

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO**

**MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADO A  
STARTUPS INDTECH**

**HELLEN HEVELLYN AMARO LUNA DE ALENCAR**

Orientadora: Profa. Cláudia Medianeira  
Cruz Rodrigues

**PORTO ALEGRE**  
**SETEMBRO/2023**

HELLEN HEVELLYN AMARO LUNA DE ALENCAR

**MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADO A  
STARTUPS INDTECH**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito para a obtenção do grau de  
Bacharel em Engenharia de Produção pela  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora: Profa. Cláudia Medianeira  
Cruz Rodrigues

**PORTO ALEGRE  
SETEMBRO/2023**

HELLEN HEVELLYN AMARO LUNA DE ALENCAR

## **MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADO A STARTUPS INDTECH**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito para a obtenção do grau de  
Bacharel em Engenharia de Produção pela  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Data da aprovação: 08 / 09 / 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues (orientadora)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Simone Portella Teixeira de Mello

Universidade Federal de Pelotas – UFPel

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Aline Marian Callegaro

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Eu agradeço, em primeiro lugar, a Deus por me proporcionar uma vida muito próspera, uma família maravilhosa e diversas conquistas ao longo desses anos. Agradeço a minha mãe, a minha irmã e ao meu cunhado por todo apoio incondicional, conselhos e encorajamento nos momentos difíceis e por estarem sempre presentes nas conquistas também. Agradeço por todo esse amor, pois isto me impulsionou a persistir e a alcançar cada objetivo. Agradeço aos meus amigos por fazerem parte da minha rede de apoio e por tudo que eles representaram para mim durante essa fase de universitária. Agradeço a minha Prof<sup>a</sup>. Cláudia, por toda paciência, todo apoio e auxílio na construção deste estudo. Agradeço também a todos os meus professores da UFRGS, pois vocês foram a minha base de construção de conhecimentos técnicos e específicos que a engenharia de produção possui e tenho certeza de que estou preparada para os próximos desafios que virão e para o futuro lindo que me aguarda daqui para frente.

## Resumo

*A criação de um modelo que explora o conceito de gestão por competências e sua aplicação em startups focadas na indústria é algo necessário e que facilitará aos gestores a contratação assertiva dos profissionais. Entender as sistemáticas e necessidades das organizações é um diferencial e proporciona soluções eficientes resolvendo as demandas dos clientes de forma mais ágil. O modelo de gestão por competências visa identificar e desenvolver as habilidades e os conhecimentos mais relevantes para o alcance dos objetivos das organizações e isto não se diferencia quando se trata de uma startup. Por não haver uma metodologia específica para startups, que auxilie os Founders de forma completa e direcionada as pessoas, focar nas competências dará as startups, a garantia que suas equipes de trabalho tenham as habilidades necessárias, para atender às demandas do cenário da indústria em constante mudança. Tendo em vista resolver esta problemática, este artigo tem como objetivo apresentar um modelo de gestão por competências, baseado no projeto de organizações dinâmicas, demonstrando como deve ser feita essa gestão de acordo com cada ponta do “Modelo Estrela” de Galbraith et al. (2011). Trata-se de uma pesquisa exploratória e aplicada, que analisa o cenário real de uma startup, sua estrutura e necessidades relacionadas ao recrutamento, a seleção e a gestão de pessoas, a fim de aprimorá-las tornando-as mais eficazes e coerentes com a realidade dessa startup. Os resultados descrevem de forma completa, ou seja, desde o levantamento das competências gerais e específicas, a capacitação necessária que profissionais de inovação precisam ter para atuarem em startups voltadas à indústria, até a montagem da documentação padrão relacionada ao perfil profissional desses colaboradores que atuam ou atuarão em startups do setor industrial.*

*Palavras-Chave: Gestão por Competências; Startups; Indústria.*

## **Abstract**

*The creation of a model that explores the concept of competency-based management and its application in industry-focused startups is necessary and will facilitate for managers to make accurate hiring decisions. Understanding the systems and needs of organizations is an advantage and provides efficient solutions to address customer demands more quickly. The competency-based management model aims to identify and develop the most relevant skills and knowledge to achieve organizational objectives and this applies equally to startups. Due to the lack of a specific methodology for startups, which assist founders comprehensively and directs people effectively focusing on competencies will give startups the assurance that their work teams possess the necessary skills to meet the demands of the ever-changing industry landscape. With the aim of addressing this issue, this article aims to present a competency-based management model, based on the concept of dynamic organizations, demonstrating how management should be carried out according to each aspect of Galbraith et al.'s (2011) "Star Model." It constitutes an exploratory and applied research, analyzing the real scenario of a startup, its structure, and the recruitment, selection, and people management needs in order to enhance them, making them more effective and aligned with the reality of the startup. The results provide a comprehensive description, in other words, from the assessment of general and specific competencies to the required training that innovation professionals need to have to work in industry-focused startups, all the way to the creation of standard documentation related to the professional profiles of these employees who work or will work in the industrial sector startups.*

*Keywords: Competency-based Management; Startups; Industry.*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> O Modelo Estrela.....	15
<b>Figura 2:</b> As quatro dimensões do reconhecimento. ....	20
<b>Figura 3:</b> Um modelo integrado de sistema de pessoas. ....	23
<b>Figura 4:</b> Condições e critérios associados a competências. ....	24
<b>Figura 5:</b> Modelo Estrela de Galbraith et al. (2011) para gestão por competências e startups Indtechs. ....	26
<b>Figura 6:</b> Segregação das competências em categorias.....	30
<b>Figura 7:</b> Lista das competências base. ....	34
<b>Figura 8:</b> Competências mapeadas e descritas. ....	35
<b>Figura 9:</b> Organograma da By Keller. ....	36
<b>Figura 10:</b> Respostas para as competências de base. ....	43
<b>Figura 11:</b> Descrição da função/cargo: Analista de Compras Sr. ....	60
<b>Figura 12:</b> Descrição do objetivo do cargo: Analista de Compras Sr. ....	60
<b>Figura 13:</b> Descrição das tarefas principais do cargo: Analista de Compras Sr. ....	61
<b>Figura 14:</b> Descrição dos requisitos indispensáveis do cargo voltados a educação.....	61
<b>Figura 15:</b> Descrição dos requisitos indispensáveis do cargo voltados as competências/habilidades. ....	62
<b>Figura 16:</b> Descrição dos requisitos indispensáveis do cargo voltados as experiências. ....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Competências relacionadas a comunicação estratégica. ....	44
<b>Gráfico 2:</b> Competências relacionadas as Habilidades de Orientação/Mentoria.....	45
<b>Gráfico 3:</b> Competências relacionadas à visão estratégica da indústria e tomada de decisões sob pressão. ....	45
<b>Gráfico 4:</b> Competências relacionadas as tendências e mudanças na indústria. ....	46
<b>Gráfico 5:</b> Competências relacionadas ao domínio tecnológico e aprendizado contínuo. ....	47
<b>Gráfico 6:</b> Competências relacionadas a desenvolvimento, design de produtos e prototipagem ágil.....	48
<b>Gráfico 7:</b> Competências relacionadas a segurança cibernética e manutenção técnica. ....	49
<b>Gráfico 8:</b> Competências relacionadas ao conhecimento de normas fiscais e gestão de custos. ....	50
<b>Gráfico 9:</b> Competências relacionadas ao conhecimento de tecnologias administrativas e gestão de recursos humanos. ....	51
<b>Gráfico 10:</b> Competências relacionadas a análise de viabilidade econômico-financeira e comunicação interna. ....	52
<b>Gráfico 11:</b> Competências relacionadas a pensamento estratégico e gestão de contratos. ....	53
<b>Gráfico 12:</b> Competências relacionadas a gestão de projetos complexos e gestão de riscos.....	54
<b>Gráfico 13:</b> Competências relacionadas a otimização de processos e planejamento de capacidade. ....	55
<b>Gráfico 14:</b> Competências relacionadas a Supply Chain Management e gestão de Sustentabilidade.....	56
<b>Gráfico 15:</b> Competências relacionadas a negociações e controle de qualidade.....	57



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Estratégia .....	15
2.2 Estrutura .....	16
2.3 Processos e a Competência Lateral .....	17
2.4 Sistemas de Recompensa.....	19
2.5 Sistemas de Pessoas.....	22
3. METODOLOGIA.....	25
3.1 Descrição do Cenário.....	26
3.1.2 Classificação da Pesquisa .....	27
3.1.3 Objetivo da Pesquisa .....	28
3.1.4 Procedimentos da Pesquisa.....	28
3.2 Estratégia da Pesquisa .....	29
3.2.1 Etapa 1 – Estratégia .....	29
3.2.2 Etapa 2 - Estrutura .....	29
3.2.3 Etapa 3 – Processos e Competência Lateral .....	30
3.2.4 Etapa 4 – Sistema de Recompensas.....	32
3.2.5 Etapa 5 – Sistemas de Pessoas.....	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
4.1 Etapas da Estratégia de Pesquisa .....	33
4.1.1 Execução da Etapa 1 - Estratégia .....	34
4.1.2 Execução da Etapa 2 - Estrutura.....	36
4.1.3 Execução da Etapa 3 - Processos e Competência Lateral .....	36
4.1.4 Execução da Etapa 4 - Sistema de Recompensas .....	41
4.1.4.1 Execução da Etapa 4 – Apresentação dos Resultados da Pesquisa .....	42
4.1.4.2 Execução da Etapa 4 – Programa de Capacitação.....	57

4.1.5 Execução da Etapa 5 - Sistemas de Pessoas.....	59
5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	63
6. REFERÊNCIAS .....	64

## 1. INTRODUÇÃO

As *startups* têm ganhado um espaço considerável no mercado nos últimos anos. Atualmente existem mais de 14 mil empresas desse tipo no país, segundo a Associação Brasileira de *Startups* (*Abstartups*, 2022). Essas empresas direcionam suas soluções para atender ao mercado consumidor proporcionando a inovação, agilidade de resposta aos problemas enfrentados e redução dos custos visando o aumento da competitividade e recursos de modo geral, não somente tecnológicos, que elevam os ganhos das indústrias.

As *startups* podem ser definidas como: empresas que estão em sua fase inicial voltadas à tecnologia e à inovação, em condições de extrema incerteza, surgindo para a solução de um problema específico de mercado com ideias disruptivas, que sejam, inclusive, escaláveis (SEBRAE, 2022). Elas têm a capacidade de desenvolver produtos e/ou serviços com crescimento exponencial, se de fato resolverem a problemática e sua solução for demandada pelo mercado consumidor conforme o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019). Em termos industriais, a busca por automatização de processos e otimização da produção abre portas, para que *startups* voltadas a indústria surjam, a fim de proporcionar soluções tecnológicas e inovadoras. Dentro desse contexto, de acordo com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2023), as *Indtechs*, também conhecidas como *startups* de Tecnologia Industrial, desenvolvem soluções para diversos setores, como: energia, automotivo, construção civil, químico, farmacêutico, entre outros, com o objetivo de tornar as operações industriais mais eficientes, sustentáveis e seguras.

O potencial de impacto positivo das *startups* ativas no Brasil é de 28% no ramo de Tecnologia da Informação, 22% no ramo de Serviços, 16% no ramo de Varejo, 11% para a indústria e 6% para o setor financeiro, de acordo com um levantamento feito pela plataforma de inteligência de vendas B2B, a Cortex (DIAS, 2023). Esse crescimento se dá devido ao surgimento de novos perfis de consumidores, que necessitam de soluções relativamente rápidas para os seus problemas reais e, inclusive, que tenham baixo custo. Isto é basicamente a descrição prática da estratégia de atuação de uma *startup* (SILVA, 2020).

As demandas das indústrias por novas tecnologias e inovação aumentam a cada ano, mediante a isso, os produtos e serviços desenvolvidos para atender a essas necessidades mudam conforme o tempo (SILVA, 2019). Isto gera uma dinâmica de

mercado alta, forçando as empresas de modo geral a modificarem sua estrutura interna de gerenciamento e gestão de pessoas.

Superar os desafios de forma eficaz e inovadora direcionam cada vez mais, os setores de recursos humanos, no desenvolvimento das competências dos colaboradores e, inclusive, de exigir isto de seus prestadores de serviço, para que eles utilizem seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o objetivo de obter resultados positivos em projetos internos (JARDIM, 2022).

Pensando em gestão moderna de pessoas, Galbraith et al. (2011), afirmam que o maior desafio do setor de gestão de pessoas está em se manter flexível, uma vez que as estratégias das organizações podem passar por algumas mudanças e será preciso criar novas formas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas.

Como as empresas devem tratar as pessoas é fator crucial e reflete em benefícios maiores, se os funcionários forem tratados como colaboradores e/ou parceiros, não como “recursos”, pois assim eles se tornarão fornecedores de conhecimento, habilidades e atitudes visando sempre os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2014).

Embora o conhecimento sobre as competências necessárias para uma organização esteja presente em diversos estudos, estes ainda não foram atribuídos de forma específica sobre as competências, que os profissionais precisam ter, para atuar em *startups* que geram soluções inovadoras para as indústrias. De acordo com Martins-Silva *et al.* (2016), é evidente que a maioria das organizações está desenvolvendo o processo de seleção de pessoal não apenas como uma ação imediata, mas também com base nas competências de gestão, porém com a visão padrão e voltada para colaboradores de empresas tradicionais não de empresas com características de *startup*. Desse modo, estudar sobre estes requisitos, por exemplo, flexibilidade e adaptação; ambiente de trabalho; risco e recompensa; experiência e qualificações; ritmo de trabalho e tamanho da equipe, é essencial para identificar as responsabilidades específicas de cada profissional, a fim de alcançar o sucesso das *startups* e priorizar os mecanismos utilizados para a construção dos perfis profissionais ideais para este tipo de negócio.

