



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
MBA BUSINESS INTUITION**

**ARIANE ESPÍNDOLA**

**CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA: APLICAÇÃO DA  
COMPETÊNCIA COMPETITIVA NA FORMAÇÃO DE EQUIPES  
TÉCNICAS DE ALTO DESEMPENHO**

**RECANTO MAESTRO, RS**

**2019**



**ARIANE ESPINDOLA**

**CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA: APLICAÇÃO DA  
COMPETÊNCIA COMPETITIVA NA FORMAÇÃO DE EQUIPES  
TÉCNICAS DE ALTO DESEMPENHO**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao MBA *Business Intuition*  
como requisito parcial para obtenção do  
título de especialista

**Orientador:** Wesley Lacerda

**RECANTO MAESTRO, RS**

**2019**



**ARIANE ESPÍNDOLA**

**CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA: APLICAÇÃO DA  
COMPETÊNCIA COMPETITIVA NA FORMAÇÃO DE EQUIPES  
TÉCNICAS DE ALTO DESEMPENHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao MBA Business Intuition como requisito parcial para obtenção do título de especialista

**Banca examinadora:**

Orientador:

---

Professor Wesley Lacerda

Membro:

---

Doutora Adriane Mendes

Membro:

---

Professor Cláudio Carrara

**RECANTO MAESTRO, RS**

**2019**



## RESUMO

Esta pesquisa empírica tem o objetivo de analisar a contribuição da ontopsicologia, através da aplicação do conceito de competência competitiva no desenvolvimento da pessoa em seu ambiente de trabalho, e por consequência, na formação de equipes de alto desempenho. Através do estudo exploratório baseado em conceitos voltados à formação de adultos, como a andragogia, pedagogia ontopsicológica e gestão do conhecimento, buscar-se-á identificar as principais ações que permitem um aperfeiçoamento integral dos indivíduos que compõe a equipe técnica de engenharia em uma empresa multinacional. A proposta de intervenção para que sejam identificadas e atualizadas as estratégias de desenvolvimento atualmente empregadas na empresa estudada, pauta-se na aplicação prática do conceito de competência competitiva e considera como ponto de partida, a compreensão do desenho de solução atual, bem como o diagnóstico realizado sobre a equipe técnica em relação ao seu atual nível de desempenho. Por fim, propor-se-á um programa de desenvolvimento atualizado, destinado à formação continuada (*lifelong learning*) da equipe global de engenharia, direcionando-a para uma atuação de excelência.

**Palavras-chave:** Ontopsicologia. Competência Competitiva. Equipes de alto desempenho. Gestão do Conhecimento.



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                       | <b>6</b>  |
| 1.1 OBJETIVOS .....   | 7         |
| 1.2 JUSTIFICATIVA .....   | 8         |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                              | <b>9</b>  |
| 2.1 FORMAÇÃO DE ADULTOS.....                                    | 9         |
| 2.2 CENÁRIO ATUAL E TENDÊNCIAS .....                            | 11        |
| 2.3 CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA NA FORMAÇÃO DE ADULTOS ..... | 14        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....                                      | <b>18</b> |
| 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                              | 18        |
| 3.2. PARTICIPANTES PESQUISA.....                                | 18        |
| 3.3. COLETA DE DADOS .....                                      | 19        |
| <b>4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....                | <b>19</b> |
| 4.1. DESENHO ATUAL .....  | 20        |
| 4.2. DIAGNÓSTICO SOBRE A EQUIPE DE ENGENHARIA .....             | 22        |
| 4.3. AÇÕES PROPOSTAS.....                                       | 26        |
| <b>5 CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS</b> .....                      | <b>32</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>34</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação para o estudo desenvolvido nesta pesquisa, está fundamentada no propósito da pedagogia como a arte de formar o homem-pessoa na função social, aqui especificamente, no ambiente de trabalho.

Este argumento se torna relevante no âmbito organizacional, uma vez que o sucesso das empresas faz crescer a economia e desenvolve a sociedade. Para tal, é necessário desbravar os caminhos para a construção deste resultado.

Pesquisas acerca da atuação profissional em diversos contextos afirmam que a diferença no êxito de qualquer atividade não é mais devida apenas à técnica, mas ao indivíduo, “pois o que realmente faz funcionar uma organização são as pessoas que nela atuam” (MENEGETTI; BERNABEI, 2013, p.28).

Também, como afirmam Moggi e Burkhard (2005, p. 25) “quem está realmente interessado em mudar as organizações já sabe que isto só é possível quando mudam os indivíduos e os grupos que as compõem”.

Ainda, conforme alega Ahrens (2018, p.14), nem todas as equipes são consideradas de alto desempenho, mas precisam ser construídas. A autora reforça que uma equipe diferenciada é aquela que conquista excelentes resultados, tangíveis e intangíveis. Isto porque os integrantes estão cientes de suas forças e vulnerabilidades e tem a capacidade de mudar para melhorar continuamente.

Assim, o desafio de coadjuvar a realização da pessoa capaz, promovendo os meios adequados para melhorar o desempenho de um adulto, configura-se como uma importante tarefa na gestão empresarial.

Desse modo, a pergunta que se busca responder neste estudo é: **Como a aplicação do conceito de competência competitiva pode alavancar o desempenho dos indivíduos de uma equipe de engenharia global?**

Esta indagação é justificada, conforme argumentam Meneghetti e Bernabei (2013, p. 29), uma vez que “no futuro próximo, a diferença fundamental entre uma pessoa e outra, não será apenas a bagagem de conhecimentos e experiências que soube acumular, sistematizar e renovar, mas, sobretudo, o método com o qual saberá continuamente capitaliza-los em adaptação e evolução”.

Neste sentido, para elucidar as ações efetivas na construção de uma equipe de engenheiros de alto desempenho, este trabalho conduzirá uma pesquisa sobre as estratégias de formação de adultos, explorando conceitos como andragogia,

pedagogia, competência e competitividade, para extrair deles os elementos que promovam uma formação integral e que geram impacto positivo na atuação destas equipes técnicas.

Também serão analisados os dados provenientes de um diagnóstico interno, capturado durante uma avaliação realizada pelas lideranças das equipes de engenharia sobre a proficiência desses times em um conjunto de seis competências técnicas, onde é possível identificar as lacunas de conhecimento que precisam ser atacadas.

Ao final, e levando em consideração estas necessidades de desenvolvimento do time de engenheiros onde a pesquisa é aplicada, será proposto um método onde o escopo é desenvolvê-los com uma inteligência competente e competitiva, com foco na ação prática de sucesso.

Espera-se que estas ações contribuam com uma nova perspectiva para gerar um diferencial competitivo através da atuação das equipes técnicas, desenvolvendo nelas uma atitude protagonista de excelência, onde a equipe tenha condições de entregar o máximo de produção e resultado.

## **1.1 OBJETIVOS**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a contribuição da ontopsicologia, através da aplicação do conceito da competência competitiva no desenvolvimento da pessoa em seu ambiente de trabalho, e por consequência, na formação de equipes de alto desempenho. Através do estudo a ser realizado, espera-se:

- Aprofundar o conhecimento da pesquisadora sobre o tema de formação de adultos, identificando ações que promovam a competência competitiva de times técnicos;
- Propor a atualização da jornada contínua de desenvolvimento do time de engenharia, contemplando ações de aprimoramento técnico e comportamental;
- Propor o uso de ferramentas de gestão de pessoas como apoio à rotina das lideranças e que sejam funcionais, direcionando o time para a realização dos objetivos esperados.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

No contexto organizacional de ampla competição mercadológica, faz-se necessário o investimento coerente em práticas de desenvolvimento humano, uma vez que o corpo trabalhador é quem determina a prática e por consequência a qualidade do resultado de uma organização. A atuação de uma empresa em mercados *comoditizados* torna inevitável que a mesma continuamente se desafie à:

- Aumentar o senso de dono entre seus funcionários, com alta responsabilidade individual pelas ações e resultados;
- Estimular a coerência na prática individual para o reforço de uma cultura de protagonismo responsável;
- Estabelecer relações de confiança, onde não exercem papel de vítima, mas atuam com excelência e foco sobre o que têm controle, conhecendo e vivendo os valores organizacionais;
- Estimular e desenvolver os comportamentos de liderança em todos os níveis, para criação de valor ao acionista, clientes, funcionários e sociedade;
- Manter o foco nos resultados, assegurando maior previsibilidade para tomada de decisão ótima e ágil;
- Assegurar o equilíbrio de resultado entre entregas de curto e longo prazo para a perpetuação e constante inovação do negócio;
- Aumentar o senso de unidade, suportado pelo aprimoramento e padronização dos sistemas de gestão e implementação de processos simples e eficientes.

