas, e são:

- Tensões: são relacionadas à observação, descrição e processamento de tensões.
- Círculos: são relacionados à definição e evolução de grupos de pessoas para assumir responsabilidades e processar tensões.
- Papéis: são relacionados à definição e evolução de responsabilidades específicas para lidar com tensões e entregar resultados.
- Acordos: são relacionados à criação de regras e protocolos para o funcionamento dos círculos.
- Operações: são ritos de alinhamento, execução e melhoria das atividades realizadas dentro da estrutura organizacional existente.
- Governança: são os ritos de redesenho e evolução da estrutura organizacional a partir de círculos, papéis e acordos.

Esses princípios, compartilhados entre todos dentro da organização criam um modelo de gestão que visa proporcionar autonomia, independência e distribuição de poder entre os membros do grupo. Além disso, por conta do AngaOS, a holding se estrutura para que as empresas sejam focadas nos seus modelos de negócios e o grupo cuide da gestão e dos processos que são compartilhados entre todos. As responsabilidades de gestão e a execução de tais processos é responsabilidade do círculo de operações, um círculo de suporte criado recentemente, que detém esse nome por conta do padrão Operações.

A seguir, podemos ver, através de uma imagem (Figura 4) a estrutura do grupo:

Figura 5 - Estrutura organizacional do Grupo Anga&Din4mo



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.3 O círculo de Operações

Como já mencionado, o círculo de operações foi criado para centralizar todos os processos que dizem respeito a gestão das empresas. O círculo presta suporte para as empresas, assim como executa tais processos, e hoje atua nas frentes das áreas de **Gestão de Pessoas, Tecnologia e Financeiro**. O time é **formado por 6 pessoas** e, por conta da sua criação recente, ainda busca entender quais são os processos e quais são os futuros projetos da área.

3.2 Fase Exploratória

A fase exploratória foi composta pelas três etapas seguintes:

- a) **Detecção do problema:** processo desenvolvido no durante a realização do projeto de pesquisa e que se encontra descrito na Introdução desta mesma monografia.

De acordo com Thiollent (1997), a primeira etapa é a detecção do problema e é responsável por realizar um diagnóstico da organização, levando em consideração as necessidades dos atores envolvidos. É desenvolvida na etapa

inicial da monografia, levanta a problemática que será estudada e é apresentada na introdução desta pesquisa.

- b) Revisão da Literatura:** A segunda etapa é a de revisão de literatura, que consiste em construir o referencial teórico que direciona o tema e a resolução da problemática (VERGARA, 2005). Thiollent (1997) ainda reforça que essa etapa deve estar alinhada com o que é realmente relevante para a pesquisa, se alguma “linha de pensamento” precisa ser utilizada, a fim de evitar incoerências e generalização.
- c) Definição dos objetivos da pesquisa:** Por fim, a etapa de objetivos é o que direciona os caminhos que a pesquisa vai tomar através de metas que a pesquisa se compromete em alcançar (THIOLLENT, 1998).

3.3 Fase de Pesquisa Aprofundada

A pesquisa aprofundada caracteriza-se pela busca e exploração das informações, através de técnicas de coletas de dados fundamentadas. Macke (2006) também reforça que, nessa etapa, é crucial o comprometimento da empresa para que o estudo possa ser realizado.

Pelo fato de o grupo estudado ser relativamente pequeno, a técnica de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado é bastante funcional, visto que ela possui uma diretriz muito mais abrangente de resultados do que um questionário, por exemplo (SELLTIZ et al., 1987). A entrevista qualitativa é crucial quando a percepção dos atores envolvidos é indispensável para elaboração das resoluções. Segundo Brandão (2021) essa técnica exige uma comunicação bilateral, no qual o entrevistador, mediante perguntas, busca conhecer a percepção do entrevistado e coletar informações acerca do objeto de estudo. Esse tipo de entrevista também abre espaço para conhecer particularidades enfrentadas pelos entrevistados, sendo também uma ferramenta para elucidar as experiências vividas por esses profissionais. Tais nuances da experiência vivida por esses profissionais são de extrema importância para que as competências do Grupo Anga&Din4mo possam ser construídas, além de adaptar os processos de desenvolvimento dessas

competências para a realidade dos colaboradores. As entrevistas seguem o modelo do roteiro apresentado no quadro 1, foram gravadas com os consentimentos dos profissionais pesquisados e posteriormente transcritas no período de dezembro de 2021 a fevereiro de 2022.

Quadro 1 - Roteiro das Entrevistas

| | |
|--|---|
| <p>- Descrever as atividades exercidas pelos profissionais do círculo de operações;</p> <p>- Identificar os conhecimentos, as habilidades, e as atitudes requeridas aos profissionais que compõem o círculo;</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Conte-me um pouco sobre o seu processo de admissão na empresa. 2) Como aconteceu o treinamento inicial para as atividades que você executa? 3) Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa. 4) Para realizar bem suas atividades, que conhecimentos precisa ter? 5) Que habilidades precisa saber fazer? 6) Qual postura/atitudes precisa ter? 7) Como você aprende suas as atividades/responsabilidades? Exemplifique. 8) Quem é(são) a(s) pessoa(s) responsável(is) por repassar o conhecimento necessário à execução das suas atribuições? 9) Quando acontece algum problema ou alguma demanda urgente o que você faz para resolvê-la? (ou de que forma você lida com as dificuldades na sua rotina de trabalho)? 10) Houve mudanças nas suas atividades desde a sua admissão até agora? Comente sobre isso. E o que você aprendeu? 11) Que atributos da sua organização são valorizados pela sociedade? Qual a importância deles? 12) Quais são as capacidades [características] da organização que lhe permitem ter vantagem competitiva [ou lhe permitem aumentar seu nível de competitividade]? 13) Que competências individuais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? 14) Como os colaboradores devem agir para que o trabalho seja bem-feito? 15) Que comportamentos no trabalho são valorizados, de maneira geral? 16) Para que a sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os colaboradores devem ser capazes de quê? 17) Como você reconhece alguém competente no trabalho? 18) Quem é considerado competente em sua equipe? Por quê? |
|--|---|

| | |
|---|---|
| <p>- Identificar e analisar os aspectos que interferem no desenvolvimento de competências dentro do Grupo Anga&Din4mo a partir da percepção dos pesquisados, com vistas a propor ações de TD&E;</p> | <p>19) Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido dentro da empresa?</p> <p>20) Em sua opinião, de que forma as pessoas aprendem? Cite exemplos.</p> <p>21) Como você caracteriza e descreve o seu processo de aprendizagem? Conte-me um fato/história que já aconteceu e que exemplifique a forma como você aprende.</p> <p>22) Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem no seu dia a dia.</p> <p>23) Comente a respeito dos fatores que facilitam a aprendizagem no dia a dia.</p> <p>24) Você acredita que a interação com colegas de trabalho gera aprendizado? Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do seu setor ou outras áreas da empresa? Comente sobre isso.</p> <p>25) Como você imagina ser o melhor meio para se desenvolver suas capacidades?</p> <p>26) Que outras ações você sugeriria para desenvolver suas capacidades?</p> <p>27) Você acha que a empresa tem oportunizado momentos para desenvolver suas capacidades? Comente.</p> <p>28) Que sugestões você daria para empresa para que seus colaboradores desenvolvam suas capacidades e auxiliem a empresa no atingimento dos seus objetivos estratégicos?</p> |
|---|---|

3.3.1. Perfil dos Pesquisados

A pesquisa tem como objeto de estudo o círculo de operações da holding Anga&Din4mo. O círculo é **composto por 6 pessoas** que se dividem em 3 subcírculos: gestão de pessoas, financeiro e tecnologia. Dessa forma, o círculo de operações pode ser dividido nessas três áreas, em termos de responsabilidades, mas é formado por **uma equipe multidisciplinar** que se apoia mutuamente nas tarefas e projetos que o círculo executa. Foram realizadas 6 entrevistas com os membros do círculo de operações, buscando compreender suas percepções com base nos objetivos desse estudo. A seguir o perfil dos entrevistados (Quadro 2):

Quadro 2 - Perfil dos pesquisados

| Entrevistado | Idade | Formação | Gênero | Função | Tempo na Função |
|--------------|-------|----------|--------|--------|-----------------|
|--------------|-------|----------|--------|--------|-----------------|

| | | | | | |
|----|------------|-----------------------------|-----------|---------------------------------------|----------|
| E1 | 30 anos | Superior Completo | Masculino | Coordenação de operações | 10 meses |
| E2 | 31 anos | Superior Incompleto | Feminino | Consultora de gestão de pessoas | 8 meses |
| E3 | 28 anos | Superior Completo | Feminino | Consultor de tecnologia | 4 meses |
| E4 | 31 anos | Pós- graduação | Masculino | Líder de estratégia financeira | 7 meses |
| E5 | 34 anos | Ensino médio completo | Feminino | Contas a pagar | 5 meses |
| E6 | 35 anos | Superior Incompleto | Feminino | Contas a receber | 5 meses |

Fonte: dados coletados pelo autor.

3.4 Fase de Ação

Thiollent (1997) define a fase de ação como a fase que “reúne vários objetivos práticos: difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que serão negociadas entre as partes interessadas, implementar ações-piloto, que, posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores sem a participação dos pesquisadores”. Além disso, Thiollent (1997) também destaca a importância de construir um grupo, ou mais de um, para conceber, orientar e gerenciar o processo de pesquisa-ação. Pelo fato de o grupo ser pequeno, o grupo de apoio se constituiu pelo autor dessa monografia, com o apoio de outros dois membros responsáveis pelos processos de gestão de pessoas, e ambos auxiliaram nas seguintes atividades:

- Eleger as competências necessárias de cada papel;
- Analisar os fatores que influenciam no desenvolvimento dos membros, assim como seus processos de aprendizagem;

- Elencar os processos de desenvolvimentos que serão aplicados aos colaboradores do círculo de operações;
- Aplicar os programas de desenvolvimento emergentes;

3.5 Fase de Avaliação

O objetivo principal da fase de avaliação, como o nome bem diz, é avaliar a efetividade do projeto e sua aplicação no contexto em que foi executado, além de analisar suas consequências de curto-prazo (THIOLLENT, 1997).

