



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

SUZANA MAYUMI ASSATO

**Análise de aspectos de Gestão de Competências a serem
considerados na Metodologia Scrum**

São Paulo
2016



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

SUZANA MAYUMI ASSATO

**Análise de aspectos de Gestão de Competências a serem
considerados na Metodologia Scrum**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão da Tecnologia da Informação do IFSP – Instituto Federal de São Paulo, como requisito obrigatório para obtenção do título de Especialista em Gestão da Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Me. André Evandro Lourenço
Área de Concentração: Administração

São Paulo
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

TÍTULO: Análise de aspectos de Gestão de Competências a serem considerados na Metodologia Scrum

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do título de Especialista em Gestão da Tecnologia da Informação do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Tecnologia da Informação do IFSP – Instituto Federal de São Paulo.

AUTOR: Suzana Mayumi Assato

BANCA EXAMINADORA

Data da Apresentação: 18/06/2016

Orientador: André Evandro Lourenço

Assinatura:

Titulação: Mestre

Convidado(a) 1: Antonio Airton Palladino

Assinatura:

Titulação: Mestre

Conceito Final: (X) Aprovado () Reprovado

RESUMO

O Scrum é uma metodologia conhecida e bem utilizada no ambiente corporativo para Gerenciamento de Projetos. Por ser uma metodologia Ágil, o Scrum prioriza entregas incrementais e parciais de forma a ter um *feedback* contínuo e frequente para poder ajustar rapidamente as inconformidades. Em qualquer projeto, normalmente se têm equipes de trabalho em que é necessário haver Gestão de Pessoas, e mais especificamente, Gestão de suas Competências. Este trabalho objetiva que haja maiores ganhos na utilização do Scrum por meio da aplicação de Gestão de Competências nessa Metodologia. É importante analisar a equipe de trabalho que irá trabalhar em um projeto, desde a sua formação, identificando bem todas as atividades relacionadas a cada membro da equipe, as competências técnicas e comportamentais necessárias para cada função. Foi apresentado um Modelo de Gestão de Competências aplicado a uma equipe participante de um projeto Scrum, exemplos da aplicação desse Modelo sobre seus membros e como isso pode ser utilizado para a correta seleção e acompanhamento da equipe mais adequada. Após a apresentação da teoria embasada nas referências do assunto, foi apresentado um exemplo de aplicação dos conceitos para um projeto definido.

Palavras Chaves: Scrum, Metodologia Ágil, Gestão de Competências.

ABSTRACT

The Scrum is a known and well used methodology in corporate environment for Project Management. Being an Agile methodology, Scrum emphasizes incremental and partial deliveries in order to have a continuous and frequent feedback to be able to quickly adjust the nonconformities. In any project, typically they have work teams in that is needed Personnel Management, and more specifically, their Competence Management. The objective of this work is to have greater gains in the use of Scrum through the application of Competence Management in this methodology. It is important to analyze the team that will work on a project, since its formation, and identifying all related activities of each team member, the technical and behavioral skills required for each role. It was presented a Skill Management Model applied to a team who participates of a Scrum project, examples of the application of this Model on its members and how it can be used for the correct selection and monitoring of the most suitable team. After the presentation of the theory based in the subject references, an application example was presented for a defined project.

KeyWords: Scrum, Agile methodology, Competence Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relação entre Valores, Atitudes e Comportamentos.....	30
Figura 2 – Comparação entre a Situação Tradicional e a Situação Inovadora na Gestão de Pessoas	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desdobramento do CHA.....	31
Tabela 2 – Tabela de Peso das Competências Comportamentais do Perfil <i>Scrum Master</i>	56
Tabela 3 – Tabela de Peso das Competências Comportamentais do Perfil <i>Web Designer</i>	57
Tabela 4 – Tabela de Peso das Competências Comportamentais do Perfil Desenvolvedor de Sistema.....	58
Tabela 5 – Tabela de Peso das Competências Comportamentais do Perfil Administrador de Banco de Dados.....	59
Tabela 6– Tabela modelo do Perfil Scrum Master.....	61
Tabela 7 – Tabela modelo de exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master.....	64
Tabela 8 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master 1	74
Tabela 9 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master 2	77
Tabela 10 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master 3	80
Tabela 11 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Web Designer 1	83
Tabela 12 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Web Designer 2.....	86
Tabela 13 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Web Designer 3.....	89
Tabela 14 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Desenvolvedor de Sistema 1	92
Tabela 15 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Desenvolvedor de Sistema 2	95
Tabela 16 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Desenvolvedor de Sistema 3	98
Tabela 17 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Administrador de Banco de Dados 1	101
Tabela 18 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Administrador de Banco de Dados 2.....	104
Tabela 19– Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Administrador de Banco de Dados 3	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CHACM	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Comportamento e Motivação
CHAVE	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Vontade e Expressão
MVVE	Missão, Visão, Valores e Estratégia
PO	<i>Product Owner</i>
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.	Introdução	10
2.	Justificativa	16
3.	Apresentação do estudo	16
1.	Tema	16
2.	Delimitação do tema	16
3.	Problema de pesquisa	17
4.	Objetivos	17
5.	Questões norteadoras	17
4.	Base metodológica	17
5.	Revisão bibliográfica/fundamentação teórica	18
5.1	Scrum	18
5.2	Equipe	24
5.3	Desenvolvimento de Pessoas	25
5.4	Gestão de Pessoas	26
5.5	Gestão de Pessoas – Gestão de Competências	27
5.5.1	Indicadores	39
5.5.2	Competências, Definições e Exemplos de Indicadores	41
6.	Gestão de Competências aplicada à Metodologia Scrum	51
6.1	Projeto de Gestão por Competências	52
6.2	Proposta para aplicação de Gestão de Competências à Metodologia Scrum	54
6.3	Exemplo de aplicação	66
7.	Conclusão	70
8.	Referências Bibliográficas	72
9.	Apêndice	74
9.1	Apêndice A – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master	74
9.2	Apêndice B – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Web Designer	83
9.3	Apêndice C – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Desenvolvedor de Sistema	92
9.4	Apêndice D – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Administrador de Banco de Dados	101

1. Introdução

O Scrum é uma metodologia de desenvolvimento ágil de Gerenciamento de Projetos, que objetiva e valoriza o trabalho em equipe, que é composta por colaboradores auto-gerenciados com a participação ativa do cliente. O termo “desenvolvimento ágil” indica que o Projeto seja capaz de responder rapidamente às mudanças de requisitos ou de escopo que possam ocorrer com menor impacto possível, acelerando os prazos do desenvolvimento de projetos com produto de valor agregado e de qualidade. O cliente se torna satisfeito por receber as várias entregas contendo determinadas funcionalidades, além de participar contribuindo com o projeto e com o levantamento das informações e necessidades do negócio (RODRIGUES e ROST, 2014).

E por que é importante se falar sobre Metodologia Ágil? Trata-se de apenas um modismo ou trata-se de uma Metodologia com a qual se pode obter realmente ganhos, competitividade e maior valor agregado ao negócio?

Metodologia ágil tem a característica de ser adaptativa, ao invés de ser preditiva, pois não se consegue prever, por exemplo, todos os fatores que influem no desenvolvimento de *software*. Ao contrário, sabem-se que mudanças de requisitos de negócios, de prioridades, entre outros, podem ocorrer ao longo do projeto e que é necessário adaptar-se a elas de forma rápida. Por contar com o *feedback* do cliente de forma contínua e sistemática durante as entregas incrementais do produto, evita-se que seja entregue algo inesperado e inconsistente com as suas reais necessidades (LIBARDI e BARBOSA, 2010).

Segundo Pressman (2011), o Scrum é um conjunto de padrões de processos que destacam as prioridades de projeto, as unidades de trabalho compartmentalizadas, comunicação e *feedback* contínuos dos clientes.

E sendo o Scrum uma metodologia bem utilizada no dia-a-dia, de onde surgiu o Scrum, qual a sua origem?

Conforme Rodrigues e Rost (2014), o termo “Scrum” tem origem a partir do jogo de *rugby*, que é um esporte similar ao futebol, utiliza bola oval e pode ser jogado também com as mãos. Nesse esporte, o Scrum é utilizado para reposição de bola, após a ocorrência de penalidades. Há oito jogadores de cada equipe posicionados frente a frente formando um círculo. Um jogador da equipe que não cometeu infração arremessa a bola entre os jogadores alinhados, que por sua vez tentam, com os pés, ganhar a bola. Para tanto, é imprescindível que o grupo trabalhe em conjunto, formando uma unidade.

Associou-se o Scrum ao desenvolvimento de produtos pela primeira vez por Takeuchi e Nonaka, no livro “*The New Product Development Game*” (Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro 1986). Assim como no Scrum do *rugby*, toda a equipe deve trabalhar como uma unidade para alcançar um objetivo e meta comuns no desenvolvimento de um produto.

Embora seja muito utilizado no desenvolvimento e também na manutenção de *software*, o Scrum foi concebido para gerenciamento de projetos de fabricação de automóveis e produtos de consumo, porém, pode-se extrapolar a utilização do Scrum sempre que houver um grupo de pessoas que necessitem trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum, incluindo até tarefas simples do cotidiano, como por exemplo organizar uma festa, um evento e assim por diante.

O Scrum baseia-se numa estrutura iterativa (repetitiva) e incremental em que são definidos os objetivos para cada início da iteração. Após essa definição e a análise do que deve ser feito pela equipe, são divididos os esforços para alcançar os objetivos e desenvolvimento do incremento da funcionalidade do produto. São identificados os requisitos, a tecnologia e as habilidades da equipe para a entrega adequada. Uma vez construído esse incremento, é apresentado aos *stakeholders* (envolvidos no projeto) que o validam, verificam e solicitam alterações, se necessário. São necessárias adaptação e flexibilidade para enfrentar as dificuldades e adversidades inerentes ao projeto (LIBARDI e BARBOSA, 2010).

A metodologia Scrum é importante e bem utilizada nos projetos de desenvolvimento de software pois otimiza o tempo, os recursos para atingir um determinado objetivo e responder rapidamente às mudanças (RODRIGUES e ROST, 2014). O Scrum foi criado para ser uma maneira mais rápida, eficaz, confiável e bem-sucedida de se desenvolver *softwares* (SUTHERLAND, 2014).

O Scrum determina um conjunto de padrões de processos de *software* para projetos com prazos curtos, requisitos mutáveis e críticos de negócio. Para tanto, deve ser definido um conjunto de ações de desenvolvimento para orientar a condução desses projetos (PRESSMAN, 2011).

Por outro lado, a área de Gestão de Pessoas também é uma área importante pois não existe uma organização sem pessoas, o sucesso das empresas depende das pessoas, de sua capacidade de gerar e acumular conhecimentos. Além disso, o elemento fundamental de todo o processo produtivo das empresas foi e tem sido as pessoas. Não se pode negar que o maior Capital de uma organização é o Capital humano, que são seus colaboradores. É necessário

desenvolver a capacidade das pessoas em aprender a captar, gerir, disseminar e aplicar o conhecimento existente (DIAS e BELLUZZO, 2003). Trata-se de uma área importante e necessária para que se consiga aproveitar ao máximo as qualidades dos recursos humanos existentes para o desenvolvimento de um projeto, minimizando os conflitos e conciliando interesses, expectativas e necessidades.

Em tempos anteriores, a Gestão de Pessoas baseava-se principalmente na definição de Cargos e salários, na seleção de pessoal para preenchimento das posições em aberto, ou seja, tratava-se de uma área mais centrada no aspecto operacional e menos focada no aspecto estratégico.

Conforme Fisher (2002 apud MACARENCO, 2006, p. 142), o Modelo de gestão de pessoas contribui para que uma organização gerencie e oriente as atitudes e o comportamento humano no trabalho. Atualmente, o foco está mais centrado nas pessoas, na diversidade de suas competências que atuam e se destacam para desenvolver uma estratégia de competitividade, imprescindível para o sucesso e sobrevivência das empresas.

De acordo com Dutra (2002 apud MACARENCO, 2006, p. 142), Gestão de pessoas determina um conjunto de políticas, práticas e medidas que buscam conciliar as expectativas entre as organizações e as pessoas, para que haja um equilíbrio entre ambas as partes e que seus anseios sejam atendidos no decorrer do tempo. Há que se ter ganhos de cada lado, sem prejuízo de uma das partes.

Destaca-se a importância e a finalidade de se ter um modelo, por exemplo, de Gestão de Pessoas, que apresente conceitos para se ter um direcionamento, um referencial de cumprimento do planejamento, das metas, compreensão e discernimento da realidade organizacional, promover as ações gerenciais de forma que haja um aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho e de desenvolvimento dos profissionais e colaboradores.

Em se tratando de colaborador e funcionário, há uma grande diferença. Funcionário se preocupa basicamente com o salário a ser recebido após o seu trabalho. Já o colaborador tem o perfil de empreendedor, se preocupa com a situação, crescimento e resultados da organização, se dedica de corpo e alma, faz o melhor, se desenvolve e não apenas trabalha como sobrevivência (LEME, 2005).

Segundo Fischer (2002 apud MACARENCO, 2006, p. 142), Modelo de Gestão pode ser entendido como princípios, políticas, diretrizes que determinam compromissos da

organização com os objetivos de médio e longo prazos para a Gestão de Pessoas, incluindo planos de ação operacionalizados por ferramentas de Gestão.

O Modelo de Gestão de Pessoas das empresas valoriza o potencial humano, objetiva atrair e reter talentos, a manutenção de indivíduos dotados de alto potencial, incentiva medidas e condições que favoreçam a sua motivação, promove possibilidades de crescimento funcional e profissional, que estejam condizentes e alinhados com as Políticas de Recursos Humanos adaptadas à realidade da organização e ao contexto econômico e social.

A área de Gestão de Pessoas é uma área ampla, composta por várias subáreas, entre elas, a área de Gestão de Competências, que é a área de interesse de estudo deste trabalho. A Gestão por Competências é uma ferramenta que é necessária se não existir 100% de satisfação em relação aos comportamentos dos colaboradores em uma organização. Ressalta-se que é praticamente impossível haver, em uma empresa, completa satisfação acerca das atitudes dos seus colaboradores. Quando baseada em Competências, o modelo de Gestão de Pessoas facilita o levantamento e mapeamento de competências imprescindíveis a uma organização. Nesse tipo específico de Gestão, objetiva-se a valorização e o reconhecimento das pessoas, dos seus talentos e de suas capacidades como requisito imprescindível para se obter ganhos, excelência operacional e melhorias organizacionais. Conforme Macarengo (2006), Competência associada a um indivíduo é saber, conhecer e fazer, isto é, habilidade para encontrar alternativas e resolver problemas difíceis a partir do domínio de aptidões, qualificação e capacitação. O homem deixou de ser visto como “mão-de-obra” para poder ser valorizado e qualificado como “mente-de-obra”, ou seja, sua função requer mais capacidade de criação, intuição, reflexão, ação, decisão, e não apenas execução de parte operacional, mecânica ou repetitiva. Não se pode ser substituído por uma máquina que apenas executa instruções conforme uma programação definida.

A complexidade é inerente ao processo pois há que se adequar e adaptar à nova realidade, para o que não era previsto ou programado, nada é estático ou imutável, assuntos são reaprendidos, novos aspectos são abordados, é preciso coragem para provocar mudanças e transformações de processos de trabalho atuais. Daí a necessidade de se ter uma visão mais crítica, questionadora, reflexiva, criativa e decisiva.

Quando se menciona Competência, não se pode deixar de falar sobre a visão do conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA - correlacionadas que possibilitam que as pessoas tenham alta performance na execução de suas atividades, a partir de sua

inteligência e personalidade. As Competências são desenvolvidas a partir da vontade voluntária dos indivíduos, que determinará se resultará em comportamento e ação com responsabilidade, se haverá eficiência, ótimo desempenho e sucesso nos resultados. É importante ressaltar que pode-se aprender sobre modelos, técnicas e comportamentos essenciais à sobrevivência empresarial, mas nem sempre são incorporados internamente ao indivíduo. E o que faz a diferença no desempenho individual e consequentes resultados profissionais promissores é a vontade interior da pessoa, que possibilita que os conhecimentos sejam aplicados, que as habilidades resultem em melhorias de processos e haja atitude para aprender, compartilhar e disseminar. Dessa forma, as Competências podem também ser definidas como um conjunto de capacidades pessoais que demonstram a forma de pensar, sentir e agir que são requeridas para a execução de atividades, sendo que o conjunto deve estar em equilíbrio, pois caso contrário, resultará em problemas ou dificuldades no cumprimento das atribuições e responsabilidades.

Além do “CHA”, conforme Leme (2005) o considera como os pilares da Competência, Macarenco e Zamora (2006 apud MACARENCO, 2006, p. 137) apresenta o conceito de “CHAVE” relacionado à Competência, que inclui também **Vontade e Expressão**, além de **Conhecimentos, Habilidades e Atitudes**. Além das aptidões e capacitações adquiridas com a experiência, os sentimentos e desejos são expressados na maneira como o indivíduo se entrega em suas diferentes atribuições e responsabilidades, gerando valor agregado. É óbvio e evidente que existe uma relação entre o indivíduo e o trabalho, que é resultante das necessidades da organização, entretanto, é necessário haver um espaço que estimule o desafio, o crescimento e a vontade da pessoa em criar um autêntico elo de ligação com suas atividades. Segundo essa nova visão, a união da Capacidade e da Vontade resulta em um bom desempenho na execução das atividades de forma eficaz, ter responsabilidade nas ações e responder às necessidades organizacionais.