Além dos desafios enfrentados pelas *startups* por não terem um modelo específico de seleção de pessoas que atendam às necessidades e desenvolvam soluções para as indústrias, a probabilidade de sucesso de uma *startup* no Brasil é de 18%, ou seja, aproximadamente 82% das *startups* quebram num período inferior a 4 anos conforme o principal portal de notícias e conteúdo sobre inovação, investimentos e *startups* (Startupi, 2022).

De acordo com a mesma revista/portal Startupi (2022), o motivo dessa taxa de mortalidade de *startups* ser tão alta está relacionada à baixa quantidade de investimento em conhecimento. É importante ressaltar que elas não possuem o domínio sobre o nível de complexidade que surgirá, em termos de capacidade operacional de atendimento as empresas clientes, após a entrada e aderência dos seus produtos e/ou serviços no mercado. Isso impacta diretamente, a quantidade necessária de colaboradores, assim como no tipo de perfil que eles devem ter para atender tais demandas, dentre outros recursos. Tendo em vista esta premissa, as *startups* precisam estar em contínua melhoria em seus processos e aplicações cada vez mais complexas de conhecimento não somente em tecnologia, como também em suas políticas internas e gerenciamento das pessoas para se manterem à frente no mercado atendendo as demandas internas e externas (ALVES, 2013).

Acredita-se que a utilização do modelo que será proposto no presente trabalho trará benefícios importantes para os “*Heads de Recrutamento*” ou “*Chefes de Recrutamento*”, pois ele abordará aspectos como: melhor adequação às necessidades da organização, identificação de talentos, redução do turnover e aumento da retenção, aumento da eficiência e produtividade e desenvolvimento contínuo dos colaboradores. É importante salientar que haverá uma potencial redução de custo, devido ao fato deste modelo detalhar em suas etapas toda a teoria sobre criação de modelos organizacionais eficazes, levantamento de competências gerais e específicas, inclusive uma forma padrão de montagem de documentação dos cargos dos colaboradores proporcionando aos *Founders*, a redução de tempo na busca por essas informações, e conseqüentemente na redução de custo. Este modelo será apresentado na seção 3 deste trabalho, assim como todas as suas etapas de execução. Diante disto, o objetivo geral deste estudo é apresentar um modelo de gestão por competências, baseado no projeto de organizações dinâmicas, demonstrando como deve ser feita essa gestão de acordo com cada ponta do “Modelo Estrela” de Galbraith et al. (2011). Definiu-se como objetivos específicos: (i) analisar e levantar dados necessários para a construção do modelo de gestão por competências baseando-se no cenário atual da *startup* em estudo; (ii) entender como funciona a estrutura da *startup* em estudo e extrair os principais cargos e funções necessários para operação executiva e operacional da empresa; (iii) identificar as competências gerais e laterais que a *startup* em estudo necessita; (iv) Realizar pesquisa de *soft skills* via *Google Forms*, para captação dos dados iniciais referente as curvas de aprendizagem dos colaboradores de *startups* parceiras, a fim de traçar os sistemas de recompensa e reconhecimento propondo

programas de capacitação; (v) Apresentar forma padrão de documentação de descrição de cargo.

Este artigo apresenta uma breve contextualização sobre *startups*, o cenário dinâmico e incerto presente no ecossistema inovador, a importância da gestão por competências para encontrar os profissionais específicos para *startups* que atendem as indústrias na seção 1; uma abordagem sobre os referenciais teóricos vinculados aos objetivos específicos deste artigo na seção 2; apresentação da metodologia utilizada para a construção do modelo de gestão por competências para *startups Indtech* na seção 3; uma análise sobre os principais resultados encontrados após a realização das pesquisas qualitativas com os profissionais de inovação, detalhando quais as competências que são comuns as *startups* como um todo e as específicas que atendem particularmente as *Indtechs* na seção 4; e por fim, na seção 5 será dada a conclusão deste artigo.

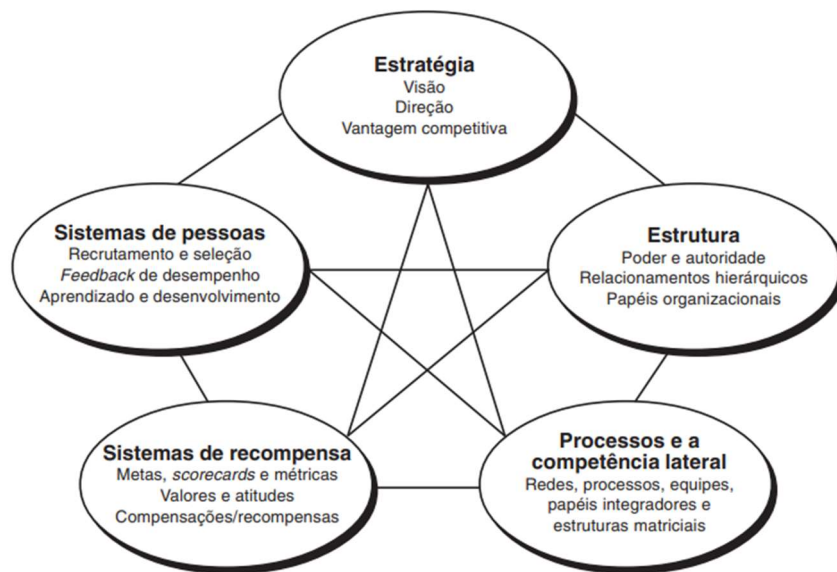
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Toda organização independente de seu porte precisa estabelecer uma estrutura que seja capaz, eficiente e completa para não só atender as demandas internas quanto as externas. A gestão por competências é uma das partes principais dessa estrutura, pois está relacionada diretamente com a engrenagem que é responsável por todo o funcionamento de uma organização, ou seja, as pessoas. De acordo com Dantas (2016), o processo de recrutamento e seleção de pessoas não é tarefa fácil e eles são fatores estratégicos e geram vantagem competitiva para as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Portanto, é necessário que essa estrutura seja eficaz para garantir que todos os processos internos das organizações, assim como das *startups*, atendam às exigências internas e externas.

Segundo Galbraith et al. (2011), existe um modelo chamado de “estrela”, que funciona e aborda os principais pilares utilizados pelas empresas para construir as bases que importam no gerenciamento das organizações como um todo. Este modelo foi escolhido especialmente por abordar em 3 das 5 pontas, pilares relacionados diretamente com a gestão de pessoas, competências e sistemas centrados nas equipes de trabalho. É uma forma eficaz de aliar o gerenciamento de uma *startup* desde o início de sua vida direcionando boa parte dos esforços, inclusive, a gestão por competências.

O modelo estrela apresentado na Figura 1 é composto por 5 pilares: o primeiro é a estratégia, que norteia a organização; o segundo é a estrutura, que dita a hierarquia da empresa para as tomadas de decisão; o terceiro são os processos e a competência lateral, que analisa as principais competências interpessoais, incluindo alinhamento de equipes e compartilhamento de conhecimento, o quarto refere-se aos sistemas de recompensa, que colaboram com os desempenhos individuais dos colaboradores; e o quinto refere-se ao sistema de pessoas, que aborda aspectos de recursos humanos (RH) contribuindo com a competência organizacional.

**Figura 1:** O Modelo Estrela.



**Fonte:** Galbraith et al (1995, p. 24).

As explicações a seguir apresentaram as 5 pontas do modelo estrela de Jay R. Galbraith que servem como base para a seção 3 deste trabalho, a fim de nortear a concepção e as futuras análises do modelo de gestão por competências proposto para *startups Indtech*. Embora todo o modelo estrela influencie na formação das equipes de trabalho, será dado o aprofundamento somente das pontas que se relacionam diretamente com a gestão por competências, tema deste trabalho.

## 2.1 Estratégia

A estratégia é a base para a construção do foco de uma empresa e mantém todos os recursos voltados para isso. De acordo com Galbraith et al. (2011), a estratégia define

o sistema de uma organização e todas as futuras direções e decisões, ou seja, para qual direção a empresa está indo e o que precisa ser feito para alcançar os objetivos.

Uma estratégia só é bem-feita se o critério da competitividade estiver presente, caso contrário a empresa não terá forças para se sobressair dentre seus concorrentes. Segundo Dantas (2016), a maioria das empresas sabe que obter equipes de trabalho alinhadas e com suas competências individuais e coletivas extremamente desenvolvidas, gera retorno positivo e lucrativo aumentando a vantagem competitiva para elas, porém reforça que as técnicas de avaliação de cargos, avaliação de desempenho, políticas de plano de carreira, dentre outras, são importantes para sustentar esse resultado. Considerando que o fato de escolher bem os profissionais de inovação é parte dessa estratégia, certamente isso fará com que as *startups* estejam a frente das demais gerando soluções para seus clientes cada vez mais rápido e com menor custo.

## **2.2 Estrutura**

Segundo Stoner (1992), a estrutura organizacional trata-se basicamente da distribuição do poder e/ou autoridade dentro da organização, pois ela dita quais os cargos, normas e regulamentos deverão ser criados, como será feita a tomada de decisão entre os líderes e o relacionamento hierárquico deles com as equipes de trabalho visando o cumprimento da estratégia da organização como um todo.

De acordo com Vasconcellos e Perrotti (1989), a estrutura organizacional refere-se as tarefas e como elas são definidas desde os níveis mais baixos até a Alta Administração, além da departamentalização como o processo de agrupar unidades pequenas em unidades maiores, que se repetem até chegar ao topo da organização, formando assim os diferentes níveis hierárquicos. Os autores reforçam que, a estrutura organizacional, inclusive, é um sistema de comunicação estabelecido para permitir que as pessoas desempenhem suas funções e exerçam sua autoridade de acordo com os objetivos da organização.

A criação de uma estrutura que respeite os princípios estratégicos de uma organização é de extrema importância. Embora a estrutura trate dos recursos da empresa, defina os papéis organizacionais e como os setores da empresa serão configurados, Galbraith et al. (2011), afirmam que não há uma única estrutura válida para todas as organizações, pois a melhor estrutura é aquela que dá suporte à organização, para que ela



possa alcançar a sua estratégia. No caso deste artigo, a estrutura que será apresentada terá como foco o meio industrial.

### **2.3 Processos e a Competência Lateral**

Segundo Galbraith et al. (2011), a competência lateral funciona como mecanismo coordenador, ou seja, tudo que está ligado direta ou indiretamente aos relacionamentos interpessoais que ocorrem em toda organização, com os principais fluxos de atividades e tomada de decisão, que geram, por sua vez, produtos e/ou serviços criando valor para os clientes, as equipes envolvidas em cada setor cumprindo seus papéis gerando resultado e por fim, o respeito a hierarquia traduzido em gerenciamento de toda essa cadeia de pessoas, processos e recursos para o cumprimento das diretrizes da organização que estão condicionadas a estratégia inicial planejada.

Após a definição da estrutura e o tipo de atuação que ela terá é chegado o momento de adquirir as competências necessárias para dar vida a uma organização, existem diversas formas de se definir e/ou considerar as “competências” no âmbito da gestão organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). As principais definições podem ser descritas como: bom desempenho no trabalho, a capacidade de agregar valor para as organizações e que elas sempre estarão unidas a ação do homem (ROPÉ; TANGUY, 1997). De acordo com Dutra et al. (1998), a competência pode ser definida como a habilidade de uma pessoa gerar resultado para a organização. Em relação a ambientes dinâmicos e competitivos, que se assemelham aos das *startups*, competência significa “se responsabilizar mediante a situações complexas que surgirem no trabalho com tomada de decisão assertiva considerando, inclusive, a flexibilidade” (ZARIFIAN, 1996).

No entender de Teixeira e Dantas (2016), os indivíduos que fazem a diferença e/ou pertencem a esses cargos de liderança possuem as seguintes características: assumem riscos, identificam oportunidades, são dotados de conhecimento em âmbitos gerais, ou seja, como uma organização se comporta de modo geral interna e externamente, bem como específicos da sua área, são organizados, sabem quando tomar as decisões necessárias para alcançar os objetivos da organização, são líderes natos, são dinâmicos, são independentes, são otimistas e por fim possuem tino empresarial.

Aires e Freire (2021) afirmam que, as empresas que tem adotado a inovação em seus processos, estão demandando o desenvolvimento de um conjunto de novas

competências aos profissionais do setor industrial e isto mostra mais uma vez a relevância deste trabalho para trazer ao meio acadêmico, as competências específicas que os profissionais de inovação devem ter. Seguindo nessa linha de raciocínio, os autores reforçam que desenvolver conhecimento e habilidades que não eram exigidos anteriormente para atender aos ambientes flexíveis são pontos importantes a se considerar quando se trata de cargos onde a tomada de decisão é necessária.

Neste sentido, o Fórum Econômico Mundial publicou a atualização do Relatório intitulado *The Future of Jobs* (WEF, 2023) trazendo os cenários esperados, em termos de estruturas de cargos, que surgirão e que serão extintos. É esperado que cerca de 23% dos empregos se transformem até 2027. O novo relatório aponta que a transição verde e a localização das cadeias de fornecimento, que impactam as indústrias, farão com que os empregos cresçam. O relatório traz a questão da defasagem de conhecimento que surgirá nos próximos anos, onde 6 em cada 10 colaboradores precisarão de treinamento e capacitação.

Ainda de acordo com o relatório, as exigências de habilidades do mercado de modo geral ficam em torno de 10% para pensamento analítico; 8% para pensamento criativo; e 42% para a utilização de Inteligência Artificial (IA) e *big data* das empresas entrevistadas. Outros pontos de exigência serão direcionados ao desenvolvimento dos colaboradores em liderança e influência social (40% das empresas); resiliência, flexibilidade e agilidade (32% das empresas); e curiosidade e aprendizagem ao longo da vida (30% das empresas). As empresas acreditam que o retorno sobre este investimento poderá ocorrer dentro de um ano em aspectos do tipo: mobilidade entre funções, aumento na satisfação dos colaboradores ou na produtividade.