No entanto, devido a fase de execução das ações propostas na empresa e a data de entrega dessa monografia, não foi possível coletar sobre a efetividade dessas ações.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de dados se deu a partir da transcrição das entrevistas, buscando mapear as competências que, posteriormente, servirão como base para o programa de desenvolvimento. A análise foi feita a partir da leitura do material coletado, buscando categorizá-los em macrocategorias, definidas previamente e de acordo com os objetivos do estudo, e microcategorias, que surgiram a partir dos dados coletados.

Para preservar a identidade dos entrevistados, os nomes foram substituídos pela letra 'E' (entrevistado), adicionado ao número que ordena as entrevistas. Para facilitar a interpretação das respostas, foi colocada como legenda, ao final de cada citação, uma sigla, como exemplo: [E1].

O quadro 3 a seguir resume as macro e microcategorias do trabalho, para fins didáticos e de facilitação para os leitores.

Quadro 3 - Categorização dos resultados

| Macrocategorias | Microcategorias |
|--------------------------------------|--|
| Atividades executadas | <ul style="list-style-type: none">• Recrutamento e Seleção• Experiência de trabalho• Pesquisas e suporte a tecnologia• Pagamentos e Recebimentos• Estratégia Financeira |
| Competências do círculo de Operações | <p>Gestão de Pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Gestão de Pessoas- Trabalho em Equipe- Relacionamento Interpessoal- Inteligência Emocional- Postura Ética <p>Tecnologia:</p> <ul style="list-style-type: none">- Gestão de Projetos- Gestão de Ferramentas Oficiais- Relacionamento Interpessoal- Inteligência Emocional- Postura Ética <p>Financeiro:</p> <ul style="list-style-type: none">- Modelagem Financeira |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Cobrança - Gestão de Contas - Comunicação assertiva - Relacionamento Interpessoal - Inteligência Emocional - Postura Ética |
| Aspectos que interferem no desenvolvimento de competências em Operações A&D | <p>Aspectos que facilitam</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência prática; - Relacionamentos e compartilhar conhecimentos; - Resolução de Problemas; - Acesso à informação; <p>Aspectos que dificultam</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interferências no ambiente de trabalho; - Desordem do trabalho; - Processos não definidos; |

Fonte: dados coletados pelo autor.

4.1 – Descrição das atividades do círculo de operações

Nessa seção serão descritas as atividades realizadas pelos trabalhadores do círculo de operações, para na seção seguinte, abordar as competências necessárias e citadas pelos entrevistados como importantes para desempenhar suas funções, permitindo que o primeiro objetivo específico descrever as atividades exercidas pelos profissionais do círculo de operações fosse atingido.

A separação das categorias foi inspirada na natureza multidisciplinar do círculo de operações e da composição da equipe, como exemplificado por uma das colaboradoras nessa fala:

Nossa, eu acho que nem sei como falar só o que eu faço né porque nossos trabalhos se misturam muito e tem coisas que as vezes eu faço e que as vezes tu faz. Mas eu vou dividir em áreas e depois tu te vira para organizar isso. Vai ter coisas que eu faço só parte e a Lu faz o resto, mas eu vou falando tudo mesmo assim. [E2]

Apesar dos membros desempenharem papéis distintos, e algumas atividades serem exclusivas desses colaboradores, muitos processos e projetos são compartilhados entre diversas pessoas. É curioso como isso é trazido na própria fala dos membros do círculo, uma vez que eles se referem, frequentemente,

as suas responsabilidades como se fossem do grupo inteiro, como se todos fizessem determinada atividade.

4.1.1 Recrutamento e Seleção

Ao analisar as atividades que dizem respeito ao recrutamento e seleção de novos membros, ficou evidente que o círculo de operações gerencia o processo inteiro, mas atua apenas em algumas partes:

Então, eu cuido de todo o processo. Quando uma empresa abre uma vaga, a notificação cai no meu Slack e eu marco uma reunião inicial para entender mais sobre a vaga e sobre o que a empresa quer para aquele papel. Aí começa a parte que mais me demanda. Dependendo do que for necessário para a vaga, eu consigo encontrar pessoas só divulgando essa vaga e pedindo recomendações para pessoas dentro do próprio grupo, mas se a vaga exige um pouco mais de conhecimento técnico ou um perfil mais sênior, aí eu preciso fazer “*hunting*” pelo LinkedIn, que é muito demorado. Mas assim que eu vou encontrando pessoas que dão “*match*” com a vaga, eu faço uma entrevista na maioria das vezes e, se ela tem “*fit cultural*”, eu passo para a empresa realizar entrevista ou dinâmica. [...]. Aí assim que a decisão é tomada, eu mando os feedbacks, que vão sendo anotados por todos ao longo do processo, e é isso. Eu, basicamente, gerencio o processo inteiro, mas só atuo em algumas partes. [E2]

Apesar do círculo de operações gerenciar todo o processo e participar apenas de algumas etapas, essa atividade é mutável de acordo com a necessidade da empresa:

Tem vezes que eu faço muito pouco do processo. No último processo seletivo da Qura, por exemplo, eles abriram a vaga e já chegaram com vários candidatos só para fazer a entrevista cultural, a gente passou dois candidatos e a empresa já escolheu em seguida. Foi super rápido e eu só fiz a entrevista e enviei os feedbacks no fim. [E2]

[...] em processo seletivo eu ajudo a Lu mais na parte de colocar algum sistema de pé. As vezes eu participo de algum comitê, se a vaga for de coordenadoria, principalmente, mas muito raramente [...]. [E1]

É possível observar também que o processo tem camadas. A primeira camada é feita pela holding, com uma entrevista para avaliar a afinidade que aquele candidato tem com a empresa e com a cultura dela. A segunda camada é realizada pela empresa, onde ela é responsável por selecionar os candidatos que se encaixam melhor naquela vaga. O círculo de operações participa obrigatoriamente da primeira camada, se responsabilizando pela avaliação de “*fit cultural*”, o resto da seleção fica sob responsabilidade da empresa.

4.1.2 Experiência de Trabalho

Outra categoria importante das funções e atividades executadas pelo círculo de operações diz respeito a processos e projetos diversos sobre tornar a experiência de trabalho no Grupo melhor:

[...] cuido da plataforma do Flash também (um cartão de crédito no qual é depositado um valor fixo por mês) e a gente tá com um projeto de fazer algumas parcerias com empresas para aumentar as possibilidades de benefícios, como por exemplo plano de saúde, seguro de vida, etc. [E2]

A gente faz momentos também, na verdade tinha que fazer né porque tipo, antes rolava mais momentos compartilhamento e integração entre as pessoas. Nós temos bastante integração aqui no grupo, mas realizar tipo momentos para o pessoal se conhecer mais e trocar ideia é uma coisa que a gente tem feito pouco e deveria fazer mais. [E3]

Pelo fato de o círculo de operações ser muito novo e ainda não ter processos estruturados, essa é uma temática que tem muitos mais projetos a serem desenvolvidos do que práticas já existentes:

Eu ainda não comecei esse projeto, mas será minha responsabilidade também a atribuição de metas às empresas e controle de indicadores. É uma demanda que eu preciso aprender mais sobre, sabe. Talvez acionar algumas pessoas que saibam mais. Ainda estamos bolando um sistema que funcione, tem que casar com a estratégia nova das empresas. [E4]

Eu to como responsável pelo projeto de remuneração também. Mas a gente não vai pegar isso até o próximo ano fiscal porque dependemos do projeto de competências e de metas para que isso possa sequer sair do papel. [E1]

Eu e o Thi queremos atualizar todo o Escritório Virtual. A plataforma não é a melhor de todas e tem aquele problema pra fazer o Login. Mas a gente quer mudar para o Google Sites e tipo, deixar bem mais bonitinho e fácil de acessar as paradas. [E3]

4.1.3 Pesquisas e suporte a tecnologia

Além das questões relacionadas a área de gestão de pessoas, o círculo de operações também conta com responsabilidades a área de que denominaremos aqui como tecnologia:

A gente dá suporte para as empresas quando elas precisam de alguma coisa no Escritório Virtual né. Toda demanda vai parar no nosso Slack e a gente tem que estar atento para resolver porque tem coisa que é urgente. [E3]

Ao questionar sobre o que seriam essas demandas, tivemos mais profundidade na função de tecnologia.

É que tipo assim: imagina que a Tribo precisa contratar uma pessoa externa pra um projeto e quer que ela tenha o e-mail institucional da Tribo. Eles têm que pedir para gente. Ou alguém da eureka vai fazer um momento para vários candidatos no zoom. Tem que pedir para gente. E isso são as demandas mais simples porque as vezes a gente tem que criar áreas de trabalho no Podio, tem que automatizar e-mail, criar plataforma e site. A gente tem que fazer essas coisas porque é mais fácil né. Nós temos o domínio já dessas ferramentas, até por uma questão financeira, mas as empresas pedem pra gente e a gente libera. É uma loucura, tem que ser rapidão porque as vezes é uma coisa para projeto e o cliente tá lá na cola deles. Mas é melhor assim, era muito mais caótico quando cada empresa tinha suas próprias plataformas. [E3]

Por conta da natureza do trabalho remoto, o grupo possui suas ferramentas oficiais (gsuite, podio e slack) e uma central com todos os links e acessos rápidos (escritório virtual). Quem cuida de tecnologia, dessa forma, fica responsável por receber as demandas relacionadas a essas plataformas e atua como um prestador de serviços frente a resolução dessas demandas.

Eu ajudo bastante o time de tec. a criar as pesquisas e os dashs no E.V. (escritório virtual). Nosso time tem sentido mais a necessidade de coletar dados e apresentar para as empresas. E isso vai de todas as áreas né. Nós vamos começar a levantar informações sobre experiência de trabalho, sobre eficiência do time financeiro e de tec., censo, uma porrada de coisa. A ideia é formalizar as pesquisas do grupo e apresentar esses dados para as empresas, deixar tudo direitinho lá no escritório para quando algum quiser acessar alguma coisa. [E1]

O time de tecnologia também se responsabiliza com centralizar as pesquisas e coleta de informações internas que serão úteis para as empresas. Com o domínio das plataformas oficiais, o time pode apresentar, inclusive, algumas dessas informações mantendo o princípio de transparência do Grupo.

4.1.4 Pagamentos e Recebimentos

O time de operações também é responsável pela parte de pagamentos dos fornecedores e recebimentos de clientes.