Leme (2005) ainda introduz o conceito do “CHACM”, complementar ao “CHA”, em que o segundo “C” é o **Comportamento** e o “M” é a **Motivação**. São termos que podem ser encontrados na literatura, embora não sejam muito comuns. Comportamento também está muito ligado ao conceito da Atitude, é o procedimento ou modo de conduta, de ação. Motivação está ligado ao conceito do que desperta o interesse, o ânimo e a satisfação.

Segundo Fleury (2002 apud MACARENCO, 2006, p. 138), as competências requeridas no ambiente profissional são: agir de forma responsável, habilidade de trabalhar em equipe, ter liderança, criatividade, iniciativa, empatia, ser adaptável às mudanças e ao novo,

ter pensamento e visão estratégica, orientação para o mercado, para o negócio empresarial e principalmente, para as reais necessidades do cliente. O cliente é que é a razão da empresa existir, para quem ela presta serviços ou desenvolve um produto, o principal interessado e quem avalia a qualidade final do produto.

O “CHA” tem a sua reconhecida importância, porém, as pessoas também são movidas e agem pela emoção. Existem competências que não são aprendidas por uma educação formal, dependem da compreensão e disposição do indivíduo em aceitar e desejar lidar com seus limites, fraquezas e seu potencial para desenvolvimento. Para Goleman (1995 apud MACARENCO, 2006, p. 138), autor da obra “Inteligência Emocional”, apropriar-se dessa inteligência favorece o indivíduo primeiramente a aprender a entender e lidar consigo mesmo, com seus talentos, limitações e desafios. Só a partir de então, poder compreender e lidar com o potencial e as limitações do “outro”.

A Inteligência Emocional tem um verdadeiro impacto e faz a real diferença no modo como o indivíduo se comporta ou coloca em prática o que aprendeu. Por exemplo, duas pessoas podem ter feito o mesmo curso e tido acesso ao mesmo material, mas irão se comportar de maneira diferente ao utilizar seus conhecimentos nas atividades profissionais do dia-a-dia, dependendo do grau e desenvolvimento de suas Competências Emocionais.

Competência emocional e competência técnica possuem visões distintas e devem ser bem identificadas. A competência técnica pode ser desenvolvida rapidamente por meio de pesquisa, estudos formais ou informais, apoio e assessoramento individual. Por outro lado, competência emocional pode ser mais demorada para ser desenvolvida pois depende de experiências anteriores, vivências individuais, influência de ambientes externos, entre outros. É importante destacar que alguém poderá ou não ser requisitado para trabalhar em uma organização, será ou não reconhecido como talento, será esquecido, deixado para trás ou promovido a partir de sua competência emocional.

O maior objetivo da Gestão por Competências é assegurar que a Organização tenha maior produtividade, solidez, maior destaque no mercado, seja mais competitiva, que haja ambiente participativo, motivacional, maior comprometimento dos seus colaboradores, fortalecer as Gerências e suas Equipes, que devem ser guiadas por resultados.

Assim, diante da importância dos assuntos apresentados, busca-se com este trabalho analisar aspectos de Gestão de Pessoas, especificamente da Gestão de Competências, aplicados à metodologia Scrum na tentativa de analisar o quanto se pode explorar mais os

benefícios dessa Gestão sobre essa metodologia ágil que é bastante utilizada nas organizações, mas que ainda pode-se obter maiores ganhos na sua utilização.

Este trabalho está dividido nos seguintes capítulos: o capítulo 1 apresenta a introdução. O capítulo 2 explana sobre a justificativa do trabalho. O capítulo 3 apresenta o tema, objetivos e questões que norteiam este trabalho. O capítulo 4 discorre sobre a base metodológica. O capítulo 5 apresenta a revisão bibliográfica sobre Scrum, Equipe, Gestão de Pessoas e Gestão de Competências. O capítulo 6 explana sobre a aplicação da Gestão de Competências sobre o Scrum e um Exemplo de aplicação da teoria proposta. E finalmente o capítulo 7 apresenta a conclusão deste trabalho.

2. Justificativa

A metodologia Scrum é bastante utilizada no dia-a-dia dos projetos devido aos benefícios proporcionados por ela. Porém, não há uma definição formal de Gestão de Competências dentro dessa metodologia. Dessa forma, convém analisar a aplicação da Gestão de Competências dentro do Scrum para que se consiga obter o máximo desempenho proporcionado por uma equipe de trabalho, desde a correta seleção e formação do grupo de trabalho, até o acompanhamento da execução das atividades, do progresso, das não-conformidades entre o previsto e o realizado, incluindo planos de desenvolvimento necessários.

3. Apresentação do estudo

1. Tema

Análise e implementação de aspectos de Gestão de Competências a serem considerados na Metodologia Scrum

2. Delimitação do tema

Análise e implementação de aspectos de Gestão de Competências a serem considerados na Metodologia Scrum para Projetos de Desenvolvimento de Software.

3. Problema de pesquisa

Geralmente, a Gestão de Competências não é um assunto abordado dentro da metodologia Scrum, o que foi verificado com base na pesquisa bibliográfica em importantes referências do assunto. Assim, verificam-se deficiências da aplicação da Gestão de Competências no Scrum que devem ser contornados. Deseja-se responder à pergunta: “Quais aspectos de Gestão de Competências devem ser considerados na metodologia Scrum?”

4. Objetivos

O objetivo deste trabalho é identificar aspectos de Gestão de Competências eficaz dentro da Metodologia Scrum, já que as pessoas são um dos recursos mais importantes de um Projeto.

5. Questões norteadoras

- 1) Quais são as principais práticas propostas pela Gestão de Competências?
- 2) Quais práticas de Gestão de Competências seriam elegíveis de aplicação para o método Scrum?

4. Base metodológica

A metodologia deste trabalho consistiu inicialmente em pesquisa e amplo levantamento bibliográfico sobre metodologia Ágil Scrum e Gestão de Pessoas, especificamente a Gestão de Competências. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa nunca se encerra, é um modo de aproximação e investigação da realidade, com o intuito de resolver um problema, interpretando os fatos da realidade e recorrendo aos métodos científicos.

Uma das formas da pesquisa é o levantamento bibliográfico, que consiste em levantamento de referências e materiais impressos ou digitais analisados e publicados anteriormente para solução do problema em questão. A partir desse levantamento, é possível se conhecer mais sobre o assunto para embasamento da pesquisa e para propor uma solução (FONSECA, 2002).

Foi analisada e identificada uma Gestão de Competências eficaz dentro da Metodologia Ágil Scrum embasada na pesquisa por ser o assunto de grande importância para o sucesso de um Projeto e por ter sido constatada a necessidade de informação nesse tema. Foi proposto um Modelo de Gestão de Competências para guiar como identificar e quantificar competências técnicas e comportamentais de uma equipe de um projeto para uma melhor seleção, acompanhamento e gerenciamento deste grupo de trabalho.

5. Revisão bibliográfica/fundamentação teórica

5.1 Scrum

De acordo com Schiel (2012), o termo “desenvolvimento ágil” terá maior impacto a longo prazo na área de engenharia de *software* do que os termos “*mainframe*”, “cliente-servidor” ou “programação orientada a objeto”. Os princípios do desenvolvimento ágil definem que as abordagens mais tradicionais relacionadas a projeto, produto e gerenciamento de pessoas são adequadas para áreas diferentes da área de desenvolvimento de *software*, mas não apropriadas quando tratamos de construção de *software*.

Imagine, por exemplo, o projeto da construção de uma casa por meio do método ágil. Ao final de uma iteração de duas semanas, o arquiteto encontra com o cliente, que solicita a construção do terceiro andar, ao invés de apenas dois. Infelizmente o arquiteto argumenta que o arcabouço da casa foi construído para dois andares e se for demandado um andar adicional, será necessário desfazer da casa construída e reconstruí-la, com custos adicionais financeiros e de tempo. Assim, o método ágil que prevê desenvolvimento incremental, entregas parciais, *feedbacks* periódicos, não se aplica idealmente a qualquer tipo tradicional de projeto, mas pode ser bastante adequado à área de desenvolvimento e manutenção de *software*.

O desenvolvimento ágil aproxima os desenvolvedores e o cliente para que juntos seja desenvolvido o produto correto por meio da construção do produto iterativo e do teste contínuo. Para tanto, é importante que haja uma combinação de boas práticas de engenharia e práticas colaborativas (SCHIEL, 2012).

Segundo Pressman (2011), o Scrum é um método de desenvolvimento ágil de software concebido por Jeff Sutherland e sua equipe de desenvolvimento no início dos anos 1990. Os seus princípios orientam as atividades de desenvolvimento incluindo as seguintes atividades: requisitos, análise, projeto, evolução e entrega.

O termo “desenvolvimento ágil” faz referência ao desenvolvimento iterativo (espiral) em que se tem vários ciclos repetitivos. Cada ciclo (Análise, Projeto, Implementação, Testes, Implantação) é uma iteração e o resultado é a entrega do *software* contendo funcionalidades totalmente desenvolvidas, testadas e aprovadas. Os primeiros ciclos conterão algumas funcionalidades, enquanto que o último ciclo abrangerá todas as funcionalidades previstas do sistema pois o software cresce a cada iteração (TELES, 2004).

O Scrum influenciou o Extreme Programming de Kent Back. As metodologias Extreme Programming (para a engenharia da solução) e Scrum (para a evolução e gestão de seus processos) são duas metodologias bem casadas (BROD, 2013).

É importante destacar as premissas do Manifesto Ágil, com o qual os princípios do Scrum são consistentes (BROD, 2013):

- Indivíduos e interações são mais importantes que processos e ferramentas;
- Software em funcionamento é mais importante que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente é mais importante que negociação de contratos;
- Responder a mudanças é mais importante que seguir um plano.

Os princípios do Scrum são alinhados e estão de acordo com o Manifesto Ágil, orientam o processo de desenvolvimento nas etapas: requisito, análise, projeto, evolução e entrega (PRESSMAN, 2011).

Segundo Pressman (2011), Sprint são unidades de trabalho necessárias para atendimento de um requisito definido que deve ser ajustado dentro de um prazo acordado (tipicamente 30 dias). Como o Scrum baseia-se em desenvolvimento incremental, cada iteração define um Sprint. O trabalho realizado dentro de um Sprint pode ser modificado em tempo real pela equipe Scrum dependendo do problema abordado. O Sprint possui objetivo claro, bem definido e de conhecimento de toda a equipe. O número de Sprints necessários para cada atividade metodológica varia conforme o tamanho e complexidade do produto (RODRIGUES e ROST, 2014).

O produto final do Sprint é um conjunto de funcionalidades 100% desenvolvidas, que é um incremento de produto bem estruturado, codificado e testado, entregue ao cliente e que precisa ser aprovado pelo *product owner* (PO). Ao final de cada iteração, todos os membros da equipe se organizam para a retrospectiva do Sprint.

O termo **Backlog** ou **Product Backlog** é utilizado no Scrum como um registro pendente de trabalhos em que é definida uma lista de prioridades de requisitos e de funcionalidades do projeto que proporcionam valor agregado ao cliente. Assim, essa lista é dinâmica, atualizada e adicionada sempre que houver necessidades de alterações, tornando o produto mais competitivo e adequado. As prioridades devem ser revisadas e avaliadas pelo gerente do produto (ou dono do projeto) pois os requisitos mais importantes e críticos devem ser implementados antes (LIBARDI e BARBOSA, 2010).

Sprint Backlog é uma lista de tarefas dentro do Sprint que a equipe do Scrum se compromete a implementar e a entregar. São tarefas técnicas oriundas a partir da análise das funcionalidades necessárias. Conforme as prioridades definidas pelo dono do projeto, a equipe decide os itens a serem retirados do *Product Backlog* para compor o próximo incremento de funcionalidade a ser entregue, após estimar o tempo necessário para completar as diversas funcionalidades. Ou seja, uma vez concluído um Sprint, reinicia-se o próximo ciclo, em que se retira a próxima pendência do *Backlog* para o próximo Sprint. (LIBARDI e BARBOSA, 2010).

Conforme Pham (2012), o trabalho em equipe é um fator crítico de sucesso em projetos que utilizam Scrum. Ainda que se tenha um ótimo suporte da alta gerência, não se pode ter projetos bem-sucedidos cuja equipe não tenha trabalhado bem de forma coletiva.

Não se pode discutir sobre técnicas envolvendo Scrum sem abordar o assunto da equipe, que é uma ferramenta poderosa do Scrum. A abordagem do Scrum enfatiza as pessoas a trabalharem em grupo com objetivos a serem almejados, com esforço individual de cada membro da equipe. Parte-se da premissa da seleção adequada da equipe, excluindo os candidatos que não têm a capacidade de contribuir com o projeto. Para o Scrum, pode-se conseguir um alto desempenho da equipe quando são estabelecidos os objetivos e metas principais do projeto ou departamento (PRIES e QUIGLEY, 2011).

Segundo Brod (2013), existem três papéis dentro do Scrum entre os quais a responsabilidade do projeto é dividida (RODRIGUES e ROST, 2014):

- **Product Owner (PO):** é o cliente, dono ou patrocinador do projeto, representa a visão do negócio no projeto, sendo o principal interessado no sucesso do projeto e responsável por sua entrega. Tem a incumbência de validar e aprovar as funcionalidades desenvolvidas contidas nas entregas ao final do Sprint e por constantemente avaliar e definir as prioridades dos requisitos pendentes no *backlog*

que ficarão para o próximo Sprint. Esse papel também pode ser representado por um Analista de Negócios ou Analista de Sistemas, desde que conheça bem o domínio do produto e as prioridades do negócio;

- *Scrum Master*: é o responsável pela implementação do processo Scrum e pela disseminação desse conhecimento a todos da equipe envolvidos no projeto, quem conduz as reuniões, avalia as respostas e considerações de cada membro da equipe e o responsável por resolver conflitos, garantir que as barreiras para o sucesso do projeto sejam superadas, os obstáculos ao trabalho sejam removidos, de modo que o projeto seja entregue de acordo com o planejado, garantindo a boa utilização dos seus artefatos. Poderia ser considerado como o líder ou guia da equipe, porém, como a equipe é auto-gerida, a própria equipe é o líder. O *Scrum Master* busca assegurar que a equipe esteja seguindo as boas práticas do Scrum, garantindo que ela tenha as melhores condições para cumprir os objetivos do Sprint, protege para que a equipe não se comprometa excessivamente em relação à sua capacidade de entrega no Sprint. Embora esse papel possa ser exercido por qualquer membro da equipe, tipicamente é atribuído a um líder técnico ou Gerente do Projeto;
- Equipe (*Scrum Team*): é a equipe de desenvolvimento, normalmente composta de pequeno grupo, em geral de 5 a 9 membros, são as pessoas auto-gerenciáveis, auto-organizáveis e multifuncionais, que executam as tarefas de construção do projeto e desenvolvimento do produto a fim de atingir o objetivo em comum de sua entrega, bem definido e claro para todos. A equipe é multi-disciplinar, não existem papéis bem-definidos e não há necessariamente uma divisão funcional como por exemplo, “Programador”, “Analista de Testes”, “Arquiteto”, embora possam haver especialistas em determinados assuntos. Todos no projeto trabalham juntos e são responsáveis por completar as atividades atribuídas a cada iteração. Durante todo o Sprint, a equipe não pode ser modificada. Por existir uma certa autonomia entre a equipe, não há o papel de líder ou coordenador e assim, a equipe tem a liberdade de gerir seu trabalho, decidir como serão realizadas as tarefas, distribuir as atividades entre si uniformemente conforme a necessidade. A princípio, o fato de não existir essa figura de liderança pode sugerir uma ideia de desorganização. Entretanto, uma vez que a equipe seja unida, focada no objetivo e todos tenham organização, comprometimento e responsabilidade de suas atribuições para a entrega de um produto em comum, é perfeitamente possível que esse auto-gerenciamento seja capaz de ser bem-sucedido,

resultando em ganhos de produtividade. O cliente também pode e deve fazer parte da equipe com participação ativa no processo para a garantia do sucesso. É de fundamental importância a comunicação contínua e constante entre todos da equipe para se atingir o objetivo comum. A qualidade do trabalho depende da integração e interação entre a equipe, que precisa ter flexibilidade e estar em constante troca de informações, de conhecimentos, ter empatia e ser ágil na interpretação das necessidades do cliente para apresentar prontamente respostas e soluções mais adequadas.

Dentro do contexto do desenvolvimento de *software* ágil, deve-se ressaltar a importância de se considerar os fatores humanos, os talentos e as habilidades individuais. Dessa forma, deve existir um certo número de características-chave entre os membros de uma equipe ágil (PRESSMAN, 2011):

- Competência: diz respeito ao talento inato, aptidão e conhecimento geral relacionado ao processo escolhido pela equipe para ser aplicado. Entretanto, conhecimento e habilidade de processo podem ser compartilhados, disseminados e ensinados a todos os integrantes da equipe ágil.
- Foco comum: embora os membros da equipe ágil possuam diferentes habilidades e são incumbidos de diferentes tarefas no projeto, todos compartilham de um único foco e objetivo de entregar ao cliente o incremento do produto de *software* funcionando adequadamente, dentro do prazo acordado.
- Colaboração: é imprescindível que haja colaboração entre todos os membros da equipe e entre os principais envolvidos para que seja criada informação suficiente e relevante que proporcione valor de negócio ao cliente.
- Habilidade na tomada de decisão: a equipe ágil deve ter autonomia na tomada de decisões em se tratando não somente de aspectos técnicos, mas também de aspectos do projeto em geral.
- Habilidade na solução de problemas confusos: ambiguidades e mudanças deverão ser tratadas continuamente pela equipe ágil. Além disso, lições aprendidas não solução de problemas anteriores poderão ser úteis e benéficas futuramente na condução dos projetos pela equipe.