Ainda, no campo de atuação da pesquisadora como consultora interna da área de recursos humanos, esta pesquisa se faz viável por permitir um aprofundamento no estudo do tema da competência competitiva, adicionando uma novidade de perspectiva na melhoria das práticas de desenvolvimento contínuo de times técnicos.

Além disso, está alinhada a estratégia da área de gestão de pessoas da empresa a qual esta pesquisa é realizada, que é direcionada à garantir a excelência organizacional, através da simplificação e aprimoramento dos processos de RH que suportam o aperfeiçoamento das suas equipes.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FORMAÇÃO DE ADULTOS

Formar adultos para que sejam pessoas realizadas e de sucesso é uma necessidade que acompanha a história da humanidade. Um recorte breve demonstra a evolução das diferentes abordagens que já guiaram as estratégias de desenvolvimento humano: desde os conceitos mais racionais e mecanicistas, defendidos por René Descartes no final do século XVIII, até uma visão mais humanista sustentada por Carl Rogers, já no século XX.

Um conceito importante quando aproximamos esta busca dos tempos contemporâneos, é o de andragogia. O termo surgiu pela primeira vez em 1833, na obra do pedagogo alemão Alexander Kapp, mas foi Malcolm Shepherd Knowles que o divulgou amplamente. Knowles (2011, p.20) apresenta a andragogia como uma área da ciência que estuda as melhores práticas para a educação de adultos. Segundo o autor, o modelo andragógico baseia-se nos seguintes princípios:

- Necessidade de saber: Adultos precisam saber por que devem aprender algo e qual o ganho terão no processo;
- Autoconceito do aprendiz: Adultos querem ser vistos e tratados pelos outros como capazes de se autodirigir, com autonomia;
- Papel das experiências: Para o adulto suas experiências são a base de seu aprendizado;
- Prontidão para aprender: O adulto fica disposto a aprender quando é possível relacionar à situações reais de seu dia-a-dia;
- Orientação para aprendizagem: O adulto aprende melhor quando os conceitos estão contextualizados para alguma aplicação e utilidade;
- Motivação: Adultos são mais motivados a aprender por valores intrínsecos com recompensa pessoal, como autoestima e qualidade de vida.

Evidenciam-se neste modelo algumas características relevantes a serem consideradas para criar as condições que favorecem o aprendizado de um adulto.

Para que o aprendizado adquirido pelo adulto esteja a serviço da construção de melhores resultados em sua área de atuação profissional, Lencioni (2015, p.174), defende que é essencial simplificar o processo de desenvolvimento. O autor afirma que a criação de uma equipe coesa e de alto desempenho não é uma tarefa complicada. Alega que o modelo para garantir o êxito de uma equipe exige que os seus integrantes, suportados por uma liderança preparada e coerente, atravessem uma jornada que passa pela: construção da confiança, coragem de entrar em conflitos construtivos para debater qualquer tema que seja relevante, real comprometimento, e pela responsabilização e foco para alcançar os resultados.

Já quando aprofundamos o estudo sobre as técnicas de treinamento, é importante também considerar o argumento compartilhado pelos autores Bossidy e Charam (2005, P. 71), onde em seu livro *Execução: a disciplina para atingir resultados*, comentam que o treinamento é considerado uma parte importante na ampliação das habilidades das pessoas - se for tratado de forma correta.

Porém, os autores entendem que muitas empresas falham em relação a isso, oferecendo uma abundância de cursos genéricos em gerenciamento ou liderança, ou ainda, colocando pessoas demais neles.

Além disso, complementam que 80% do aprendizado acontece fora da sala de aula e que cada líder precisa ser um professor, e o aprendizado na sala de aula deveria disponibilizar as ferramentas de que as pessoas precisam.

Neste contexto, outros autores como Cohen (2017, p.135), também argumentam que boas experiências de aprendizado compartilhado contribuem para a construção de uma cultura de excelência, pois abrem em expansão novas possibilidades de conexões e novas ideias criativas. Adicionalmente, essa abordagem contribui para a construção de relações de confiança e colaboração, ampliando o senso de unidade do grupo em questão.

O tema da experiência e aprendizado compartilhado abre espaço para um olhar mais profundo sobre a gestão do conhecimento no processo de aprendizagem e formação de adultos. Mendes (2015, p. 186) comenta que o problema intrínseco da gestão do conhecimento se deve ao fato de que o ato de adquirir ou explicitar o conhecimento depende da decisão da pessoa, sendo, portanto, um processo

subjetivo e difícil de ser tratado de forma genérica, somente com ferramentas administrativas e tecnológicas.

Estas reflexões nos desafiam a estabelecer uma visão mais integrada sobre o tema do desenvolvimento humano, não focando apenas em ações de treinamento de maneira isolada, mas buscando estabelecer os métodos, meios e ambientes adequados para uma evolução contínua do conhecimento individual aplicado.

A partir destes argumentos apresentados, evidencia-se ainda um papel extremamente relevante a ser exercido por líderes e mentores internos nas organizações, quando ao entenderem a necessidade de desenvolvimento de cada membro da equipe, podem atuar como facilitadores do processo de aprendizagem individual, dando a passagem contextualizada, concreta e prática para estimular que cada um se desafie e realize o seu melhor e possa aprender e evoluir com cada nova experiência compartilhada.

Da mesma forma, ao se disponibilizar os meios adequados para que o processo de aquisição e compartilhamento do conhecimento aconteça em uma organização, cria-se o espaço para uma atuação protagonista do indivíduo, que pode acelerar seu processo de formação e desenvolvimento contínuo.

É o que defende Kotter (2017, p.184) quando discute que o *aprendizado contínuo* é fundamental para as transformações organizacionais de sucesso, pois “as pessoas que adquirem um aprendizado vitalício solicitam ativamente opiniões e ideias de outras pessoas”. Não presumem saber tudo ou que os outros têm pouco a contribuir. Ao contrário, elas acreditam que, com a abordagem certa, podem aprender com qualquer um em quase qualquer circunstância.

Portanto, é necessário avançar e criar as condições de aprendizado contínuo, observando as proposições previstas pela andragogia, para construir e sustentar a empresa bem sucedida do futuro.

## **2.2 CENÁRIO ATUAL E TENDÊNCIAS**

Segundo um relatório sobre tendências em Capital Humano publicado pelo Jornal Universitário Deloitte (2017), o impacto da quarta revolução industrial está mudando fundamentalmente a natureza do trabalho e o significado dos modelos de carreira, tornando imperativo atualizar constantemente as habilidades e competências de uma pessoa.

O relatório evidencia a comparação entre velhas e novas regras para a gestão da estratégia de aprendizado e carreiras:

| <b>VELHAS REGRAS</b>  | <b>NOVAS REGRAS</b>  |
|---|--|
| Funcionários são instruídos sobre o que aprender por seus gerentes ou pelo modelo de carreira                                   | Funcionários decidem o que aprender baseado na necessidade de seus times e de seus objetivos individuais de carreira       |
| Carreira no modelo "cresce ou sai"  | Carreira pode evoluir em qualquer direção  |
| Gerentes direcionam a carreira dos times  | O indivíduo encontra sua direção de carreira com o apoio de seu líder e de outras pessoas                                  |
| Time do RH é dono do desenvolvimento e treinamento  | Time de RH seleciona e organiza o desenvolvimento e cria uma experiência de aprendizado útil e funcional                   |
| Pessoas aprendem na sala de aula e às vezes on-line   | Pessoas aprendem continuamente o tempo todo, com micro-aprendizado, cursos, sala, grupos, etc                              |
| A universidade corporativa é um centro de treinamento   | A universidade corporativa é um "bem comum", trazendo líderes e grupos multi funcionais juntos                             |
| A tecnologia de aprendizado é focada na conformidade e no catálogo de cursos  | A tecnologia de aprendizado cria colaboração contínua, experiência de aprendizado selecionada e customizada                |
| O conteúdo é criado por especialistas em Treinamento e Desenvolvimento  | Conteúdo é oferecido por qualquer pessoa na organização, suportado pela curadoria da área <i>expert</i> , bem como pelo RH |
| Credenciais são oferecidas por universidades e instituições reconhecidas, competências são certificadas somente via credenciais | Credenciais são oferecidas de forma desagregada, onde as pessoas podem ser certificadas de diferentes maneiras             |

Quadro 1: O Futuro do trabalho: Velhas regras versus Novas Regras  
Fonte: Jornal Universitário Deloitte (2017).