Ah Gus, eu só faço pagamentos. *risadas* Eu falo assim só pagamentos e parece que é simples, mas tem muito fornecedor para pagar e é um trabalho que exige muita atenção minha. Mas o que acontece: aqui no grupo nós temos datas de pagamentos de diferentes fornecedores e aí é como se eu tivesse quatro picos de trabalho ao longo do mês, porque tem

que pagar todos eles nas datas certas, mas pra pagar eles as notas fiscais têm que estar no NetSuite. Aí o que eu faço é verificar uma semana antes para eu poder cobrar as notas que não tão lá. Aí as notas que tiverem eu vou conferindo, vejo se estão com valor certo, informações corretas e vou aprovando os pedidos no NetSuite. Tem vezes que o fornecedor não está cadastrado e eu tenho que ir cobrar a pessoa para cadastrar ele, com informação bancária e tudo. Isso quando a pessoa não ta atucanada demais e eu acabo fazendo isso. Aí é isso. Eu também cuido das contas que o grupo precisa pagar né, mas isso é mais fácil ter controle... é só entrar nos e-mails emitir os guias e pagar. Eu também tô sempre de olho no caixa, porque se a gente tiver um problema de caixa eu preciso renegociar os pagamentos. Mas desde que a gente começou a trabalhar mais junto aqui no financeiro os atrasos de pagamentos praticamente acabaram. [E5]

[...] Então... eu vou dividir meu trabalho em dois: o processo de faturamento das notas fiscais e a cobrança da inadimplência. A parte do faturamento é o trabalho do dia a dia, eu sou muito próxima do comercial das empresas e assim que fecha um contrato, eles me mandam, eu sempre leio e vejo o que foi acordado ali, principalmente sobre datas, anoto tudo e aí entro em contato com o financeiro da empresa para a gente alinhar pagamentos. As vezes da problema porque o comercial não coloca as informações do financeiro da empresa e espera que eu advinhe *risadas* [...]. Como eu tinha te dito, tem as cobranças de contas antigas que ainda não pagaram e eu quero diminuir esse valor de inadimplência. Aí é mais trabalhoso, porque além de ter que negociar com as empresas, tem toda a questão da notas fiscais que já foram emitidas... mas no geral essas são minhas atividades do dia a dia. [E6]

Pagamentos e Recebimentos trabalham muito em sinergia junto com o Líder de Estratégia financeira, como é possível perceber pelas seguintes citações:

[...] desde que nós fechamos o time ficou bem mais fácil trabalhar porque vou te dar um exemplo bem prático: agora com as cobranças acontecendo, a gente consegue projetar o caixa contando com esse dinheiro que não ia entrar. Isso ajuda muito contas a pagar a não precisar renegociar data de pagamento e tudo fica mais eficiente. [E6]

Eu preciso saber um pouco de tudo. *risadas* [...]. Mas como eu faço a ponte com as empresas, nós detemos conhecimento o suficiente para fazer com que todo o financeiro aconteça. [E4]

4.1.5 Estratégia Financeira

Por fim, é também de responsabilidade do círculo de operações apoiar as empresas com suas estratégias financeiras, construção de orçamentos e fazer o acompanhamento dos resultados parciais das iniciativas:

No trabalho do dia a dia eu participo bastante das reuniões de resultados das empresas, acompanho o financeiro delas e nós elaboramos quais os melhores caminhos para seguir. Todo mês nós temos uma reunião fixa para isso [...]. Eu estou em outros projetos também, como o de desempenho e metas das empresas, mas nós ainda não começamos a rodar ele. Quando chega ali no final do quartel (período de 3 meses desde o início do ano fiscal) nós realizamos todo um levantamento dos

indicadores financeiros das empresas e das iniciativas da Din4mo para construir o documento de apresentação de resultados. [E4]

4.2 - Competências necessárias ao círculo de Operações A&D.

Com base na leitura dos materiais coletados nas entrevistas, tanto sobre as atividades executadas pelo time de operações, quanto pelas competências que cada membro deveria ter, o autor dessa monografia, junto de dois colegas de grupo analisaram as respostas dos integrantes. Esse grupo de trabalho apoiou o processo de construção das competências levando em conta também seu conhecimento contextual em relação ao Grupo Anga&Din4mo. Tendo em vista a diversidade do grupo, adotou-se o modelo holístico de competências de Cheetham e Chivers, aplicável a diferentes profissões. Os resultados serão apresentados, seguindo-se os componentes do modelo final revisado de Cheetham e Chivers (1998; 2005), focando nas metacompetências e competências centrais. As competências mapeadas referentes ao círculo de operações podem se ver no quadro abaixo:

Quadro 4 - Competências Operações Anga&Din4mo

| Metacompetências | | | | |
|---|---|---|--|---|
| <p>Análise de Dados - Capacidade de analisar uma quantidade massiva de dados e convertê-los em informação a partir do uso de diversos métodos de coleta de análise com vistas a apoiar a tomada de decisão.</p> <p>Autogerenciamento - Capacidade de conciliar com qualidade e organização as diversas tarefas, demandas e projetos da sua vida e do seu trabalho cumprindo prazos, a fim de não comprometer as entregas que necessita realizar e a sua saúde física e psicológica.</p> <p>Resolução de Problemas - Capacidade para agir com proatividade, foco e adaptabilidade frente aos desafios, demonstrando segurança na tomada de decisão e atuando como facilitador na busca de alternativas de solução junto aos envolvidos no processo de trabalho.</p> | | | | |
| Subcírculo | Conhecimento / cognitiva | Funcional | Pessoal / Comportamental | Valores e Ética |
| Gente | Gestão de Pessoas - capacidade de utilizar-se dos conhecimentos técnicos de gestão de pessoas e aplicá-los nos processos organizacionais. | Trabalho em Equipe - cooperar e trabalhar em sinergia com o grupo, de forma que alcance resultados positivos para a organização. | relacionamento interpessoal - a capacidade de estabelecer vínculos saudáveis com outros indivíduos, de maneira empática e transparente, desempenham melhor. inteligência emocional - capacidade de identificar, analisar e gerenciar os sentimentos que lhe permeiam, de forma que o estresse gerado pelo trabalho não cause danos à saúde da pessoa. comunicação adequada - capacidade de comunicar ideias, seja pela fala ou pela escrita, de forma objetiva e eficiente em entregar a mensagem desejada. | Postura Ética - responsabilidade com os dados coletados e produzidos pelo Grupo Anga&Din4mo, de forma que mantenha a integridade e a segurança das pessoas e das empresas. |
| Tecnologia | Gestão de Projetos - Capacidade de gerir projetos, alinhando prazos, cronogramas, de forma diligente e organizada, a fim de entregar a qualidade pretendida. | Gestão de Ferramentas Oficiais - capacidade de auxiliar, com agilidade, as empresas a utilizar as ferramentas oficiais do grupo (Podio, Slack, as plataformas oferecidas pelo Google, Zoom, Miro e Typeform) e resolver demandas específicas de tecnologia. | | |
| Financeiro | Modelagem Financeira - Capacidade de gerir as ferramentas financeiras de forma eficaz, que permita reinvestimento de lucros dentro da empresa. | Cobrança - capacidade de cobrar das partes interessadas o que foi acordado em contrato e negociar em prol de benefício mútuo. Gestão de contas - capacidade de gerenciar, de forma organizada e diligente, o pagamento das contas empresariais, a fim de não gerar endividamentos. | | |

Fonte: dados coletados pelo autor

Essa seção permite afirmar que o segundo objetivo específico identificar os conhecimentos, as habilidades, e as atitudes requeridas aos profissionais que compõem o círculo com vistas a descrever as competências mapeadas foi atingido.

4.2.1 Metacompetências/Transcompetências

As metacompetências ou transcompetências, segundo Cheetham e Chivers (1998), influenciam o desenvolvimento de todas as demais, permeando, mediando ou aprimorando as mesmas. Como no grupo entrevistado, os exemplos foram mais completos e em maior número, a conclusão desta categoria corrobora as relações existentes entre os elementos do modelo de Cheetham e Chivers (1998).

Todos os participantes do círculo relataram pelo menos um exemplo de metacompetências, sendo **a resolução de problemas** a que mais se destacou, aparecendo em 5 das 6 entrevistas. O relato abaixo exemplifica com mais detalhes as suposições do porquê desta metacompetência ser tão presente:

[...] e, definitivamente, resolução de problemas. É uma competência essencial aqui no Grupo, eu diria. A gente estimula bastante uma atitude empreendedora [...], e tá evidente até na forma como a gente está organizado: as pessoas ocupam papéis muito complexos, com muitas responsabilidades e com um nível de autonomia muito grande. Isso faz com que, na maioria das vezes, a pessoa seja a única com propriedade para resolver determinados problemas. [E2]

Para identificar uma competência, é essencial buscar pelos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas para que tal função seja desempenhada. Ruas (2005) e Carbone et. al (2016) propõe a definição de competência no trabalho como sendo uma combinação sinérgica entre esses 3 fatores (abreviados em CHA), evidenciada pelo desempenho profissional e agregador de valor tanto a pessoa, quanto a organização. Quando questionados sobre conhecimentos, habilidades e atitudes, os entrevistados trouxeram suas percepções que serviram como base para a construção da competência de **resolução de problemas**, como é possível identificar nas citações acima. Além de um contexto sobre a natureza da atividade, a entrevistada E2 também comenta sobre o estímulo a uma atitude mais empreendedora, que pode se caracterizar como sendo mais proativa. A

entrevistada E4 comenta também sobre os conhecimentos relacionados à própria instituição, que corroboram muito com a noção de Cheetham e Chivers (2001) e a subcategoria de conhecimentos contextuais, que delimitam os conhecimentos práticos decorrentes do contexto específico daquela instituição. Somados com os elementos de alto grau de autonomia e um trabalho complexo, os conhecimentos necessários para desempenhar tal competência dizem muito mais respeito ao contexto organizacional, história e modo de operação, e a ela assume mais o caráter de habilidade de identificação do problema e atitude orientada à resolução. É possível afirmar que a competência de **resolução de problemas** é descrita como: capacidade para agir com proatividade, foco e adaptabilidade frente aos desafios, demonstrando segurança na tomada de decisão e atuando como facilitador na busca de alternativas de solução junto aos envolvidos no processo de trabalho.