- Confiança mútua e respeito: uma equipe ágil consistente deve compartilhar confiança e respeito suficientes para se tornar uma equipe unida, de forma que o todo seja maior do que a soma das partes individuais.
- Auto-organização: uma equipe ágil auto-organizada é a que se mobiliza para o trabalho a ser feito, organiza o cronograma adequado para a entrega do incremento do produto de *software*, pois a equipe mensura a responsabilidade de assumir o compromisso para a entrega no tempo determinado.

Conforme Brod (2013), as reuniões Scrum são importantes para haver a equalização do conhecimento, identificar problemas potenciais o mais breve possível e construir uma estrutura de equipe auto-organizada. Existem os seguintes tipos de reuniões no Scrum (LIBARDI e BARBOSA, 2010):

- Reuniões de planejamento do Sprint (*Sprint Planning Meeting*): são reuniões que devem contar com a participação do *Product Owner*, do *Scrum Master* e *Scrum Team*, para priorização e divisão das atividades para o Sprint. O PO e a equipe estabelecem as atividades e os requisitos que serão implementados e entregues nesse Sprint, após o PO apresentar os itens de maior prioridade. Para tanto, deve-se avaliar o tamanho da equipe, a quantidade de horas disponíveis e a produtividade da equipe. Firma-se o compromisso da equipe se concentrar e executar somente as atividades desse Sprint e do PO não trazer novos requisitos. Se houver mudanças nos requisitos (e elas são previstas e encorajadas), não serão aceitas e deverão ficar fora desse Sprint, porém são incluídas num próximo;
- Reuniões diárias (*Daily Scrum Meeting*): são reuniões de verificação do que foi cumprido como meta do dia anterior, quais as tarefas do dia, informar o *Scrum Master* (que é o facilitador) sobre os impedimentos e os obstáculos que impactam o andamento das atividades, para que ele possa atuar o mais breve possível. Ou seja, o objetivo é equalizar as informações sobre o estado do projeto. Além disso, o intuito não é procurar por culpados ou coletar informações e apontar quem está atrasado, mas possibilitar uma forma dos integrantes da equipe assumirem compromissos diante de todos;
- Reuniões de revisão do Sprint (*Sprint Review Meeting*): ao final do Sprint, a equipe Scrum apresenta ao PO o que foi desenvolvido durante o Sprint. Trata-se de reuniões de controle devendo ser realizada em no máximo 4 horas, a fim de se verificar o

sucesso ou fracasso das atividades, os problemas encontrados ou motivos do não cumprimento das atividades, o que deve ser melhorado, o que deve ser mantido. Busca-se avaliar e contrastar o projeto em relação aos objetivos do Sprint definidos no *Sprint Planning Meeting*;

- Reunião de Retrospectiva (*Sprint Retrospective Meeting*): reunião de cerca 3 horas realizada após a reunião de revisão do Sprint e antes do próximo Sprint em que o *Scrum Master* e a equipe se reúnem para identificar os pontos de sucesso, refletir, discutir e revisar as melhores práticas do Scrum para evitar as falhas e como se engajar e o que fazer para melhorar no próximo Sprint.

As reuniões diárias Scrum (*Daily Scrum Meeting*) são curtas (aproximadamente 15 minutos), sempre no mesmo horário, preferencialmente na parte da manhã para definir as prioridades do novo dia, no mesmo lugar, para sincronizar o trabalho em equipe, em que são feitas as seguintes perguntas-chave que devem ser respondidas por todos os membros da equipe (PRESSMAN, 2011):

- O que você realizou desde a última reunião de equipe?
- Quais obstáculos está encontrando?
- O que planeja realizar até a próxima reunião da equipe?

5.2 Equipe

Segundo Housel (2008), equipe é um grupo de pessoas trabalhando de forma colaborativa, intelectual e compartilhando um mesmo objetivo. Mais do que um grupo de pessoas, é o processo de dar e receber de forma recíproca. O resultado será satisfatório, o produto e serviço serão de alta qualidade quando todos os integrantes da equipe cooperarem entre si e houver confiança mútua, esforço e planejamento em conjunto. Os membros da equipe confiam nas experiências e conhecimentos individuais, respeito e atenção às ideias de cada um, as decisões são tomadas e aceitas por todos.

Pode-se fazer uma analogia de uma equipe de alto desempenho com uma orquestra sinfônica composta de músicos tocando diferentes instrumentos em harmonia. Embora a plateia consiga apreciar a apresentação de uma boa orquestra, o resultado final depende da cooperação dos integrantes da equipe da orquestra, de uma boa preparação e de treinamento, a sincronização dos talentos de cada integrante, a perfeita seleção dos músicos, instrumentos e

maestro necessários para ser merecedora de reconhecimento. Da mesma maneira, uma equipe de alto desempenho deve definir a sua missão e seus objetivos, determinar um plano de ação, utilizar ao máximo a combinação das habilidades de seus integrantes, possuir os recursos humanos e materiais adequados e dispor de um líder de equipe.

Uma equipe vencedora e de sucesso é composta por membros engajados, comprometidos e competentes, que se comunicam abertamente e os problemas são solucionados por consenso e de forma coletiva (HOUSEL, 2008).

No Scrum a equipe é autogerenciada ou autogerenciada, ou seja, é um grupo de colaboradores altamente independentes, comprometidos, bem treinados, responsáveis pela execução de uma tarefa completa, assumem a responsabilidade total por suas ações e suas atitudes. Consequentemente, os integrantes dessa equipe podem desenvolver liderança, novas percepções, habilidades e experiências. Embora tenham autonomia, equipes autogerenciadas podem sempre recorrer e pedir ajuda ao gerente, se necessário.

5.3 Desenvolvimento de Pessoas

As organizações cada vez mais sofrem pressão do ambiente externo e das pessoas com as quais possuem algum tipo de relacionamento a investir no desenvolvimento das pessoas para obter vantagem competitiva para o seu negócio. Ou seja, para que uma instituição tenha um diferencial no mercado é extremamente importante a valorização de sua equipe, incluindo planos de desenvolvimento. Por sua vez, as pessoas também almejam seu próprio desenvolvimento contínuo a fim de se sentirem preparadas e confiantes para sua inserção no mercado corporativo (DUTRA, 2006).

Conforme Dutra (2006), existe complexidade tecnológica e das relações humanas nas organizações. As pessoas precisam cada vez mais ser preparadas para realidades exigentes e complexas. Dessa forma, o desenvolvimento da pessoa pode ser entendido como a habilidade em assumir atribuições e responsabilidades em níveis de complexidade crescentes.

Pode-se entender o desenvolvimento como patrimônio da pessoa que será levado consigo para qualquer lugar que ela vá, ou seja, é algo internalizado e próprio.

Os conceitos de competência e de carreira são utilizados para fornecer direção e foco ao desenvolvimento e gestão de pessoas (DUTRA, 2006).

A competência pessoal pode ser compreendida ou associada como a sua capacidade de entrega, agregando valor para o negócio/empresa, para o próprio indivíduo e para o meio que o cerca. As competências podem ser graduadas de acordo com a complexidade da entrega (DUTRA, 2006).

5.4 Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é uma atividade gerencial com o intuito de promover a cooperação das pessoas atuantes nas organizações para a realização dos objetivos organizacionais e individuais. Considera-se uma evolução das áreas designadas como Relações Industriais, Administração de Pessoal e de Recursos Humanos. Trata-se de uma expressão que surgiu no final do século XX, mantendo similaridade com outros termos tais como: “Gestão de Talentos”, “Gestão de Parceiros” e “Gestão do Capital Humano” (GIL, 2008).

A mudança da nomenclatura de “Administração de Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas” ocorre devido ao primeiro termo ser mais restritivo, burocrático e associar as pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos, assim como recursos materiais e financeiros. Por outro lado, o segundo termo já designa as pessoas não mais como empregados ou funcionários, mas como parceiros, cooperadores ou colaboradores. Há uma maior valorização e importância do fator humano, do qual se espera maior elaboração de ideias e ações adequadas, lógicas e coerentes. A ênfase se concentra no desenvolvimento das pessoas, em suas competências técnicas e comportamentais.

O conceito de modelo de Gestão de Pessoas é utilizado para gerenciar, estimular e influenciar o comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional. Esse modelo reúne fatores políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que orientam a ação e a decisão no contexto organizacional (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004). Adotar um modelo de Gestão de Pessoas implica reconhecer que uma organização não tem como definir um comportamento humano a ser seguido em benefício da organização. As pessoas possuem vontades e desejos que orientam suas ações, atitudes e participação no processo que atuam (MACARENCO, 2006).

5.5 Gestão de Pessoas – Gestão de Competências

O conceito de competência surge após 1990, com o advento da evolução tecnológica, da concorrência e das novas lógicas de trabalho das organizações. Conforme Chiavenato (2014), Competência é a união de habilidades e tecnologias e sugere uma pessoa qualificada para realizar algo, com atuação diferenciada. Também pode ser definida como conhecimentos, habilidades e atitudes (variáveis de entrada) e as atividades dos seus resultados (variáveis de saída); é agir com responsabilidade e ter reconhecimento; associa aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho; relaciona-se com o conceito de transformação nas atitudes sociais dos indivíduos no seu ambiente organizacional. Conforme Ruas (2004 apud MASCARENHAS, 2008, p. 181), o conceito de competência também se relaciona com a capacidade, que nada mais é do que esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes citados (incluindo formação e experiência). A competência busca mobilizar as capacidades para atender à diversidade das situações e às demandas de trabalho.

Competência é um conjunto de capacitação e qualificações que uma pessoa possui para resolver problemas e executar um trabalho com nível mais elevado de performance em suas atividades (DUTRA, 2006). Trata-se de pôr em prática o que se conhece e mobilizar conhecimentos em diversos contextos (Bortef (1994 apud DUTRA, 2006, p. 128)). Segundo Thomas (2009), tende-se a ser mais engajado nas atividades quando são executadas de forma mais competente, quando há desafios a serem enfrentados.

Conforme Macarenco (2006), Competência não é característica de uma pessoa e deve-se tomar cuidado para não confundir Comportamento e Competência, já que Competência é um acordo ou adequação do conhecimento e aptidões à tarefa ou atividade que se propõe a realizar. Comportamento já se relaciona com a atitude ou decisão de como utilizar e aplicar os conhecimentos na prática.

Para Parry (1996 apud DUTRA, 2006, p. 127), competência influencia um papel ou uma responsabilidade, pode ser avaliada continuamente, medida conforme parâmetros consolidados e padrões preestabelecidos e pode ser aperfeiçoada por meio de treinamento e desenvolvimento. Nada é estático que não possa ser desenvolvido, desde que haja vontade e ação para isso.

A competência individual é composta de um conjunto de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, conjunto de habilidades, julgamentos e atitudes

que associam e agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo que a possui. O conceito de competência é amplo, incluindo também: saber agir, saber aprender, saber se engajar, ter visão estratégica e assumir responsabilidades (FLEURY, 2009).

Conforme Leme (2005), Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para que cumpram as metas e os objetivos da organização por meio de suas competências técnicas e comportamentais. Trata-se de uma ferramenta para apoiar as empresas a identificarem que tipo de treinamento é necessário aos seus colaboradores. Para tanto, é imprescindível que esteja bem claro e bem definido a Visão da organização, onde ela pretende chegar em curto, médio e longo prazo, pois sem isso, não é possível ter um modelo de Gestão de Competências. Além disso, Gestão por Competências não é o processo do mapeamento das competências, mas principalmente a diretriz a ser seguida após esse mapeamento propriamente dito. É necessário que haja foco na ação, que a organização cresça por meio do desenvolvimento de seus colaboradores, que se utilize da Gestão de Conhecimento para identificar todos os conhecimentos e experiências de cada colaborador que possam ser aplicados da melhor forma na empresa para cada função.

Convém distinguir competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas são conhecimentos aprendidos, transmitidos por exemplo, por meio de treinamento, curso, auto-estudo, palestras, entre outros. Elas podem ser identificadas em um currículo de um candidato, pode ser um idioma, uma ferramenta, sistema de computação, ou seja, tudo que é necessário saber para o profissional desempenhar sua função. Por outro lado, as comportamentais são desenvolvidas, dependem da vivência e experiência anteriores das pessoas, do ambiente em que se vive, das influências externas, é algo mais complexo, é o seu diferencial competitivo e impactam os resultados. Citam-se como exemplos de competências comportamentais a comunicação, saber ouvir, empatia, criatividade, flexibilidade, empenho, dedicação, persistência, foco em resultados e no cliente, empreendedorismo, organização, planejamento, liderança, iniciativa, proatividade, agilidade, relacionamento interpessoal, entre outros. Ao contrário da competência técnica, não é possível identificar as características comportamentais em um currículo para uma oportunidade em aberto. É preciso utilizar técnicas apropriadas para ser possível a identificação de competências comportamentais (LEME, 2005).

Ainda segundo a definição do dicionário Aurélio na área da Psicologia, comportamento então pode ser entendido como um conjunto de reações de um indivíduo diante de determinadas circunstâncias, como por exemplo, ao executarmos nossas atividades,

lidarmos com problemas, conflitos. O comportamento pode ser observado, aperfeiçoado, influencia o ambiente e portanto, pode ser mensurado. Pode-se tornar um hábito, pode ser mudado, desde que haja empenho e vontade, mas pode demorar anos pois estão envolvidos princípios, crenças, cultura, vícios e todas as vivências e experiências do indivíduo (LEME, 2005).

Conhecimento é saber, é o que se aprende nas escolas, universidades, no trabalho, na vida real, nos livros, nos cursos formais ou informais. Sabe-se de muitas coisas, mas nem tudo se coloca em prática ou ação, não se utiliza tudo o que se sabe.

Habilidade é saber fazer, é poder utilizar e aplicar os conhecimentos na prática do dia-a-dia (LEME, 2005).

Atitude é querer fazer, relaciona-se com o desejo, vontade em exercitar as habilidades dos conhecimentos.

É possível distinguir Atitude de Comportamento? Embora os dois conceitos possam ser relacionados e possam se confundir, eles são distintos. Comportamento é a materialização da Atitude (LEME, 2005).

Para melhor ilustrar a diferença entre Atitude e Comportamento, imagine uma situação em que exista uma poça d'água sobre o piso, sendo um local de passagem de várias pessoas. Um funcionário da limpeza do setor identifica o ocorrido e pode ter diferentes reações para uma mesma situação:

- a) Finge que não é com ele ou que não viu nada e que está tudo bem;
- b) Providencia a limpeza pensando que seu superior poderia lhe chamar a atenção caso não faça nada pois teme pelo seu emprego e por consequências negativas;
- c) Providencia a limpeza, porém, reflete sobre problemas de segurança que poderão ocorrer com as pessoas que transitam por lá, tem responsabilidade e se preocupa com o bem-estar delas.

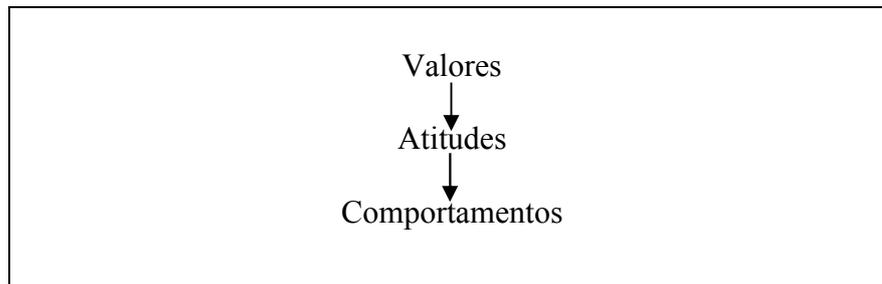
Pelo exemplo descrito acima, pode-se identificar que houveram dois comportamentos distintos: providenciar a limpeza (itens b e c) e não providenciá-la (item a). Embora o comportamento dos exemplos dos itens b e c foi o mesmo, as atitudes foram distintas pois se comportaram movidos a diferentes pensamentos, sentimentos e intenções. O primeiro, preocupado com a repreensão que poderia receber do seu chefe e o segundo, preocupado com

a segurança das pessoas. Esse “motivo” que os diferenciou é a Atitude que foi expressa com o mesmo Comportamento (LEME, 2005).

Muitas vezes, as organizações quando trabalham a Gestão de Competências focam no Comportamento das Pessoas (exemplo: providenciar a limpeza do chão), que é a parte materializada e concreta da Atitude desejada pela empresa. Entretanto, ressalta-se a importância das empresas serem sábias para também analisar as verdadeiras Atitudes das pessoas, o que está por trás de um Comportamento, quais os motivos que direcionam os indivíduos a terem determinados Comportamentos, investindo no desenvolvimento de suas Atitudes. Mudança de Atitude é uma tarefa complexa que pode ser incentivada por um verdadeiro líder (LEME, 2005).

Conforme ilustrado na figura 1, as Atitudes se originam a partir dos valores pessoais e são materializadas por meio dos Comportamentos Observáveis:

Figura 1 – Relação entre Valores, Atitudes e Comportamentos



Fonte: (LEME, 2005)

Conforme tabela 1 descrita abaixo, o Conhecimento e Habilidade são agrupados como Competência Técnica. A atitude, por sua vez, é enquadrada como Competência Comportamental.

Tabela 1 – Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: (LEME, 2005)

Os três pilares da Competência (CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude) devem estar integrados, isto é, existirá Competência se seus três pilares coexistirem ao mesmo tempo. Por exemplo, um profissional pode ser um excelente técnico, mas péssimo no relacionamento interpessoal, o que influirá nos resultados, no seu desempenho e no relacionamento com a equipe.