Podemos constatar no quadro acima uma forte tendência ao tema da autonomia e flexibilidade no aprendizado, conforme já reforçado anteriormente pelos princípios da andragogia. Neste cenário de novas regras, os colaboradores passam a ter cada vez mais uma atuação protagonista em seu desenvolvimento contínuo, buscando as qualificações e apoio que o direcionarão em seu movimento e

crescimento de carreira, que também passa a ser mais flexível e menos hierarquizada.

Esta ideia vai de encontro ao que Kotter (2017, p. 185) analisa sobre os hábitos do aprendizado vitalício. Segundo o autor, quem cultiva esta prática supera a tendência humana natural de intimidação diante de obstáculos e tende a definir metas ambiciosas e de alto padrão, que facilitam o próprio desenvolvimento da humildade, abertura e vontade de assumir riscos, além da capacidade de ouvir.

O mesmo autor (2017, p.163) ainda chama a atenção para o fato de que a velocidade da mudança no mundo empresarial não irá diminuir tão cedo. Argumenta que a concorrência na maioria dos setores de atividade irá aumentar nas próximas décadas. Defende que os obstáculos e oportunidades decorrentes da globalização e constante evolução tecnológica tornarão a organização padrão do século XX obsoleta. Segundo ele, No século XXI, veremos tanto uma nova forma de organização emergir para enfrentar ambientes mais competitivos e de rápida modificação, como um novo tipo de funcionário. O colaborador da empresa do futuro será aquele que conhece mais sobre autoliderança. E veremos mais líderes que desenvolvem suas aptidões através de um aprendizado vitalício.

Diante dessas constatações, é evidente que o cenário atual exige das empresas a capacidade de mudar rapidamente para permanecerem competitivas, sendo necessário oferecer uma abordagem proativa aos problemas que surgem e mudam a todo o momento. À medida que a taxa de mudança aumenta, a força de vontade e a capacidade de manter a evolução tornam-se vitais para o sucesso individual na carreira e também econômico das empresas.

Ainda na visão de Kotter (2017, p.180), o funcionário vitorioso é aquele que supera a concorrência. E faz isso porque desenvolve a capacidade de controlar um ambiente empresarial complexo e mutável. Eles evoluem e tornam-se extraordinariamente competentes na promoção da transformação organizacional.

Estes argumentos são também discutidos pelos autores Meneghetti e Bernabei (2013, p. 28). Eles destacam que o desafio e grande problema nas organizações para desenvolver esta capacidade transformadora é a carência de conhecimento. Mas não o relacionam exclusivamente ao conhecimento técnico de uma função. Ao invés, defendem que quando um indivíduo desconhece a real dinâmica empresarial e suas relações, a empresa torna-se reativa, pois o que

realmente faz funcionar uma empresa são as pessoas e para além de toda a tecnologia disponível, a primeira referência de qualquer atividade é sempre o indivíduo.

Assim, constata-se que os programas tradicionais de desenvolvimento, baseados fundamentalmente em aprimoramento técnico, não atendem de maneira satisfatória as necessidades do ecossistema de trabalho atual.

Neste sentido, Meneghetti e Bernabei (2013, p. 29) concluem sobre a necessidade de uma formação de adultos inovadora e contínua, que valorize a autonomia, a criatividade e a inteligência e que utilize elementos atualizados, capazes de reforçar no indivíduo, a ação prática de sucesso.

### **2.3 CONTRIBUIÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA NA FORMAÇÃO DE ADULTOS**

A abordagem de desenvolvimento recomendada pelos princípios da andragogia certamente configura uma evolução ao esclarecer as melhores condições de aprendizado para os adultos. Porém, resta uma lacuna para assegurar e reforçar o protagonismo do indivíduo e liberar o seu potencial de ação completo.

Para complementar esta visão, a ontopsicologia contribui com uma abordagem integrada e humanizada. Meneghetti (2012, p. 191) apresenta a definição desta ciência que trata do estudo dos comportamentos psíquicos em primeira causalidade, incluída a compreensão do ser. Explica que ela busca posicionar o sujeito em contato consciente e operativo com a realidade do ser e com escopo de realização individual e integral. Analisa o valor positivo e criativo presente em cada ser humano. Busca ensinar a recuperação da consciência da unidade de ação que o ser humano é. Privilegia a autorrealização, entendida como responsabilização, formalizando a capacidade do Eu em coincidência com o projeto base de natureza de cada indivíduo.

Da abrangência de seu estudo, a análise ontopsicológica de base pode ser aplicada nos diferentes campos da ciência, incluindo o da pedagogia (MENEGETTI, 2014, p. 11-13).

A pedagogia ontopsicológica fundamenta-se e tem por escopo prático “educar o sujeito a fazer e saber a si mesmo: fazer uma pedagogia de si mesmos como

pessoas líderes no mundo; educar um Eu lógico histórico com capacidades e condutas vencedoras” (MENEGETTI, 2014, p. 235).

O autor demonstra a trajetória de desenvolvimento da pessoa com um ponto claro de partida no autoconhecimento a partir da ação (do fazer-se), que visa um destino triunfante, considerando que “a vida, no interior de cada individuação, apela-se única, originária e com volição vencedora: em cada individuação, a vida especificada quer a si mesma”.

No âmbito da atuação profissional, qualquer que seja o escopo ou a área de exercício, é fundamental que a inteligência<sup>1</sup> do sujeito conecte-se a um propósito maior, a serviço de uma demanda evidente e específica de mercado, onde um cliente determina os critérios de qualidade para os produtos ou serviços que serão desenvolvidos e entregues.

É o que também defendem os autores Moggi e Burkhard (2005, p.58), quando argumentam que “para que o esforço de investir no ser humano e no desenvolvimento da empresa não seja em vão, é importante frisar que seu direcionador precisa e deve estar conectado com a pergunta: o que o mundo ou mercado cobra da empresa? Somente a partir do atendimento das necessidades do mercado é que a entidade coletiva (empresa) e as entidades individuais que a compõe (os seres humanos) lograrão efeito em sua razão de ser”.

Nesta perspectiva, Meneghetti (2013, p.457) complementa e ressalta a importância do conhecimento prático sobre o produto. Afirma que “deve-se ser especialistas em uma análise do mercado em referência ao específico do próprio produto, ação, personalidade e relações. Deve-se saber sempre permanecer primeiros, inovando no interior do mercado no qual se quer operar”. O autor ainda complementa que “é preciso chegar a personalizar e a fazer individualidade preciosa do próprio serviço e produto. Em tudo isso, é extremamente importante a convicção dos colaboradores: se eles desprezam ou são indiferentes ao produto ou ao serviço do empreendedor, isso é sempre um grave dano porque os primeiros publicitários são aqueles que trabalham para ele”.

---

<sup>1</sup> Inteligência: ler dentro a ação, compreender dentro. Faculdade exclusivamente psíquica e, portanto, espiritual para compreender, em evidência, a ordem causal da ação ou fato. Compreensão das coisas no interior de qualquer fenomenologia. (MENEGETTI, 2012)

Assim, para que uma organização possa vencer em âmbito econômico, deve fomentar uma estratégia de desenvolvimento coerente aos seus colaboradores, com estímulo a obtenção de um resultado de excelência, superior e distinto.