De acordo com Jardim (2022), as competências que levam a ótimos desempenhos no decorrer do trabalho são aquelas que estão relacionadas ao “fazer acontecer”, expressão muito associada as competências empreendedoras. Em outras palavras, a pessoa é capaz de pensar estrategicamente e trabalhar em equipe, liderar pessoas, processos, desenvolver projetos, desenhar e prototipar produtos/serviços que gerem valor para os clientes, assim como adquirir conhecimentos específicos e autogerenciamento de tempo na execução de tarefas. Outras competências também foram citadas por ele, por exemplo: a competência para resolver problemas; a capacidade de relacionamento interpessoal; a capacidade de se aprofundar na área de atuação conhecendo no detalhe as relações entre as pessoas e os sistemas, bem como os seus fluxos de informação; a capacidade de se destacar em relação a outros profissionais.

Outra perspectiva de se enxergar uma boa base de competências, em termos de organização não necessariamente ligado a pessoas, é gerada a partir de 6 pontos-chaves e esses pontos podem auxiliar não só as organizações como também as *startups* em qualquer fase de suas vidas, bem como: a identificação que monitora o ambiente externo para captar o que outras empresas estão fazendo, para fins de comparação e percepção do quão a frente a organização está perante seus concorrentes; a seleção trazendo o momento em que a empresa escolhe onde investir seus recursos para alcançar o conjunto de competências necessário para alavancar os seus negócios; a aquisição abordando o período onde ocorrem as chamadas decisões *buy-make-collaborate*, ou seja, a empresa decide se vai comprar, fazer ou buscar parceiros para a fabricação de seus produtos; a exploração que abrange a implementação das novas tecnologias e análise da operação; a proteção da propriedade intelectual, a retenção de pessoas e a própria capacidade tecnológica da empresa; e por fim o aprendizado contínuo com os erros para se reinventar e aprimorar seus processos internos cada vez mais na busca da excelência (CETINDAMAR ET AL., 2016).

## **2.4 Sistemas de Recompensa**

A organização ao possuir as competências necessárias para operar, ou seja, pessoas, máquinas, equipamentos, recursos, processos internos e tecnologia para a fabricação de seus produtos e/ou serviços, precisa parar e olhar para os sistemas de recompensa.

Segundo Galbraith et al. (2011), os sistemas de recompensa são formados por quatro elementos: a métrica, que trata dos indicadores e metas de desempenho da empresa, das unidades de negócio, das equipes e dos indivíduos; valores e comportamentos desejados, que aborda quais os tipos de conduta que a organização espera de seus colaboradores, tanto para produzir os resultados desejados para os negócios quanto para refletir os valores da organização; a compensação que abrange como será feito o reconhecimento das contribuições de seus colaboradores e, por sua vez, como motivá-los na manutenção ou na melhoria de seus desempenhos individuais; por fim, as recompensas e reconhecimentos de fato, que contemplam os sistemas de recompensa deixando claro às pessoas que elas são valorizadas.

É importante dizer que o reconhecimento atua naquilo que você faz e que tem relevância para empresa gerando motivações internas e sentimentos positivos sobre o trabalho realizado. Embora ele pertença ao sistema de recompensas, ele difere da recompensa em si, pois a recompensa tem foco nas motivações externas, ou seja, aquilo que você faz para obter algo (GALBRAITH ET AL., 2011). Este é um dos principais desafios da gestão por competências, pois exige da liderança o entendimento das motivações internas de seus times e do engajamento deles no dia a dia para elevarem os seus desempenhos.

A Figura 2 a seguir apresenta as quatro dimensões do reconhecimento pontuando o que é importante considerar em cada uma delas para a criação de um programa de recompensa e reconhecimento que seja de fato efetivo e construtivo.

**Figura 2:** As quatro dimensões do reconhecimento.

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
<b>1. Metas e resultados</b>  <i>Concentra a atenção das pessoas nos resultados mais importantes.</i>	Reconhece as pessoas ou equipes que atingem as metas de produção, prazos, orçamentos, qualidade ou serviço. É mais fácil de implementar com um grupo de pessoas que tem tipos semelhantes de cargo. Conforme melhora a produtividade, as metas podem ser elevadas. Reconhece as pessoas com melhores desempenhos.
<b>2. Valores e comportamentos</b>  <i>Enfatiza os comportamentos desejados que dão suporte aos valores organizacionais.</i>	Reconhece pessoas em todos os níveis que demonstram ter os valores e comportamentos desejados. É especialmente importante em um ambiente de mudança, quando reforça que o comportamento (por exemplo, correr riscos) é tão importante quanto obter o resultado certo. Ajuda a manter o interesse quando os horizontes de tempo para os resultados são de longo prazo ou se os resultados não podem se materializar (por exemplo, um projeto de tecnologia da informação é cancelado porque as prioridades do negócio são alteradas). Dá suporte aos funcionários com desempenhos inferiores, mas que estão melhorando.
<b>3. Realizações e esforços especiais</b>  <i>Celebra o sucesso, a inovação, o aprendizado e os esforços extraordinários.</i>	Permite o reconhecimento de eventos/contribuições únicos e que ocorrem em intervalos irregulares, como: -Finalização de projetos especiais; -O sucesso na avaliação de curso e testes relacionados ao trabalho, ou colação de grau; -Horas extras acima do previsto; -Frequência total; -Ideias inovadoras; Gera modelos de atuação para outras pessoas.
<b>4. Contribuição total</b>  <i>Demonstra reconhecimento por contribuições e serviços no dia a dia da organização.</i>	Reconhece o serviço à empresa e comunica que todas as pessoas são valorizadas.  Muitas vezes inclui as famílias no reconhecimento a suas contribuições e sacrifícios.  Não diferencia com base no desempenho (por exemplo, os eventos em que todos são convidados ou os prêmios relativos a serviços com base nas datas de aniversário da contratação do funcionário pela empresa).

**Fonte:** Galbraith et al (2011, p. 229).

Em *startups* as dimensões relacionadas as “metas e resultados” e “valores e comportamentos” são as mais indicadas, pois elas têm foco no aumento da produtividade

individual e coletiva com base na cultura da organização gerando a satisfação não só dos funcionários como também na experiência dos clientes. Um fator crucial e que não deve ser deixado de lado é em relação a parte da recompensa, porque se as medidas adotadas, ou seja, a sistemática da recompensa não for feita de forma adequada, os colaboradores despendirão seus esforços para alcançar os tais resultados apenas pela recompensa sem se importar com a qualidade dos serviços, logo é essencial que esse programa seja construído e/ou pensado considerando o aprimoramento contínuo ao longo do processo de execução das atividades até a entrega do projeto ao cliente.

Monastersky (2022) afirma que um bom caminho para compensar os esforços dos colaboradores em *startups* e garantir a boa entrega dos projetos sem perder a qualidade pode ser aquele que utilize a Teoria da Expectativa de Vroom, proposta por Victor H. Vroom. Essa teoria diz que as pessoas são motivadas por suas expectativas de que determinadas ações levarão a resultados desejados e recompensas. Ela se baseia em três componentes-chave:

1. Expectativa (E): A crença de que o esforço investido levará a um desempenho adequado. Em outras palavras, se um colaborador acredita que o trabalho árduo e de qualidade resultará em um bom desempenho, a expectativa é alta.
2. Instrumentalidade (I): A percepção de que o bom desempenho está diretamente relacionado à recompensa. Se os colaboradores acreditam que, ao atingirem um alto desempenho, receberão recompensas adequadas, a instrumentalidade é alta.
3. Valência (V): O valor ou preferência que os colaboradores atribuem às recompensas oferecidas. Quanto maior a valência percebida das recompensas, maior será a motivação para alcançá-las.

Embora essa teoria seja consideravelmente antiga, ela ainda se mostra eficiente no momento da montagem do programa de recompensa e reconhecimento. De acordo com Vroom (1964), a força motivacional (representada por M) de um trabalhador é determinada pelo produto dos três fatores apresentados anteriormente: expectativa (E) multiplicada pela instrumentalidade (I) e pela valência (V) (ou seja,  $M = E \times I \times V$ ). Essa fórmula reflete como a motivação é influenciada por esses elementos. Se o colaborador acreditar que seu trabalho tem um bom desempenho, a expectativa será alta, além disso,

se ao atingir esse desempenho ele receber recompensas adequadas, a instrumentalidade será alta. E por fim, quanto maior for o valor percebido em relação a essas recompensas, maior será a valência, logo cabe a liderança analisar quais são os significados de valor para as equipes e considerar pesos expressivos para cada fator de expectativa, instrumentalidade e valência, a fim de garantir entregas com qualidade aos clientes e a satisfação deles e de suas equipes.

## **2.5 Sistemas de Pessoas**

Embora o sistema de pessoas apareça como a quinta ponta do modelo estrela de Galbraith et al. (2011), não significa necessariamente que ele deva ser feito por último, na verdade o sistema de pessoas pode ser executado a partir do momento em que a estrutura da organização esteja definida, pois é na estrutura que os papéis organizacionais são planejados gerando a base de informações para que o setor de gestão de pessoas comece a agir com os meios já conhecidos. Por exemplo, os processos de recrutamento e seleção, o *feedback* de desempenho, a capacitação, o desenvolvimento individual e coletivo e os planos de carreira para todos da organização. É importante salientar que o ecossistema inovador possui um cenário muito dinâmico, ou seja, processos de criação e desenvolvimento de novos projetos com mudanças constantes que ocorrem de forma frequente e conseqüentemente esse modo de operação dinâmica, a qual as *startups* estão inseridas, gera o desafio para a gestão interna de pessoas requerendo sistemas que atraiam, desenvolvam e retenham esses profissionais garantindo que suas competências individuais e coletivas sejam utilizadas de forma flexível o suficiente para alterarem o foco quando preciso e realocadas para os objetivos estratégicos dessas *startups* (GALBRAITH ET AL., 2001).

A Figura 3 tem por objetivo demonstrar como é dado o funcionamento dos sistemas de pessoas dentro das organizações.

**Figura 3:** Um modelo integrado de sistema de pessoas.



**Fonte:** Adaptado de Galbraith et al. (2011, p. 244).

A organização está no centro, recebe o índice 1 e tem a característica de “dinâmica e reconfigurável” exatamente por se tratar de empresas que tenham esse tipo de ambiente de trabalho. Neste ponto estão concentradas as informações sobre a estrutura e as estratégias das empresas, a partir disso há o direcionamento para o recrutamento e seleção de profissionais. Para a realização do recrutamento e da seleção é necessário que a identificação das competências dos profissionais seja feita para atender a demanda da empresa/organização em específico. De acordo com Carbone, Brandão e Leite (2005), deve-se iniciar esse processo com uma pesquisa documental que compreende a análise da missão, visão de futuro, valores, objetivos e outros documentos relacionados à estratégia da empresa. Após isto, realiza-se a coleta de informações junto a indivíduos-chave da organização, a fim de contrastar esses dados com a análise documental. Além disso, é possível recorrer a métodos e técnicas adicionais de pesquisa, como observações (sejam elas participativas ou não), entrevistas, grupos focais e questionários (BRUNO FARIA; BRANDÃO, 2003).

Detalhar uma competência significa apresentar as habilidades que um profissional deve demonstrar no dia a dia de trabalho e é crucial que sejam considerados princípios metodológicos para descrever tais habilidades pertinentes e exigidas pelas organizações. Neste sentido, Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerem que o comportamento seja

descrito utilizando-se um verbo, objeto de ação, critério e condição. A Figura 4 apresenta dois exemplos de como podem ser descritas as competências.

**Figura 4:** Condições e critérios associados a competências.

<b>Comportamento (Verbo + Objeto da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuário do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

**Fonte:** Brandão e Bahry (2005, p. 61).

Portanto, ao descrever uma competência, é necessário expressar o comportamento esperado, inclusive deve-se adicionar critérios e condições, que definem um nível de qualidade considerado aceitável. Ainda sobre a descrição das competências pertinentes à organização, é crucial evitar certos elementos, conforme indicado por Carbone, Brandão e Leite (2005), por exemplo: a construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos dificultando a compreensão das pessoas; ambiguidades; irrelevâncias e obviedades; duplicidades; abstrações; a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta.

O índice 2 refere-se ao recrutamento e seleção e com base no direcionamento anterior, o sistema de pessoas, seleciona, avalia e contrata os profissionais adequados para cada tipo de função de acordo com as competências gerais e específicas esperadas.

O índice 3 refere-se ao aprendizado e desenvolvimento, ou seja, sistemas de capacitação são criados para aprimorar as habilidades e conhecimentos dos funcionários por meio de programas de treinamento, workshops e desenvolvimento contínuo, visando aumentar a competência individual e coletiva.

O índice 4 trata-se dos *Feedbacks* de desempenho. Essa parte dá suporte na administração da performance dos colaboradores no ambiente de trabalho. Ela engloba tarefas de planejamento, monitoramento e análise das atividades individuais e em equipe, visando principalmente, a partir de uma perspectiva centrada na eficiência, melhorar o rendimento individual das pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O índice 5 trata-se da recompensa e reconhecimento. Esta parte do sistema lida com a definição de políticas de remuneração e pacotes de benefícios, garantindo que os funcionários sejam recompensados de maneira justa.



Por fim, o sistema de pessoas se apresenta cíclico, conforme mostra o direcionamento das setas na Figura 3, e atua como área, departamento ou setor fundamental para sucesso das empresas. De acordo com Demo (2010), a gestão de pessoas tem como papel entender e reconhecer o valor de seus colaboradores como peça chave na realização das metas da empresa.