Imagine um Engenheiro que investiu os vários anos para se graduar, mas que nunca utilizou todo seu conhecimento na prática de sua função. Nesse caso, há Conhecimento sem Habilidade pois faltou Atitude para que o objetivo fosse alcançado. O “C” sem o “HA” não é Competência (LEME, 2005).

Um outro exemplo que pode ser citado é um Engenheiro que atue em um setor de pesquisa, mas que no exercício de sua função, não possa criatividade, persistência ou não consiga trazer novidades, pensar em novas soluções, melhorias de processo ou novas alternativas. Dessa forma, ele também não terá Competência, pois “CH” sem o “A” também não pode ser considerada como tal.

A Gestão das Competências é um conceito que visa substituir a abordagem tradicional da Gestão de Desempenho. Enquanto a Gestão de Desempenho objetiva integrar o desempenho de grupos de pessoas e áreas funcionais aos objetivos e metas empresariais e estratégicas, a Gestão de Competências enfatiza a competência individual, incentivando a aprendizagem na organização e integrando a competência individual à competência organizacional (MASCARENHAS, 2008).

Segundo Mascarenhas (2008), qualificação para o posto de trabalho é o conjunto de capacidades dos indivíduos necessárias para a realização das atividades atribuídas pela alta direção. Conforme Casey (1999, apud MASCARENHAS, 2008, p. 178), muitas posições de trabalho com atividades manuais e repetitivas que exigiam pouca qualificação estão sendo

substituídas pela tecnologia. Como consequência, vem ocorrendo uma diversificação das responsabilidades atribuídas a outros cargos e das exigências de qualificações dos seus ocupantes. Surge então o conceito de *up-skilling* ou requalificação, que é a necessidade de se ter capacidades e conhecimentos requeridos para as novas responsabilidades na organização.

Castilho (1997 apud MASCARENHAS, 2008, p. 178) cita o trabalho polivalente como característica do trabalho informatizado, ou seja, ocorre uma flexibilidade funcional, maior autonomia e variedade das atividades, novas responsabilidades, trabalhos mais complexos, como por exemplo, atuação na prevenção de falhas proativamente ao invés de apenas reagir aos problemas.

O conceito de competência está relacionado a novas formas de execução do trabalho, trabalho em equipe, exigindo novos conhecimentos e atitudes dos indivíduos, enfatizando o resultado do trabalho (e não no modo de realização ou do processo) e a iniciativa inteligente dos responsáveis pelas tarefas (MASCARENHAS, 2008). O conceito ainda está associado a mobilizar as capacidades para atender a situações pouco previsíveis de trabalho. Trata-se de um assunto relacionado ao conceito de evento, que é uma forma de imprevisto que mobiliza a capacidade das pessoas para novos desafios e oportunidades resultantes de um ambiente dinâmico (ZARIFIAN, 2003 apud MASCARENHAS, 2008, p. 181). A competência pode ser avaliada nas atividades práticas do dia-a-dia em que utiliza-se do conhecimento que é adquirido socialmente e é renovado, para atender às diversas situações reais imprevisíveis que exigem respostas e reações espontâneas e inovadoras (ZARIFIAN, 2012 apud SARDENBERG, 2013, p. 32).

A competência “comunicar resultados” resulta da combinação das capacidades (habilidades, conhecimentos e atitudes) com o objetivo de cumprir uma demanda (evento) e depende de atitudes como disposição para aprender, sintetizar dados e do envolvimento com a tarefa necessária (MASCARENHAS, 2008).

Zarifian (2001 apud MASCARENHAS, 2008, p. 183) destaca a importância de responsabilidade pessoal e de atitudes proativas como a identificação de atividades necessárias quando não nos dizem o que deve ser feito, ou seja, não se trata de fazer apenas o que nos é atribuído ou delegado, mas ao contrário, possuir o discernimento e o bom senso de se antever frente aos problemas e oportunidades de negócio. Assim, valoriza-se o funcionário empreendedor, com perfil autônomo para pensar, decidir e agir rapidamente, comprometido com a organização e com sua própria trajetória e competitividade profissional. O

desenvolvimento individual estimula o desenvolvimento organizacional de forma que as competências organizacionais direcionam as competências humanas, as quais instigam o desenvolvimento profissional. Baseado na aprendizagem contínua, o aperfeiçoamento profissional retro-alimenta as competências organizacionais, ou seja, tudo funciona como um conjunto, como um sistema vivo e está interligado, cada parte afetando e interagindo com o sistema de forma equilibrada (MACARENCO, 2006).

Zarifian (2012 apud SARDENBERG, 2013, p. 33) ainda apresenta duas definições para Competência. A primeira definição é: o ato de tomar iniciativa e de assumir responsabilidades em situações profissionais que são vivenciadas. A segunda definição segue: o entendimento prático de situações baseado em conhecimentos adquiridos que são transformados conforme ocorre a diversidade das situações.

Sobre a primeira definição de Competência, o ato de tomar iniciativa indica que há necessidades de se implantar mudanças, melhorias, realizar algo novo, ter êxito na apresentação de uma nova solução, inovar, usar a criatividade, liberdade, imaginação para agregar valor ao trabalho, utilizando-se de conhecimentos e experiências preexistentes.

A ação de assumir responsabilidades denota decisão, automobilização, compromisso e cobrança por algo acordado anteriormente entre as partes envolvidas. Trata-se de uma relação forte pois quando existem responsabilidades, há também algo que dependem de que elas sejam cumpridas.

A iniciativa e responsabilidades aplicadas a uma determinada situação sugerem que não é possível prever atitudes que um indivíduo terá, pois cada situação é particular, diferente, exigindo ações adequadas a ela.

Sobre a segunda definição anterior de Competência, o entendimento prático, que é direcionado para uma ação efetiva, diz respeito não apenas à dimensão cognitiva, mas também a dimensão compreensiva, ou seja, conhecer e compreender. Além de ser necessário ter conhecimento prévio do assunto em questão, é muito importante entender o contexto e situação em que ele é utilizado entre o transmissor e receptor da mensagem e quais implicações envolvidas. A empatia, o ato de se colocar no lugar do outro para compreender as razões que o outro se comporta de uma determinada forma, também é necessário por exemplo, numa relação de prestação de serviços.

O ato de apoiar em conhecimentos adquiridos busca uma identificação e reflexão sobre quais serão utilizados e a melhor forma de aplicá-los de acordo com as diferentes

situações enfrentadas. Além disso, os conhecimentos intrínsecos ao indivíduo podem e devem ser questionados, reavaliados, permitindo responder a críticas e a novas aprendizagens, para que se tornem conhecimentos evoluídos e não rotineiros e obsoletos. Também devem ser transformados e modificados, conforme as experiências vivenciadas, e ser incrementados à medida que novas descobertas e novas situações sejam enfrentadas.

A competência também está associada ao senso crítico em questionar o modo como as tarefas são executadas e sugerir melhorias na realização das atividades. Frases como “Isso sempre funcionou.” ou “Sempre foi feito dessa maneira.” devem ser repensadas, refletidas e reavaliadas, caso contrário, não há como evoluir ou se tornar mais competitivo frente a um ambiente de concorrência e de sobrevivência (MASCARENHAS, 2008).

Segundo Macarenco (2006), pode-se identificar diferentes tipos de competência, de acordo com o nível a que estão associados:

- Competência individual: é um tipo de competência associada à pessoa de forma particular, independente, própria, que deveria acompanhá-la continuamente pois é inerente a ela;
- Competência organizacional: são as competências essenciais (“*core competencies*”) relacionadas à organização, entidade ou empresa, conforme sua estratégia de negócio. Trata-se de algo que possa ser identificado pelo cliente como seu verdadeiro diferencial, ou seja, algo que nenhum de seus concorrentes possuam ou tenham a capacidade de imitar, visando o desenvolvimento, a produção e a distribuição de produtos e serviços de acordo com as necessidades do cliente. São as competências essenciais que irão determinar se a empresa poderá ou não inovar, crescer e se destacar. Ressalta-se que a competência essencial não está associada necessariamente à utilização da tecnologia. Ao contrário, pode ser, por exemplo, um conhecimento do mercado, campanhas ou promoções da área de marketing, uma necessidade contingencial, uma logística de distribuição proposta, de forma que cada competência introduz um processo de aprendizagem, incentivando pesquisas, estimulando a criatividade, induzindo a inovação e capacitando os recursos humanos;
- Competência ao nível das nações: por exemplo, são os sistemas educacionais que contribuem para o desenvolvimento e a formação de competências. Possui um âmbito maior de atuação e de responsabilidade.

De um lado, tem-se a competência da organização que é um conjunto de conhecimentos capazes de lhe proporcionar vantagens competitivas no seu âmbito de atuação ao longo do tempo. Do outro lado, há as pessoas possuidoras de um conjunto de competências que podem ou não ser usufruídas pela empresa. Pode ainda ser entendida como a capacidade individual em contribuir e agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (DUTRA, 2006).

Conforme Dutra (2006), o relacionamento entre organização e pessoas possibilita um processo contínuo de troca de competências com efeitos benéficos para ambas as partes. A organização transmite seus conhecimentos para os colaboradores, que se tornam mais preparados para enfrentar novas situações profissionais e pessoais. As pessoas desenvolvem sua capacidade individual, transferem seu aprendizado para a organização, que se torna apta a enfrentar novos desafios.

Convém ressaltar também que é um desafio para as empresas identificarem e selecionarem perfis reunindo conhecimentos, habilidades e atitudes mais apropriados às principais competências essenciais definidas pelas organizações para responderem prontamente às necessidades dos clientes. Esse levantamento e definição de competências técnicas e as demais específicas necessárias para uma determinada função deve ser totalmente transparente aos profissionais, pois dessa forma, é possível a busca pelo autodesenvolvimento. Trata-se também de uma questão de sobrevivência, pois as empresas precisam ser competitivas para enfrentarem seus concorrentes. Haja vista as transformações na economia, sociedade e no mercado de trabalho, as organizações devem ter o potencial suficiente para garantir resultados, satisfazer os anseios e necessidades dos clientes e assegurar a continuidade do negócio (MACARENCO, 2006).

Convém distinguir a diferença entre cargo e função. Cargo é o título nominal definido no registro da carteira e no contrato de trabalho. Função já tem um sentido mais amplo, de maior importância para a área de Gestão de Pessoas, o que é executado na prática, que traz resultados para a organização, que faz a diferença na sua realidade (LEME, 2005).

A implantação da Gestão por Competências deve afetar a empresa como um todo e envolver todos os colaboradores da organização, desde os que tenham função mais simples e operacional até os que possuem funções mais estratégicas e de maior nível hierárquico. Isso porque o seu sucesso está intimamente relacionado com a participação de todos. Muitas vezes, é o indivíduo que está no dia-a-dia de sua função, na parte mais operacional que tem a

visão do que pode ser melhorado, das dificuldades encontradas em sua rotina e que pode sugerir novos procedimentos ou se antecipar aos problemas. Ao contrário do que possa se imaginar, é possível viabilizar essa implantação com recursos próprios e bastante acessíveis às organizações de diversos tipos e portes, desde as de menor porte, até as de maior porte, englobando as com pequeno número de colaboradores, até as que possuem grande número de funcionários. Para tanto, a iniciativa dessa implantação deve vir de cima para baixo (e não de baixo para cima), a partir da alta direção, para que possa ser aderido por todos (LEME, 2005).

Que benefícios podem ser esperados da Gestão por Competências? Podem-se citar a possibilidade de identificação de novos talentos para novos desafios, projetos ou atividades, avaliar equipes, motivar, estimular e proporcionar oportunidades para os colaboradores dotados de maior competência possam contribuir para outros poderem evoluir e se desenvolver.

E em relação a empecilhos ou dificuldades enfrentadas à implantação da Gestão por Competências? Podem ser destacados a resistência ao novo, ao que não se conhece, à falta de preparo e conhecimento para sua disseminação, insegurança, subjetividade dos conceitos e falta de credibilidade. Além disso, trata-se de uma questão cultural pois os colaboradores e gestores não sabem falar sobre Competências e seu mapeamento, pois não é uma linguagem natural do dia-a-dia (LEME, 2005).

De acordo com os conceitos de Gestão por Competências, é possível identificar os seguintes passos a serem observados para sua condução e implantação (LEME, 2005):

- Sensibilizar: embora todas as fases da implantação sejam importantes, esta é a primeira fase (princípio do processo) e crítica, pois se não for bem-sucedida, o projeto certamente não será concluído. Deve-se ser claro, explicar em linguagem simples e acessível, aos diferentes níveis hierárquicos, o que é competência, quais os objetivos e os motivos da necessidade de sua implantação em toda a organização, os ganhos obtidos, o que todos conquistarão, sendo que seu sucesso está estritamente relacionado à participação e envolvimento de todos. Para tanto, podem ser utilizados diferentes recursos visuais como cartazes, palestras, endomarketing (marketing interno, dentro da organização). É necessário motivar as pessoas para que elas se engajem e comprem a ideia, fazê-las entender que são parte do processo, que a implantação da Gestão por Competências é um recurso de

desenvolvimento das pessoas, as quais irão participar de sua construção que deverá trazer benefícios para elas próprias;

- Definir as competências organizacionais: identificar as competências que a organização precisa, que devem estar alinhadas com o seu MVVE (Missão, Visão, Valores e Estratégia), inclusive com a análise dos acertos e erros cometidos, sucessos e dificuldades encontradas nos últimos anos. Toda organização precisa ter claro e deve definir muito bem o seu MVVE.

Missão pode ser expressa por uma frase não muito extensa e deve definir com clareza para que a organização existe, o que ela faz e qual é o seu diferencial ou particularidade como instituição (LEME, 2005).

Visão também pode ser definida por uma frase não muito extensa que deve expressar com clareza e nitidez como a organização estará após alguns anos, de que forma será vista ou reconhecida, que lugar estará ocupando no mercado corporativo.

Por Valores entende-se os princípios morais e éticos que a empresa acredita e dos quais faz uso, coloca em prática e os externaliza.

Estratégia pode ser definida como o plano de ação empresarial que orientará e determinará os meios e caminhos, como se fosse uma bússola, para que a organização cumpra sua Missão, atinja sua Visão, respeitando seus Valores, ou seja, é o que reúne os demais integrantes do MVVE, com o objetivo único e integrado.

- Identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias a uma determinada função: uma vez definidas as competências organizacionais, a partir da descrição da função e de suas atividades, identificar quais competências organizacionais são necessárias para cada função e em qual intensidade;
- Identificar as competências técnicas e comportamentais que o colaborador possui: verificar o que ele tem a oferecer e consegue rapidamente colocar em ação, em prática de forma que a organização tenha ganhos imediatos;
- Desenvolver os Colaboradores: A partir das identificações anteriores, realizar o cruzamento das informações levantadas para verificar o *gap* (diferença entre o

requerido x o que se tem, entre o Ideal x o Real, entre Função x Colaborador) de ações, identificar treinamentos necessários para que o colaborador consiga aprimorar suas competências, desempenhar seu papel com sucesso e definir um plano de estímulo e desenvolvimento específico para ele pois será baseado nas competências necessárias. Ou seja, tentar equalizar ou nivelar as competências do colaborador com as que a função requer. Assim, os treinamentos se tornam objetivos, direcionados, precisos e assertivos;

- Acompanhar a Evolução/Gestão por Competências: Controlar e avaliar a eficácia e efetividade das ações a serem tomadas para diminuir o *gap* das competências necessárias e atuais. Deve-se mensurar o progresso de cada colaborador e de todo o trabalho desenvolvido. O mercado é dinâmico, as estratégias mudam, evoluem, devem-se medir e acompanhar os resultados.

Após o cruzamento das competências requeridas x competências possuídas, pode-se resultar nas seguintes situações (LEME, 2005):

- a) O colaborador está abaixo do nível requerido pela função: deve-se dar uma atenção especial ao colaborador, levantar as razões pelas quais o desempenho não está sendo satisfatório, definir um plano de desenvolvimento específico de suas competências, uma a uma, para que o colaborador atenda ao que está sendo esperado para sua função. Para tanto, é necessário mensurar, acompanhar a evolução e o seu progresso continuamente;
- b) O colaborador está acima do nível requerido pela função: situação em que o colaborador oferece mais do que é necessário à função. Trata-se de algo delicado pois essa situação pode causar desmotivação, falta de desafios, de perspectivas de crescimento e conseqüente busca por melhores oportunidades no mercado. É necessário empenho do Gestor ou do RH para identificar em qual área ou função da organização esse talento poderia ser melhor aproveitado aplicando todas suas competências, potencial, empenho e energia;

- c) O colaborador está no mesmo nível requerido pela função: é preciso abrir o horizonte e perspectivas do colaborador para que ele não se acomode no desempenho rotineiro de suas funções. Devem ser apresentadas novas oportunidades, novos desafios para que resultem em maior motivação e consequente maior produtividade;

5.5.1 Indicadores

Ao contrário de especialistas no assunto, não se pode discorrer sobre Competências com a mesma exatidão e precisão como se fosse nossa linguagem do dia-a-dia. Como mensurar precisamente competências como Iniciativa, Criatividade, Comunicação, Liderança, Foco em resultados?

Embora seja possível aprender a mensurar ou falar sobre competências no dia-a-dia com exatidão, isso é mais indicado para especialistas pois demanda tempo e é impossível fazer com que todos os colaboradores de uma organização possam compreender de forma plena todo esse assunto (LEME, 2005).