O caminho de construção deste resultado passa pela formalização de pessoas líderes de ação, com elevada capacidade de produção (o quê), relacionamento (quem), comportamento e atitude (como) e para um determinado fim (por que).

Aqui começamos a aprofundar o entendimento sobre o conceito de **competência competitiva**, que em suma, se caracteriza pela oferta de um produto ou serviço qualitativamente e economicamente melhor, com a máxima economia ao melhor resultado.

- A **competência**: o princípio da competência está relacionado ao primado de saber e de fazer uma profissão específica, saber por inteiro o processo do objeto que se deseja gerir. Configura-se como um exercício diário e exige a experiência prática de anos de estudo para que seja possível assimilar tudo sobre um campo de atuação. Inicia-se a competência com o estudo abrangente sobre o tema específico e em um segundo momento, identifica-se os mestres daquele objeto. Como destaca Meneghetti (2016, p.77), “O gênio que vence certamente surge de uma capacidade e sensibilidade natural, mas, sobretudo de um contínuo sacrifício para adquirir competência sobre aquilo que se quer fazer. É aquele que sabe servir qualidade a todos melhor do que os outros”.
- A **competitividade**: Meneghetti (2016, p.78) defende que sem a competitividade, a competência é inútil. O autor a define como “a arte, a racionalidade de saber servir a sociedade com *antecipação (melhor prazo)*, *economia (melhor custo e preço)* e *qualidade (distinção, superior à concorrência)*”.

Em resumo, a fonte de ganho e evolução nasce da competente competitividade, suportada pelo cultivo de relações funcionais, com um estilo de vida que conserva e aprimora a excelência de si mesmo.

Meneghetti (2013, p.457) declara que “um verdadeiro empresário deve ser sempre competitivo, e isso não tanto pela regra do ganho ou do mercado, mas



porque é uma regra da vida. A satisfação, o ser capazes, o ser promovidos e reconhecidos causa prazer e faz incremento, qualificando e dando força ao empresário: não é entusiasmo ao vazio, mas entusiasmo eficiente”.

É importante destacar que a base para construção do resultado de excelência se deve, portanto, a ação de cada indivíduo, a partir de sua decisão em criar uma própria estratégia para continuamente se aprimorar. Nas instituições e relações sociais, precisa construir as conexões que adicionam valor à realização do seu próprio projeto, colaborando com líderes, pares e mestres que tenham uma novidade de conhecimento, técnica e racionalidade que possam contribuir para a sua própria evolução.

Neste sentido, para que a competência competitiva possa então aflorar, é necessária a força de vontade. Meneghetti (2011, p.269) comenta que é preciso saber a direção, o escopo funcional, vencedor. Uma vez que alguém sabe, pode colocar toda a força de vontade naquela situação.

Meneghetti (2011, p.273) ainda trata sobre importância da consciência e investimento da própria força, quando comenta que o ser humano tem o potencial, mas não o exerce. Por isso, reforça a necessidade de cada um investir em si mesmo de modo mais elevado, não caindo no costumeiro “todos fazem assim”.

O autor expõe que a profunda ética de um grande profissional é a de ser perfeito no próprio trabalho, nas relações com os outros e com os clientes, para instrumentalizar o todo a fim de exercer o seu crescimento interior. Para isso, argumenta que o aprimoramento individual se inicia pelas pequenas coisas.

Portanto, a construção da competência competitiva no âmbito do trabalho e das relações quotidianas, deve-se à constante busca e ação para melhorar a si mesmo, pois esse é o comportamento e a atitude que geram um ciclo virtuoso: quando o indivíduo decide melhorar e age, acessa um horizonte superior e ao ajudar as coisas, estas também o ajudam a se realizar.

Trata-se de uma preparação interior que se age fazendo, cada um no próprio dia, o ótimo dos próprios interesses para uma satisfação pessoal. Da realização gradual dos pequenos meios, tem-se acesso aos degraus de montanhas. (MENEGETTI, 2011, p.275).

Claramente, o indivíduo deve responsabilizar-se e agir de modo coerente, colocando em foco o núcleo da própria inteligência e usando todos os canais de

conhecimento que a natureza o ofereceu, aplicando o seu dom natural para se tornar vencedor em sua área de atuação.

Diante destas exposições, fica evidente que o papel das organizações, através de suas áreas de gestão de talentos e corpo de liderança, não é exclusivamente o da formação geral, mas sim, o de formar o indivíduo, o de dar a passagem proporcional à exigência de cada pessoa para que esta reconheça, acesse e atue o seu potencial máximo.

### 3. METODOLOGIA

A abordagem adotada para a presente pesquisa é empírica e exploratória. Já a coleta de dados é mista e incluiu informações qualitativas, obtidas através de entrevistas abertas de opinião com lideranças e equipes de engenharia nas diferentes regiões onde a empresa atua, bem como a análise de dados quantitativos, resultantes de avaliações realizadas pelas lideranças sobre o nível de proficiência do time de engenheiros em seis<sup>2</sup> competências técnicas exigidas para o crescimento na carreira.

#### 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é de abordagem mista. O tipo de estudo é descritivo, com análise transversal.

#### 3.2. PARTICIPANTES PESQUISA

A população da pesquisa é composta por 239 colaboradores da engenharia que pertencem à carreira técnica e de projetos. A distribuição pode ser observada no diagrama abaixo:

Tabela 4 - Distribuição da população de engenheiros por país - 2018

|             | BRASIL       | CH PEQUIM   | CH QINGDAO | MÉXICO     | ESLOVÁQUIA  | TOTAL         |
|-------------|--------------|-------------|------------|------------|-------------|---------------|
| Engenheiros | 157<br>(66%) | 24<br>(10%) | 6<br>(2%)  | 14<br>(6%) | 38<br>(16%) | 239<br>(100%) |

Fonte: A autora

<sup>2</sup> Inovação, Planejamento e Execução, Foco no Cliente, Conhecimento Multidisciplinar, Ferramentas e Métodos de engenharia e Solução e Prevenção de Problemas.

A avaliação realizada sobre os engenheiros e posterior defesa em comitês de calibração de sucessão de carreira técnica, foi defendida por um grupo de 45 líderes, conforme tabela abaixo:

Tabela 5 - Distribuição da população de líderes por país - 2018

|              | BRASIL      | CH PEQUIM  | CH QINGDAO | MÉXICO    | ESLOVÁQUIA | TOTAL        |
|--------------|-------------|------------|------------|-----------|------------|--------------|
| # de Líderes | 28<br>(62%) | 5<br>(11%) | 1<br>(2%)  | 4<br>(9%) | 7<br>(16%) | 45<br>(100%) |

Fonte: A autora

### 3.3. COLETA DE DADOS

A coleta de dados buscou gerar o ponto inicial de diagnóstico da população estudada nesta pesquisa. Os dados quanti e qualitativos foram coletados através de avaliações que os líderes realizaram sobre seus times diretos em relação ao modelo de competências atualmente desenhado e requerido para os profissionais de carreira técnica.

Estas avaliações foram registradas em meio eletrônico, e posteriormente consolidadas para servir de insumo para as discussões de validação. A rodada de avaliações foi concluída em comitês entre as lideranças, mediados pela pesquisadora, que atua como consultora de RH para a área de pesquisa e desenvolvimento.

Os principais resultados obtidos com a realização dos comitês foram: a discussão de desempenho e potencial de crescimento técnico, a atual proficiência dos profissionais em relação às seis competências técnicas requeridas e a definição das prioridades técnicas de desenvolvimento para cada indivíduo.

Por fim, estes dados iniciais foram utilizados para direcionar a estratégia de intervenção proposta neste trabalho.

## 4. ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir do referencial teórico estudado e considerando que o time de engenheiros, objeto de estudo desta pesquisa, é em grande parte responsável pela criação e aprimoramento das soluções que a empresa oferece ao seu mercado de

atuação, constata-se que o conceito da competência competitiva se faz relevante por possibilitar a conversão das inteligências individuais deste grupo, em soluções de sucesso para os clientes da organização.