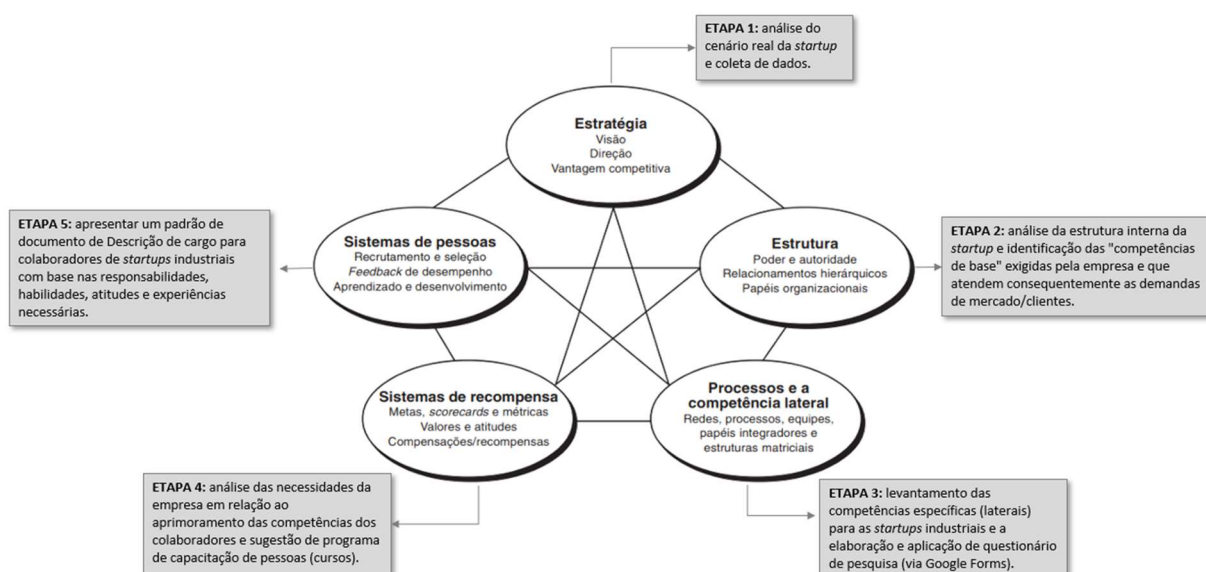
### 3. METODOLOGIA

O propósito desta seção é apresentar os passos que serão realizados no decorrer da pesquisa para a resolução da problemática.

As etapas deste trabalho serão apresentadas de acordo com cada ponta da estrela definida por Galbraith et al. (2011), a fim de facilitar o entendimento da aplicação teórica a prática e conseqüentemente a replicação futura do método, construído neste trabalho, em qualquer ambiente pertinente a *startups* industriais. Logo, esta pesquisa será realizada em 5 etapas: para a ponta da “Estratégia”, a análise do cenário real da empresa, por meio de observação, para captar as informações relevantes sobre o problema de pesquisa e futura montagem de questionário para coleta de dados, correspondem a etapa 1; para a ponta da “Estrutura”, a identificação das competências exigidas pela *startup* em estudo e que conseqüentemente atendam aos desafios da indústria, correspondem a etapa 2; para a ponta de “Processos e competência lateral”, analisar comparativamente as proposições teóricas, aquelas que os *Founders* acreditam ser, as competências específicas para as *startups* industriais e os resultados obtidos dos questionários, correspondem a etapa 3; para a ponta de “Sistemas de recompensas” visando as metas de desempenho da empresa de médio a longo prazo, a sugestão de programas de capacitação de pessoas para garantir além dos resultados e reforçar os valores, corresponderá a etapa 4; em relação a ponta de “Sistemas de pessoas”, apresentar modelo de documento de descrição de cargos, corresponderá a etapa 5.

A Figura 5 apresenta o modelo utilizado neste trabalho para constituir uma forma eficaz de realizar a gestão por competências dentro de uma *startup Indtech*.

**Figura 5:** Modelo Estrela de Galbraith et al. (2011) para gestão por competências e startups Indtechs.



**Fonte:** Adaptado de Galbraith et al (1995, p. 24).

Um detalhe importante e que deve ser comentado sobre este modelo é que o processo de execução das etapas poderia passar da etapa 3 para a etapa 5 diretamente, pois todas as “competências base” e “específicas” foram levantadas e consequentemente todos os dados necessários para a montagem do documento de descrição de cargo já foram obtidos. A passagem pela etapa 4 deve acontecer a partir do momento em que os Líderes, *Founders* e/ou gestores retomarem o ciclo da gestão por competências, revisitando cada ponta da estrela, e ao chegar na ponta de “Sistema de recompensa” realizem as recomendações demonstradas na Figura 5, etapa 4. Desenvolver a etapa 4 neste trabalho, além de ser mais uma forma de contribuição no estado da prática, garante ainda que o sistema de gestão por competências seja primeiro compreendido e depois executado de forma completa.

### 3.1 Descrição do Cenário

Para a realização deste trabalho, foi escolhida uma pequena empresa que tem característica de *startup* do tipo *Indtech*, a By Keller Soluções para as Indústrias, ela está localizada na cidade de Gravataí-RS. A pequena empresa surgiu inicialmente com serviços de consultoria estratégica nas áreas de Procurement, Sourcing, Supply Chain Management e Engenharia e atualmente fornece a solução em negociação estratégica de

materiais e desenvolvimento de cadeias verdes de fornecimento no cliente, que atendam ao ESG (*Environmental, Social and Governance*), contribuindo com a geração do ecossistema inovador da cidade e região metropolitana de Porto Alegre-RS.

O estudo foi realizado com foco na construção de um modelo de gestão por competências que atenda às necessidades de uma *startup* voltada a indústria. A mudança no modelo de negócio da By Keller exige que as estratégias de captação de talentos no mercado sejam diferentes das tradicionais, pois o perfil de um colaborador de uma empresa tradicional difere em alguns pontos daquele que atua em *startup*. Portanto, a construção deste trabalho passou pela identificação das competências exigidas pelo mercado de trabalho que atendam aos desafios da indústria e que corresponde a terceira ponta do “Modelo Estrela”, onde os processos e a competência lateral são analisados; a realização de pesquisas qualitativas com profissionais atuantes em *startups* parceiras, comparação e análise de resultados, que corresponde a quarta ponta do “Modelo Estrela”, onde os sistemas de recompensas e reconhecimento são analisados; por fim, a apresentação de um perfil de um profissional da área de Compras, que servirá de base futuramente para a montagem dos demais perfis profissionais dessa *startup*, que corresponde a quinta ponta do “Modelo Estrela” de Galbraith et al. (2011), onde os sistemas de pessoas são analisados.

### **3.1.2 Classificação da Pesquisa**

Essa pesquisa classifica-se, quanto à natureza, como exploratória e aplicada, pois ao mesmo tempo que serão conhecidas maiores informações sobre as características específicas de uma determinada amostra, caracteriza-se também pelo interesse prático, inclusive, que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas reais visando a melhora nos processos internos de uma empresa do setor de inovação (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em relação à abordagem, a classificação é quali-quantitativa, pois foram analisados, tanto as relações interpessoais entre as equipes quanto os resultados dos questionários aplicados para captar quais competências de fato são praticadas dentro das *startups* atualmente (CRESWEL, 2007). Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória com coleta de dados em forma de questionário online, com o intuito de levantar dados sobre as *startups Indtech*, descrever o ambiente corporativo dela pontuando como as

principais competências são relevantes tanto para o sucesso das *Indtechs*, em termos de rotinas de trabalho, quanto para os seus clientes (GIL, 2002). Em relação ao procedimento, classifica-se como um estudo de caso único e decisivo, pois explorará situações reais das empresas estudadas neste trabalho como fenômeno contemporâneo não claramente percebido (YIN, 2001).

### **3.1.3 Objetivo da Pesquisa**

Em relação ao objetivo da pesquisa, o direcionamento é descritivo, uma vez que o modelo de gestão por competências, baseado no projeto de organizações dinâmicas de Galbraith et al. (2011) proposto, busca detalhar como deve ser feita essa gestão de acordo com cada ponta do “Modelo Estrela”. Essa abordagem visa oferecer uma compreensão abrangente em relação as competências de base e específicas envolvendo a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos.

### **3.1.4 Procedimentos da Pesquisa**

Quanto aos procedimentos da pesquisa, o primeiro momento foi direcionado a uma entrevista de diagnóstico com a profissional especialista de RH da *startup* Trindtech Soluções, conexão e cultura em TI. Essa *startup* está localizada na cidade de Gravataí-RS. A entrevista teve como objetivo realizar consulta técnica e levantar as competências gerais que são exigidas pelas empresas pertencentes a ecossistemas de inovação, para comparação futura com os perfis dos colaboradores das *startups Indtechs*. Foram coletadas informações referentes as competências e sobre quais os tipos de perguntas que deveriam ser feitas aos profissionais de *startup* para captar seus níveis de correspondência aos grupos de avaliação, por exemplo: comunicação e oratória, produtividade e gestão do tempo, inteligência emocional, negociação e influência. O segundo momento foi direcionado a aplicação dos questionários utilizando a ferramenta Google Forms, onde foi enviado por e-mail o link da pesquisa para os profissionais das *startups* parceiras em análise. Por fim, o terceiro momento foi focado em analisar as respostas para captação das “competências base” exigidas e elencar as competências específicas mediante critérios apresentados pelos *Founders* da pequena empresa de caráter *Indtech*, para a montagem do modelo de gestão por competências como propósito deste trabalho.

## **3.2 Estratégia da Pesquisa**

O propósito desta seção é apresentar os passos que foram realizados no decorrer da pesquisa, para a resolução da problemática. A divisão dos passos será apresentada na forma de etapas, como demonstrado na Figura 5, presente na seção 3 de metodologia deste trabalho, com a adaptação do Modelo Estrela de Galbraith et al. (2011), para gestão por competências em *startups Indtechs*, com o intuito de facilitar o entendimento e futura replicação dos métodos em pequenas empresas de caráter *Indtech*.

### **3.2.1 Etapa 1 – Estratégia**

A primeira etapa trata-se da observação do cenário real da By Keller, que se caracteriza como *startup Indtech*. O próximo passo, ainda nessa primeira etapa, foi destinado à pesquisa com profissional especialista de RH de *startup* para captação das competências exigidas no mercado de trabalho atualmente, dentro dos ambientes de *startups*, para a montagem do conjunto de “competências base”, ou seja, aquelas que atendem aos requisitos mínimos para a formação de equipes que operam de forma dinâmica no dia a dia de trabalho. É importante ressaltar que essas “competências base” sempre estarão de acordo com as estratégias internas das empresas. Não é possível resolver a problemática sem compreender exatamente as exigências do mercado, além de ter as “competências base”, que facilitam e agilizam o processo de recrutamento e seleção dos profissionais, chegar no modelo de gestão por competências voltado para *Indtechs* se torna mais fácil.

### **3.2.2 Etapa 2 - Estrutura**

A segunda etapa trata-se da análise da estrutura organizacional da By Keller e identificação das competências exigidas pelo mercado de trabalho que atendam aos desafios da indústria com os *Founders*.

As competências foram segregadas em categorias, a fim de reduzir o número de perguntas, que serão atribuídas ao questionário, para torná-las mais estratégicas, ou seja, uma só pergunta identificará mais de uma competência no momento em que o profissional estiver sendo avaliado.

As categorias foram distribuídas conforme a Figura 6 a seguir.

**Figura 6:**Segregação das competências em categorias.

<b>LIDERANÇA E INFLUÊNCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Liderar</li> <li>→ Influenciar</li> <li>→ Persuadir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Decidir</li> <li>→ Agir como dono</li> <li>→ Comprometer-se</li> </ul>	<b>PENSAMENTO ESTRATÉGICO E ANÁLISE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Analisar de forma sistêmica</li> <li>→ Examinar detalhadamente informações</li> </ul>
<b>FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Adaptar-se facilmente</li> <li>→ Aprender rápido</li> <li>→ Demonstrar interesse em aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Realizar tarefas de forma rápida</li> <li>→ Capaz de se recuperar diante de adversidades</li> </ul>	<b>COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comunicar</li> <li>→ Estabelecer interações positivas</li> </ul>
<b>RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E FOCO EM RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concentrar-se na resolução de problemas</li> <li>→ Organizar</li> <li>→ Concentrar-se no resultado</li> </ul>		<b>PROATIVIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Tomar a iniciativa</li> <li>→ Realizar tarefas com tomada de decisão</li> </ul>
<b>HABILIDADES DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO</b>				
→ Criar				

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Uma vez compreendido o cenário da empresa em estudo e levantado todos os dados necessários referente às “competências base” para a montagem do formulário de pesquisa, a próxima etapa pode ser iniciada.

### 3.2.3 Etapa 3 – Processos e Competência Lateral

Atendendo ao objetivo principal deste trabalho, na etapa 3 deve-se buscar a descrição das competências específicas, ditas laterais, que os profissionais das *Indtechs* precisam ter para atender as exigências internas e externas de mercado e para montagem do quadro de perfis profissionais para as *startups*. A partir disso, realizar a elaboração das questões para o formulário de pesquisa. O intuito deste formulário é identificar se eles possuem essas competências e qual o tipo de especialidade, pois dependendo de qual alternativa o entrevistado escolher, o resultado demonstrará características que se aproximam das competências que ele julga possuir. Segundo Garrido (2004), as perguntas baseadas na metodologia aplicada nas quatro estratégias de (BENNIS; NANUS, 1988), o exemplo a seguir demonstrará como é o tipo de pergunta padrão que se faz nos questionários de avaliação de perfil dos candidatos e que será utilizado de inspiração para a criação das questões abordadas no formulário de pesquisa de competências deste trabalho.

- **Como você aborda a tarefa de influenciar os outros e tomar decisões importantes em sua equipe?**

- a) Apresento fatos e números convincentes e tomo decisões sozinho(a);
- b) Uso histórias e exemplos persuasivos e busco opiniões da equipe antes de decidir;
- c) Foco em construir relacionamentos sólidos para ganhar influência e procuro conselho de outras pessoas antes de tomar decisões importantes.