É fato que infelizmente muitas empresas investem em Gestão por Competências e fazem suas avaliações baseadas no “achismo”, sem ter muito embasamento e exatidão da dimensão do que avaliam ou afirmam. Além disso, não é suficiente afirmar que um colaborador necessita melhorar sua Flexibilidade, pois isso é muito vago e abstrato. Como poderia ser montado um plano de ação para melhorar essa Competência se não se sabe quanto melhorá-la? Entretanto, conhecendo bem os Indicadores do significado da Competência Flexibilidade para a organização e contando com uma avaliação com foco em Competências, é possível identificar em quais Indicadores um colaborador é bem-sucedido ou quais precisa melhorar, reduzindo o *gap* entre o estado atual e o desejado.

Mas o que são Indicadores? De forma geral, Indicadores estão relacionados com o nosso dia-a-dia e nosso mundo real, é algo quantitativo em que se tem embasamento para a tomada de decisões. Citam-se por exemplo os seguintes Indicadores (LEME, 2005):

- Os médicos analisam o estado de saúde de um paciente baseado no nível de colesterol, de açúcar no sangue, a pressão arterial e outros indicadores;

- Analisa-se a economia por meio do valor do dólar, pelas transações e volume dos negócios fechados na Bolsa de Valores, pelo resultado da Balança Comercial Favorável, pelo PIB, taxa de crescimento anual;
- Pode-se analisar o desempenho de um governo, por exemplo, a partir de resultados concretos, levantamento das obras realizadas, da sua abrangência.

A vantagem de se utilizar indicadores na área de Gestão por Competências é poder por exemplo, ter um plano de desenvolvimento e treinamento específico, preciso e focado para cada colaborador, criar planos de ação para reduzir os *gaps* existentes e um mapeamento adequado de competências.

Os treinamentos, ao invés de serem generalistas, passam a ser específicos, focados, eficazes e com maiores resultados. Haverá maiores ganhos, benefícios, redução de custos em se ter a aplicação prática direta do treinamento no dia-a-dia do colaborador, ao invés de se ter treinamentos genéricos e muitas vezes, sem saber se eles serão realmente utilizados na prática. Assim, o RH pode ter a justificativa real para se pleitear por novos treinamentos com retornos reais. Trata-se de um caminho e uma direção natural de um programa eficiente de Gestão de Pessoas com foco em Competências.

Ao se definir cada Competência que tem importância para uma organização, pode haver uma certa subjetividade no conceito ou não ficar extremamente claro para cada colaborador o seu significado. Para exemplificar essa subjetividade, pode-se ter por exemplo, várias definições da Competência “Relacionamento Interpessoal” (LEME, 2005):

- Definição de Relacionamento Interpessoal na visão do Indivíduo A: habilidade em compreender as pessoas e também em ser compreendido, estar receptivo para entender a ideia do outro a partir da visão e ponto de vista dele;
- Definição de Relacionamento Interpessoal na visão do Indivíduo B: capacidade para relacionar com as pessoas com empatia, inclusive vivenciando situações conflitantes, interagindo com atitudes positivas, comportamentos maduros, evitando combates e enfrentamento;
- Definição de Relacionamento Interpessoal na visão do Indivíduo C: habilidade de se relacionar de maneira construtiva com a equipe, promovendo respeito e consideração entre os colaboradores, a união e integração de todos,

despertando sentimento de participação e de parte do grupo, compartilhando problemas e soluções.

Embora a Competência “Relacionamento Interpessoal” citada acima seja a mesma, são apresentadas três definições muito distintas.

Para se utilizar uma linguagem comum de forma que todos os colaboradores entendam plenamente as definições das Competências de relevância para uma organização, podem ser utilizados os Indicadores de Competência, que são os comportamentos observáveis. Afinal, são os colaboradores que são as preciosidades e os talentos da organização, que possuem o mérito de serem contemplados pelas Competências. E eles precisam saber exatamente o que é esperado deles em relação às suas atribuições (LEME, 2005).

Se os comportamentos necessários de uma organização têm origem nas Atitudes, que por sua vez se originam a partir dos seus Valores Organizacionais, os comportamentos desejados de cada empresa serão diferentes pois seus Valores também são diferentes. Ou seja, não existe um padrão único a ser seguido, mas deve ser analisado organização a organização de forma particular e específica.

É difícil afirmar, por exemplo, simplesmente que um colaborador possui “Foco em Resultados” de forma subjetiva e abstrata, sem se basear em dados reais. Porém, ao analisar e tentar identificar se ele cumpre as metas e objetivos organizacionais de acordo com o prazo estipulado, não deixa atividades inacabadas, está alinhado com a estratégia e cultura empresarial, que são alguns dos indicadores da Competência “Foco em Resultados”, poderá ser afirmado não somente se o colaborador tem ou não a Competência, mas também a intensidade e o quanto ele possui dela, poder mensurar de forma quantitativa (LEME, 2005).

5.5.2 Competências, Definições e Exemplos de Indicadores

A partir da definição de Indicadores e Competências já discutida anteriormente, são apresentadas abaixo definições de diversas Competências e seus respectivos exemplos de Indicadores que podem ser identificados nas necessidades de determinadas funções contrastados com as competências que os colaboradores possuem (LEME, 2005):

Criatividade

Prover soluções inovadoras, viáveis e adequadas para solucionar situações difíceis ou de impasse.

Exemplos de Indicadores:

- Trazer soluções criativas para problemas aparentemente de difícil solução;
- Agregar novas ideias para aperfeiçoar produtos e serviços já existentes;
- Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais;
- Apresentar novas ideias de criação de produtos ou serviços a serem desenvolvidos que possam ser agregados à organização;
- Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos (financeiros, técnicos, etc.) para um projeto;
- Pensar em soluções simples e viáveis mesmo para problemas complexos que possam ser implementados com rapidez e eficiência.

Empreendedorismo

Visualizar e viabilizar soluções e oportunidades visando à competitividade da organização por meio de seus produtos e serviços ou de ações entre a equipe no ambiente de trabalho. Empreender é colocar em prática, em ação, tentar, podendo viabilizar uma solução oriunda da Competência Criatividade.

Exemplos de Indicadores:

- Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização;
- Atentar-se para as oportunidades de mercado, predispondo-se a assumir riscos para assegurar a competitividade da organização;
- Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia;
- Não ser passivo ou adotar uma visão conformista diante de dificuldades e de problemas, ao contrário, buscar por mudanças no ambiente de trabalho ou na equipe.

- Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.

Visão Sistêmica

Possuir a visão dos processos e da empresa como um todo, a interdependência entre as áreas e os subsistemas para que seja possível analisar os impactos que podem ser causados a partir de uma ação.

Exemplos de Indicadores:

- Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização;
- Perceber o impacto de uma ação a ser executada em sua área que possa refletir em outras áreas ou na empresa de forma geral;
- Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam;
- Uma vez compreendidos os processos existentes na empresa, ser capaz de sugerir a implantação de novos processos que possam complementar os processos atuais;
- Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização;
- Ter a visão e conhecer todas as áreas da empresa para compreender e identificar as necessidades dos clientes internos e externos.

Negociação

Conduzir o entendimento entre partes interessadas em um objetivo comum, de forma que haja um espaço e canal de comunicação adequado de comunicação entre as partes, minimizando os conflitos e maximizando a discussão equilibrada, que haja incentivo a ouvir e a falar de cada parte, objetivando chegar a um acordo comum e que seja interessante para a organização.

Exemplos de Indicadores:

- Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização;

- Antecipar-se e obter informações da pessoa ou da empresa com a qual irá negociar para identificar seus interesses e aspirações e facilitar o processo de Negociação;
- Antes de iniciar uma Negociação, planejar as ações, refletir sobre como conquistar os objetivos, se preparar, pensar nas alternativas a serem tomadas dependendo da situação da Negociação.
- Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.

Organização e Planejamento

Organizar, ordenar e planejar ações, ambiente ou equipe de trabalho, priorizando a sequência e a forma de execução ou implementação de tarefas com o intuito de facilitar e atingir os objetivos propostos.

Exemplos de Indicadores:

- Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente;
- Determinar objetivos e metas com prazos reais e possíveis de serem executados, baseados em estimativas reais e calculados de forma criteriosa;
- Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz;

Foco em Resultado

Comprometer-se com os objetivos e metas da organização, engajando-se e tomando as providências necessárias para cumpri-los no prazo definido e de acordo com as características planejadas.

Exemplos de Indicadores:

- Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas;
- Executar as atividades de acordo com o prazo acordado;
- Manter uma postura ativa na condução e execução das atividades atribuídas de forma que não haja tarefas inacabadas se forem realmente necessárias;

- Executar as atividades a serem cumpridas sempre alinhadas e de acordo com as diretrizes de Missão, Visão e Valores da organização;
- Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.

Foco no Cliente

Ter a consciência da importância do Cliente e que ele é a razão da existência de uma organização, promover a aproximação entre o Cliente e a empresa e ações para possibilitar a sua fidelização.

Exemplos de Indicadores:

- Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais;
- Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena;
- Prover atendimento personalizado ao Cliente para valorizá-lo para que ele sinta que é importante e único;
- Solucionar de forma rápida e eficaz os problemas do Cliente;
- Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.

Cultura da Qualidade

Zelar pela qualidade dos processos, produtos e serviços, buscando por sua melhoria contínua, otimizando os resultados conforme os objetivos organizacionais.

Exemplos de Indicadores:

- Executar ações e processos em conformidade com as normas, determinações e procedimentos da empresa;

- Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência;
- Implementar mudanças e aperfeiçoamentos em processos, procedimentos e em produtos objetivando a agilidade, simplificação e a melhoria contínua;
- Manter a documentação dos processos, produtos e serviços atualizada pois documentação criada sem ser evoluída não tem utilidade e se torna não confiável;
- Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade;
- Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.

Liderança

Conduzir pessoas e equipes para alcançar os objetivos e metas organizacionais, incentivando e promovendo o desenvolvimento dos colaboradores, da equipe, do ambiente e da organização.

Exemplos de Indicadores:

- Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e *feedback*;
- Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia;
- Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza;
- Empenhar-se para que os resultados organizacionais sejam atingidos conforme o planejado e definido;
- Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos;
- Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.

Tomada de Decisão

Ter a habilidade para identificar e escolher com segurança uma dentre várias alternativas como a mais adequada para a solução de um problema, dentro do período ideal para a decisão, analisando riscos e oportunidades envolvidos.

Exemplos de Indicadores:

- Buscar informações, documentos, contatos e todos os dados necessários com a equipe, outros departamentos ou outros com quem haja relacionamento para a tomada de decisão eficaz;
- Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos;
- Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão;
- Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança;
- Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.

Comunicação

Utilizar meios para transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais, de forma presencial, impressa ou eletrônica, de uma maneira clara e objetiva, garantindo o correto entendimento entre as partes emissor e receptor, facilitando a disseminação e a compreensão de objetivos, metas ou de qualquer informação importante a ser compartilhada.

Exemplos de Indicadores:

- Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias;
- Fornecer *feedback* de forma apropriada;
- Receber e aceitar *feedback*, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser;

- Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação;
- Redigir textos, cartas, documentos ou *e-mails* com clareza, atenção e objetividade;
- Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.

Trabalho em Equipe

Trabalhar com os demais membros da equipe tendo como objetivo compartilhado de atingir os objetivos e metas organizacionais, mantendo uma postura de ajuda e de colaboração mútua.

Exemplos de Indicadores:

- Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega;
- Esclarecer as dúvidas de trabalho dos colegas, se mostrando receptivo e permitindo abertura para que eles se aproximem;
- Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo;
- Facilitar o acesso às informações para auxiliar o trabalho dos colegas de forma que possam executar suas atividades com maior produtividade e rapidez;

Relacionamento Interpessoal

Interagir e relacionar com as pessoas de forma empática e respeitosa, inclusive em situações adversas ou conflitantes, mantendo um ambiente organizacional agradável e estimulador.

Exemplos de Indicadores:

- Ser cortês e atencioso com os colegas de trabalho;
- Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro;

- Tratar as pessoas sem distinção e de forma homogênea, independentemente do nível e da posição hierárquica;
- Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação;
- Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.

Flexibilidade

Adaptar-se facilmente às mudanças e às necessidades emergentes. Rever e possivelmente mudar a postura mediante situações e fatos concretos. Rever opinião, conceitos e paradigmas mediante argumentações convincentes.

Exemplos de Indicadores:

- Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer;
- Estar aberto, aceitar opiniões e sugestões de mudanças que contribuam e incentivem a melhoria de produtos, serviços ou processos;
- Ter interesse e predisposição para executar tarefas solicitadas para a realização de objetivos organizacionais específicos;
- Ser flexível e audacioso para implantar mudanças necessárias;
- Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.

Foram apresentadas acima algumas Competências identificadas como importantes e seus respectivos Indicadores. Não existe um número exato ou correto de Indicadores e Competência necessários ou obrigatórios. Deve-se usar o bom senso e avaliar caso a caso. De forma geral, pode-se adotar como sugestão uma média de 8 a 10 Competências e de 8 a 10 Indicadores para cada uma delas, podendo chegar a um máximo de 15 Competências e 15 Indicadores. Se sua lista de Indicadores for muito maior do que isso, deve-se analisar se eles

não podem ser resumidos ou se não existe duplicidade de Indicadores similares (LEME, 2005).

O levantamento de Indicadores para cada Competência de relevância para a organização pode e deve ser feita com colaboradores de todos os níveis e funções, que representam a realidade da empresa e que vivenciam no dia-a-dia problemas reais e são responsáveis pela condução das atividades e suas soluções. Não deve ser apenas baseado apenas na literatura e na realidade de outras empresas, pois não se encaixaria necessariamente na realidade que se possui. Ao contrário, precisam ser Indicadores visualizados pelos próprios colaboradores, mesmo que se baseiem na literatura.

De suma importância também é a validação de todos os Indicadores com a alta Direção e Gerência da organização, de onde deve partir o direcionamento e o apoio de todo o processo de Gestão por Competências para que seja disseminado com sucesso para toda a corporação. Além disso, essa validação deve estar alinhada com o MVVE da organização, de forma que essas Competências e Indicadores atendam à sua necessidade e plenitude.

6. Gestão de Competências aplicada à Metodologia Scrum

O gerente de projeto, ao compor a equipe Scrum, tem a grande responsabilidade de identificar bem as características pessoais, os pontos fortes e fracos de cada membro da equipe, relacionando-os com cada papel ou função necessários ao projeto, de forma a obter vantagem competitiva para o desempenho do projeto. Entretanto, mesmo havendo a importância da identificação das pessoas mais adequadas para os papéis definidos, na prática, pouco se sabe como realizar isso. No processo de formação de equipes, os gerentes de projeto normalmente utilizam-se de sua experiência pessoal, conhecimentos heurísticos, percepções subjetivas e instintivas (MARIZ, 2009 apud ACUNA, JURISTO e MORENO, 2006, p. 35).

Segundo Mariz (2009), são poucas as pesquisas que estudam a composição de times Scrum haja vista que as metodologias ágeis e em especial o Scrum, são relativamente novos. Embora seja grande a importância do fator humano em metodologias ágeis, não foram encontrados estudos com maior profundidade que analisem o perfil comportamental de equipes Scrum.

Conforme Brod (2013), a equipe é auto-gerenciada, a liderança é informal e por não haver uma definição formal de papéis e uma divisão funcional bem definida, com este trabalho busca-se organizar e definir melhor a Gestão de Competências das equipes participantes de projetos que se utilizam da Metodologia Scrum. Em relação a essa organização e melhor definição da Gestão de Competências aplicada a projetos com Metodologia Scrum, inclui desde a definição das atividades de cada papel funcional, das Competências Técnicas e Comportamentais necessárias para a formação da equipe de cada projeto, até o acompanhamento formal das atividades realizadas versus atividades previstas, planos de desenvolvimento em caso de desalinhamento em relação às expectativas definidas.

Apresentam-se abaixo mudanças a serem observadas na Gestão de Pessoas na área de Tecnologia da Informação que devem ser aplicadas em projetos que utilizam Metodologia Scrum (DIAS e BELLUZZO, 2003):

Figura 2 – Comparação entre a Situação Tradicional e a Situação Inovadora na Gestão de Pessoas

Situação Tradicional (De)	Situação Inovadora (Para)
Pouca competitividade	Competição Global
Estabilidade	Mudanças
Previsibilidade	Incertezas
Individualismo	Parcerias
Rigidez Hierárquica	Flexibilização
Poder centralizado	Descentralização
Relação Ganha x Perde	Relação Ganha x Ganha
Motivação para Produtividade	Competência e Profissionalismo
Segurança no Emprego	Empregabilidade
Diploma/Certificado	Educação Contínua/Corporativa
Carreira definida pela Organização	Carreira como Responsabilidade da Pessoa
Cargos/Funções	Espaço Organizacional de Expressão e Construção

Fonte: Dias e Belluzzo (2003)

Citam-se alguns princípios fundamentais sobre a natureza humana a serem aplicadas em Projetos com Metodologia Scrum (DIAS e BELLUZZO, 2003):

- O trabalho deve ser fonte de realização pessoal;
- As decisões no trabalho devem resultar de consenso das pessoas envolvidas;
- A satisfação no trabalho está relacionada com o comprometimento assumido individualmente e coletivamente;
- As pessoas são conscientes e assumem responsabilidades;
- As pessoas com suas habilidades utilizam o espaço do trabalho como ambiente de construção e expressão;
- As pessoas valorizam a produtividade com uma visão cooperativa associada à confiança e credibilidade.