Desta forma, retomando o objetivo desta pesquisa, que é ao final da análise extrair os elementos relevantes para atualizar a trilha de desenvolvimento dos engenheiros, chegamos a esta etapa do estudo, com a clareza de alguns pontos:

- Existe espaço para revitalizar os incentivos em desenvolvimento, promovendo ações para o reforço da competência e da competitividade.
- É importante simplificar o processo de desenvolvimento e oferecer as condições que estimulam o aprendizado contínuo personalizado (*lifelong learning*).

Para evidenciar a contribuição destes elementos na proposta, primeiro será apresentado o desenho atual e o diagnóstico realizado sobre o objeto de estudo, que é o grupo de engenheiros. Na sequência, serão evidenciadas as ações propostas e os impactos esperados para a construção do alto desempenho na equipe de engenharia.

#### **4.1. DESENHO ATUAL**

A empresa na qual este estudo se aplica considera o tema de excelência em pessoas como parte de sua estratégia, e tendo o impacto mais significativo no resultado do negócio. Os componentes desta estratégia têm por objetivo gerar:

Desempenho extraordinário: estar alinhado à estratégia da empresa e comprometido com seus objetivos, operando com senso de urgência e criando valor para o máximo impacto;

Pessoas excelentes: criar uma vantagem competitiva com as habilidades e capacidades certas;

Cultura vencedora: viver os valores da empresa, concentrando-se no cliente para vencer a concorrência, inspirando um desempenho extraordinário e permitindo que todos alcancem todo o seu potencial.

De maneira geral, para assegurar a execução desta estratégia, a empresa conduz um ciclo anual, representado por uma jornada com objetivos e entregas

específicas, atuado tanto pelas lideranças, quanto pelas equipes. O quadro abaixo resume as etapas desta jornada:

| <b>Etapas da Jornada</b>          | <b>Objetivos</b>   | <b>Como Funciona</b>  |
|-----------------------------------|--|---|
| Alinhar e Comprometer (dez - fev) | Garantir que todos os funcionários conheçam seu papel e impacto no desempenho da empresa, através da definição de metas desafiadoras | Lideranças desdobram as metas para os membros de suas equipes, com base na estratégia da empresa e as registram em um sistema para monitoramento ao longo do ano  |
| *Check de Sucessão (mar-jul)      | Garantir que a empresa prepare e tenha as melhores pessoas para liderá-la no futuro.   | Lideranças identificam potenciais sucessores e sua prontidão de crescimento - com base em diretrizes específicas - e avaliam seus comportamentos com base no Modelo de Liderança da empresa.            |
| Desenvolver e Entregar (jul)      | Confrontar as entregas realizadas até o momento versus as metas definidas para o ciclo e rever as prioridades caso seja necessário   | Lideranças conduzem conversas individuais com os membros da equipe  |
| *Check de Engajamento (out)       | Avaliar o nível de envolvimento e engajamento dos funcionários   | Pesquisa confidencial realizada por consultoria externa em meio eletrônico com perguntas orientadas aos três elementos da estratégia de excelência em pessoas   |
| Confirmar e Recompensar (Nov-Jan) | Avaliar a entrega do ano em relação ao “o que” e “como” as metas foram alcançadas  | Times se auto-avaliam e depois as lideranças discutem em um comitê específico sobre o desempenho das equipes, para identificar e posteriormente reconhecer os responsáveis pelas entregas diferenciadas |

Quadro 2: Etapas da Jornada de Desenvolvimento de Pessoas na empresa estudada

Fonte: a autora

Para preparar todos os colaboradores a fim de serem bem sucedidos na jornada descrita acima e alcançarem os resultados esperados no ano, a empresa aplica o conceito de PDI - Plano de Desenvolvimento Individual que é suportado por um catálogo baseado na metodologia dos 3Es, que sugere diferentes ações, como por exemplo:

- **Experiência:** criar possibilidades de vivenciar ações de desenvolvimento no dia-a-dia do trabalho. Ex: *Job Rotation*, *Job Shadowing*, Projetos desafiadores, Benchmarking, etc.
- **Exposição:** ações de desenvolvimento com um nível superior de desafios. Ex: Coaching, Mentoria, Apresentações, Participação em fóruns relevantes, etc.
- **Educação:** criar possibilidades formais e informais de desenvolvimento. Ex: Workshops, Webinars, Sala de Aula, Ambientação, etc.

É importante destacar que a empresa utiliza o conceito de carreira W, que significa oferecer a possibilidade de crescimento em 3 caminhos diferentes: o **Administrativo** (pessoas que não trabalham diretamente com a transformação do produto ou do processo e que podem vir a exercer a função de liderança de equipes), o de **Projetos** (pessoas envolvidas nas grandes plataformas de produtos e novas soluções para o mercado) e o **Técnico** (pessoas que atuam na transformação dos produtos e processos da empresa e crescem em função de seu nível de contribuição especializada e técnica).

Ainda, os profissionais da carreira técnica estão divididos em 4 perfis conforme o escopo de atuação: Desenvolvimento, Design, Pesquisa e Suporte Técnico.

Nesta trilha específica de carreira, o crescimento vertical é condicionado à alguns elementos, incluindo a proficiência em seis competências: Inovação, Planejamento e Execução, Foco no Cliente, Conhecimento Multidisciplinar, Ferramentas e Métodos de engenharia e Solução e Prevenção de Problemas.

Para fins desta pesquisa, será considerado o caminho da carreira técnica, que evidentemente, exige algumas ações específicas de desenvolvimento.

#### **4.2. DIAGNÓSTICO SOBRE A EQUIPE DE ENGENHARIA**

A partir das avaliações que os líderes realizaram sobre seus times diretos em relação ao modelo de seis competências requerido para o crescimento dos

profissionais de carreira técnica, foi possível obter insumos importantes sobre o que é necessário considerar e priorizar no desenvolvimento dos engenheiros.

Observa-se inicialmente alguns dados básicos demográficos da população.

Do total de 239 funcionários que foram avaliados:

- 69% (164) estão no nível de base de carreira (especialistas I a III)
- 90% (216) são do sexo masculino
- 67% (161) estão concentrados no Brasil
- 43% (103) têm mais de 10 anos de casa
- 47% (113) estão atribuídos ao perfil de Desenvolvimento

- Avaliação geral sobre o desempenho: O conceito geral de curva forçada de desempenho<sup>3</sup>, prevê que aproximadamente 15% de uma população não atenderá os resultados esperados em um ciclo de avaliação. Se comparado a este referencial de mercado, o número de casos de desempenho insatisfatório na população pesquisada é relativamente pequeno, representado por 7% das pessoas.

As tabelas abaixo evidenciam a distribuição das pessoas com o desempenho abaixo das expectativas:

Tabela 1 - Correlação de Desempenho versus País - 2018

| <b>Desempenho x País</b>                               | <b>BR</b>  | <b>CH Besco</b> | <b>CH Econ</b> | <b>MX</b> | <b>SK</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|------------|-----------------|----------------|-----------|-----------|--------------|
| Abaixo   | 9          | 2               | 2              | 1         | 2         | 16           |
| Alinhado   | 88         | 12              | 2              | 5         | 22        | 129          |
| Diferenciado   | 64         | 9               | 2              | 6         | 13        | 94           |
| <i>Total de engenheiros<br/>por País</i>               | <i>161</i> | <i>23</i>       | <i>6</i>       | <i>12</i> | <i>37</i> | <i>239</i>   |
| <b>% Desempenho<br/>Abaixo em relação<br/>ao total</b> | <b>4%</b>  | <b>1%</b>       | <b>1%</b>      | <b>0%</b> | <b>1%</b> | <b>7%</b>    |

FONTE: A autora (2018)

<sup>3</sup> Baseado no conceito matemático de distribuição normal representada pela curva de Gaus, que em resumo define que a maior parte da ocorrência de um fenômeno, um fato ou um evento, está concentrado próximo da média.

Verifica-se na tabela acima que no Brasil, onde a estatística é mais significativa, apenas 4 % da população apresentou o desempenho abaixo do esperado. Portanto, a conclusão é de que a equipe avaliada já é boa.

Logo, o desafio que se configura é o de realizar um trabalho para elevar ainda mais o nível do grupo e torná-lo ótimo, hiper competente.