Outra metacompetência levantada pelos entrevistados foi a **análise de dados** que pode ser melhor entendida, a partir da fala do entrevistado E3 sobre habilidades referentes ao seu papel:

(...) é além de saber analisar os dados, e eu acho que isso é para todo mundo, tá? porque olha só, eu sei que eu preciso saber lidar com todas as informações financeiras que nós temos registro, e apesar de ter método para isso, eu acho que aprendi na prática *risadas* mas Kel e Thi lidam com bases de dados os dias inteiros, Lu precisa analisar uma porrada de currículos, tu vai olhar para as métricas da universidade... todo mundo lida com dados aqui dentro. (E3)

O grupo de trabalho identificou que seriam necessários conhecimentos relacionados a coleta e análise de dados, além da habilidade de se utilizar desses conhecimentos, ou métodos, para manusear os dados e transformá-los em informações que serão úteis para a tomada de decisão. Neste caso, a **análise de dados** pode ser descrita como: capacidade de analisar uma quantidade massiva de dados e convertê-los em informação a partir do uso de diversos métodos de coleta de análise com vistas a apoiar a tomada de decisão.

Outros relatos importantes que surgiram das entrevistas diziam respeito a habilidades de gerenciar o próprio tempo, atitude de ser comprometido com as demandas, ser responsável, apreço pela qualidade, entre outras.

Eu me vi estreita no início [...]. Eu já tinha trabalhado com bastante autonomia, mas é diferente. Tem que ser muito organizada para entregas as coisas a tempo, mas também muito produtiva para não ficar ociosa. [E2]

Eu valorizo muito quem é comprometido, Gus. Você me conhece e já me viu trabalhando, tem que fazer e fazer bem-feito. E isso é muito valorizado aqui no Grupo como um todo [...]. [E6]

Conhecimento sobre gestão de projetos ajuda muito. O nosso círculo é muito novo né Gus, então a gente tá colocando muita coisa de pé. Ou organização. Não sei ao certo, mas tu sabe né... esse conhecimento para fazer os projetos andarem no tempo certo. [E2]

Todo esse guarda-chuva de elementos que dizem respeito a habilidade de gerenciar o próprio tempo, as próprias demandas, ser uma pessoa que planeja e executa, que inclusive é citado pela entrevistada E2 como um conhecimento de gestão de projetos, é referente a metacompetência de **Autogerenciamento**. O autogerenciamento pode ser descrito como a capacidade de conciliar com qualidade e organização as diversas tarefas, demandas e projetos da sua vida e do seu trabalho cumprindo prazos, a fim de não comprometer as entregas que necessita realizar e a sua a saúde física e psicológica. Cheetham e Chivers (2005) elaboram, dentro de todos os conceitos do seu modelo, o de ambiente de trabalho, que pode ser entendido como as condições sociais, culturais e físicas que cercam o indivíduo e como ele interage com esses elementos para além do seu trabalho. O grupo de apoio, ao analisar os dados que formam a competência de **autogerenciamento**, decidiu levar em conta a realidade pessoal e individual de cada membro, pelo fato de que, através de uma leitura empírica de reuniões de trabalho, concluímos que esse modelo pode gerar sobrecarga aos membros, que partem de experiências individuais distintas e particulares.

4.2.2 Conhecimento/Cognitivo

No que diz respeito as competências de que se classificam como Conhecimento/Cognitivo, os entrevistados relataram conhecimentos específicos a suas áreas de atuação e formação profissional como gestão de pessoas, finanças corporativas, contabilidade e gestão de projetos.

Conhecimento financeiro, pode-se dizer assim. *risadas* Mas eu posso detalhar mais um pouco. Conhecimentos sobre os 3 principais aspectos das finanças, que seria: a parte de patrimônio (ativo, passivo,

endividamento, estrutura de capital), conhecimento do regime de competência (a parte de resultados, DRE, custo, despesa, receita) e conhecimento da parte de caixa [...]. Conhecimento que se adquire na faculdade, em administração e no mestrado também né. [E4]

Sobre como funciona um processo de seleção, como decidir quem deve ser aprovado e quem não deve. As vezes tem pessoas muito boas, mas não para aquela vaga. Então acho que tem um conhecimento aí de avaliação de perfis também. [...] De recrutamento também né. Aí tem uma questão de saber qual o perfil buscar e quem faz sentido estar no Grupo. [E2]

Eu tive fazendo um curso uma vez sobre psicologia do trabalho, não era muito bom, pra ser bem honesto, mas tinha uma introdução muito legal sobre relações do trabalho e gestão de pessoas. Era um porre, você sabe mais do que ninguém que eu me irrito muito com essa área de gente, mas sobre os processos de gestão foi legal entender mais o contexto e a história porque eu não tive isso em nenhum outro lugar. [E1]

Tem que saber gerir projetos né. A gente cria muita coisa aqui, aí surge uma ideia nova, uma demanda mais complexa. É como um projeto. Tem que saber se organizar, alinhar expectativas, botar prazo nas paradas. Tipo, é uma competência que eu acho que todo mundo que toca os projetos internos tem. [E3]

Antonello (2010) explica que Boterf (2003) e Perrenoud (1999) defendem a ideia de que uma competência mobiliza saberes na ação e que ela não é, em suas próprias palavras, “inventada na hora”. Se não houver recursos cognitivos para mobilizar, não há competência. Todos os subcírculos atuam com um certo nível de especialização, um recurso cognitivo, um conhecimento específico, que é aplicado nas responsabilidades do seu trabalho.

O subcírculo de Gestão de Pessoas conta com a competência de **Gestão de pessoas**, que leva o nome do subcírculo pela correlação direta, e que pode ser descrita como a capacidade de utilizar-se dos conhecimentos técnicos de gestão de pessoas e aplicá-los nos processos organizacionais. Para construção dessa competência, a entrevistada relatou a necessidade de conhecimentos relacionados a recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoas e até mesmo conhecimentos relacionados a remuneração e processos de departamento de pessoas. Esses conhecimentos servem como base para a execução das tarefas relacionadas a gestão de pessoas.

O Financeiro necessita da competência de **Modelagem Financeira**, que é a capacidade de gerir as ferramentas financeiras de forma eficaz, que permita reinvestimento de lucros dentro da empresa. Para essa competência, os

entrevistaram relataram conhecimentos importantes como regime de competência e regime de caixa, além das ferramentas financeiras utilizadas pelo Grupo. Somado a isso, também foram relatadas habilidade essenciais como saber ler um DRE, saber fazer um orçamento e até mesmo atitudes relacionadas a organização e eficácia do trabalho.

Já o subcírculo de Tecnologia conta com a competência de **Gestão de Projetos**, que é a Capacidade de gerir projetos, alinhando prazos, cronogramas, de forma diligente e organizada, a fim de entregar a qualidade pretendida.

É possível identificar, nessa categoria, que os subcírculos são regidos por pelo menos uma competência cognitiva que, segundo Cheetham e Chivers (2005), que pode ser classificado como a habilidade de colocar um conhecimento técnico em prática.

4.2.3 Funcional

Segundo Cheetham e Chivers (1996, 1998), as competências funcionais estão relacionadas à atuação numa ocupação específica. Os entrevistados do círculo de operações relataram exemplos de competências funcionais, relacionadas à desafios que eles tinham no trabalho, ou conhecimentos, habilidades e atitudes específicas e aplicadas aquelas tarefas.

A gente tem que saber de Podio, Slack, aquelas paradinhas de criação de e-mail, fazer os dashs para as empresas... todas essas coisas que aparecem nas demandas de tecnologia. E aí é de conhecimento dessas ferramentas, eu não sei se isso entra como conhecimento, mas nós temos que saber. [E3]

Bro, tem uma habilidade também que eu não sei ao certo como descrever de "*Tech Savviness*", eu não sei como traduzir, mas deve ser algo parecido com sagacidade em tecnologia. Que é basicamente ter esse jogo de cintura para mexer nas paradas e ir descobrindo como tirar o melhor proveito de uma ferramenta, de um app. É o que me faz sair testando automação naquela plataforma do Podio, assim como aprender a mandar mailing pelo RD, se for preciso, saca? [E1]

Como é possível observar, o time de tecnologia conta com conhecimentos específicos das plataformas oficiais do grupo como Podio, Slack, Plataformas do Google, Zoom, Miro e Typeform, que dizem mais respeito aos seus funcionamentos, mais do que de suas aplicabilidades. Além disso, ao ser

questionada sobre como reconhecer um membro competente na equipe, e, utilizando a entrevistada E3 relatou que: “quem é ágil e faz as coisas rápido, sabe.” Essa frase demonstra também uma atitude sobre como deveria executar as atividades de tecnologia. Levando em conta que o trabalho em tecnologia gira em torno de dar suporte as empresas, o grupo de trabalho definiu a competência de **Gestão de Ferramentas Oficiais** como a capacidade de auxiliar, com agilidade, as empresas a utilizar as ferramentas oficiais do grupo (Podio, Slack, as plataformas oferecidas pelo Google, Zoom, Miro e Typeform) e resolver demandas específicas de tecnologia.

No subcírculo financeiro, a entrevistada E6 relata a **habilidade de negociação** como crucial para execução das suas atividades.

Cobrança e Negociação, Gus. Eu não sei se são coisas diferentes porque enquanto eu to cobrando eu também tenho que estar atenta e ter jogo de cintura para negociar. Tem clientes que são muito fáceis, mas tem outros que só de ouvir uma mulher ligando para eles pra cobrar já começam a tentar me enrolar. Aí eu tenho que ser mais braba, mais dura, mas ainda assim educada... porque senão eles tentam ir arrastando. *risadas* [E6]

O Grupo de apoio, ao analisar tal citação, junto das responsabilidades da função de recebimento, considerou os conhecimentos específicos de cada contrato e de cada relação/acordo comercial entre a empresa e o cliente, assim como um conhecimento mais amplo de contabilidade para que o processo de recebimento de notas fiscais não gere nenhuma despesa fiscal adicional. Com isso, o grupo de apoio definiu a habilidade negociação, ou seja, de articular os interesses em prol de adquirir mútuo benefício entre as partes interessadas e as atitudes de ser calma e solícita, como cruciais para estabelecer a competência de **Cobrança**, que pode ser explicada pela capacidade de cobrar das partes interessadas o que foi acordado em contrato e negociar em prol de benefício mútuo. Ter conhecimento básico em contabilidade, a fim de diminuir o risco de despesas fiscais. É importante ressaltar que, nesse caso, existe também um conhecimento técnico específico que poderia classificar tal competência como cognitiva o que também explica as relações existentes entre os componentes centrais do modelo de Cheetham e Chivers (1998), que não atuam de forma isolada, estando relacionados uns aos outros, quando da mobilização no trabalho.