Ao analisar as alternativas de resposta, para o exemplo abordado acima, pode-se identificar padrões que sugerem a presença ou ausência de certas competências em seu perfil. Se o respondente escolher a alternativa (b), como exemplo, respostas que indicam a preferência por buscar opiniões da equipe antes de tomar decisões, pode indicar habilidades de liderança mais democrática e que valoriza a participação dos membros da equipe. Logo, é crucial que todas as respostas sejam analisadas com o devido cuidado e que sejam refletidas na cultura da empresa e suas respectivas demandas, para que o profissional certo seja primeiro recrutado e depois alocado no cargo certo e/ou nas atividades que correspondem ao seu perfil.

Logo, nesta etapa do desenvolvimento do trabalho, tomando-se os devidos cuidados que a literatura coloca para a definição de competências, foi desenvolvido um formulário de pesquisa, Diagnóstico de Competências gerais e específicas, subdividido em duas partes, onde a primeira busca identificar o quanto o profissional acredita que suas habilidades sejam compatíveis com o que foi questionado, proporcionando base de dados para a sugestão de um programa de capacitação de pessoas e a segunda com as competências específicas para captação do tipo de perfil que esses profissionais da indústria possuem. As 7 categorias receberam um total de 21 perguntas, nas quais o respondente deveria indicar o quanto ele se considerava apto(a) em cada competência, atribuindo uma pontuação na escala de 1 a 5, ou seja:

- 1 - Pouco apto(a) - Eu não me considero apto(a) nessa competência ou não tenho muita experiência nela;
- 2 - Parcialmente apto(a) - Eu tenho alguma experiência ou habilidade nessa competência, mas ainda preciso desenvolvê-la mais;
- 3 - Moderadamente apto(a) - Eu me considero moderadamente apto(a) nessa competência e consigo lidar com situações relacionadas a ela;

- 4 - Bastante apto(a) - Eu me sinto bastante apto(a) nessa competência e geralmente lido bem com situações relacionadas a ela;
- 5 - Altamente apto(a) - Eu me considero altamente apto(a) nessa competência e posso lidar com desafios complexos relacionados a ela com confiança.

Em relação às competências específicas de foco em liderança, técnicas específicas da indústria, administrativas e de operações, 15 perguntas no estilo múltipla escolha foram feitas. Os resultados serão apresentados na seção de resultados e discussão.

### **3.2.4 Etapa 4 – Sistema de Recompensas**

A quarta etapa trata-se da importância que toda empresa deve dar ao sistema de recompensa e/ou reconhecimento, que na aplicação prática deste trabalho será dada na forma de sugestão de um programa de capacitação de pessoas com foco nas competências de base e específicas, porém para chegar nesse ponto, primeiro é preciso entender a estrutura da empresa, para captação da necessidade dela, em relação aos profissionais necessários para cada área. Após isto, traçar juntamente com os *Founders*, as competências específicas que esses profissionais devem ter, pois os *Founders* são os criadores da empresa e têm o domínio sobre as estratégias de atuação. Recomenda-se que haja a validação dessas competências e de toda a construção do modelo de gestão com os *Founders* ao longo de todo o processo, isto garantirá que o modelo esteja alinhado com a estratégia e os objetivos da empresa.

Uma vez construída a lista de competências específicas, ditas laterais, deve-se utilizar a mesma linha de criação de perguntas para o formulário de pesquisa, porém com o viés de captação das habilidades específicas dos profissionais. A partir da montagem do questionário, deve-se aplicá-lo para compreensão das lacunas que precisam ser preenchidas e/ou aprimoradas em termos das habilidades desses colaboradores, para finalmente se chegar na sugestão do programa de capacitação desses profissionais.

### **3.2.5 Etapa 5 – Sistemas de Pessoas**

A quinta etapa refere-se a ponta de sistemas de pessoas, abordada no modelo estrela de Galbraith et al. (2011). A ideia principal dessa última parte é demonstrar os



caminhos para a montagem do quadro de perfis profissionais para atender às competências exigidas pelas *startups Indtech* com abordagem estratégica e criteriosa. É importante levar em consideração as necessidades específicas da indústria e os objetivos da *startup*.

As principais fases para a construção do quadro dos perfis profissionais são apresentadas a seguir:

- A primeira fase para a construção do quadro é relacionada com as competências específicas, ditas laterais, as quais foram explanadas na etapa 3 da subseção 3.2.3 deste trabalho;
- A segunda fase é relacionada com a compreensão das necessidades da startup em estudo, as quais foram explanadas na etapa 2 da subseção 3.2.2 deste trabalho;
- A terceira fase é relacionada a definição de perfis e cargos com base nas competências identificadas. É necessário que sejam criadas descrições detalhadas dos cargos e que sejam incluídas as responsabilidades, habilidades e experiências necessárias.

As informações referentes aos perfis e cargos ideais para *startups Indtech* serão demonstradas na seção 4.1.5.

Fatores pertinentes ao sistema de pessoas, por exemplo: fomento à diversidade, à atração de talentos, ao desenvolvimento profissional e à avaliação de desempenho proporcionam ao setor de RH uma estrutura bem estabelecida e direcionada tanto com foco nos profissionais quanto nas estratégias da empresa. Galbraith et al. (2011), afirmam que os sistemas de RH são suporte fundamental para o sucesso das organizações.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Etapas da Estratégia de Pesquisa**

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa exploratória e aplicada com base na metodologia proposta e, de acordo com as etapas citadas anteriormente na seção 3.2.

#### 4.1.1 Execução da Etapa 1 - Estratégia

Não foi encontrado nenhuma documentação sobre as atividades de recrutamento e seleção de profissionais de inovação. Os sócios fundadores têm essa preocupação, relacionada com o surgimento futuro de demandas de profissionais, para atender a capacidade operacional tanto interna quanto externa empresa/clientes. Existe um plano de inovação com projetos de desenvolvimento interno da empresa em estudo no curto, médio e longo prazo, cujas atividades de captação de profissionais se enquadra, mas ainda não implementado. O plano de desenvolvimento não aborda detalhadamente o tema “competências dos profissionais”, logo este trabalho servirá de base preparatória para que a empresa em estudo esteja alinhada quando essas demandas por profissionais surgirem.

Em relação às observações levantadas juntamente ao profissional de RH da *startup*, as competências de base e que estão vinculadas à estratégia da By Keller são apresentadas na Figura 7.

**Figura 7:** Lista das competências base.

Nº	Competências
1	Liderar
2	Analisar de forma sistêmica
3	Adaptar-se facilmente
4	Aprender rápido
5	Comunicar
6	Influenciar
7	Tomar a iniciativa
8	Realizar tarefas com tomada de decisão
9	Estabelecer interações positivas
10	Comprometer-se
11	Criar
12	Demonstrar interesse em aprender
13	Concentrar-se na resolução de problemas
14	Persuadir
15	Realizar tarefas de forma rápida
16	Capaz de se recuperar diante de adversidades
17	Decidir
18	Agir como dono
19	Examinar detalhadamente informações
20	Organizar
21	Concentrar-se no resultado

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Essas 21 competências proporcionam, aos profissionais de RH, um norte sobre os perfis que atenderão as expectativas das *startups* e funcionam como direcionadores para a montagem das questões que identificarão o quão próximo cada entrevistado está do perfil esperado ou não. É importante apresentar a descrição de cada uma das competências, a fim de facilitar a compreensão, aplicabilidade no dia a dia, além de apontar o que é esperado dos profissionais, ou seja, aquilo que eles têm que fazer em

termos de desempenho e/ou comportamento. Na Figura 8 foram descritas todas as 21 competências levantadas utilizando o padrão de condições para descrever uma competência.

**Figura 8:** Competências mapeadas e descritas.

Competência	Descrição
Liderar	Liderar os membros motivando-os a desempenhar suas atividades de forma assertiva.
Influenciar	Influenciar positivamente as pessoas demonstrando empatia e compreensão de suas necessidades e perspectivas.
Persuadir	Comunicar suas ideias de forma clara, convincente e empática para persuadir os outros a adotar ideias e soluções.
Decidir	Tomar decisões rápidas e assertivas demonstrando confiança em suas habilidades de análise e avaliação de cenários.
Agir como dono	Assumir a responsabilidade pelas tarefas e resultados, demonstrando proatividade e comprometimento com o sucesso geral da equipe ou
Comprometer-se	Executar as suas atividades não fazendo somente o necessário comprometendo-se com os objetivos da empresa.
Adaptar-se facilmente	Manter a qualidade das entregas se adaptando às situações adversas que mudam rapidamente.
Aprender rápido	Aprender rapidamente novas habilidades e conhecimentos relevantes para o desempenho de suas atividades.
Demonstrar interesse em aprender	Demonstrar interesse genuíno em aprender e adquirir novos conhecimentos.
Realizar tarefas de forma rápida	Adaptar-se rapidamente às mudanças e demandas do ambiente, respondendo de forma eficiente e eficaz, com flexibilidade e criatividade.
Capaz de se recuperar diante de adversidades	Vivenciar situações adversas se mantendo firme e equilibrado, cumprindo com combinados e responsabilidades
Concentrar-se na resolução de problemas	Identificar problemas de forma precisa propondo soluções efetivas.
Organizar	Executar as suas atividades de forma organizada seguindo o planejamento estabelecido.
Concentrar-se no resultado	Definir metas claras e mensuráveis, alinhadas com os objetivos estratégicos da equipe ou organização.
Analisar de forma sistêmica	Analisar sistemas buscando entender como as partes interagem entre si de forma a serem gerenciados e otimizados para atingir seus objetivos
Examinar detalhadamente informações	Habilidade em apresentar análises de forma clara e objetiva avaliando prós e contras da situação.
Comunicar	Comunicar-se de forma clara e objetiva, respeitando a opinião dos outros.
Estabelecer interações positivas	Trabalhar em equipe de forma harmoniosa respeitando todos os integrantes da equipe.
Tomar a iniciativa	Envolver-se com os projetos encarando os desafios não medindo esforços para ajudar os membros da equipe.
Realizar tarefas com tomada de decisão	Tomar decisões agindo de forma independente sem a necessidade de orientação ou supervisão constante.
Criar	Buscar soluções não convencionais e que sejam relevantes para seus consumidores.

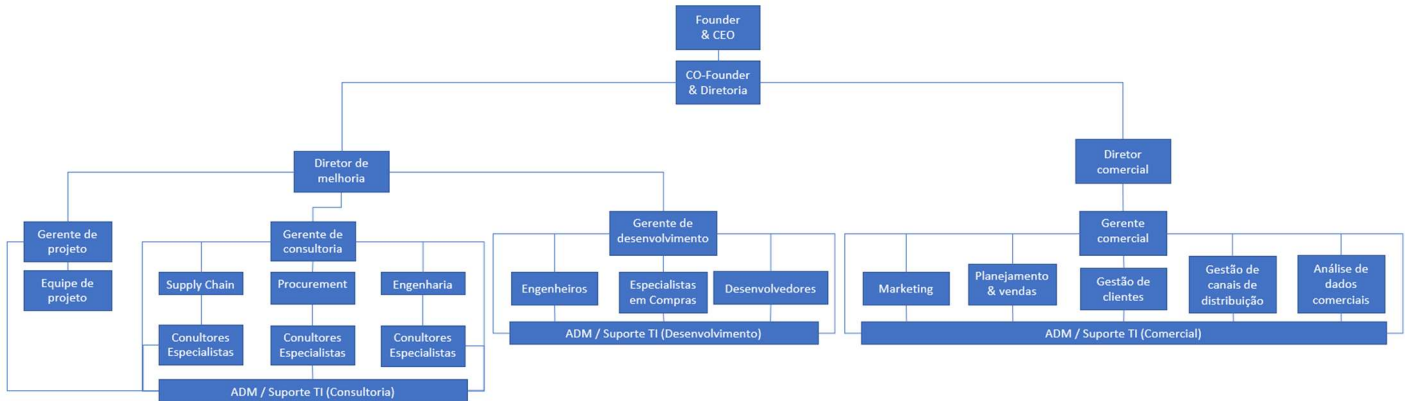
**Fonte:** Elaborada pela autora.

A forma utilizada para a descrição das competências foi: as competências foram descritas de modo de que cada uma contivesse verbo + objeto de ação, padrões desejados para a execução, e circunstância a qual o profissional pode estar inserido (CARBONE, BRANDÃO; LEITE, 2005).

### 4.1.2 Execução da Etapa 2 - Estrutura

A Figura 9 apresenta o organograma com a estrutura hierárquica da empresa em estudo.

**Figura 9:** Organograma da By Keller.



**Fonte:** Elaborada pela autora.

O organograma, Organograma - By Keller, da Figura 7 reflete a estrutura organizacional voltada para a prestação de serviços de consultoria estratégica nas áreas de *Procurement*, *Sourcing*, *Supply Chain Management* e Engenharia, além do serviço de negociação de materiais indiretos para as indústrias.

Os *founders* destacaram que as competências específicas para *startups* de caráter *Indtech* necessariamente tem que ter foco em liderança, técnicas específicas da indústria, administrativas e de operações. Todos esses pontos serão abordados na próxima seção.

### 4.1.3 Execução da Etapa 3 - Processos e Competência Lateral

Antes de apresentar as competências laterais, ditas específicas, é válido descrever as “competências base” que fazem parte dos perfis profissionais de quem trabalha em *startups* industriais e que foram apontadas pelos *Founders*.

- **Conhecimento técnico da indústria:** os profissionais necessariamente precisam ter um bom entendimento dos processos e tecnologias específicas das indústrias em que a *startup* atua;
- **Adaptabilidade:** os profissionais necessariamente precisam saber lidar com mudanças rápidas de tecnologias, regulamentações e demandas do mercado;

- **Conhecimento de normas e regulamentações:** os profissionais necessariamente precisam ter um bom entendimento sobre as diversas normas e regulamentações governamentais, de saúde, segurança e meio ambiente, além de compreender como essas regulamentações impactam o negócio da *startup* em que atua e de seus clientes;
- **Integração de tecnologia:** os profissionais precisam ter conhecimento geral sobre integração de tecnologias emergentes para impulsionar a eficiência e inovação dos processos;
- **Habilidades em análise de dados:** os profissionais precisam ter a capacidade de coletar, analisar e interpretar dados relevantes dos processos para identificar oportunidades de melhoria;
- **Mentalidade empreendedora:** os profissionais terão que ter iniciativa e discernimento para assumir riscos calculados e estar disposto a aprender com os erros.