Tabela 2 - Correlação de Desempenho versus Tempo de Casa - 2018

| <b>Desempenho x Tempo de Casa</b>             | <b>Menos de 1 ano</b> | <b>1 a 3</b> | <b>3 a 5</b> | <b>5 a 6</b> | <b>6 a 10</b> | <b>Mais de 10 anos</b> | <b>TOTAL</b> |
|---|-----------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|------------------------|--------------|
| Abaixo  | 0                     | 6            | 0            | 3            | 3             | 4                      | 16           |
| Alinhado                                      | 12                    | 30           | 11           | 4            | 13            | 59                     | 129          |
| Diferenciado                                  | 0                     | 9            | 16           | 9            | 20            | 40                     | 94           |
| <i>Total de engenheiros por Tempo de casa</i> | 12                    | 45           | 27           | 16           | 36            | 103                    | 239          |
| <b>% Abaixo em relação ao total</b>           | <b>0%</b>             | <b>3%</b>    | <b>0%</b>    | <b>1%</b>    | <b>1%</b>     | <b>2%</b>              | <b>7%</b>    |

FONTE: A autora (2018)

A tabela 2 acima, evidencia que não existe uma correlação determinante entre o baixo desempenho e o tempo de casa, uma vez que a amostra de 16 pessoas que apresentou um resultado insatisfatório está distribuída quase que de maneira uniforme e toda a amostra com menos de 1 ano (12 pessoas) apresentou um desempenho alinhado.

Tabela 3 - Correlação de Desempenho versus Idade - 2018

| <b>Desempenho x Idade</b>             | <b>18 - 25</b> | <b>26 - 30</b> | <b>31 - 35</b> | <b>36 - 40</b> | <b>mais de 40</b> | <b>Total</b> |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|--------------|
| Abaixo                                | 0              | 5              | 4              | 4              | 3                 | 16           |
| Alinhado                              | 4              | 27             | 28             | 29             | 41                | 129          |
| Diferenciado                          | 0              | 19             | 27             | 17             | 31                | 94           |
| <i>Total de engenheiros por Idade</i> | 4              | 51             | 59             | 50             | 75                | 239          |
| <b>% Abaixo em relação ao total</b>   | <b>0%</b>      | <b>2%</b>      | <b>2%</b>      | <b>2%</b>      | <b>1%</b>         | <b>7%</b>    |

FONTE: A autora (2018)



A tabela 3 acima, da mesma forma, revela que a correlação com a idade é fraca, pois a amostra de 7% de pessoas com baixo desempenho também está distribuída de maneira uniforme nas diversas faixas etárias.

Com estas constatações de diagnóstico, decidiu-se não priorizar o critério de tempo de casa e idade no programa de desenvolvimento que será proposto, visto que não impactam de forma relevante a população estudada.

- Avaliação geral de proficiência das competências técnicas: O quadro abaixo demonstra o percentual de proficiência nas competências técnicas, onde 100% representa o nível exigido do profissional por nível de carreira. Ou seja, um resultado superior à 100% demonstra que o profissional é proficiente acima do mínimo desejado para sua atual função.

| Competência                             | % de Proficiência |
|---|-------------------|
| Foco no Cliente                         | 138%              |
| Conhecimento Multidisciplinar           | 125%              |
| Inovação                                | 124%              |
| Planejamento e Execução                 | 114%              |
| Métodos e ferramentas de engenharia     | 111%              |
| <b>Solução e Prevenção de problemas</b> | <b>97%</b>        |

Quadro 3: Percentual (%) de proficiência nas competências  
Fonte: a autora

Percebe-se no quadro acima que a principal oportunidade de aprendizado é na competência de Solução e prevenção de problemas. Já no quadro abaixo, é possível compreender em qual nível de carreira esta competência poderá ser aprimorada:

| Nível de carreira | Oportunidades de aprendizados           | Fortalezas              |
|-------------------|---|-------------------------|
| Especialista I    | Inovação                                | Métodos de engenharia   |
| Especialista II   | <b>Solução e Prevenção de Problemas</b> | Planejamento e Execução |
| Especialista III  | Inovação                                | Planejamento e Execução |
| Senior            | <b>Solução e Prevenção de Problemas</b> | Foco no Cliente         |
| Expert            | Foco no Cliente                         | Inovação                |
| Principal         | Conhecimento Multidisciplinar           | Métodos de engenharia   |
| Fellow            | Métodos de engenharia                   | Foco no Cliente         |
| Project Manager   | Gestão de Recursos                      | Gestão de Riscos        |

Quadro 4: Oportunidades de aprendizados e fortalezas por nível de carreira  
Fonte: a autora

De forma global, o grupo apresenta uma boa proficiência nas seis competências exigidas dos engenheiros. Observa-se que existe a possibilidade de uma intervenção geral para crescer a proficiência do grupo, e uma oportunidade de um trabalho mais específico para aprimorar a competência de ***solução e prevenção de problemas***.

Além disso, observa-se que apesar da identificação de oportunidades de aperfeiçoamento, o grupo em geral é bastante capaz em termos de desempenho e proficiência técnica, e, portanto, um desafio que se configura é o de proporcionar os meios para gerenciar melhor este conhecimento existente, e assegurar a construção e manutenção da competência competitiva das equipes atuais e futuras de engenharia, direcionando-as rumo à excelência.

Conforme explica Meneghetti e Bernabei (2013, p.30), a gestão do conhecimento é uma disciplina que tem como objetivo permitir adquirir, organizar, difundir e utilizar toda a forma de conhecimento no interior de uma determinada organização.

### **4.3. AÇÕES PROPOSTAS**

Considerando o acima exposto em termos de cenário atual da empresa e diagnóstico realizado e, levando em consideração os conceitos de competência competitiva explorados neste estudo, propõe-se a revitalização da trilha de desenvolvimento do time de engenharia através da execução de novas ações conectadas às etapas já existentes da jornada anual de gestão de pessoas.

Além disso, serão considerados os diferentes métodos de aprendizado (3Es) que foram expostos anteriormente e que possibilitam criar uma experiência de desenvolvimento completa e abrangente.

A figura abaixo, desenvolvida pela autora, resume a proposta de intervenção partindo das etapas existentes na jornada de gestão de pessoas, e então descrevendo a “ação” de desenvolvimento proposta, seguida pela descrição da situação atual: “de” e o estado futuro desejado: “para”.

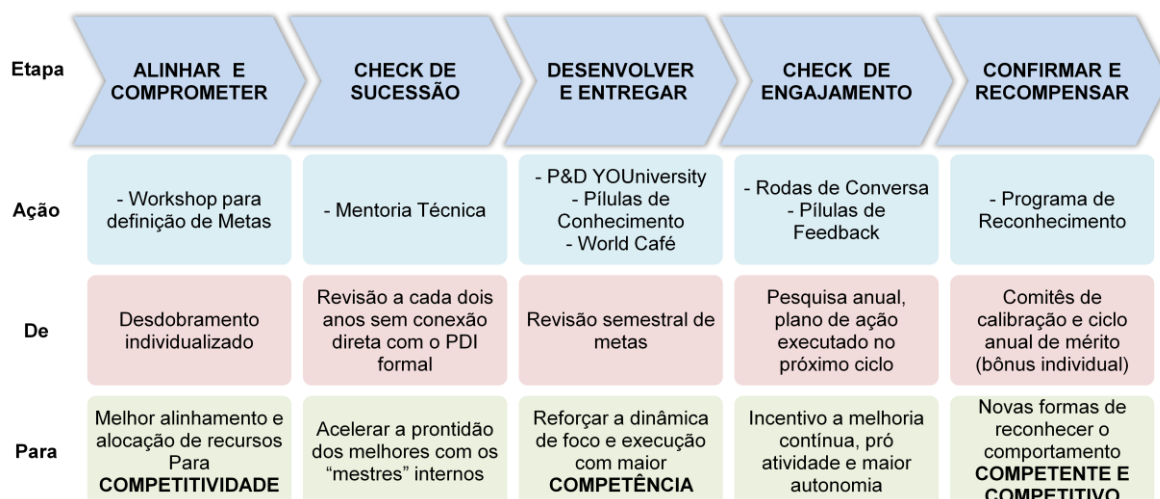


Figura 1 – Resumo com a proposta de ações para o desenvolvimento dos engenheiros  
Fonte: A autora