Ainda no subcírculo financeiro, o relato de conhecimentos específicos sobre a plataforma utilizada para o processo de pagamentos, assim como as particularidades das contas:

Eu sei tudo sobre as contas do Grupo. Quem deve pra quem, quanto e a gente já até estabeleceu essa questão de pagamentos de dívidas [...]. Mas eu também preciso saber muito sobre o NetSuite. Agora eu to mais craque, mas pra fazer todo o processinho por lá tem que saber bem da plataforma. [E5]

O NetSuite é uma plataforma contratada pelo Grupo para realizar os pagamentos. Seu vínculo com a empresa terceirizada permite que essa empresa faça toda a verificação fiscal e contábil antes de aprovar qualquer pagamento. No entanto, o conhecimento sobre como operar na plataforma, além da diligência e organização para manter as contas pagas sem gerar endividamentos, é o que descreve a competência de **Gestão de Contas**.

Por fim, através de uma análise da atuação das atividades que eram executadas por todos os membros do círculo de operações foi possível concluir que, além de sua multidisciplinariedade, a forma de como o círculo de operações executa suas funções é muito interligada, como pode-se ver no exemplo a seguir:

Nossa, eu acho que nem sei como falar só o que eu faço né porque nossos trabalhos se misturam muito e tem coisas que as vezes eu faço e que as vezes tu faz. Mas eu vou dividir em áreas e depois tu te vira para organizar isso. Vai ter coisas que eu faço só parte e a Lu faz o resto, mas eu vou falando tudo mesmo assim. [E2]

Zarifan (1996) reforça que não se deve ignorar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência deve ser atribuída tanto a um sujeito quanto a uma equipe de trabalho. Dessa forma, o **Trabalho em Equipe**, ou seja, a cooperar e trabalhar em sinergia com o grupo, de forma que alcance resultados positivos para a organização, é uma competência que não se aplica apenas ao subcírculo de gestão de pessoas, mas todo o círculo de operações.

4.1.4 Pessoal / Comportamental

Cheetham e Chivers (1998) relatam no seu modelo a categoria de competências Sociais/Vocacionais e as define como a habilidade de adotar

comportamentos exemplares. Ao ser questionada sobre algo significativo que aprendeu no grupo, a entrevistada E2 traz um relato que aponta uma habilidade crucial para a sua vida, e não só para o trabalho.

Acho que a me comunicar melhor. Mas não só me comunicar melhor, porque eu acho que me comunico bem, sabe, tipo numa reunião com cliente, em apresentação da faculdade. Talvez seja me comunicar de mais tipos. Assim, eu venho de uma experiência profissional em que todo mundo tinha que ser mega formal, fazer toda aquela pompa. Aí aqui no grupo, isso foi bem diferente porque eu podia falar de boa, como eu falo normalmente, que eu me sentia acolhida e isso me fazia a me comunicar de forma mais empática também. Bem aquela vibe de comunicação não violenta que a gente conhece. E isso é muito legal. [E2]

Além disso, o entrevistado E4 também relatou a habilidade de escrita como essencial, devido a necessidade de passar o dia inteiro se comunicando, majoritariamente por texto, com as pessoas, devido ao trabalho remoto. Dessa forma, a competência de **comunicação** adequada, ou seja, a capacidade de comunicar ideias, seja pela fala ou pela escrita, de forma objetiva e eficiente em entregar a mensagem desejada.

Outra competência mapeada surgiu de relatos distintos envolvendo habilidades e atitudes que diziam respeito ao estabelecimento de relacionamentos com os membros das empresas.

Empatia também né [...]. Mas em *tec.* nós temos muito por que, tipo, algumas pessoas não sabem nada de tecnologia e não sabem nem nos pedir direito o que elas precisam. Isso acontecia muito comigo e com o Thi, aí era, tipo, sempre um exercício de se colocar no lugar da pessoa pra entender o que ela ta pedindo naquela demanda. [E3]

Escuta ativa... é uma habilidade? Eu acho que é uma habilidade *risadas*. Enfim, ter uma boa escuta ativa ajuda demais na hora de se relacionar com as empresas. [E2]

Tais relatos demonstram a importância dessas habilidades que auxiliam na construção de boas interações entre pessoas. Somado a isso, o relato da entrevistada E5 que, ao ser questionada sobre o que equipe precisava fazer para atingir seus objetivos, respondeu: “manter o vínculo que a gente criou. Eu tenho uma relação muito boa com cada um deles e eu sei que isso é essencial pra gente fazer nosso trabalho bem-feito.” Segundo Le Boterf (1999), uma competência situa-se entre 3 eixos, sendo eles: o indivíduo (sua capacidade de socialização), sua

formação e sua experiência profissional. Dessa forma, indivíduos que se socializam melhor com outros membros e são competentes em **relacionamento interpessoal**, ou seja, a capacidade de estabelecer vínculos saudáveis com outros indivíduos, de maneira empática e transparente, desempenham melhor.

Por fim, outra competência de caráter comportamental foi levantada a partir dos relatos da entrevistada E5 que relatou, ao longo da entrevista, sobre a dificuldade de lidar com o excesso de demandas, trazendo, inclusive, como um aprendizado recente:

Ai Gus, eu acho que estou mais calma e mais segura hoje. Eu era muito perdida no início, com quem tinha que falar, o que eu podia fazer... e nisso chuva de tarefas chegando, um monte de gente mandando mensagem no slack e no whats [...]. Era o caos para mim e isso me deixava bem estressada, mas eu fui aprendendo a lidar com esse estresse. Acho que o que eu aprendi foi a lidar melhor com como eu me sentia, amém *risadas* Por que assim, meu trabalho ainda é a mesma coisa. [E3]

Somado a esse relato, o grupo de trabalho identificou que todos os integrantes do círculo de operações são responsáveis por muitas coisas e, além disso, atuam com essas responsabilidades dentro de 4 empresas distintas. Dessa forma, decidiu-se por oficializar a competência de **inteligência emocional** como a capacidade de identificar, analisar e gerenciar os sentimentos que lhe permeiam, de forma que o estresse gerado pelo trabalho não cause danos à saúde da pessoa.

É importante ressaltar que, em discussões no grupo de trabalho, decidiu-se optar por manter as competências pessoais/comportamentais, assim como a de valores/ética (apresentada a seguir) como sendo competências necessárias para todos os membros do círculo. Por se tratarem de comportamentos, os relatos vieram de entrevistados de todos os subcírculos e o grupo de trabalho optou por manter as competências comportamentais (assim como a de valores) referentes a todos os membros.

4.1.5 Valores / Ética

No que diz respeito à competência de valores/ética três relatos distintos chamaram bastante atenção. Para dois deles, era necessário ter atitudes

relacionadas a privacidade dos dados e das informações que colocassem algum colaborador em situação de vulnerabilidade.

A gente coloca muito dash com informação de pé. Tem um cuidado muito grande em como fazer isso porque tipo, não dá para colocar o dado cru lá. Vou te dar um exemplo: daqui uns dias a gente vai colocar o Censo de pé e lá tem informações pessoais sobre etnia, escolaridade, renda... é muito sério se a gente coloca isso de pé de uma forma que exponha alguma pessoa. [E3]

Eu não sei se chega a ser uma competência, cara, mas é saber sobre LGPD. No Podio é tudo transparente e eu tive que mudar um monte de base de dados do lugar. [E1]

Além das questões trabalhadas sobre a confidencialidade dos dados, outro ponto sobre uma postura ética e, também, com um cunho social, foi a questão sobre diversidade, equidade e inclusão.

Não acho que seja uma competência, mas é um conjunto de conhecimentos sobre diversidade e inclusão. Não é bem só conhecimento é também se comportar e acolher essas pessoas no processo seletivo. Tem que refletir sobre isso, saber sobre isso, para não ficar naquele lugar de vieses inconscientes, sabe? Quem cuida de gente tem que ter isso em mente. [E2]

A fala da entrevista relata a preocupação com a temática relacionada a diversidade, equidade e inclusão, provocando o grupo a formalizar isso em uma competência, pois se trata de um conjunto de conhecimentos que são aplicados através de posturas e comportamentos no dia a dia, para além dos processos da empresa. Tais posturas exemplificam uma série de informações específicas que os membros do círculo de operações detêm, tanto sobre as pessoas, quanto sobre as empresas, que exigem um cuidado em relação a transparência, além de conhecimentos sobre as normas da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Dessa forma, a competência de **Postura Ética** pode ser denominada como uma responsabilidade com os dados coletados e produzidos pelo Grupo Anga&Din4mo, de forma que mantenha a integridade e a segurança das pessoas e das empresas.

4.3 - Aspectos que interferem no desenvolvimento de competências dos pesquisados

Nesta categoria de análise, foram mapeadas, a partir das respostas dos entrevistados, quais são os aspectos que interferem no desenvolvimento de competências dentro do Grupo Anga&Din4mo, relacionadas ao terceiro objetivo

específico. O modelo proposto por Cheetham e Chivers (1998), proposto como base teórica para essa monografia, contempla também as influências do contexto de trabalho e do ambiente de trabalho sobre as competências profissionais. O profissional precisa conhecer as condições físicas, culturais e sociais, onde está inserido, uma vez que qualquer alteração em um ou mais destes componentes exerce um impacto sobre a competência (CHEETHAM; CHIVERS, 1998). Além disso, os autores trabalham com os conceitos de personalidade e motivação, onde a primeira, por exemplo, pode ajudar ou impedir o desempenho de determinados papéis. A motivação pode afetar tanto o desempenho do papel profissional, como a disposição para desenvolver ou melhorar competências (CHEETHAM; CHIVERS, 1998).

A análise dessa categoria visa compreender o contexto em que estão inseridos, suas percepções sobre o trabalho e a forma como aprendem, para que as práticas de desenvolvimento que serão posteriormente elaboradas pelo grupo de trabalho estejam de acordo com a realidade dos entrevistados. Para melhor visualização e interpretação dos dados, foram separados em duas microcategorias: aspectos que facilitam e aspectos que dificultam o desenvolvimento dos membros (quadro 5).

Quadro 5- Aspectos que facilitam e aspectos que dificultam o desenvolvimento de competências dos integrantes do círculo de operações

| Macrocategorias | Microcategorias |
|---|--------------------------------|
| Aspectos que facilitam e aspectos que dificultam o desenvolvimento de competências | Aspectos que facilitam |
| | Aspectos que dificultam |

Fonte: dados coletados pelo autor

4.3.1 Aspectos que facilitam

Nesta categoria, serão apresentados os fatores levantados pelos entrevistados como influenciadores que facilitam o processo de desenvolvimento de suas competências. Os fatores que se sobressaem são a experiência prática e os relacionamentos criados dentro da organização.

a) Experiência Prática

O fator mais citado como relevante e facilitador para o desenvolvimento de competências na organização foi a experiência prática.