Essas “competências base” são chamadas de “comuns” e funcionam como competências complementares as específicas, elas podem diferenciar os profissionais que as possuem e conseqüentemente ajudar as *startups* industriais a enfrentar os desafios únicos do setor, alcançando sucesso e crescimento a longo prazo. A partir deste ponto serão apresentadas as competências laterais e/ou específicas.

Iniciando pelas competências laterais de liderança, as principais são:

- **Conhecer as questões técnicas do setor:** líderes em *startups* industriais devem ter um conhecimento sólido das operações, tecnologias e processos específicos do setor em que a empresa atua;
- **Ter a visão estratégica da indústria:** líderes devem ter uma visão abrangente da indústria, entender as tendências emergentes, concorrência e oportunidades de crescimento para posicionar a *startup* de forma competitiva no mercado;
- **Ter a capacidade de tomada de decisões sob pressão:** líderes devem ser capazes de tomar decisões embasadas e eficazes mesmo em momentos de pressão, pois *startups* operam em ambientes incertos;
- **Ter a comunicação estratégica:** líderes devem ser comunicadores eficazes, capazes de articular claramente a visão, missão e objetivos da empresa, bem como fornecer *feedbacks* construtivos e manter uma comunicação aberta com a equipe;

- **Ter habilidades de orientar e/ou mentorar pessoas:** líderes devem ter habilidades de orientação e/ou mentoria para identificar talentos, promover o crescimento profissional e criar um ambiente de aprendizado contínuo dentro das *startups* em que atuam;
- **Realizar networking e construir parcerias:** líderes devem cultivar uma rede de contatos na indústria, buscando oportunidades de parcerias estratégicas, colaborações e acesso a recursos adicionais;

As competências laterais relacionadas as técnicas específicas da indústria são:

- **Ter o domínio de tecnologias específicas:** os profissionais técnicos devem ter um conhecimento aprofundado das tecnologias e ferramentas específicas utilizadas na indústria, como automação industrial, robótica, impressão 3D, realidade aumentada, entre outras;
- **Ter o domínio sobre Design e desenvolvimento de produtos:** os profissionais técnicos devem ser capazes de projetar e desenvolver novos produtos, sistemas ou soluções tecnológicas de acordo com as necessidades do mercado e requisitos da indústria;
- **Prototipar de forma ágil:** os profissionais devem ter a capacidade de criar protótipos rapidamente para testar conceitos e validar ideias por meio de simulações, facilitando o aprimoramento das soluções tecnológicas;
- **Ter o conhecimento em segurança cibernética:** os profissionais técnicos devem entender os princípios de segurança cibernética e implementar medidas para proteger os sistemas e dados da empresa;
- **Realizar a manutenção e o suporte técnico:** os profissionais técnicos devem ser capazes de desenvolver soluções e fornecer suporte técnico realizando a manutenção dos sistemas implementados;
- **Ter o conhecimento em automação industrial:** os profissionais técnicos devem estar familiarizados com conceitos de automação e sua aplicação na indústria para a otimização de processos;
- **Aprender de forma contínua:** os profissionais técnicos devem estar dispostos a se manterem atualizados, acompanhando as tendências e novidades do setor.

As principais competências laterais administrativas são:

- **Ter o conhecimento de normas e regulamentações fiscais:** os profissionais administrativos devem estar familiarizados com as normas e regulamentações fiscais específicas (impostos, incentivos fiscais, obrigações contábeis) do setor industrial em que a *startup* atua;
- **Realizar a gestão de contratos:** os profissionais devem saber gerenciar contratos de forma adequada, garantindo que os termos e condições sejam cumpridos protegendo os interesses da empresa;
- **Ter o conhecimento de tecnologias administrativas:** os profissionais devem estar atualizados sobre ferramentas e softwares de gestão administrativa, como sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e CRM (*Customer Relationship Management*), que podem melhorar a eficiência e organização das operações tanto da *startup* em que atuam quanto dos clientes;
- **Realizar a gestão de recursos humanos:** os profissionais administrativos devem entender de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e retenção de talentos para realizar a gestão eficaz das equipes;
- **Ter o domínio em análise de viabilidade econômico-financeira:** os profissionais devem ter a capacidade de realizar análises de viabilidade de projetos, investimentos e operações, considerando aspectos econômicos e financeiros para tomada de decisões assertivas;
- **Realizar a gestão de custos:** os profissionais administrativos devem estar preparados para gerenciar os custos operacionais, identificar áreas de redução de gastos e otimizar o uso dos recursos financeiros da *startup*;
- **Ter habilidades em comunicação interna:** os profissionais administrativos devem promover um ambiente de trabalho colaborativo de comunicação clara e eficaz para garantir o bom funcionamento da *startup* e as relações entre as equipes de trabalho;
- **Ter o pensamento estratégico:** os profissionais devem ter a capacidade de pensar estrategicamente e alinhar as atividades administrativas aos objetivos e metas da empresa como forma de garantir o crescimento e o sucesso da empresa a longo prazo.

Por fim, as principais competências laterais relacionadas a parte de operações são:

- **Realizar a gestão de projetos complexos:** os profissionais devem ter a capacidade de gerenciar projetos eficientemente, definindo prazos, alocando recursos e acompanhando o progresso, é fundamental para garantir a entrega bem-sucedida;
- **Ter o domínio em otimização de processos:** os profissionais que atuam nas operações devem ser especialistas em otimizar processos de produção, logística e distribuição identificando gargalos, eliminando desperdícios e reduzindo custos;
- **Ter o conhecimento em manufatura enxuta:** os profissionais devem estar familiarizados com os princípios e ferramentas da metodologia Lean Manufacturing;
- **Ter habilidades em *Supply chain management*:** os profissionais que atuam nas operações devem ter conhecimento sobre como coordenar fornecedores, realizar a gestão eficiente das compras, estoques, transporte e distribuição de forma eficiente;
- **Realizar as negociações:** os profissionais administrativos podem se envolver em negociações com fornecedores, clientes e outros parceiros comerciais e devem ter a habilidade de negociar estrategicamente para obter acordos vantajosos para a empresa em que atuam;
- **Realizar o planejamento de capacidade:** os profissionais que atuam nas operações devem ter o conhecimento sobre planejamento da produção de forma estratégica, considerando a demanda do mercado e os recursos disponíveis para auxiliar as empresas clientes em seus controles internos de fabricação;
- **Realizar o controle de qualidade:** os profissionais que atuam nas operações devem ter o conhecimento sobre as ferramentas e controles de qualidade para auxiliarem as empresas clientes na implementação de sistemas eficientes e que garantam o controle de seus processos;
- **Realizar a gestão de riscos:** os profissionais devem identificar os riscos potenciais em operações e desenvolver planos para mitigá-los garantindo a continuidade dos processos e a entrega de produtos confiáveis;
- **Ter a compreensão de normas e certificações:** os profissionais de operações devem estar cientes das exigências do setor industrial em cumprir com normas específicas e/ou obter certificações;



- **Realizar a gestão de sustentabilidade:** os profissionais de operações devem estar atentos às práticas sustentáveis, como a redução do impacto ambiental e a eficiência energética.

#### 4.1.4 Execução da Etapa 4 - Sistema de Recompensas

A dimensão de “metas e resultados” foi a primeira escolhida como uma das dimensões aplicáveis a uma *startup*, pois a definição, que é dada por Galbraith et al. (2011), diz que a atenção é concentrada nas pessoas e depois nos resultados mais importantes, ou seja, há reconhecimento dos indivíduos e/ou das equipes que atingem as metas estabelecidas por projeto. Ela é fácil de implementar e as metas aumentam proporcionalmente ao crescimento do desempenho de todos os profissionais ou daqueles que participam de um projeto específico.

A dimensão de “valores e comportamentos” foi a segunda escolhida como uma das dimensões aplicáveis a uma *startup*, pois a definição, que é dada por Galbraith et al. (2011), diz que se deve enfatizar os comportamentos desejados que dão suporte aos valores organizacionais, ou seja, deve-se reconhecer todos os níveis que demonstram ter esses valores. Isto garante o desempenho das pessoas a médio e longo prazo. Essa dimensão é específica para ambientes de incerteza e mudança constante, reforçando a aplicabilidade em *startups* de modo geral.

Em relação a todos os fatores positivos e negativos referente ao sistema de recompensa e reconhecimento e com base na teoria de Vroom (1964), as sugestões para o programa de recompensas, a fim de garantir a qualidade nas entregas dos colaboradores em *startups* são: definir metas claras e desafiadoras; dar *Feedback* e reconhecer continuamente os colaboradores; proporcionar sistemas de recompensas variados; incentivar a todos da equipe; promover uma cultura de aprendizado constante.

Paralelamente as pesquisas sobre o sistema de recompensa e reconhecimento, o formulário contendo questões referente as 7 categorias de competências de base e 15 questões específicas de foco em liderança, técnicas específicas da indústria, administrativas e de operações foi enviado para profissionais que atuam em *startups* com o objetivo de verificar o quanto eles se identificam com essas competências e mediante a isto, será dada a sugestão do programa de capacitação como forma complementar ao sistema.

Os programas de capacitação são uma forma eficaz de sistema de recompensa e reconhecimento para colaboradores em *startups* e outras empresas. Ao oferecer oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional, as organizações demonstram valorização dos seus funcionários e incentivam o aprimoramento contínuo das habilidades e conhecimentos diferentemente dos sistemas tradicionais de recompensa que tem foco apenas na valorização de um cargo (GALBRAITH ET AL., 2001).

#### **4.1.4.1 Execução da Etapa 4 – Apresentação dos Resultados da Pesquisa**

A pesquisa iniciou no dia 29/07/2023 e encerrou no dia 17/08/2023, ao total 20 empresas parceiras foram contactadas e aceitaram participar do estudo desta pesquisa de Diagnóstico de Competências gerais e específicas. Essas empresas fazem parte do *Network* da By Keller e receberam por meio de um link, o formulário para resposta. Foram coletadas 22 respostas, sendo estas provenientes de 13 colaboradores de *startups* parceiras, Lista - Empresas parceiras, voltadas a indústria e 9 colaboradores de *startups* de diferentes setores de atuação. É válido lembrar que os participantes não foram submetidos a uma avaliação tradicional, ou seja, perguntas que estivessem relacionadas apenas com o nome da competência e que buscassem uma identificação direta e múltipla escolha. Na verdade, os participantes depararam-se com perguntas que envolviam mais de uma competência em análise com o intuito de captar respostas que melhor refletissem suas reações no contexto proposto.

Esse enfoque permitiu uma análise mais autêntica e aprofundada tanto das “competências base” quanto as “específicas” dos indivíduos, proporcionando a captação detalhada e valiosa sobre o que de fato precisaria ser melhorado em termos de desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes. Esses dados foram cruciais para as sugestões de capacitação propostas na seção 4.1.4.2 deste trabalho.

O critério para a composição dos percentuais de análise foi dado mediante as respostas atribuídas e inferiores a nota 4 (Bastante apto(a) - Eu me sinto bastante apto(a) nessa competência e geralmente lido bem com situações relacionadas a ela), ou seja, as notas consideradas para fins de cálculo foram aquelas em que os colaboradores se consideravam Pouco Apto(a), Parcialmente Apto(a) e Moderadamente Apto(a) na situação questionada. Dessa forma, a proporção em percentual referente ao somatório total dessas respostas foi de 17,10%.

A Figura 10 apresenta os resultados obtidos referente as competências de base e demonstra os percentuais calculados.