Já o quadro abaixo, também desenvolvido pela autora, esclarece com mais detalhes a proposta de desenvolvimento contínuo (*lifelong learning*) dos engenheiros, esclarecendo o impacto esperado e relacionando as ações com a metodologia dos 3Es e a sua frequência de execução.

| Etapas da Jornada     | Ação Proposta  | Impacto esperado no desempenho dos engenheiros   | Foco            | Método (3Es) | Frequência   |
|-----------------------|--|--|-----------------|--------------|--|
| Alinhar e Comprometer | Workshop com lideranças para definir as metas anuais | Garantir priorização dos projetos vencedores e alocação ideal dos recursos. O consultor de RH participa das reuniões com as gerências seniores para apoiar e incentivar as discussões.   | Competitividade | Experiência  | Anual (jan - fev) com revisões Trimestrais               |
| *Check de Sucessão    | Programa de Mentoria Técnica                         | Difundir e utilizar o conhecimento técnico existente e reforçar a auto-responsabilização, através do foco para garantir a entrega com excelência de um projeto relevante.<br>Funcionários <i>experts</i> , considerados referências internas (proficientes) nas competências técnicas receberão a meta formal de compartilhar conhecimento técnico relevante para formar a próxima geração de engenheiros. Estes mentores serão preparados para realizar o papel de mentor. (ex: Conteúdo DDI - <i>Develop Dimension International</i> ) | Competência     | Exposição    | Mensal (6 encontros formais entre mentores e mentorados) |

|                            |  |   |   |             |             |
|----------------------------|--|---|---|-------------|-------------|
| Desenvolver e Entregar     | Revitalização da Plataforma de Aprendizado Técnico "R&D YOUiversity" | Disponibilizar conteúdos relevantes para o aperfeiçoamento das competências técnicas do time e que são fundamentais para atingir os resultados. Revitalizar para conectar os diferentes programas de desenvolvimento técnico existentes nas regiões (ex: programa Techskill no Brasil). Realizar nova curadoria alinhada à mentoria técnica ( <i>experts</i> internos serão responsáveis pela criação e compartilhamento do conteúdo) | Competência   | Educação    | Por demanda |
|                            | Pílulas de conhecimento  | Para equipes - Gerar mais conhecimento competitivo compartilhando tópicos relacionados ao mercado, clientes, tendências e estratégia do negócio, portfólio de produtos, etc. Envolver lideranças das áreas de estratégia, marketing, produto e avaliar a participação de clientes. Realizar <i>Webinars</i> (gravados) e compartilhar em meio eletrônico  | Competência & Competitividade   | Educação    | Trimestral  |
|                            |  | Para liderança - Gerar mais conhecimento e ampliar a consciência compartilhando tópicos relacionados ao contexto contínuo de mudanças e ao papel do líder e sua responsabilidade em comunicar de maneira clara e efetiva. (ex: Conteúdo Harvard Manage Mentor). Realizar <i>Webinars</i> (gravados) e compartilhar em meio eletrônico,  | Competência   | Educação    | Trimestral  |
|                            | Sessão de "World Café"   | Desenvolver competência de solução e prevenção de problemas. Unir times multifuncionais para <b>apresentar casos de solução de problemas</b> críticos e aproximar o R&D das demais áreas da empresa (operações, qualidade, vendas, etc). Apresentadores devem destacar os fatores críticos de sucesso para alcançar a solução, incluindo aspectos técnicos, de <i>mindset</i> e comportamentais.                                      | Competência & Competitividade   | Exposição   | Semestral   |
|                            | Laboratório de Colaboração   | Evidenciar a capacidade de execução focada. Realizar um <i>Hackathon</i> ou <i>BootCamp</i> (semana/maratona de intervenção) com objetivo claro para inovação de um produto ou solução de um problema crítico existente   | Competência   | Experiência | Anual       |
|                            | Revitalização da Formação técnica de base                            | Apoiar a realização de treinamentos em áreas de competência específica, que foram mapeados nos <i>PDI</i> s de cada engenheiro, e previstos no orçamento anual.   | Competência   | Educação    | Por demanda |
|                            | *Check de Engajamento  | Rodas de Conversa   | O consultor de RH e líderes conduzem rodas de conversa com os times para compartilhar temas de interesse relacionado à gestão de pessoas. (ex: trilhas de carreira, estratégias de desenvolvimento e PDI, etc.) | Competência | Exposição   |
| Pílulas de <i>feedback</i> |  | Estimular a troca de <i>feedback</i> multinível entre equipes para reforçar a cultura de confiança, fala direta, transparência  | Competitividade   | Exposição   | Mensal      |

|                         |                            |  |                 |           |            |
|-------------------------|----------------------------|--|-----------------|-----------|------------|
| Confirmar e Recompensar | Programa de Reconhecimento | Estimular a criatividade, inovação, solução e prevenção de problemas, através de diferentes estratégias de reconhecimento para aqueles funcionários que se destacarem nestas práticas ao longo do ano (ex: cartões de reconhecimento, conversa com o presidente, participações em congressos internacionais, visita à grandes clientes, fornecedores ou universidades globais, etc). Liderança será responsável por identificar estas pessoas. | Competitividade | Exposição | Trimestral |
|                         |                            | Estimular a gestão e compartilhamento proativo de conhecimento, através do reconhecimento aos mentores que se destacarem durante o ano na formação de novos talentos. Avaliação será conduzida pelo RH em meio eletrônico com os mentorados de todas as regiões  | Competitividade | Exposição | Anual      |
|                         |                            | Estimular práticas coerentes de liderança através do reconhecimento de atitudes de influência positiva. Envolver presidente e Vice presidente de RH na premiação   | Competitividade | Exposição | Anual      |

Quadro 5: Proposta de ações para o desenvolvimento (lifelong learning) dos engenheiros  
Fonte: a autora

As ações sugeridas acima têm o objetivo de inserir uma novidade na dinâmica de desenvolvimento com os temas da competência, através do aperfeiçoamento técnico e gestão adequada do conhecimento existente, e, também o da competitividade, ampliando a consciência do time sobre a conexão existente com o mercado no qual a empresa atua, e em como a inteligência e excelência de cada engenheiro pode gerar um impacto positivo no resultado da empresa.

Assim, pretende-se que o conceito de competência competitiva para melhorar o desempenho da equipe global de engenharia seja trabalhado da seguinte forma ao longo das etapas:

- Alinhar e Comprometer: por se tratar do momento inicial da jornada, onde a liderança determina qual será o foco do ano e estabelece as metas desafiadoras, é importante definir nesta etapa quais serão os projetos vencedores para garantir a competitividade da empresa. Antes, percebia-se que cada liderança realizava o desdobramento das metas recebidas do superior (vice-presidente), mas não necessariamente alinhava com os pares para garantir a priorização sobre os projetos mais importantes e a visão de futuro para cada frente do time de engenharia. Espera-se com a realização do workshop, que as lideranças possam agora, após terem discutido entre si, esclarecer

aos times quais são as tendências do mercado e as necessidades dos melhores clientes, para que os projetos possam de fato entregar o melhor prazo, preço (e margem) e qualidade. Além disso, esta discussão compartilhada deve permitir que os líderes consigam priorizar qual o melhor engenheiro para estar a frente de cada projeto, e, portanto, realizar uma melhor alocação dos recursos.