A gente aprende bem empiricamente né. A gente até tinha mais treinamentos antes, tipo a nível Anga, sobre AngaOS, autogestão, confiança e tals, isso quando eu estava ainda em Eureka né, mas sobre o meu papel mesmo... nunca tive um curso, um treinamento, nada. Eu já fazia um papel parecido lá, então não era completamente estranho para mim, mas o que eu aprendi foi fazendo. [E3]

Eu consigo entender bem quando alguém me explica, ou quando eu leio alguma coisa, mas eu acho que o meu processo, assim, que solidifica aquele aprendizado... porque eu até posso te recitar alguma coisa que eu tenha lido ou ouvido, mas aquilo não está 100% internalizado possivelmente. E aí eu acho que eu solidifico quando eu parto para a prática. Porque na prática sempre tem nuances diferentes, coisas inesperadas, variáveis que só acontecem ali nas situações. Um exemplo bobo: eu sei fazer recrutamento, seleção, a gente conhece algumas plataformas, mas foi a primeira vez que eu tive que mexer no LinkedIn. E não foi nada mirabolante, eu conversei com pessoas, fui atrás delas, vi alguns vídeos do próprio LinkedIn... e isso é uma coisa. Aí quando eu comecei a usar e fato, que eu vi que tinha mais um monte de outras configurações, ferramentas que podiam deixar aquilo mais complexo, foi onde eu fui desbravando, fazendo e colocar em prática. [E2]

Existe uma ligação profunda entre a aprendizagem e o trabalho na prática. Segundo Le Boterf (2003), não existe competência sem um ato, ou seja, os indivíduos devem agir, colocar em prática, errar e acertar para, somente desta forma, aprender e se desenvolver. Dessa forma, o indivíduo precisa encontrar estímulos e suporte para poder agir na organização, ele consegue desenvolver suas competências, gerando aprendizagem.

Para Antonello (2010), as situações que surgem no cotidiano podem se tornar um meio para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem, ao propiciarem o desenvolvimento da capacidade de os indivíduos identificarem rapidamente os problemas emergentes e responderem a eles em sua realidade de

trabalho, e desenvolverem ou aperfeiçoarem novas competências e atitudes em relação a seu trabalho. O desenvolvimento desses indivíduos, nesse caso, pode ser entendido então, como uma forma de participação conjunta nas práticas do ambiente de trabalho, como pode-se evidenciar nos relatos acima.

b) Relacionamentos e Compartilhar Conhecimentos

Sabe-se que a interação entre indivíduos gera experiências e proporciona novos conhecimentos. Os relacionamentos, dentro do trabalho, foram motivos que apareceram em diversos entrevistados. Ao longo das entrevistas, os membros do time de operações trouxeram relatos sobre como aprendiam com a interação entre as pessoas.

Eu aprendo muito com o Pedro e com a Lu. Muito pra além do meu trabalho, sabe. Nós conversamos sobre esse negócio de fazer tudo muito rápido, sobre o poder de execução absurdo do Pedro e ele dizendo: “não deixe para fazer depois o que você pode fazer em 5 minutos” *risadas* então eu aprendo demais com todas as interações. [E4]

A gente aprende muito trocando. Eu vejo isso no Onboarding, tem gente que gosta muito daquele momento ali com a gente, trocando, interage... e a gente fica só concordando, porque aquele não é o momento da gente falar e a pessoa aprender, não é a forma expositiva, é para eles trocarem. [E2]

Trabalhar com gente legal, que tira um tempo para ensinar a gente, é massa demais. O Pedro tem feito muito isso e faz toda a diferença [...]. A gente trabalha muito junto, tem uma convivência muito forte... eu já perdi as contas da quantidade de vezes que o Thi salvou minha vida me ajudando com uma parada que eu não estava enxergando, que eu já estava cansada de olhar para aquilo mil vezes, com o olhar viciado. Então esse lugar de construir junto, de se responsabilizar junto é muito bacana. [E3]

Nota-se a importância do conhecimento e do apoio do outro, e sua influência na execução do trabalho do dia a dia. Observando as entrevistas acima, podemos considerar que os relacionamentos com os colegas são também fundamentais para o seu desenvolvimento. Para Dutra (2008), as pessoas, ao buscarem o desenvolvimento, utilizam o conhecimento na execução de suas atividades, repassando esses conhecimentos aos demais, motivando-os a aumentar seu desempenho e buscar autodesenvolvimento. Além disso, também é possível notar um reflexo do estilo de trabalho e da dinâmica acolhedora e amigável entre a equipe, como na fala da E6, quando questionada sobre o melhor ambiente para

aprender: “[...] a gente aprende mais no amor do que na dor. Tratar as pessoas com carinho é a melhor forma de aprendizado.”

É de suma importância destacar que a aprendizagem ocorrida pela troca no dia a dia, as informações repassadas e as experiências dos colegas, surgem de modo a sempre melhorar o desempenho das atividades a serem realizadas. Um relato muito interessante de uma das entrevistadas critica esse formato:

Eu acho que ajuda demais. Inclusive eu nem sei o que seria da área de tecnologia se o Pedro não tivesse aí por que ele é quase uma enciclopédia ambulante *risadas*, mas é algo de se questionar por que a gente tem uma dinâmica ótima, ele é muito disposto, acessível, mas tem muito conhecimento atrelado a ele especificamente e eu não sei se essa é a melhor forma. [E3]

Tal relato funciona como um lembrete de que essa transmissão de conhecimento e desenvolvimento é uma alternativa necessária e sintomática da falta de estruturas de desenvolvimento para os membros do Grupo Anga&Din4mo.

c) Resolução de Problemas

Outro fator importante de pontuar foi a orientação à resolução de problemas. o indivíduo depara com um problema a ser resolvido e, para resolvê-lo, é necessário buscar informação, alternativas e agir em prol daquela situação.

Eu aprendi mesmo quando aceitei a vaga. Quero dizer, eu já tinha uma noção por conta da empresa que trabalhava antes, mas eu fui entender mais do fiscal do grupo, de como funcionava algumas burocracias de banco quando teve que resolver problema *risadas*. [E5]

Desde muito novo, eu vejo um problema, estudo pra caralho, corro atrás e vou lá resolver. Se eu to estudando um negócio, que eu não consigo ver uma aplicabilidade prática, eu fico de saco cheio muito rápido. Tipo, eu li “O poder do mito” do Joseph Campbell e vi uma super aplicação prática, foi legal, mas também li “O Design do Dia-a-dia” do Donald Norman e achei um saco, parei na metade, porque mesmo com todo o esforço do mundo eu não consegui trazer aquilo para o prático e não tava dando. [E1]

Pra mim nada facilita mais do que arrumar problema. Nada me inspira mais do que resolver problemas [...]. Quando a gente pensava no AngaOS, tinha muito disso. Dar a possibilidade das pessoas identificarem um problema e agirem em prol da solução deles é também uma forma delas se desenvolverem. [E1]

Antonello (2010) ressalta que o aprendizado pela solução de problemas aparece como um processo que envolve a vontade do indivíduo em resolver o problema, a busca de alternativas que pode ser por conta própria, tentando localizar

informações em um sistema ou pela interação com outras pessoas, e, por fim, envolve o fazer, executar a ação para tentar resolver o problema. Durante essa busca em resolver um problema, o indivíduo desenvolve as competências necessárias antes de chegar em uma solução para aquele problema.

d) Acesso à informação

Por fim, foi trazido também o acesso à informação como um fator que facilita o desenvolvimento, tanto em decorrência da distribuição de conteúdo pela internet, quanto dos materiais produzidos pelos próprios grupos e armazenados na nuvem.

Facilita algo que eu consigo achar no Google. *risadas* Isso facilita muito porque eu acho o que eu preciso na internet. Mas facilita mais ainda o conteúdo do Grupo, tipo sempre que eu vou fazer alguma coisa eu boto lá no drive e dou uma pesquisada para ver se eu não acho algo parecido com aquilo que eu estou fazendo. Eu não gosto de ficar gastando tempo demais em alguma coisa que alguém já fez, então... não gosto de reinventar a roda. [E3]

Tal relato é importante pois ele representa um aspecto crucial da cultura organizacional de transparência em relação às informações e acesso às oportunidades dentro do Grupo. Independente das ações relacionadas ao desenvolvimento dos membros do círculo de Operações, sabe-se que tais práticas precisam ter um caráter de disponibilidade e acesso para todos os indivíduos.

4.3.2 Aspectos que dificultam

Nesta categoria, serão apresentados os fatores mencionados pelos entrevistados como influenciadores que dificultam o processo de desenvolvimento de suas competências. Diferente dos fatores que facilitam, nos quais eram compartilhados entre dois ou mais entrevistados, nos fatores que dificultam foram levantados pontos muito específicos.

a) Interferências no ambiente de trabalho

A natureza do Trabalho Remoto no Grupo Anga&Dinamo afeta diretamente o ambiente de trabalho de cada membro e de maneira muito particular, visto que cada um tem um ambiente de trabalho diferente.

Eu tava em Lavras né, na casa do meu pai, e com a minha irmãzinha lá. Cara, não dava para trabalhar. Eles me chamando e eu também queria

ficar conversando, tive que voltar para Juiz de Fora, no silêncio, para conseguir fazer as paradas. [E4]

Eu não consigo trabalhar barulho, e tu sabe né. Ontem meu marido estava martelando uma coisa lá nos fundos e eu já não conseguia me concentrar aqui. Minha sobrinha, que mora na casa da frente, as vezes liga o som e eu preciso ir lá pedir pra ela tirar o som [...]. Não dá para mim. [E6]

Minha internet é muito ruim, Gus. Agora me mudando vai dar uma melhorada, mas isso é um saco porque já deu ruim de estar em treinamento, ou até mesmo conversando com alguém, e ela caiu e não voltava. [E3]

Os entrevistados trouxeram relatos distintos, mas que estão diretamente relacionadas as interferências causadas nos seus ambientes de trabalho, que dificultam o desenvolvimento deles e, até mesmo, a execução das atividades do dia a dia.

b) Desordem do trabalho

Outro fator levantado pelo entrevistado E4 refere-se ao trabalho caótico e desordenado do seu papel dentro de Operações.