**Figura 10:** Respostas para as competências de base.

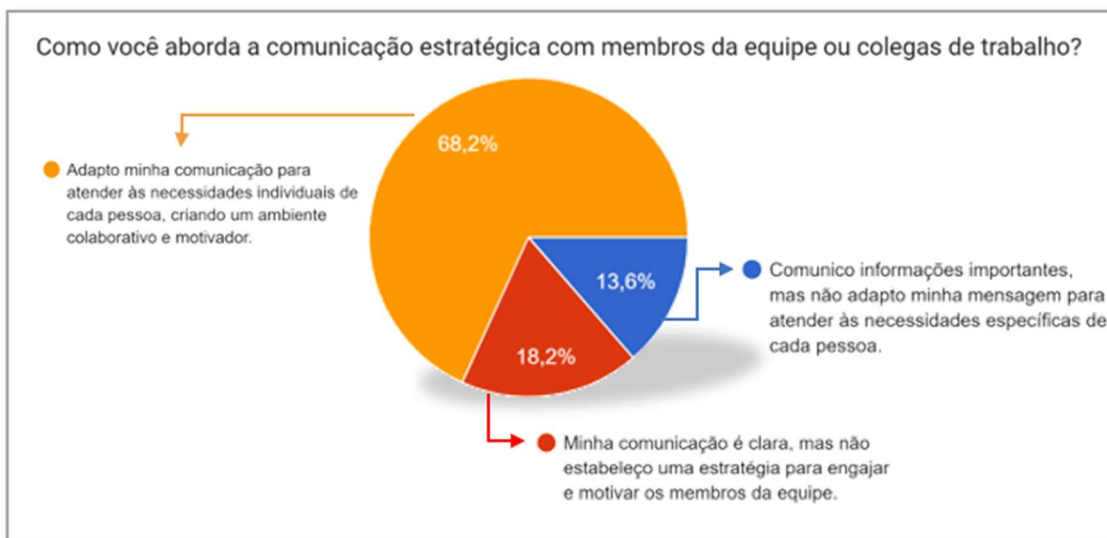
Nº	COMPETÊNCIAS	RESULTADOS DA PESQUISA - COMPETÊNCIAS DE BASE					TOTAL
		1	2	3	4	5	
		Pouco Apt(o/a)	Parcialmente Apt(o/a)	Moderadamente Apt(o/a)	Bastante Apt(o/a)	Altamente Apt(o/a)	
1	Liderar		1	5	9	7	22
2	Analisar de forma sistêmica		1	3	6	12	22
3	Adaptar-se facilmente		1	2	8	11	22
4	Aprender rápido		1	1	13	7	22
5	Comunicar		2	5	8	7	22
6	Influenciar		1	6	11	4	22
7	Tomar a iniciativa		1	2	10	9	22
8	Realizar tarefas com tomada de decisão			1	9	12	22
9	Estabelecer interações positivas			3	11	8	22
10	Comprometer-se				3	19	22
11	Criar		4	2	8	8	22
12	Demonstrar interesse em aprender			3	7	12	22
13	Concentrar-se na resolução de problemas		2		8	12	22
14	Persuadir		2	7	11	2	22
15	Realizar tarefas de forma rápida			3	13	6	22
16	Capaz de se recuperar diante de adversidades			1	16	5	22
17	Decidir		3	2	8	9	22
18	Agir como dono			1	2	19	22
19	Examinar detalhadamente informações		1	2	10	9	22
20	Organizar	1	1	6	10	4	22
21	Concentrar-se no resultado			3	10	9	22
<b>TOTAL DE RESPOSTAS POR CRITÉRIO</b>		1	21	58	191	191	<b>462</b>
<b>TOTAL DE RESPOSTAS POR CRITÉRIO EM %</b>		0,22%	4,55%	12,55%	41,34%	41,34%	
<b>COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS EM %</b>		<b>17,32%</b>			<b>82,68%</b>		

**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

As análises referentes aos resultados apresentados da Figura 10 mostram que, embora as *startups* analisadas tenham um grupo pequeno de colaboradores, os resultados obtidos não apontam grandes distorções em relação às “competências de base”, ou seja, aquelas que atendem aos requisitos mínimos para a formação de equipes que operam de forma dinâmica no dia a dia de trabalho. Em tese, as *startups* analisadas possuem as competências mínimas para um bom desempenho interno.

Os próximos resultados referem-se as 15 questões feitas para analisar as competências específicas. O Gráfico 1 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Comunicação estratégica”.

**Gráfico 1:** Competências relacionadas a comunicação estratégica.



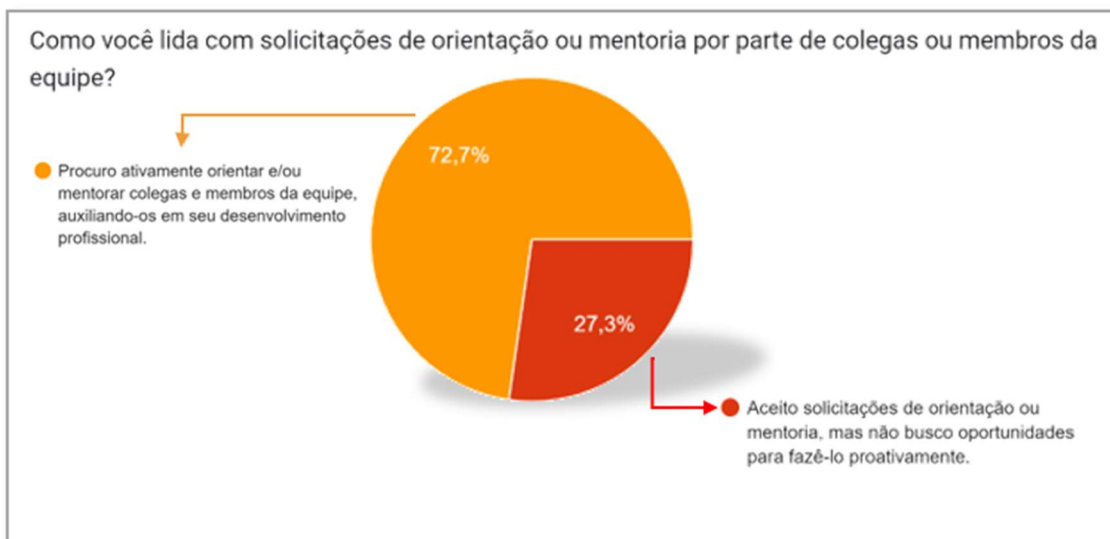
**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 13,6%, que corresponde a alternativa a) Comunico informações importantes, mas não adapto minha mensagem para atender às necessidades específicas de cada pessoa, sugere que o colaborador tenha dificuldade em ajustar sua comunicação para atender às necessidades individuais de cada pessoa, o que pode levar a alguns desafios na interação com colegas de equipe ou membros da organização. Além disso, pode indicar que o colaborador não está totalmente engajado em fornecer suporte individualizado aos membros da equipe ou colegas que buscam orientação ou mentoria.

Em relação aos 18,2%, que corresponde à alternativa b) Minha comunicação é clara, mas não estabeleço uma estratégia para engajar e motivar os membros da equipe, indica que o colaborador é capaz de se comunicar de forma clara, o que é uma habilidade valiosa, pois a comunicação eficaz é essencial no ambiente de trabalho. No entanto, ao não estabelecer uma estratégia para engajar e motivar os membros da equipe, pode haver oportunidades perdidas para criar um ambiente colaborativo e estimulante.

O Gráfico 2 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Habilidades de Orientação/Mentoria”.

**Gráfico 2:** Competências relacionadas as Habilidades de Orientação/Mentoria.

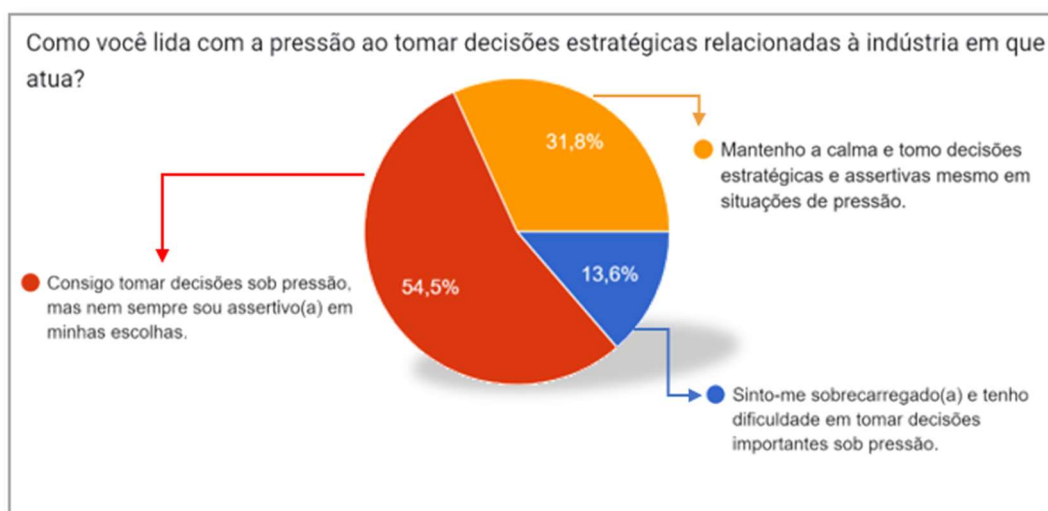


**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

Em relação aos 27,3%, que corresponde à alternativa b) Aceito solicitações de orientação ou mentoria, mas não busco oportunidades para fazê-lo proativamente, indica que o colaborador é receptivo e disposto a ajudar quando colegas ou membros da equipe pedem orientação ou mentoria, o que é uma atitude positiva. No entanto, a falta de iniciativa em buscar oportunidades para orientar ou mentorar proativamente pode representar uma oportunidade de desenvolvimento.

O Gráfico 3 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Visão estratégica da indústria” e “Tomada de decisões sob pressão”.

**Gráfico 3:** Competências relacionadas à visão estratégica da indústria e tomada de decisões sob pressão.



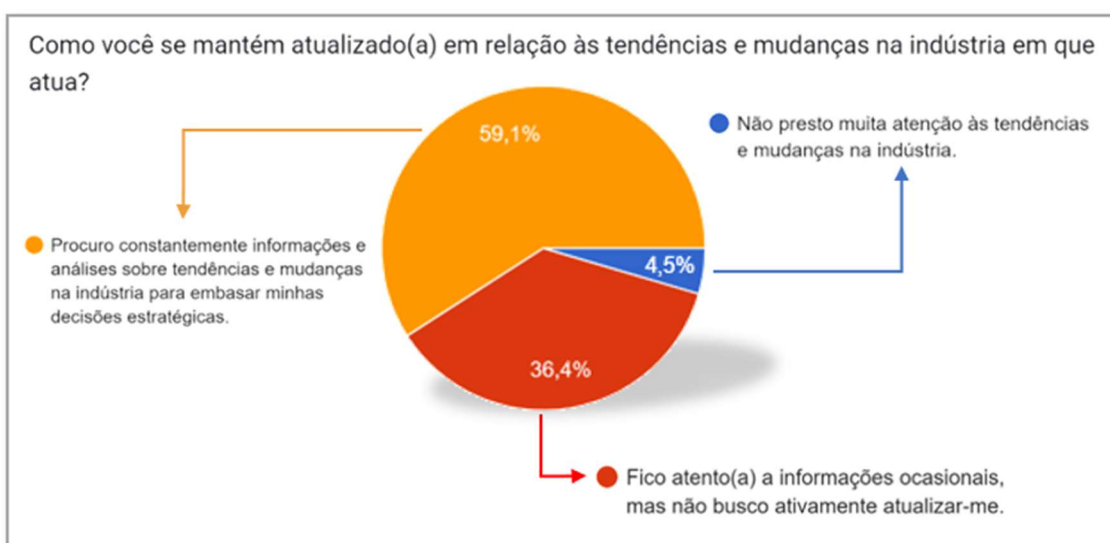
**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 13,6%, que corresponde à alternativa a) Sinto-me sobrecarregado(a) e tenho dificuldade em tomar decisões importantes sob pressão, indica que o colaborador tem dificuldades em lidar com situações de pressão que requerem tomada de decisões importantes. Sentir-se sobrecarregado(a) nessas situações pode impactar negativamente sua capacidade de analisar informações, avaliar opções e tomar decisões assertivas. Essa dificuldade em tomar decisões sob pressão pode ser um ponto de desenvolvimento relevante para este colaborador, especialmente no contexto de *startups* industriais, onde decisões estratégicas e rápidas podem ser necessárias para lidar com desafios e oportunidades. É importante salientar que a tomada de decisões sob pressão é uma habilidade que pode ser desenvolvida e aprimorada com o tempo e a prática. É fundamental não ver essa resposta como uma falha, mas sim como uma oportunidade de crescimento.

Em relação aos 54,5%, que corresponde a alternativa b) Consigo tomar decisões sob pressão, mas nem sempre sou assertivo(a) em minhas escolhas, mostra que o colaborador tem ciência de que precisa melhorar em relação à assertividade de suas decisões em momentos de pressão. A capacidade de tomar decisões sob pressão é uma habilidade valiosa, especialmente em ambientes como *startups* industriais, onde a agilidade e a capacidade de resposta são essenciais. A falta de assertividade nas escolhas pode ser vista como uma oportunidade de desenvolvimento para este colaborador.

O Gráfico 4 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos e “Tendências sobre as mudanças na indústria”.

**Gráfico 4:** Competências relacionadas as tendências e mudanças na indústria.

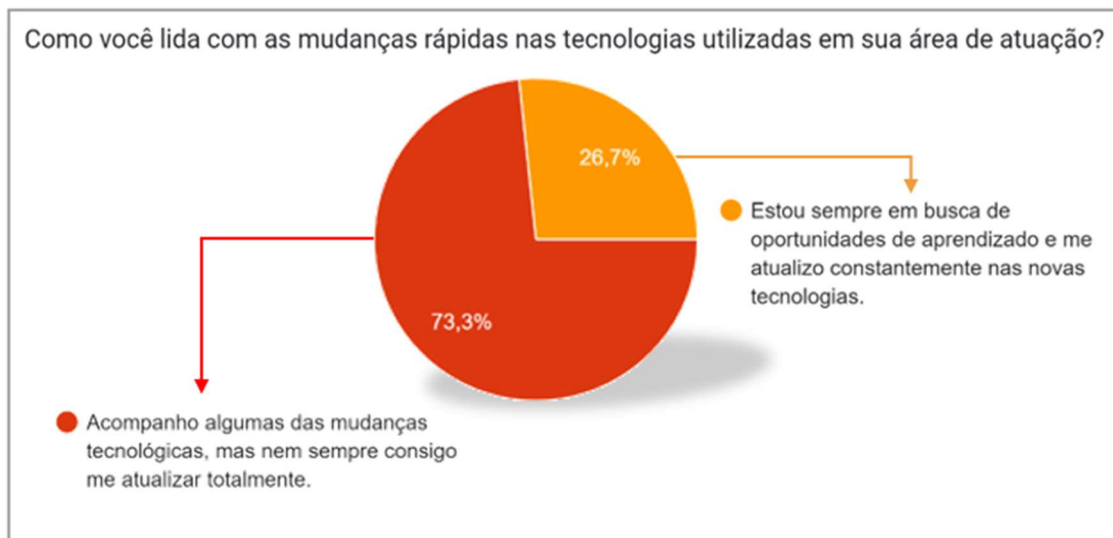


**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

Em relação aos 4,6%, que corresponde à alternativa a) Não presto muita atenção às tendências e mudanças na indústria, além de indicar que este colaborador não está preocupado em se manter atualizado em relação as tendências voltadas ao setor industrial. Prestar atenção às tendências e mudanças na indústria é uma competência importante para profissionais de qualquer *startup*, não somente as industriais. A capacidade de estar atualizado sobre novas tecnologias, práticas emergentes, concorrência e desenvolvimentos no setor é fundamental para o sucesso individual e da organização. Quanto aos 36,4%, que corresponde à alternativa b) Fico atento(a) a informações ocasionais, mas não busco ativamente atualizar-me, sugere que o colaborador pode estar ciente das informações que surgem ocasionalmente, mas pode não estar proativamente empenhado em buscar atualizações constantes sobre o setor. Isto pode gerar certa desvantagem ao que diz respeito a competitividade da empresa.