- Check de Sucessão: a sucessão na trilha de carreira técnica é impulsionada entre outros fatores, pela evidência da hiper competência em um dos quatro perfis de atuação (desenvolvimento, pesquisa, design e suporte técnico). Antes, esta etapa era realizada a cada dois anos, onde era discutido o nível atual de proficiência e quais eram os engenheiros com potencial de crescimento na carreira técnica. Após esta discussão, não havia um programa formal para ajudar estes engenheiros com potencial a acelerar a sua prontidão ou a receber aconselhamento de outros profissionais mais experientes. Havia sim, algumas frentes de treinamento técnico, onde eventualmente estes profissionais eram priorizados. Agora, para gerar uma alta competência das equipes, além das ações para revitalizar os conteúdos técnicos e contribuir com o desenvolvimento geral do time de engenheiros, será estimulado o compartilhamento de conhecimento a partir daqueles engenheiros que hoje já são reconhecidos internamente como referências em suas áreas de atuação. Eles terão a meta formal e serão responsáveis por aconselhar outros engenheiros com potencial de crescimento para que estes apliquem de imediato os ensinamentos recebidos nos projetos que eles têm responsabilidade.
- Desenvolver e Entregar: antes, esta etapa era focada apenas em revisar no meio do ano o andamento dos projetos definidos como metas em janeiro e realizar uma nova priorização para o segundo semestre quando necessário. Agora, espera-se ampliar a visão sobre o tema de entrega e atribuir a esta etapa o espaço para a atuação do protagonismo responsável de cada engenheiro com o foco na execução. O desenvolvimento da competência geral do grupo será estimulado através da curadoria e disponibilização de conteúdos

relevantes e também de aperfeiçoamento específico para a amostra que apresentou um baixo desempenho no diagnóstico do ano anterior. Nestes 16 casos especiais, o monitoramento próximo dos PDIs será importante na recuperação de atitude para assegurar uma boa entrega no ciclo atual. Além disso, a iniciativa de criar sessões de troca para compartilhar casos de sucesso de solução de problemas críticos, pretende que o time aprenda com as evidências reais sobre a combinação de técnica, comportamento e atitude que viabilizaram o sucesso em casos já praticados na empresa. Assim, almeja-se que o foco à execução seja um tema contínuo ao longo do ano e não apenas uma revisão de prioridades a cada seis meses.

- Check de Engajamento: antes, esta etapa era focada em realizar a pesquisa anual para coletar os feedbacks dos funcionários com relação ao seu engajamento e a partir disso elaborar e executar planos de ação para resolver os problemas identificados. Agora, com as “pílulas de feedback” espera-se aumentar a competitividade geral do grupo a partir do estímulo à troca contínua de feedbacks, onde sejam reconhecidas as atitudes positivas e também, identificados os comportamentos não funcionais. Esta ação amplia a dinâmica de melhoria contínua, pois não seria mais necessário esperar o ciclo anual de pesquisa de engajamento para reportar os problemas. Neste cenário, os engenheiros, sendo mais encorajados a conduzirem diálogos abertos entre pares, lideranças e interfaces, podem de forma mais proativa e autônoma contribuir para alavancar a excelência do grupo. Além disso, com os momentos de roda de conversa, espera-se trazer à consciência a importância do desenvolvimento contínuo, e como as ferramentas de gestão de pessoas existentes na empresa podem auxiliar tanto os líderes quanto os times em sua autonomia para gerenciar a própria carreira.
- Confirmar e Recompensar: por fim, esta era a etapa dedicada à calibração entre as lideranças sobre os times, para identificar as pessoas com desempenho diferenciado (conceito de curva forçada já apresentado acima) e a partir disso, realizar o reconhecimento via

pagamento anual de bônus individual. Agora, espera-se evidenciar as atitudes de excelência de forma mais ampla e contínua, gerando ações diversas de reconhecimento para gratificação daqueles que se destacam ao longo do ano e, diferentemente da restrição gerada pelo conceito de curva forçada, criar mais espaço para que as pessoas que demonstrem competência competitiva sejam também reconhecidas.

Conforme descrito acima e em base ao que foi sugerido na literatura pesquisada, observa-se que é importante a contextualização e simplificação do processo de desenvolvimento. Desta forma, a proposta desenhada buscou revitalizar o olhar sobre as etapas já existentes na empresa estudada, e garantir a realização de ações simples, mas que sejam um marco importante para consolidar o conhecimento e desenvolver a competência competitiva de cada engenheiro.

Assim, como esclarecem Meneghetti e Bernabei (2013, p. 33), para as pessoas, ter o conhecimento certo quando serve não é apenas uma necessidade, mas é o verdadeiro e próprio fundamento do seu trabalho. E o objetivo, portanto, é a gestão do conhecimento do indivíduo, porque ele é o núcleo de qualquer dinâmica.

## **5. CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS**

Através da realização desta pesquisa, conclui-se que a construção do alto desempenho e por consequência, do resultado excelente, é uma combinação do empenho de líderes e times.

Conforme propõe Meneghetti (2016), “o líder deve saber criar as mãos do próprio gênio, escolhendo os que têm atitude para o determinado ofício. No fazer concreto, deve escolher os colaboradores adequados que constroem o orgânico. Deve pouco a pouco formar os colaboradores que são a continuidade da ambição do manager”.

Por outro lado, é também uma responsabilidade que precisa ser assumida por cada engenheiro, que ao saber amar o próprio jogo existencial, constrói na realidade do dia a dia o seu sucesso, através do investimento eficiente de sua energia e inteligência em realização concreta.

Com esta combinação, cria-se um ciclo virtuoso onde o engenheiro, ao saber com clareza o que deve fazer, amar o que faz e continuamente desenvolver-se para



fazê-lo bem (com a máxima economia ao melhor resultado), entrega um alto desempenho e alcança um resultado distinto, portanto, superior.

Esta visão vai de encontro ao que Meneghetti alega (2016, p.135), quando diz que este é o ponto: “conhecer bem, com arte total o próprio produto, exposição, oferta e demanda; deve-se ser hiper competente em tudo o que se refere ao objeto do próprio trabalho. Portanto, para chegar à própria satisfação, o líder de si deve ser o artista vivo, contínuo do próprio sonho, simbolizado em algo que é concreto e comunicável”.

Neste sentido, o conceito de competência competitiva estudado nesta pesquisa faz todo o sentido, principalmente, uma vez que através do diagnóstico realizado foi possível concluir que a população estudada já é capaz e o nível de base já foi atingido. Assim, o próximo passo é conduzir este grupo de engenheiros a se tornarem hiper competentes, e proporcionar a eles o espaço para a constante evolução rumo à excelência.

Portanto, o desafio da pesquisadora se configurou em identificar como aplicar uma nova chave de leitura, com a perspectiva da competência competitiva e transformá-la em um método de intervenção para continuamente desenvolver o time de engenheiros.

Sugere-se, portanto, como próximos passos, a implementação das ações descritas na proposta e o monitoramento sobre os resultados alcançados pela equipe técnica, considerando os resultados da nova rodada das avaliações de desempenho, bem como os indicadores gerenciais da área de engenharia.

Além disso, uma sugestão adicional é a de revisar a régua de avaliação sobre a proficiência dos engenheiros nas seis competências técnicas exigidas para o crescimento da carreira. Uma vez que o grupo de forma geral, já demonstra o atendimento mínimo do nível exigido atualmente, para que sejam continuamente estimulados, é necessário rever os critérios de avaliação e torná-los mais desafiadores.



## REFERÊNCIAS

AHRENS, Veronica. **Equipes não nascem excelentes, tornam-se excelentes**. São Paulo: All Print, 2018.

BOSSIDY, Larry; CHARAM, Ram. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COHEN, David. **Cultura de Excelência**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.

JORNAL UNIVERSITÁRIO DELOITTE. **Carreiras e Aprendizados**. 2017. Disponível em: <<https://hctrendsapp.deloitte.com/reports/2017/careers-and-learning.html>>. Acesso em: 16 fev. 2019.

KNOWLES, Malcolm Shepherd. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: <<http://lelivros.love/book/download-aprendizagem-de-resultados-malcolm-knowles-em-epub-mobi-e-pdf/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças: Transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

MENDES, Adriane Maria Moro. **Gestão do Conhecimento e Ontopsicologia**. In: ONTOPSICOLOGIA Ciência Interdisciplinar. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2015. Cap. 6. p. 181-196.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro: Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **A riqueza como arte de ser**. Recanto Maestro: Editora Universitária, 2016.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Pedagogia ontopsicológica**. 3. ed. Recanto Maestro: Editora Universitária, 2014.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Homem**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitaria, 2011.

MENEGHETTI, Antonio; BERNABEI, Pamela. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Foil, 2013.

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **O espírito transformador: A essência das mudanças organizacionais no século XXI**. São Paulo: Antroposófica, 2005.