O caos da rotina é muito complicado. Nosso trabalho tem muito disso, a gente tem que estar muito disposto a resolver pendencias ou dar suporte para as empresas, mas eu, por exemplo tava acordando mais cedo, quando tinha algo mais urgente para fazer, porque eu sei que ninguém vai me chamar nesse horário. [E4]

Um fator similar foi levantado pela E3, ao relatar como era difícil manter o foco ao longo do dia.

Eu sei que não vou ser produtiva o dia todo [...]. Mas as resoluções das demandas, por exemplo, eu preciso tirar as notificações do slack, senão é muito fácil engatar em outra demanda, aí você já não lembra mais o que tava fazendo antes, vira uma bagunça. [E3]

c) Processos não definidos

Foi mencionado também, por uma das entrevistadas, o problema que envolve a área de desenvolvimento de pessoas da empresa. A citação da entrevistada E3 demonstra que os processos não estão desenhados, e reforça a dependência na articulação de conhecimentos entre as pessoas para o desenvolvimento no Grupo.

Não ter um processo de gestão do conhecimento. Tem uma galera muito foda que entra aqui, ou que aprende muita coisa aqui, sai e leva todo esse conteúdo consigo. A gente teve muitos casos assim, então é uma coisa

que nós até queríamos fazer. Deixar alguma coisa estruturada para que as pessoas aproveitassem mais o conhecimento interno. [E3]

De acordo com as informações sobre os fatores que facilitam e dificultam o desenvolvimento dos membros do círculo de Operações Anga&din4mo, é necessário fazer algumas considerações acerca da temática de desenvolvimento de competências no Grupo, a fim de, posteriormente, criar ações de TD&E.

4.4 - Desenvolvimento de Competências em Operações e Proposições de TD&E

O processo de desenvolvimento de competência, dentro das organizações, pode acontecer de maneiras distintas. Na corrente francesa, Le Boterf (1994) apresenta o processo de desenvolvimento de competências, relacionando o tipo de conhecimento, sua função e como é desenvolvido, conforme Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Transformação de conhecimento em competência

| Tipo | Função | Forma |
|-----------------------------------|------------------------------|--|
| Conhecimento teórico. | Entendimento, interpretação. | Educação formal e continuada. |
| Conhecimento sobre procedimentos. | Saber como proceder. | Educação formal e experiência profissional. |
| Conhecimento empírico. | Saber como fazer. | Experiência profissional. |
| Conhecimento social. | Saber como se comportar. | Experiência profissional e social. |
| Conhecimento cognitivo. | Saber como aprender. | Educação formal e continuada, e experiência profissional e social. |

Fonte: Le Boterf (1995, p.55).

Cheetham e Chivers (2001), por apresentarem um modelo inspirado em correntes distintas e, conseqüentemente ser mais holístico, complementam

mostrando que os métodos formais e informais são importantes para o desenvolvimento de competências e estão até certo ponto relacionados, sendo os formais relacionados à aprendizagem de conhecimentos teóricos especializados e habilidades profissionais básicas, por exemplo.

Além disso, os autores apresentaram também uma lista com 13 formas de aprendizagem de competências profissionais: Prática e Repetição, Reflexão, Observação e Cópia, Aprendizagem tácita (osmose), Apresentação de trabalhos práticos em fóruns acadêmicos ou críticos, Feedback (avaliação), Cursos, Atividades de maior esforço e complexidade, Mudança/Alteração de Perspectiva, Mentoring/Coaching, Pensamento Analítico, Transferência de ocupações extraprofissionais e Colaboração (trabalho em equipe) (CHEETHAM; CHIVERS, 2001).

Dentre os aspectos que facilitam a aprendizagem dos sujeitos pesquisados, encontra-se a **experiência prática, os relacionamentos e a solução de problemas** como fatores que, não somente assistem o desenvolvimento desses indivíduos, como exemplificam como o processo de desenvolvimento aqui no grupo depende da aprendizagem informal. De acordo com Antonello (2010), a aprendizagem informal surge do próprio cotidiano e é controlada pelo próprio indivíduo.

O processo de aprendizagem informal se refere a oportunidades naturais que surgem no cotidiano, onde a própria pessoa controla seu processo de aprendizagem. Além disso, caracteriza-se como predominantemente experimental, prática e não-institucional (CONLON, 2004). No local de trabalho, resulta da integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, situações que fogem dos planejamentos e procedimentos do cotidiano, interações com a cultura e o ambiente externo. (ANTONELLO, 2010, p. 21)

Realizando uma analogia Le Boterf (1995), o processo de aprendizagem Informal pode apoiar no desenvolvimento de competências que resultam também de conhecimentos sobre procedimentos, empíricos, sociais. Nesse caso, auxiliariam para o desenvolvimento de competências funcionais, comportamentais e éticas.

No entanto, o círculo de operações conta também com competências cognitivas, que são amparadas por conhecimentos técnicos e especializados. Os conhecimentos teóricos dizem respeito à base de conhecimento formal da profissão (CHEETHAM; CHIVERS, 1996; 1998), sendo geralmente associados aos conhecimentos obtidos durante a formação inicial, às teorias, aos princípios, aos conceitos e à fundamentação técnica e teórica específica de cada área de intervenção. Tais competências necessitam de um processo de educação, estruturado e formal, de alta especialização. Para Antonello (2011), a aprendizagem formal apesar de constituir atividades de aprendizagem intencionalmente construídas, destaca que ações para desenvolvimento formal se constituem em educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de graduação, pós-graduação, seminários, workshops.

Outro fator relevante no desenvolvimento de competências em Operações A&D, é referente ao **Contexto de Trabalho**. A natureza do trabalho remoto já implica algumas limitações na hora de criar processos, ritos e ações específicas, mas ela também afeta diretamente no **ambiente de trabalho** e na **acessibilidade** dessas ações. Através do relato, é possível observar que o ambiente de trabalho passa a ser uma questão individual sendo até um aspecto que influencia negativamente no desenvolvimento das competências e no desempenho do trabalho. Além disso, qualquer ação feita precisará ser realizada de forma virtual e contemplar as particularidades da rotina dos membros, respeitando o acesso à informação e o princípio a transparência que existe dentro da organização.

Por fim, o fator que finaliza essa análise são os **processos não definidos**, ou no caso dos processos formais relacionados ao desenvolvimento de pessoas, inexistentes. Tal questão surgiu como um aspecto que dificulta o desenvolvimento de competências e, fato de não haver ações de TD&E no grupo, comprometem toda uma cadeia resultados, que geram feedbacks que cascadeiam na reflexão. Para Cheetham e Chivers (1998) a reflexão é denominada “super-metacompetência”, uma vez que ela desempenha um papel desencadeador de todas as outras competências. A partir da reflexão, as pessoas podem analisar, modificar e desenvolver outras competências.

A partir das análises sobre desenvolvimento no círculo de operações e dos relatos sobre como os membros aprendem, apresentados em seguida, o grupo de trabalho definiu as ações de TD&E que serão aplicados aos membros. O grupo de trabalho decidiu por uma estrutura básica de aprendizagem formal, acompanhado de práticas que estimula e acompanha a aprendizagem informal dos indivíduos.

Eu aprendo muito com curso. Tem coisas bem legais no *youtube*, tipo um coursera, tem muita coisa acessível. Tipo o coursera, ele é pago, só que de vez enquanto tem promoção. Eu já fui mais consumidora de cursos, mas ainda tenho vários para ver e gosto bastante. [E3]

Eu penso que uma série de mentorias pode ser até mais eficiente que treinamento. Aqui tem pessoas que sabem muito sobre alguma coisa, mas o trabalho delas não tá 100% ligado a isso. Eu imagino que daria para conectar as pessoas e apadrinhar elas, tipo como a gente faz no Onboarding, mas para responsabilidades maiores. [E4]

Eu sinto falta de entender mais sobre o Grupo, sabe Gus. Porque as vezes eu fico até meio sem jeito em não saber responder como é o quadro societário, ou não participar das reuniões de sexta porque não sei como funciona o que tem que fazer [...]. Eu acho que tem que ter esses conhecimentos mais geralzão. [E5]

Para estruturar as ações formais, o grupo de trabalho utilizou o modelo proposto por Vargas e Abbad (2006) que hierarquiza os conceitos e suas respectivas soluções profissionais em informação > instrução > treinamento > desenvolvimento > educação. Devido às limitações financeiras e operacionais das empresas, não existem recursos que possibilite qualquer estrutura de aprendizagem formal mais complexas, como ações de educação, ou seja, programas de média e longa duração, especializados como uma graduação, pós-graduação ou curso profissionalizante. Por conta disso, serão focados principalmente em ações de curta e média duração como cursos e workshops.

O grupo de trabalho optou por começar as ações priorizando o desenvolvimento das **metacompetências** que, segundo Cheetham e Chivers (1998), influenciam o desenvolvimento de todas as demais, permeando, mediando ou aprimorando as competências. Assim, foram elaborados planejamentos educacionais orientados ao desenvolvimento de **Análise de Dados, Autogerenciamento e Resolução de Problemas**. Abaixo é possível acompanhar os planejamentos.