6.1 Projeto de Gestão por Competências

Um projeto de Gestão por Competências empenha-se em ações para o investimento e o desenvolvimento das pessoas, pois busca valorizar as pessoas como maior relevância e matéria-prima do projeto. As organizações dependem das Competências das pessoas para a

entrega dos resultados com eficácia e com sucesso. Portanto, investir em pessoas é um pré-requisito natural para que a organização seja competitiva frente aos clientes e entregue diferenciais em resultados ao cliente e ao mercado. Ademais, além de patrocinadora do projeto, a alta direção deve ser defensora, disseminadora e parte do projeto, o que é imprescindível para seu sucesso.

Conforme Rabaglio (2008), devem-se verificar os seguintes aspectos antes de se iniciar a implantação da Gestão por Competências:

- Como trata-se de um projeto não apenas do RH, mas da organização como um todo, certifique-se de que a alta direção está de acordo e apoia totalmente o processo, disposta a validar o projeto, participando de todas ações e medidas necessárias para que seja seguido e tenha a contribuição de todos os níveis hierárquicos. A alta direção precisa estar convencida e entender bem os benefícios e os bons resultados da implantação desse projeto, caso contrário, não será o momento apropriado dessa iniciativa e a ideia ainda deverá ser amadurecida e discutida;
- Realize um diagnóstico e análise da cultura de liderança, verificando as seguintes questões:
 - Existe uma boa comunicação interna entre as lideranças?
 - Há um bom e adequado fluxo de informações entre áreas, departamentos e unidades da empresa?
 - Existe a boa prática das lideranças darem um retorno ao cliente interno?
 - Há uma relação cordial e amistosa entre líderes e equipes?
 - As lideranças reservam e dispõem de tempo para oferecer suporte à equipe sempre que necessário?
 - Os gestores reservam tempo para investir em pessoas ou dispõem quase a totalidade do seu tempo com processos?
 - Existe uma compreensão sobre a importância da Gestão de Pessoas para se obter resultados eficazes?
 - Existe uma relação positiva entre Lideranças e RH?

- Os líderes incentivam e permitem que suas equipes realizem treinamentos acreditando que estão investindo em resultados?
- Os líderes participam com entusiasmo e prazer dos treinamentos para os quais são convidados ou convocados?

Deve-se analisar as respostas para cada pergunta sugerida acima. Caso haja uma maioria de respostas negativas, não é motivo ainda para se desistir do projeto de Gestão por Competências, mas é um indício de que a cultura da organização seja bastante heterogênea sobre Gestão e assim, há necessidade de esforço e investimento inicial para nivelamento de Gestão, da cultura de Liderança antes do início do projeto para se garantir bons resultados. Poderão ser tomadas as seguintes ações: um curso de comunicação interna para todas as lideranças, um curso de liderança Participativa ou de Gestão de Pessoas, ou campanha para reverter a imagem do RH da organização, caso não seja positiva.

6.2 Proposta para aplicação de Gestão de Competências à Metodologia Scrum

Os seguintes passos devem ser observados para aplicação dos conceitos de Gestão por Competências ao Scrum:

- Identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias a uma determinada função;
- Identificar as competências técnicas e comportamentais que o colaborador possui;
- Identificar as competências técnicas e comportamentais que o colaborador não possui, mas que tem potencial para ser desenvolvido ou tem interesse e motivação em se desenvolver;
- A partir das identificações anteriores, realizar o cruzamento das informações levantadas para verificar o *gap* (diferença entre o requerido e o que se tem) de treinamento necessário para que o colaborador consiga desempenhar seu papel com sucesso e definir um plano de desenvolvimento específico para ele.

- Controlar e avaliar a eficácia e efetividade das ações a serem tomadas para diminuir o *gap* das competências necessárias e atuais. O mercado é dinâmico, as estratégias mudam, evoluem, devem-se medir e acompanhar os resultados.

É importante ressaltar que os passos sugeridos acima também podem ser aplicados em outras metodologias, não apenas ao Scrum.

Pretende-se aqui apresentar uma sugestão de aplicação da Gestão de Competências à Metodologia Scrum para organizar melhor a seleção da equipe para cada projeto, além de acompanhar e avaliar cada membro da equipe com relação ao seu desempenho, aplicando ações de melhorias e planos de desenvolvimento, se necessário.

Conforme já explanado anteriormente, embora não exista uma definição formal de papéis e de divisão funcional, sugere-se uma maior organização da equipe e atentar para os seguintes passos:

1. O líder ou Gestor deve definir as atividades para cada papel ou função do membro da equipe no projeto.
2. O líder ou Gestor deve indicar as Competências Técnicas mais apropriadas para cada função da equipe no Projeto. Além disso, deve ser informado o grau de importância da Competência necessária para a função do projeto determinada;
3. O líder ou Gestor deve indicar as Competências Comportamentais e seus respectivos Indicadores mais apropriados para cada função da equipe no Projeto. Além disso, deve ser informado o grau de importância para cada Indicador de cada Competência necessários para a função do projeto determinada. Neste trabalho, optou-se por utilizar o termo Indicadores descrito por seus respectivos exemplos, conforme definição de Leme (2005);
4. O líder ou Gestor deve listar candidatos potenciais que possuam as competências técnicas e comportamentais mais adequadas para cada papel ou função do membro da equipe no projeto;
5. O líder ou Gestor deve preencher a planilha das Competências Técnicas e Comportamentais para cada candidato potencial;
6. Após o preenchimento da planilha das Competências Técnicas e Comportamentais, o líder ou Gestor deve selecionar as melhores pessoas que

possuam as competências técnicas e comportamentais mais adequadas para cada papel ou função do membro da equipe no projeto;

Como Modelo de aplicação de Gestão de Competências sobre a Metodologia Scrum, apresenta-se a seguir uma equipe participante de um projeto composta dos seguintes perfis a serem mapeados:

- *Scrum Master*
- *Web Designer*;
- Desenvolvedor de Sistema;
- Administrador de Banco de Dados.

Para o perfil Scrum Master, definem-se as seguintes Competências Comportamentais e seu respectivo grau de importância:

Tabela 2 – Tabela de Peso das Competências Comportamentais do Perfil *Scrum Master*

Perfil	Scrum Master				
Competência Comportamental	Classificação / Peso				Peso
	Muito importante	Importante	Médio	Não se aplica	
	3	2	1	0	
Criatividade			X		1
Empreendedorismo	X				3
Visão Sistêmica	X				3
Negociação	X				3
Organização e Planejamento	X				3
Foco em Resultado	X				3
Foco no Cliente	X				3
Cultura da Qualidade		X			2
Liderança	X				3
Tomada de Decisão	X				3
Comunicação	X				3
Trabalho em Equipe	X				3
Relacionamento Interpessoal	X				3
Flexibilidade	X				3

Fonte: a autora

Para o perfil *Web Designer*, definem-se as seguintes Competências Comportamentais e seu respectivo grau de importância:

Tabela 3 – Tabela de Peso das Competências Comportamentais do Perfil *Web Designer*

Perfil	Web Designer				
Competência Comportamental	Classificação / Peso				Peso
	Muito importante	Importante	Médio	Não se aplica	
	3	2	1	0	
Criatividade	X				3
Empreendedorismo			X		1
Visão Sistêmica				X	0
Negociação			X		1
Organização e Planejamento		X			2
Foco em Resultado	X				3
Foco no Cliente	X				3
Cultura da Qualidade	X				3
Liderança				X	0
Tomada de Decisão				X	0
Comunicação			X		1
Trabalho em Equipe	X				3
Relacionamento Interpessoal		X			2
Flexibilidade		X			2

Fonte: a autora

Para o perfil Desenvolvedor de Sistema, definem-se as seguintes Competências Comportamentais e seu respectivo grau de importância:

Tabela 4 – Tabela de Peso das Competências Comportamentais do Perfil Desenvolvedor de Sistema

Perfil	Desenvolvedor de Sistema				
Competência Comportamental	Classificação / Peso				Peso
	Muito importante	Importante	Médio	Não se aplica	
	3	2	1	0	
Criatividade		X			2
Empreendedorismo			X		1
Visão Sistêmica		X			2
Negociação			X		1
Organização e Planejamento		X			2
Foco em Resultado	X				3
Foco no Cliente	X				3
Cultura da Qualidade	X				3
Liderança				X	0
Tomada de Decisão				X	0
Comunicação			X		1
Trabalho em Equipe	X				3
Relacionamento Interpessoal		X			2
Flexibilidade		X			2

Fonte: a autora

Para o perfil Administrador de Banco de Dados, definem-se as seguintes Competências Comportamentais e seu respectivo grau de importância:

Tabela 5 – Tabela de Peso das Competências Comportamentais do Perfil Administrador de Banco de Dados

Perfil	Administrador de Banco de Dados				
Competência Comportamental	Classificação / Peso				Peso
	Muito importante	Importante	Médio	Não se aplica	
	3	2	1	0	
Criatividade				X	0
Empreendedorismo			X		1
Visão Sistêmica			X		1
Negociação			X		1
Organização e Planejamento		X			2
Foco em Resultado	X				3
Foco no Cliente	X				3
Cultura da Qualidade	X				3
Liderança				X	0
Tomada de Decisão			X		1
Comunicação			X		1
Trabalho em Equipe	X				3
Relacionamento Interpessoal		X			2
Flexibilidade		X			2

Fonte: a autora

Foram apresentadas as diversas Competências Comportamentais e respectivos pesos (de acordo com o seu grau de importância) mapeados para cada perfil. O grau de importância de uma Competência Comportamental para o Perfil é associado com um valor quantitativo que representa o Peso da Competência para aquele Perfil. Esses pesos são importantes pois definem a relevância da Competência para o Perfil mapeado. Para ilustrar, se uma Competência tem Peso 0 significa que, mesmo que um colaborador possua essa Competência, ela não será considerada para a somatória do valor das Competências. Por exemplo, para o perfil Administrador de Banco de Dados, com relação à Competência “Liderança”, mesmo que o profissional possua muito, não influenciará na sua classificação pois essa Competência possui Peso 0. Já a Competência “Trabalho em Equipe” é considerada “Muito importante”, portanto seu Peso é 3.

Na composição do Modelo proposto de aplicação de Gestão de Competências sobre a Metodologia Scrum, foram selecionados alguns Indicadores mais apropriados para que pudessem ser respondidos se um determinado colaborador possui ou não a Competência Comportamental referenciada.

A seguir, apresenta-se um Modelo proposto para ser preenchido para o Perfil **Scrum Master** referente às suas Competências Técnicas e Comportamentais:

Tabela 6– Tabela modelo do Perfil Scrum Master

Perfil	Scrum Master			
Competência Técnica	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Ter conhecimento e experiência na implantação da Metodologia Scrum.				
Ter conhecimento e experiência em Liderança.				
Total da Competência Técnica do profissional:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência Técnica	6	Média:	3	
Competência Comportamental	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.				
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média:	3	
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.				
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.				
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.				
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.				
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.				
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.				
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.				
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.				
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.				
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.				
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.				
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.				
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.				
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.				
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.				
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	15	Média:	7,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	45	Média:	22,5	

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.				
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.				
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.				
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	12	Média: 6		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	36	Média: 18		
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.				
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.				
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.				
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	12	Média: 6		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	36	Média: 18		
Trabalho em Equipe	0	0	0	0
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.				
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.				
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.				
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.				
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.				
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:				
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:	0			
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:				
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	339	Média: 169,5		
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:	0			
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:				
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	345	Média: 172,5		

A seguir, apresenta-se um Modelo preenchido para o Perfil *Scrum Master* referente às suas Competências Técnicas e Comportamentais:

Tabela 7 – Tabela modelo de exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master

Perfil	Scrum Master 1			
	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
Competência Técnica	3	2	1	0
Ter conhecimento e experiência na implantação da Metodologia Scrum.	X			
Ter conhecimento e experiência em Liderança.		X		
Total da Competência Técnica do profissional:	5			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	6	Média: 3		
Competência Comportamental	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.		X		
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	18			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:	251			
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	339	Média: 169,5		
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:	256			
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	345	Média: 172,5		

Fonte: a autora

Nesse Modelo deve-se responder se um determinado profissional possui e com qual intensidade, cada uma das Competências Técnicas e Comportamentais associadas ao Perfil *Scrum Master*, por exemplo. Para tanto, deve-se assinalar corretamente as colunas “Possui muito”, “Possui”, “Possui Pouco” ou “Não Possui” para cada Competência, conforme o indivíduo possuir ou não a respectiva Competência. Cada uma dessas colunas é relacionada com uma pontuação, ou seja, 3, 2, 1 e 0, respectivamente. O campo “Total da Competência do profissional” é calculado automaticamente a partir da somatória dessas pontuações. Para cada Competência Comportamental de um Perfil específico, por exemplo do *Scrum Master*, o campo “Total da Competência do profissional com peso” é calculado automaticamente multiplicando-se o Peso da Competência do Perfil pelo campo “Total da Competência do profissional”.

O campo “Total Máximo da Competência” exibe o máximo de pontuação que pode ser obtida para uma determinada Competência Técnica ou Comportamental. O campo “Total Máximo multiplicado pelo Peso” também é calculado automaticamente multiplicando-se o Peso da Competência do Perfil pelo campo “Total Máximo da Competência”. A partir desse Total Máximo, a média é calculada automaticamente.

Por fim, a Classificação do Profissional pode ser “Acima da Média”, “Abaixo da Média” ou “na Média”, conforme o “Total da Competência do profissional com peso” estiver acima, abaixo ou igual à Média do “Total Máximo multiplicado pelo Peso”, respectivamente.

Esse modelo preenchido foi apresentado apenas como exemplo ilustrativo, portanto não foram exibidas todas as Competências Comportamentais.

O Scrum, por ser uma metodologia ágil de Gerenciamento de Projetos, não tem como objetivo básico e primordial priorizar o gerenciamento de pessoas e gestão de suas competências. Buscou-se neste capítulo enfatizar o cuidado e a importância da Gestão de Competências das equipes participantes dos projetos, desde o momento da formação do grupo de trabalho até o acompanhamento e monitoramento de suas atividades, incluindo planos de desenvolvimento se forem necessários.

Sugere-se a implementação de uma ferramenta para que todas as competências dos membros da equipe da área de TI sejam armazenadas em um Banco de Dados, com o objetivo de facilitar, catalogar e pesquisar as mais variadas competências para trabalhos atuais e futuros. Dessa forma, pode-se contar com o apoio de sistemas automatizados para armazenar e filtrar as competências da equipe da organização conforme a necessidade dos projetos.

6.3 Exemplo de aplicação

Sugere-se a apresentação de um exemplo de aplicação para poder mostrar de forma prática a viabilidade e a aplicação de Gestão de Competências à metodologia Scrum, conforme teoria proposta neste trabalho.

Como exemplo de aplicação de Gestão de Competências sobre a Metodologia Scrum, apresenta-se a seguir uma equipe participante de um projeto composta dos seguintes perfis a serem mapeados: Scrum Master, Web Designer, Desenvolvedor de Sistema e Administrador de Banco de Dados.

Para o perfil *Scrum Master*, definem-se as seguintes atividades:

- Disseminar o conhecimento da Metodologia Scrum a todos os envolvidos do projeto;
- Conduzir reuniões;
- Resolver conflitos;
- Garantir que o projeto seja entregue de acordo com o definido e planejado.
- Para o perfil Web Designer, definem-se as seguintes atividades:
- Entender bem e dirimir dúvidas sobre as funcionalidades do produto de software a ser desenvolvido;
- Entender bem e esclarecer dúvidas a respeito da necessidade de cada informação (campo) na interface gráfica (tela) que deverá ser apresentado ao usuário, o modo de interação, o tipo do campo, as opções disponíveis de acordo com o tipo do campo.

Para o perfil Desenvolvedor de Sistema, definem-se as seguintes atividades:

- Ter acesso à documentação e aos requisitos do sistema, além de poder conversar com o Analista de Sistemas ou Analista de Requisitos;
- Entender bem e dirimir dúvidas sobre as funcionalidades do produto de *software* a ser desenvolvido;

- Entender bem e esclarecer todas as dúvidas sobre o negócio e as respectivas regras de negócio envolvidas com as funcionalidades do produto a ser desenvolvido;
- Desenvolver o sistema em uma linguagem de programação pré-definida e conhecida, utilizando as ferramentas de *software* disponíveis.

Para o perfil Administrador de Banco de Dados, definem-se as seguintes atividades:

- Entender bem, dirimir dúvidas e discutir com o Desenvolvedor de Sistema sobre as estruturas de dados necessárias para implementação do sistema;
- Criar uma ou mais bases de dados, tabelas, índices, visões, procedures e demais estruturas de dados necessárias para o armazenamento e a recuperação das informações do sistema que será implementado em um Sistema Gerenciador de Banco de dados pré-definido e conhecido, utilizando as ferramentas de *software* disponíveis;
- Realizar toda a manutenção da base de dados, controle de *backup* e *recovery*, de performance, acompanhamento de crescimento das estruturas de dados;
- Gerenciar o controle de acesso, criando usuários e permissões de acesso à base de dados.

Após a definição clara e objetiva das atividades de todas as funções importantes e necessárias no Projeto, todas as Competências Comportamentais de cada função e grau de importância, pode-se preencher para cada Perfil, as Competências Técnicas e Comportamentais que cada membro potencial de uma equipe de projeto possui, conforme detalhado no Apêndice deste documento.

No Apêndice foi exibido um modelo de exemplo de preenchimento das Competências Técnicas e Comportamentais de cada perfil. Dessa forma, foi apresentado o preenchimento da avaliação da Competência Técnica e Comportamental do perfil individual *Scrum Master*, *Web Designer*, *Desenvolvedor de Sistema* e *Administrador de Banco de Dados*.