Quadro 7 - Planejamento educacional de Análise de Dados

| Competência a ser desenvolvida | Conteúdo e sequência de apresentação | Requisitos | Estratégia e recursos de aprendizagem | Carga-horária estimada |
|---|--------------------------------------|--------------------|--|------------------------|
| Análise de Dados Capacidade de analisar uma quantidade massiva de dados e convertê-los em informação a partir do uso de diversos método de coleta de análise com vistas a apoiar a tomada de decisão. | Pensamento analítico | Sem pré-requisitos | Curso gravado e já existe no acervo do Grupo sobre Cultura Analítica | 1h |
| | Coleta de Dados | | Treinamento sobre metodologias de Coleta de Dados | 2h |
| | Análise de Dados | | Workshop sobre os 4 tipos de análises de dados com aplicação prática durante a ação. | 4h |
| | Estrutura e Arquitetura de Dados | | Modelagem de banco de dados | 1h30 |
| | Comunicação e Visualização de Dados | | Treinamento sobre apresentação e visualização das informações | 1h |
| | | | Conteúdo gravado sobre como fazer apresentações encantadoras | 1h |
| | | | Conteúdo gravado sobre privacidade dos dados | 30min |

Fonte: elaborado pelo grupo de trabalho

Quadro 8 - Planejamento educacional de Autogerenciamento

| Competência a ser desenvolvida | Conteúdo e sequência de apresentação | Requisitos | Estratégia e recursos de aprendizagem | Carga-horária estimada |
|--|--------------------------------------|--------------------|---|------------------------|
| Autogerenciamento Capacidade de conciliar com qualidade e organização as diversas tarefas, demandas e projetos da sua vida e do seu trabalho cumprindo prazos, a fim de não comprometer as entregas que necessita realizar e a sua a saúde física e psicológica. | Demandas X Recursos. | Sem pré-requisitos | Curso gravado e já existe no acervo do Grupo | 1h30 |
| | A arte de dizer não. | | Estudo de caso, simulando demandas que atravessam as tarefas já acordadas, obrigando a pessoa a escolher e priorizar o que será mais efetivo para o objetivo do estudo. | 1h |
| | Foco | | Exposição dialogada sobre o poder do foco e como criar um ambiente propício para focar. | 1h |

| | | | | |
|--|------------|--|---|----|
| | Disciplina | | Exposição dialogada sobre como manter um ritmo de execução, sem se isolar dos demais membros. | 1h |
|--|------------|--|---|----|

Fonte: elaborado pelo grupo de trabalho

Quadro 9 - Planejamento educacional de Resolução de Problemas

| Competência a ser desenvolvida | Conteúdo e sequência de apresentação | Requisitos | Estratégia e recursos de aprendizagem | Carga-horária estimada |
|---|--|--------------------|--|------------------------|
| Resolução de Problemas Capacidade para agir com proatividade, foco e adaptabilidade frente aos desafios, demonstrando segurança na tomada de decisão e atuando como facilitador na busca de alternativas de solução junto aos envolvidos no processo de trabalho. | O que são Problemas? | Sem pré-requisitos | Workshop facilitado com estudos de casos e discussões sobre problemas reais enfrentados pelos membros | 4h |
| | Hipóteses e como quebrar o problema | | Estudo de caso, simulando problemas e formas de resolver tais problemas | 3h |
| | A melhor maneira de resolver problemas | | Treinamento sobre como funciona o processo de tomada de decisão | 1h |
| | Resolução de problemas e tomada de decisões estratégicas | | Roda de conversa com os sócios do Grupo para discutir sobre problemas enfrentados no último ano e como eles resolveram | 2h |
| | Ferramentas de apoio | | 5W2H | 30min |
| | | | 5 porquês | 30min |
| | | | Diagrama de Ishikawa | 30min |
| PDCA | | 45min | | |

Fonte: elaborado pelo grupo de trabalho

Além das ações de TD&E voltadas para as metacompetências, o grupo de trabalho também estruturou um processo de acompanhamento para auxiliar os membros em seus processos de aprendizagem informal. Para Antonello (2010), apesar de não poder ser dirigida e controlada, a aprendizagem informal pode ser estimulada por elementos como: *coaching*, *networking*, *unlearning* e suporte, por exemplo. Dessa forma, oficializou-se as reuniões denominadas “one a one” (Reunião 1:1), que consiste em reuniões semanais com outros membros do grupo

todo com o objetivo de compartilhar como está sendo seu dia a dia de trabalho e trocar conhecimentos, boas práticas, além de conhecer pessoas novas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se firmar que o objetivo geral, de mapear as competências que são requeridas ao time que compõe o círculo de Operações do Grupo Anga&Dinamo e, a partir disso, obter subsídios para a implementação do projeto de desenvolvimento de competências da organização foi atingido, visto que foram mapeadas as competências dos profissionais através das entrevistas, analisados os aspectos que interferem no seu desenvolvimento, as formas de aprendizagem relevantes para esses indivíduos, além de terem sido propostas algumas ações de desenvolvimento das metacompetências.

Pelas entrevistas realizadas e, em alinhamento com a revisão teórica, foram levantadas as responsabilidades dos membros que compõem o círculo de operações A&D, assim como as competências necessárias. Utilizando o modelo proposto no referencial teórico, foram categorizadas três metacompetências que são responsáveis por auxiliar no desenvolvimento das outras competências específicas e são elas: análise de dados, autogerenciamento e resolução de problemas. Ambas as competências são essenciais para execução do trabalho, e também são consequência de uma estrutura de time enxuta, formada recentemente e multidisciplinar, que se divide em três áreas também, e que cada indivíduo detém muito poder e autonomia sobre suas atividades. Foi possível elencar as competências específicas por subcírculo de trabalho, como gestão de pessoas, gestão de projetos e modelagem financeira, representando consequentemente as áreas de atuação do círculo de pessoas que são gestão de pessoas, tecnologia e financeiro. Além disso, foram elencadas as competências funcionais, comportamentais e éticas.

Através da análise sobre aspectos que influenciam no desenvolvimento de competências, foi possível entender mais sobre o contexto de trabalho dos entrevistados, assim como seus processos de aprendizagem. Existe uma

valorização da aprendizagem informal dentro do círculo de operações e formas de aprendizagem, tais como a experiência prática, ou seja, experienciar, foi a mais abordada. Outras formas de aprendizagem também foram abordadas, como os relacionamentos e as trocas entre as pessoas, assim como o desejo por resolução de problemas. Também foram levantados os aspectos que influenciavam negativamente, que permitiu uma análise mais crítica sobre o contexto de trabalho que cada um passa por conta do trabalho remoto, assim como suas próprias limitações individuais em relação a organização do trabalho. O ponto de destaque para os aspectos que influenciam negativamente é a falta de estrutura e processos bem definidos que permitiu identificar o não investimento em processos formais de desenvolvimento de competências dos funcionários, tais como treinamentos, tendo em vista que foram pouco mencionados cursos e treinamentos como formas de aprendizagem. Neste caso, entende-se como um potencial estimular estas capacitações dentro do Grupo Anga&Din4mo para desenvolver os colaboradores.

Por fim, o grupo de trabalho que apoiou o autor dessa monografia ajudou na construção das ações de treinamento e desenvolvimento que foram apresentadas para o círculo de Operações A&D e já estão em processo de execução na empresa. Entretanto, esse estudo não conseguiu mensurar o impacto e efetividade das ações aplicadas pela necessidade de aplicação, ficando assim como uma sugestão de estudo para o futuro.

Espera-se, com esse trabalho, que as informações apresentadas contribuam para outros estudos sobre mapeamento e desenvolvimento de competências, para equipes que trabalham com gestão e no “*backoffice*” de suas empresas, entre outras prestadoras de serviços. Além disso, o trabalho também contribui com a produção de material sobre o modelo de Cheetham e Chivers (1998), que tem uma natureza mais holística e não costuma ser utilizado pelas empresas, que, normalmente, optam por modelos mais simplificados, que não analisam o contexto, por exemplo. Para a empresa, no entanto, este trabalho é a construção das bases para uma gestão por competências que determinará critérios para o desenvolvimento dos seus colaboradores, mas muito mais do que isso: critérios para avaliação de desempenho, remuneração, processo seletivo, dentre outras práticas de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.S.: Cartografando: uma alternativa teórico-metodológica para o mapeamento de competências. In: HUTZ, C. S. et al. (org.). Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2020.

ANTONELLO, C. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Curitiba: Anpad, 2004.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. Revista Alcance, v. 12, n. 2, p. 183-210, 2005.

ANTONELLO, C. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. Revista de administração Mackenzi. São Paulo, 2010. p. 14- 36.

ANTONELLO, C. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações na organização. Revista eletrônica de gestão organizacional. São Paulo, 2009. p. 6-10

ANTONELLO, Cláudia S. **A noção de Competência: emergência do conceito e abordagens.** Texto de apoio disciplina Desenvolvimento de competências, curso de especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

BITENCOURT, C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (Org). **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, p 132-149. 2005.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J.R. da S.; E SILVA, K. I. B. Gestão Por Competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J.E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B.Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho** (pp. 237-275). São Paulo: Artmed.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MILKOVICH, G. T.; BOURDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

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

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010. Cap. 1, p. 15-24.

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

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006. Cap. 5, p. 97-113

BITENCOURT, C.; FROEHLICH, C.; AZEVEDO, D. **Na Trilha das Competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PANTOJA, M.J.; BORGES-ANDRADE, J.E. (2002). Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. Anais do ENANPAD, Salvador, 26.

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

Vargas, M.R.M., & Abbad, G.S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In J.E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** (pp. 137–158). Porto Alegre: Artmed.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n 5, p. 20-30, 1996.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence based approaches. *Journal of European Industrial Training*, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. How professionals learn in practice: na investigation of informal learning amongst people working in professions. *Journal of European Industrial Training*. v. 25, n° 5, p. 248-292, 2001.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2005.

GRUPO ANGA (org.). **Guia de Cultura do Grupo Anga**. Disponível em: <http://grupoanga.com/cultura/>. Acesso em: 17 abr. 2021.

GRUPO ANGA (org.). **WikiAnga**, 2017. Enciclopédia aberta de saberes sobre o Grupo Anga. Disponível em: <http://wiki.grupoanga.com/angaos>. Acesso em: 17 abr. 2021.

Salorenzo, L.H. (2000). **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, jan-mar, p.58-69, 2004. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100004>

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

LE BOTERF, G. L'ingénierie des compétences. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1999.

Nadler, L. (1984). **The handbook of human resources development**. New York: Wiley.

CIVELLI, F.F. New competences, new organizations in a developing world. Industrial and Commercial Training, Guildsborough, v.29, n.7, p.125-142, 1997.

Carvalho, R.S. (2003). **Avaliação de treinamento a distância via internet: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília.

Zerbini, T. (2003). **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília.

GARAVAN, T.N.; McGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. Journal of Workplace Learning, Bradford, v.13, n.4, p.144- 164, 2001.

HANASHIRO,, D.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L.M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, v.43, n.1, p.9-25, Feb. 2000.

VERGARA, Silva. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

MACKE, Janaina. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In.: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 207-239.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 8. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a edição. São Paulo: EPU, 1987.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006. Cap. 12, p. 231-254.

TREFF, M. **Gestão de Pessoas: olhar estratégico com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

MENEZES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual do Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. In: COOPER, C.; ROBERTSON, I. T. (Org). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 19, p. 249-289. London: John Wiley & Sons, 2004.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

KENSKI, Vani Moreira (Org). **Design Instrucional para cursos on-line**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2015.