Para o Gerente de Projeto ter condições de selecionar e avaliar se determinados colaboradores possuem potencial para compor uma equipe do Projeto, deve calcular a somatória da pontuação da Competência Técnica e da Competência Comportamental de cada colaborador, selecionar os que têm maior pontuação e classificar esses valores como “na Média”, “Acima da Média” ou “Abaixo da Média”. No caso do melhor colaborador obter uma

pontuação “Abaixo da Média”, é de responsabilidade do Gestor decidir se ele poderá compor a equipe com planos de ação e desenvolvimento ou se o indivíduo deve ser descartado do Projeto.

Como exemplo ilustrativo para o Perfil *Scrum Master*, conforme Apêndice A, houve o preenchimento da planilha referente a 3 profissionais potenciais para compor a equipe do projeto:

1. O primeiro profissional obteve a pontuação 5 como Competência Técnica e 251 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 256.
2. O segundo profissional obteve a pontuação 1 como Competência Técnica e 183 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 184.
3. O terceiro profissional obteve a pontuação 1 como Competência Técnica e 147 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 148.

Assim, o primeiro profissional é quem deverá ser selecionado com o Perfil *Scrum Master* para compor a equipe pois obteve a maior pontuação dentre os avaliados.

Como exemplo ilustrativo para o Perfil *Web Designer*, conforme Apêndice B, houve o preenchimento da planilha referente a 3 profissionais potenciais para compor a equipe do projeto:

1. O primeiro profissional obteve a pontuação 7 como Competência Técnica e 92 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 99.
2. O segundo profissional obteve a pontuação 4 como Competência Técnica e 58 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 62.
3. O terceiro profissional obteve a pontuação 9 como Competência Técnica e 110 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 119.

Assim, o terceiro profissional é quem deverá ser selecionado com o Perfil *Web Designer* para compor a equipe pois obteve a maior pontuação dentre os avaliados.

Como exemplo ilustrativo para o Perfil *Desenvolvedor de Sistema*, conforme Apêndice C, houve o preenchimento da planilha referente a 3 profissionais potenciais para compor a equipe do projeto:

1. O primeiro profissional obteve a pontuação 10 como Competência Técnica e 118 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 128.

2. O segundo profissional obteve a pontuação 11 como Competência Técnica e 140 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 151.
3. O terceiro profissional obteve a pontuação 7 como Competência Técnica e 103 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 110.

Assim, o segundo profissional é quem deverá ser selecionado com o Perfil Desenvolvedor de Sistema para compor a equipe pois obteve a maior pontuação dentre os avaliados.

Como exemplo ilustrativo para o Perfil Administrador de Banco de Dados, conforme Apêndice D, houve o preenchimento da planilha referente a 3 profissionais potenciais para compor a equipe do projeto:

1. O primeiro profissional obteve a pontuação 7 como Competência Técnica e 134 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 141.
2. O segundo profissional obteve a pontuação 2 como Competência Técnica e 89 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 91.
3. O terceiro profissional obteve a pontuação 9 como Competência Técnica e 148 como Competência Comportamental, totalizando a pontuação 157.

Assim, o terceiro profissional é quem deverá ser selecionado com o Perfil Administrador de Banco de Dados para compor a equipe pois obteve a maior pontuação dentre os avaliados.

Após o Líder ou Gestor definir bem o que é importante para cada função no Projeto, será possível realizar uma avaliação do desempenho obtido de cada colaborador participante da equipe, acompanhar cada resultado e traçar planos de desenvolvimento, se necessário, ou planos de incentivo e de reconhecimento das metas alcançadas.

7. Conclusão

Como a área de Gestão de Pessoas é ampla, foi delimitada a subárea de Gestão de Competências como área de estudo desta pesquisa.

Foi apresentada uma análise de aspectos de Gestão de Competências a serem aplicados na Metodologia Scrum, baseada em uma revisão detalhada da literatura bibliográfica.

A Gestão de Competências não é uma área diretamente inter-relacionada com a Metodologia Scrum, pois o foco do Scrum não é organizar, definir, monitorar e gerir as Competências de sua equipe. Dessa forma, buscou-se com este trabalho a iniciativa e a tentativa de uma maior organização da equipe de trabalho participante utilizando o Scrum, por meio dos conceitos e da aplicabilidade da Gestão de Competências.

No Capítulo 3, foram levantadas algumas questões sobre as principais práticas propostas pela Gestão de Competências e quais delas poderiam ser elegíveis de aplicação para o método Scrum. Essas questões puderam ser melhor compreendidas e respondidas no Capítulo 5, no qual foram apresentados os conceitos do Scrum, de Gestão de Pessoas, de Gestão de Competências e no Capítulo 6, no qual foi demonstrado como a Gestão de Competências pode ser aplicado à Metodologia Scrum.

Para justificar melhor a importância e a forma com que a Gestão de Competências pode ser aplicada de forma viável ao Scrum, foi apresentado um Exemplo de aplicação com os diferentes perfis de uma equipe, as suas Competências Técnicas, as suas Competências Comportamentais e respectivos pesos, demonstrando os passos a serem seguidos para se ter êxito na seleção e formação de uma equipe, valorizá-la e desenvolvê-la continuamente.

Como dificuldade encontrada, cita-se muitas vezes não se dispor tão facilmente de acesso a projetos reais em que se consiga obter informações suficientes de um projeto para ser um Estudo de Caso de aplicação da teoria proposta. Ou ainda o material encontrado nas pesquisas não ser suficiente ou adequado para o estudo do trabalho proposto.

Como trabalhos futuros, pode ser desenvolvida a análise de outras metodologias ágeis, como por exemplo, Metodologia XP, e a aplicação e adequação do modelo proposto de Gestão de Competências a cada uma das metodologias estudadas.

Também pode-se explorar com maiores detalhes outras áreas de Gestão de Pessoas e assim complementar o perfil de competências comportamentais possíveis de serem definidas como indicadores para a classificação de outros perfis.

Além disso, pode ser desenvolvido um painel de indicadores de competências de forma gráfica, facilitando a visualização pelo gestor da classificação das diversas competências dos profissionais para uma análise individual e comparativa dos profissionais que serão selecionados para compor a equipe de projeto.

8. Referências Bibliográficas

- BROD, Cesar. **Scrum Guia Prático para Projetos Ágeis**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da Informação em Ciência e Tecnologia sob a ótica do Cliente**. São Paulo: EDUSC, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão por Competências**. FGV-EAESP – SIMPOI. 2009.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Universidade Estadual do Ceará - Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Ceará, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- HOUSEL, Debra J. **Equipes: Gerenciando para o Sucesso**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LIBARDI, Paula L.O.; BARBOSA, Vladimir. **Métodos Ágeis**. UNICAMP - Faculdade de Tecnologia. São Paulo – Limeira, 2010.
- MACARENCO, Isabel. **Gestão com Pessoas – Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação como Competência de Apoio para a Gestão alcançar Resultados Humanos**. Tese de Doutorado da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2006.
- MARIZ, Leila Maria Rodrigues de Sousa. **Um Estudo Experimental sobre Gestão de Equipes e Sucesso de Projetos de Software que utilizam Scrum**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2009.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na Gestão de Pessoas. Estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Thomson, 2004.

PHAM, Andrew; PHAM, Phuong-Van. **Scrum in Action: Agile Software Project Management and Development**. Cengage Learning, 2012.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de Software - Uma Abordagem Profissional - Sétima Edição**. Porto Alegre: Mc Graw Hill, 2011.

PRIES, Kim H.; QUIGLEY, Jon M. **Scrum Project Management**. Auerbach Publications, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competência: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RODRIGUES, Rafael; ROST, Rafael. **SCRUM (Metodologia para o Desenvolvimento Ágil de Software)**. Disponível em: <<https://rafaelrgi.files.wordpress.com/2007/11/scrum.pdf>>. Acesso em: 20.nov.2014.

SARDENBERG, FLÁVIO MOREIRA. Faculdade Campo Limpo Paulista – Faccamp. Programa de mestrado em administração. **Gestão por competências**. São Paulo, Campo Limpo Paulista, 2013.

SCHIEL, James. **The ScrumMaster Study Guide**. Auerbach Publications, 2012.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum - a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo**. São Paulo, 2014.

TELES, Vinícius Manhães. **Extreme Programming**. São Paulo: Novatec, 2004.

THOMAS, Kenneth W. **Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement**. Berrett-Koehler Publishers, 2009.

9. Apêndice

9.1 Apêndice A – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master

Tabela 8 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master 1

Perfil	Scrum Master 1			
Competência Técnica	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Ter conhecimento e experiência na implantação da Metodologia Scrum.	X			
Ter conhecimento e experiência em Liderança.		X		
Total da Competência Técnica do profissional:	5			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	6	Média: 3		
Competência Comportamental	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.		X		
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	18			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.	X			
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.	X			
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	24			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.	X			
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.		X		
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	15			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		

Organização e Planejamento			
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.		X	
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.	X		
Total da Competência do profissional:			5
Total da Competência do profissional com peso:			15
Classificação do profissional:			Acima da Média
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9	
Foco em Resultado			
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.		X	
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.	X		
Total da Competência do profissional:			5
Total da Competência do profissional com peso:			15
Classificação do profissional:			Acima da Média
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9	
Foco no Cliente			
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X	
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.		X	
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.			X
Total da Competência do profissional:			4
Total da Competência do profissional com peso:			12
Classificação do profissional:			Abaixo da Média
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5	
Cultura da Qualidade			
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.			X
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X	
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X	
Total da Competência do profissional:			4
Total da Competência do profissional com peso:			8
Classificação do profissional:			Abaixo da Média
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9	
Liderança			
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X		
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X	
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X		
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.		X	
Total da Competência do profissional:			11
Total da Competência do profissional com peso:			33
Classificação do profissional:			Acima da Média
Total Máximo da Competência:	15	Média: 7,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	45	Média: 22,5	
Tomada de Decisão			
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.	X		
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.			X
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X		
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X	
Total da Competência do profissional:			9
Total da Competência do profissional com peso:			27
Classificação do profissional:			Acima da Média
Total Máximo da Competência:	12	Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	36	Média: 18	

Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X			
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X		
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.		X		
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.		X		
Total da Competência do profissional:			9	
Total da Competência do profissional com peso:			27	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12	Média:	6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	36	Média:	18	
Trabalho em Equipe				
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.		X		
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.		X		
Total da Competência do profissional:			8	
Total da Competência do profissional com peso:			24	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.		X		
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.		X		
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:			6	
Total da Competência do profissional com peso:			18	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:			251	
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	339	Média:	169,5	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:			256	
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	345	Média:	172,5	

Fonte: a autora

Tabela 9 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master 2

Perfil	Scrum Master 2			
Competência Técnica	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Ter conhecimento e experiência na implantação da Metodologia Scrum.			X	
Ter conhecimento e experiência em Liderança.				X
Total da Competência Técnica do profissional:	1			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	6	Média: 3		
Competência Comportamental	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.				X
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.			X	
Total da Competência do profissional:	1			
Total da Competência do profissional com peso:	1			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.				X
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	9			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.				X
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.				X
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	2			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.	X			
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.		X		
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	15			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.		X		
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.	X			
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	15			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.		X		
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.	X			
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	15			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.		X		
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.				X
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.				X
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			X
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e conseqüentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	24			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média:	7,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	45	Média:	22,5	

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.				X
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.			X	
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.				X
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:				3
Total da Competência do profissional com peso:				9
Classificação do profissional:				Abaixo da Média
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	36		Média: 18	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X			
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X		
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.		X		
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.		X		
Total da Competência do profissional:				9
Total da Competência do profissional com peso:				27
Classificação do profissional:				Acima da Média
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	36		Média: 18	
Trabalho em Equipe	0	4	0	0
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.		X		
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.		X		
Total da Competência do profissional:				4
Total da Competência do profissional com peso:				12
Classificação do profissional:				Acima da Média
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.		X		
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.		X		
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:				6
Total da Competência do profissional com peso:				18
Classificação do profissional:				Acima da Média
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27		Média: 13,5	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.		X		
Total da Competência do profissional:				4
Total da Competência do profissional com peso:				12
Classificação do profissional:				Acima da Média
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:				183
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:				Acima da Média
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	339		Média: 169,5	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:				184
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:				Acima da Média
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	345		Média: 172,5	

Fonte: a autora

Tabela 10 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Scrum Master 3

Perfil	Scrum Master 3			
	Possui muito 3	Possui 2	Possui Pouco 1	Não Possui 0
Competência Técnica				
Ter conhecimento e experiência na implantação da Metodologia Scrum.				X
Ter conhecimento e experiência em Liderança.			X	
Total da Competência Técnica do profissional:	1			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	6	Média: 3		
Competência Comportamental				
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.				X
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.			X	
Total da Competência do profissional:	1			
Total da Competência do profissional com peso:	1			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.				X
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.				X
Total da Competência do profissional:	1			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.				X
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.				X
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	2			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.				X
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.		X		
Total da Competência do profissional:	2			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.		X		
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.				X
Total da Competência do profissional:	2			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.		X		
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.	X			
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	15			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.		X		
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.				X
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.				X
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			X
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	24			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média:	7,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	45	Média:	22,5	

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.				X
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.			X	
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.				X
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:			3	
Total da Competência do profissional com peso:			9	
Classificação do profissional:			Abaixo da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	36		Média: 18	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X			
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X		
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.		X		
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.		X		
Total da Competência do profissional:			9	
Total da Competência do profissional com peso:			27	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	36		Média: 18	
Trabalho em Equipe	0	2	0	0
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.		X		
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.				X
Total da Competência do profissional:			2	
Total da Competência do profissional com peso:			6	
Classificação do profissional:			Abaixo da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.				X
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.		X		
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Abaixo da Média	
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27		Média: 13,5	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:			147	
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:			Abaixo da Média	
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	339		Média: 169,5	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:			148	
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:			Abaixo da Média	
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	345		Média: 172,5	

Fonte: a autora

9.2 Apêndice B – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Web Designer

Tabela 11 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Web Designer 1

Perfil	Web Designer 1			
	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
Competência Técnica	3	2	1	0
Ter conhecimento e experiência em identidade, <i>layout</i> e padrão visual de sistemas.	X			
Ter conhecimento e experiência em usabilidade do sistema.		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em HTML, CSS, Javascript, ferramentas de criação de telas.			X	
Ter conhecimento e experiência em linguagens de programação para Internet.			X	
Ter conhecimento em Engenharia de <i>Software</i> .				X
Total da Competência Técnica do profissional:	7			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	15	Média: 7,5		
Competência Comportamental	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.	X			
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.				X
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	9			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.		X		
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	5			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.			X	
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.				X
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.				X
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.	X			
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.		X		
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média:	6	
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.		X		
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	9			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.	X			
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	15			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.				X
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X			
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	11			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média:	7,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média:	0	

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.	X			
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.			X	
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X			
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:				9
Total da Competência do profissional com peso:				0
Classificação do profissional:				na Média
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0		Média: 0	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.				X
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X		
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.			X	
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.	X			
Total da Competência do profissional:				6
Total da Competência do profissional com peso:				6
Classificação do profissional:				na Média
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Trabalho em Equipe				
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.		X		
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.			X	
Total da Competência do profissional:				3
Total da Competência do profissional com peso:				9
Classificação do profissional:				na Média
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.	X			
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.			X	
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:				6
Total da Competência do profissional com peso:				12
Classificação do profissional:				Acima da Média
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.			X	
Total da Competência do profissional:				3
Total da Competência do profissional com peso:				6
Classificação do profissional:				na Média
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:				92
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:				Acima da Média
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	177		Média: 88,5	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:				99
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:				Acima da Média
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	192		Média: 96	

Fonte: a autora

Tabela 12 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Web Designer 2

Perfil	Web Designer 2			
Competência Técnica	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Ter conhecimento e experiência em identidade, <i>layout</i> e padrão visual de sistemas.				X
Ter conhecimento e experiência em usabilidade do sistema.		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em HTML, CSS, Javascript, ferramentas de criação de telas.			X	
Ter conhecimento e experiência em linguagens de programação para Internet.			X	
Ter conhecimento em Engenharia de <i>Software</i> .				X
Total da Competência Técnica do profissional:	4			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	15	Média:	7,5	
Competência Comportamental	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.			X	
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.				X
Total da Competência do profissional:	1			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.				X
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.		X		
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média:	4,5	
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.			X	
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.				X
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média:	0	
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.				X
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.	X			
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média:	3	

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.				X
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.			X	
Total da Competência do profissional:	1			
Total da Competência do profissional com peso:	2			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média:	6	
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.		X		
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	9			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.				X
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	2			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.				X
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.				X
Total da Competência do profissional:	2			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X			
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.				X
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e conseqüentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média:	7,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média:	0	

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.	X			
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.			X	
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X			
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:				9
Total da Competência do profissional com peso:				0
Classificação do profissional:				na Média
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0		Média: 0	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.				X
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X		
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.			X	
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.				X
Total da Competência do profissional:				3
Total da Competência do profissional com peso:				3
Classificação do profissional:				Abaixo da Média
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Trabalho em Equipe				
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.		X		
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.			X	
Total da Competência do profissional:				3
Total da Competência do profissional com peso:				9
Classificação do profissional:				na Média
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.	X			
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.			X	
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:				6
Total da Competência do profissional com peso:				12
Classificação do profissional:				Acima da Média
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.				X
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.			X	
Total da Competência do profissional:				1
Total da Competência do profissional com peso:				2
Classificação do profissional:				Abaixo da Média
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:				58
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:				Abaixo da Média
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	177		Média: 88,5	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:				62
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:				Abaixo da Média
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	192		Média: 96	

Fonte: a autora

Tabela 13 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Web Designer 3

Perfil	Web Designer 3			
Competência Técnica	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Ter conhecimento e experiência em identidade, <i>layout</i> e padrão visual de sistemas.	X			
Ter conhecimento e experiência em usabilidade do sistema.		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em HTML, CSS, Javascript, ferramentas de criação de telas.	X			
Ter conhecimento e experiência em linguagens de programação para Internet.			X	
Ter conhecimento em Engenharia de <i>Software</i> .				X
Total da Competência Técnica do profissional:	9			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	15	Média: 7,5		
Competência Comportamental	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.	X			
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	18			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.	X			
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.		X		
Total da Competência do profissional:	7			
Total da Competência do profissional com peso:	7			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.			X	
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.				X
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.				X
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.	X			
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.		X		
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média: 6		
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.		X		
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	9			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.	X			
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	15			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.				X
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X			
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.	X			
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	13			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média: 7,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		

Tomada de Decisão			
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.	X		
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.			X
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X		
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X	
Total da Competência do profissional:	9		
Total da Competência do profissional com peso:	0		
Classificação do profissional:	na Média		
Total Máximo da Competência:	12	Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0	
Comunicação			
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X		
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X	
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.			X
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.	X		
Total da Competência do profissional:	9		
Total da Competência do profissional com peso:	9		
Classificação do profissional:	Acima da Média		
Total Máximo da Competência:	12	Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média: 6	
Trabalho em Equipe			
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.		X	
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.			X
Total da Competência do profissional:	3		
Total da Competência do profissional com peso:	9		
Classificação do profissional:	na Média		
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9	
Relacionamento Interpessoal			
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.	X		
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.	X		
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X	
Total da Competência do profissional:	8		
Total da Competência do profissional com peso:	16		
Classificação do profissional:	Acima da Média		
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9	
Flexibilidade			
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X	
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.			X
Total da Competência do profissional:	3		
Total da Competência do profissional com peso:	6		
Classificação do profissional:	na Média		
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média: 6	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:	110		
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:	Acima da Média		
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	177	Média: 88,5	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:	119		
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:	Acima da Média		
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	192	Média: 96	

9.3 Apêndice C – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Desenvolvedor de Sistema

Tabela 14 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Desenvolvedor de Sistema 1

Perfil	Desenvolvedor de Sistema 1			
	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
Competência Técnica	3	2	1	0
Ter conhecimento técnico e experiência em linguagens de programação <i>Web</i> como por exemplo, Java, Dot Net, PHP, Javascript, entre outros.	X			
Ter conhecimento em Engenharia de <i>Software</i> .		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em Banco de Dados.		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em testes de sistemas.		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em usabilidade de sistemas.			X	
Ter conhecimento técnico e experiência em Redes.				X
Total da Competência Técnica do profissional:	10			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	15	Média:	7,5	
Competência Comportamental	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.		X		
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média:	0	
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média:	4,5	
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.	X			
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.	X			
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média:	4,5	
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.	X			
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.		X		
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	5			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média:	3	

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.		X		
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.	X			
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	10			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média: 6		
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.		X		
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.	X			
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	15			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.		X		
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.				X
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X			
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	11			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média: 7,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.	X			
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.			X	
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X			
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:			9	
Total da Competência do profissional com peso:			9	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X			
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X		
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.		X		
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.		X		
Total da Competência do profissional:			9	
Total da Competência do profissional com peso:			9	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Trabalho em Equipe				
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.		X		
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.		X		
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.		X		
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:			6	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			8	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:			118	
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	180		Média: 90	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:			128	
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	195		Média: 97,5	

Fonte: a autora

Tabela 15 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Desenvolvedor de Sistema 2

Perfil	Desenvolvedor de Sistema 2			
Competência Técnica	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Ter conhecimento técnico e experiência em linguagens de programação <i>Web</i> como por exemplo, Java, Dot Net, PHP, Javascript, entre outros.	X			
Ter conhecimento em Engenharia de <i>Software</i> .		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em Banco de Dados.		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em testes de sistemas.		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em usabilidade de sistemas.			X	
Ter conhecimento técnico e experiência em Redes.			X	
Total da Competência Técnica do profissional:	11			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	15	Média: 7,5		
Competência Comportamental	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.		X		
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.	X			
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.	X			
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.	X			
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.	X			
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.	X			
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.	X			
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.		X		
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	5			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.		X		
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.	X			
Total da Competência do profissional:			5	
Total da Competência do profissional com peso:			10	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média:	6	
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.		X		
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.	X			
Total da Competência do profissional:			5	
Total da Competência do profissional com peso:			15	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.		X		
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.	X			
Total da Competência do profissional:			7	
Total da Competência do profissional com peso:			21	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.	X			
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:			7	
Total da Competência do profissional com peso:			21	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X			
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:			11	
Total da Competência do profissional com peso:			0	
Classificação do profissional:			na Média	
Total Máximo da Competência:	15	Média:	7,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média:	0	

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.	X			
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.			X	
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X			
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:			9	
Total da Competência do profissional com peso:			9	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X			
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.	X			
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.	X			
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.		X		
Total da Competência do profissional:			11	
Total da Competência do profissional com peso:			11	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Trabalho em Equipe				
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.		X		
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.		X		
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.		X		
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:			6	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			8	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:			140	
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	180		Média: 90	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:			151	
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	195		Média: 97,5	

Fonte: a autora

Tabela 16 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Desenvolvedor de Sistema 3

Perfil	Desenvolvedor de Sistema 3			
	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
Competência Técnica	3	2	1	0
Ter conhecimento técnico e experiência em linguagens de programação <i>Web</i> como por exemplo, Java, Dot Net, PHP, Javascript, entre outros.				X
Ter conhecimento em Engenharia de <i>Software</i> .		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em Banco de Dados.		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em testes de sistemas.		X		
Ter conhecimento técnico e experiência em usabilidade de sistemas.			X	
Ter conhecimento técnico e experiência em Redes.				X
Total da Competência Técnica do profissional:	7			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	15	Média: 7,5		
Competência Comportamental	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.		X		
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.				X
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.	X			
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.	X			
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.	X			
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.		X		
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	5			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.		X		
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.	X			
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	10			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média: 6		
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.		X		
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.				X
Total da Competência do profissional:	2			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.		X		
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.				X
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X			
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e conseqüentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	11			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média: 7,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.				X
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.			X	
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X			
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:			6	
Total da Competência do profissional com peso:			6	
Classificação do profissional:			na Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X			
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X		
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.		X		
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.		X		
Total da Competência do profissional:			9	
Total da Competência do profissional com peso:			9	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Trabalho em Equipe				
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.		X		
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.		X		
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.		X		
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:			6	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			8	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:			103	
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	180		Média: 90	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:			110	
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	195		Média: 97,5	

Fonte: a autora

9.4 Apêndice D – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Administrador de Banco de Dados

Tabela 17 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Administrador de Banco de Dados 1

Perfil	Administrador de Banco de Dados 1			
	Possui muito 3	Possui 2	Possui Pouco 1	Não Possui 0
Competência Técnica				
Ter conhecimento técnico e experiência em Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados como por exemplo, Oracle, SQL Server, MySQL, Postgree, entre outros.	X			
Ter conhecimento técnico em Lógica de Programação.		X		
Ter conhecimento técnico em Engenharia de <i>Software</i> .		X		
Total da Competência Técnica do profissional:	7			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	6	Média: 3		
Competência Comportamental				
	Possui muito 3	Possui 2	Possui Pouco 1	Não Possui 0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.		X		
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.			X	
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	6			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.	X			
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.	X			
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.	X			
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.		X		
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	5			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.	X			
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média:	6	
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.	X			
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	18			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.		X		
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.	X			
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:	7			
Total da Competência do profissional com peso:	21			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X			
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	11			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média:	7,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média:	0	

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.	X			
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.	X			
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X			
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:			11	
Total da Competência do profissional com peso:			11	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X			
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X		
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.		X		
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.		X		
Total da Competência do profissional:			9	
Total da Competência do profissional com peso:			9	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Trabalho em Equipe				
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.	0	4	0	0
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.		X		
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.		X		
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:			6	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			8	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:			134	
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	180		Média: 90	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:			141	
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	186		Média: 93	

Fonte: a autora

Tabela 18 – Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Administrador de Banco de Dados 2

Perfil	Administrador de Banco de Dados 2			
Competência Técnica	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Ter conhecimento técnico e experiência em Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados como por exemplo, Oracle, SQL Server, MySQL, Postgree, entre outros.				X
Ter conhecimento técnico em Lógica de Programação.		X		
Ter conhecimento técnico em Engenharia de <i>Software</i> .				X
Total da Competência Técnica do profissional:	2			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	6	Média: 3		
Competência Comportamental	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.				X
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.			X	
Total da Competência do profissional:	1			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		
Empreendedorismo				
Mantê-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.			X	
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.				X
Total da Competência do profissional:	3			
Total da Competência do profissional com peso:	3			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.	X			
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.	X			
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.				X
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.		X		
Total da Competência do profissional:	2			
Total da Competência do profissional com peso:	2			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.	X			
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média:	6	
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.				X
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.				X
Total da Competência do profissional:	0			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média:	3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média:	9	
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.		X		
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.				X
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média:	4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média:	13,5	
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X			
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	11			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média:	7,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média:	0	

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.				X
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.				X
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X			
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:			5	
Total da Competência do profissional com peso:			5	
Classificação do profissional:			Abaixo da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X			
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.		X		
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.		X		
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.		X		
Total da Competência do profissional:			9	
Total da Competência do profissional com peso:			9	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Trabalho em Equipe				
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.	0	2	0	0
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.		X		
				X
Total da Competência do profissional:			2	
Total da Competência do profissional com peso:			6	
Classificação do profissional:			Abaixo da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.		X		
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.		X		
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.		X		
Total da Competência do profissional:			6	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			8	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:			89	
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:			Abaixo da Média	
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	180		Média: 90	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:			91	
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:			Abaixo da Média	
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	186		Média: 93	

Fonte: a autora

Tabela 19– Tabela exemplo de Preenchimento do Perfil Administrador de Banco de Dados 3

Perfil	Administrador de Banco de Dados 3			
Competência Técnica	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Ter conhecimento técnico e experiência em Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados como por exemplo, Oracle, SQL Server, MySQL, Postgree, entre outros.	X			
Ter conhecimento técnico em Lógica de Programação.	X			
Ter conhecimento técnico em Engenharia de <i>Software</i> .	X			
Total da Competência Técnica do profissional:	9			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência Técnica	6	Média: 3		
Competência Comportamental	Possui muito	Possui	Possui Pouco	Não Possui
	3	2	1	0
Criatividade				
Propor alternativas criativas para melhorar os produtos e procedimentos atuais.		X		
Apresentar soluções e ideias criativas quando há escassez de recursos.	X			
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		
Empreendedorismo				
Manter-se atualizado continuamente sobre o mercado e assuntos relacionados à organização.	X			
Identificar e estar atento às necessidades de melhorias no ambiente de trabalho e promover a implantação de soluções que contribuam para mudanças importantes no dia-a-dia.		X		
Ter iniciativa na condução das tarefas, não ficar esperando por ordens e delegações, mas ser capaz de realizá-las conforme as habilidades para as funções.	X			
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Visão Sistêmica				
Ser capaz de analisar e identificar o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da organização.	X			
Compreender os processos gerais da empresa, entender como eles se relacionam.	X			
Identificar se uma ação está alinhada à Missão e à Visão da organização.		X		
Total da Competência do profissional:	8			
Total da Competência do profissional com peso:	8			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	9	Média: 4,5		
Negociação				
Expor argumentações convincentes e embasadas com o objetivo de defender os interesses da organização.	X			
Certificar-se de que a pessoa com quem está negociando entendeu perfeitamente sua proposta e esclareceu todas as dúvidas que poderiam ser levantadas.		X		
Total da Competência do profissional:	5			
Total da Competência do profissional com peso:	5			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	6	Média: 3		

Organização e Planejamento				
Manter o local de trabalho organizado, possibilitando o fácil acesso aos objetos, documentos ou qualquer informação importante que precise ser acessada rapidamente.	X			
Planejar e priorizar a execução das tarefas, otimizando o tempo para utilizá-lo de maneira eficaz.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12	Média: 6		
Foco em Resultado				
Cumprir metas, objetivos, atividades estabelecidas e pré-definidas.	X			
Ajudar e contribuir com colegas que possam estar em dificuldades na execução de suas tarefas oferecendo ajuda e apoio pois um resultado em comum com sucesso somente pode ser alcançado se todos conseguirem executar eficazmente suas atividades.	X			
Total da Competência do profissional:	6			
Total da Competência do profissional com peso:	18			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	6	Média: 3		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18	Média: 9		
Foco no Cliente				
Colocar-se no lugar do Cliente para compreender as suas reais necessidades, atendê-lo da melhor forma possível alinhado com as diretrizes e estratégias organizacionais.		X		
Ser cortês com o cliente, não enfrentá-lo mesmo em caso de adversidades ou divergência de opinião, tentando manter uma postura firme, mas serena.		X		
Atrair o cliente de forma personalizada por meio de promoções, campanhas de fidelização, promovendo o seu consumo dos produtos e serviços da empresa.				X
Total da Competência do profissional:	4			
Total da Competência do profissional com peso:	12			
Classificação do profissional:	Abaixo da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Cultura da Qualidade				
Possuir um registro e histórico dos erros cometidos, soluções provisórias e definitivas adotadas de forma que seja possível adotar medidas e providências necessárias para evitar a sua reincidência.	X			
Concentrar-se e focar na execução e excelência das atividades para minimizar erros e prezar pela qualidade.		X		
Analisar, reavaliar processos, produtos e serviços existentes para identificar se eles estão obsoletos, sem uso e se poderiam ser substituídos, extintos ou aperfeiçoados.		X		
Total da Competência do profissional:	7			
Total da Competência do profissional com peso:	21			
Classificação do profissional:	Acima da Média			
Total Máximo da Competência:	9	Média: 4,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	27	Média: 13,5		
Liderança				
Instigar o desenvolvimento da equipe, promovendo ações de capacitação e feedback.	X			
Promover a descentralização das atividades, preparando e incentivando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a desenvolverem sua autonomia.			X	
Compartilhar e transmitir os objetivos e metas organizacionais com clareza.		X		
Transmitir energia e motivação para que os colaboradores unidos como uma equipe consigam superar obstáculos, ter bom desempenho mesmo em situações de dificuldade para atingir as metas e os objetivos.	X			
Acompanhar, observar e avaliar os colaboradores para identificar se eles estão engajados e motivados na realização de suas atividades, verificando seus interesses e consequentemente, seu desempenho.		X		
Total da Competência do profissional:	11			
Total da Competência do profissional com peso:	0			
Classificação do profissional:	na Média			
Total Máximo da Competência:	15	Média: 7,5		
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	0	Média: 0		

Tomada de Decisão				
Ter a percepção e adequação da tomada de decisão dentro do prazo ideal, tanto para que não seja uma decisão precipitada, como também não seja uma decisão tardia ou haja prejuízos.	X			
Analisar e avaliar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis que estão envolvidos com a tomada de decisão.	X			
Manter uma postura firme e segura na tomada de decisões, promovendo um clima de confiança.	X			
Manter uma postura ativa e possuir planos de contingência e de alternativas caso se verifique que a decisão tomada não foi tão adequada ou que haja necessidade de alguma solução de contorno.		X		
Total da Competência do profissional:			11	
Total da Competência do profissional com peso:			11	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Comunicação				
Ser claro e objetivo ao expor e transmitir suas ideias.	X			
Receber e aceitar feedback, compreendendo a visão dos outros sobre suas atitudes, comportamentos e a maneira de ser.	X			
Sempre que possível, utilizar linguagem simples, inclusive em se tratando de assuntos técnicos, para possibilitar a compreensão de todos os envolvidos na comunicação.	X			
Ser paciente para explicar novamente pontos que não tenham sido bem compreendidos ou que tenham gerado dúvidas no receptor da mensagem.	X			
Total da Competência do profissional:			12	
Total da Competência do profissional com peso:			12	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	12		Média: 6	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Trabalho em Equipe				
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas, principalmente quando identificado que necessitam de ajuda para não impactar os prazos de entrega.	X			
Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe, promovendo troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a equipe como um todo.		X		
Total da Competência do profissional:			5	
Total da Competência do profissional com peso:			15	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Relacionamento Interpessoal				
Manter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas com respeito, calma e com empatia, se colocando no lugar do outro.	X			
Promover e facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas por meio de informativos ou de atividades que incentivam essa aproximação.	X			
Respeitar a opinião alheia, por mais divergente que seja, é necessário ouvi-la, compreendê-la pois poderá ser uma opinião que provoque mudanças importantes nos processos, produtos ou serviços que podem contribuir para uma maior competitividade da organização.	X			
Total da Competência do profissional:			9	
Total da Competência do profissional com peso:			18	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	9		Média: 4,5	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	18		Média: 9	
Flexibilidade				
Ter postura flexível e adaptativa nas situações em que sua ideia não prevalecer.		X		
Estar aberto ao novo, a melhorar o que já existe e funciona, a errar e voltar atrás se necessário.		X		
Total da Competência do profissional:			4	
Total da Competência do profissional com peso:			8	
Classificação do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo da Competência:	6		Média: 3	
Total Máximo multiplicado pelo Peso:	12		Média: 6	
Total das Competências Comportamentais do profissional com peso:			148	
Classificação de Competências Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Comportamentais multiplicado pelo Peso:	180		Média: 90	
Total das Competências Técnicas e Comportamentais do profissional com peso:			157	
Classificação de Competências Técnicas e Comportamentais do profissional:			Acima da Média	
Total Máximo das Competências Técnicas e Comportamentais multiplicado pelo Peso:	186		Média: 93	

Fonte: a autora