O Gráfico 5 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Domínio tecnológico e aprendizado contínuo”.

**Gráfico 5:** Competências relacionadas ao domínio tecnológico e aprendizado contínuo.



**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

Em relação aos 73,3%, que corresponde à alternativa b) Acompanho algumas das mudanças tecnológicas, mas nem sempre consigo me atualizar totalmente, indica que este colaborador reconhece o desafio de se manter atualizado frente às novas tecnologias, mas é importante salientar, inclusive, que problemas graves podem ser gerados por essa desatualização, por exemplo: a perda de oportunidades internas dentro da startup em que ele atua; dificuldade em colaborar com os desenvolvimentos dos projetos, visto que se

ele não obtiver conhecimento sobre novas ferramentas utilizadas pelas indústrias, certamente surgirão dificuldades em colaborar eficazmente com colegas de trabalho e parceiros de negócios; tecnologias antigas ou ultrapassadas podem tornar as habilidades desse colaborador menos relevantes no mercado, o que pode levar a uma redução na demanda por seus serviços; limitação de criatividade e inovação; autoconfiança afetada; redução na eficiência e produtividade e por fim, a dificuldade em acompanhar discussões e decisões poderá fazer com que este colaborador seja ou se sinta excluído das discussões e decisões importantes que envolvam tecnologias emergentes, o que pode afetar sua influência e impacto na organização.

O Gráfico 6 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Desenvolvimento, design de produtos e prototipagem ágil”.

**Gráfico 6:** Competências relacionadas a desenvolvimento, design de produtos e prototipagem ágil.



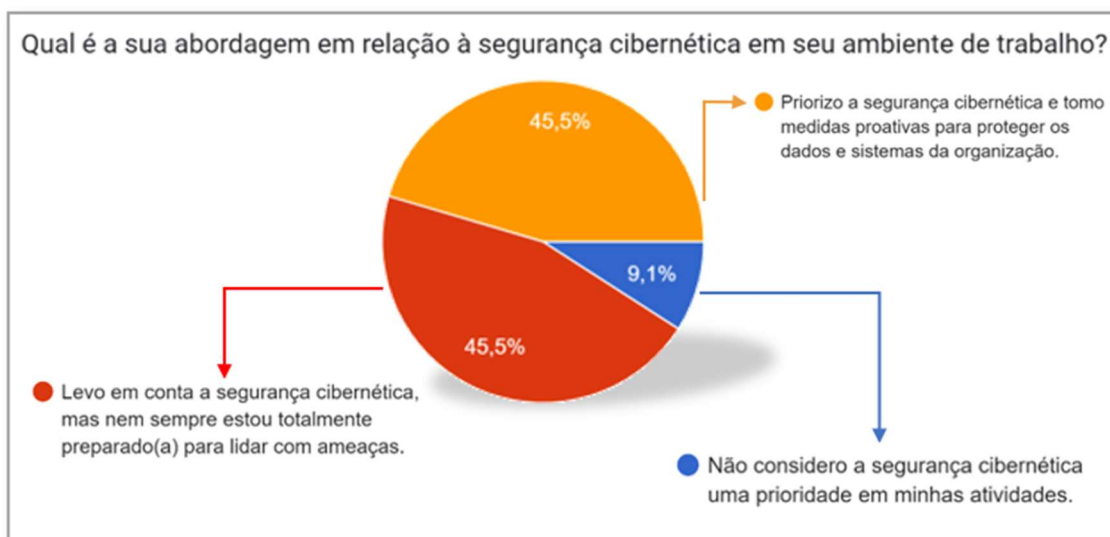
**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 53,3%, que corresponde à alternativa b) Faço alguns experimentos, mas ainda me sinto desconfortável em prototipar rapidamente, sugere que o colaborador pode estar em um estágio inicial de desenvolvimento de sua habilidade em prototipagem. Ele pode estar aberto a explorar novas abordagens, mas ainda enfrenta alguma insegurança ou dificuldade em executar essa atividade de forma eficiente. Isto pode ser causado por falta de experiência, familiaridade com as ferramentas ou técnicas de prototipagem, receio em cometer erros ou não obter resultados desejados ao prototipar de forma rápida. Nesses casos, é importante fornecer suporte e incentivar o colaborador a continuar experimentando e praticando a prototipagem rápida.



O Gráfico 7 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Segurança cibernética e manutenção técnica”.

**Gráfico 7:** Competências relacionadas a segurança cibernética e manutenção técnica.

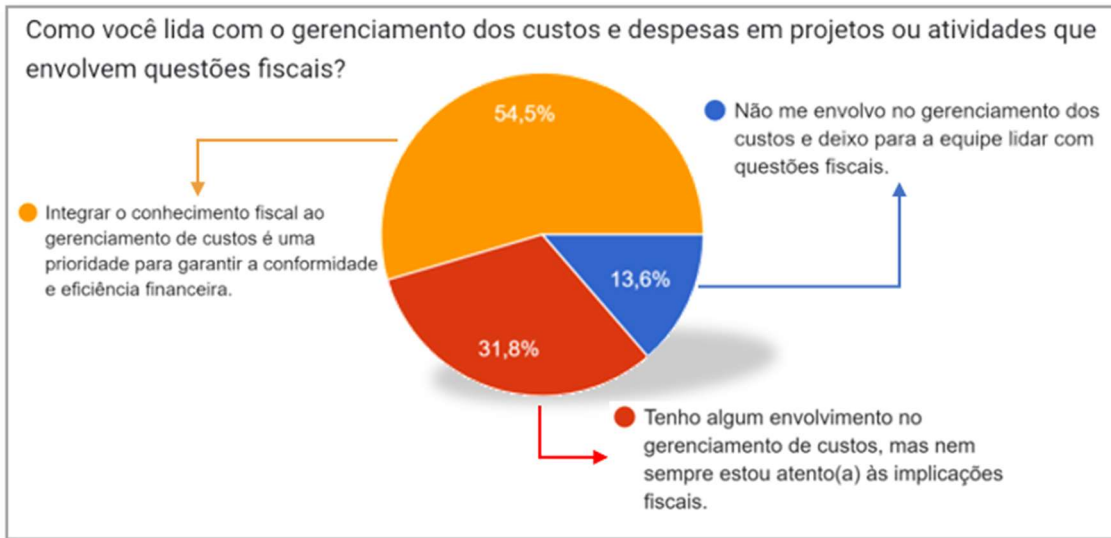


**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 9,10%, que corresponde à alternativa a) Não considero a segurança cibernética uma prioridade em minhas atividades, demonstra um sinal de alerta sobre a interpretação dessa resposta, pois ela indica que o colaborador pode não estar dando a devida importância à segurança cibernética em suas atividades diárias. A segurança cibernética é uma questão crítica e essencial para proteger os dados, informações e sistemas de uma organização. A falta de priorização dessa segurança pode expor a empresa a riscos de ataques cibernéticos, vazamento de informações confidenciais e outros incidentes. É extremamente importante que os colaboradores compreendam a importância da segurança cibernética e estejam conscientes dos possíveis impactos negativos de negligenciar esse ponto. Fornecer treinamentos complementares de segurança cibernética farão com que os colaboradores saibam como agir quando necessário.

O Gráfico 8 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas ao “Conhecimento de normas fiscais” e “Gestão de custos”.

**Gráfico 8:** Competências relacionadas ao conhecimento de normas fiscais e gestão de custos.

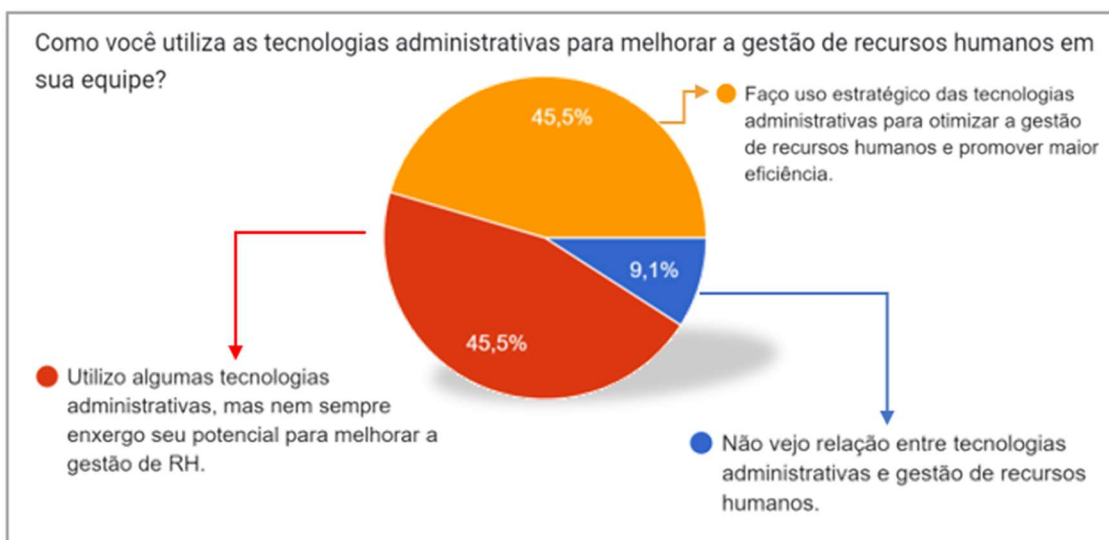


**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 13,6%, que corresponde à alternativa a) Não me envolvo no gerenciamento dos custos e deixo para a equipe lidar com questões fiscais e os 31,8%, que corresponde à alternativa b) Tenho algum envolvimento no gerenciamento de custos, mas nem sempre estou atento(a) às implicações fiscais. Essas respostas podem ser interpretadas como uma falta de responsabilidade e comprometimento em relação às questões financeiras e fiscais da organização. Outra interpretação pertinente a essas respostas é que o colaborador pode não estar assumindo a responsabilidade adequada em relação ao controle e gerenciamento dos custos relacionados ao seu trabalho ou projeto. Ele pode estar delegando essas tarefas para outros membros da equipe ou departamentos, o que pode levar a uma falta de controle financeiro e potenciais problemas no futuro. Além disso, as respostas sugerem que o colaborador pode não estar ciente da importância de acompanhar os custos e questões fiscais de suas atividades. O desconhecimento ou falta de envolvimento nessas áreas pode resultar em gastos desnecessários, desperdício de recursos ou até mesmo problemas com a conformidade fiscal.

O Gráfico 9 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Conhecimento de tecnologias administrativas” e “Gestão de pessoas”.

**Gráfico 9:** Competências relacionadas ao conhecimento de tecnologias administrativas e gestão de recursos humanos.

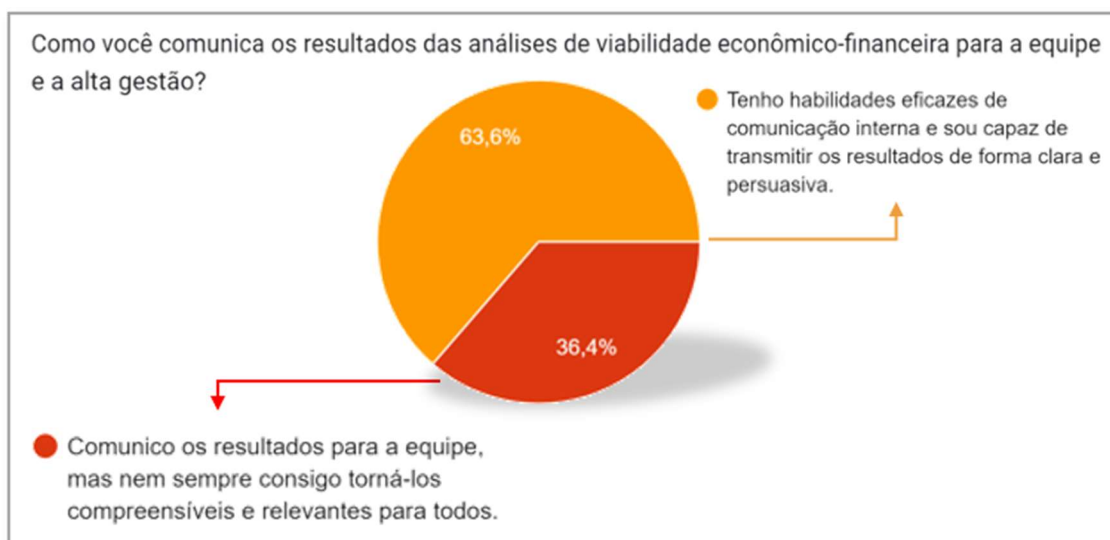


**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 9,1%, que corresponde à alternativa a) Não vejo relação entre tecnologias administrativas e gestão de recursos humanos, indica que o colaborador pode não estar ciente das diversas ferramentas e tecnologias administrativas disponíveis que tem como objetivo facilitar e aprimorar os processos relacionados à gestão de recursos humanos. Ele pode não reconhecer as vantagens e benefícios que a tecnologia pode trazer para otimizar atividades como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, entre outras. A falta de compreensão sobre a relação entre tecnologias administrativas e gestão de recursos humanos pode resultar em uma abordagem menos eficiente e eficaz na administração dos recursos humanos da empresa. Em relação aos 45,5%, que corresponde à alternativa b) Utilizo algumas tecnologias administrativas, mas nem sempre enxergo seu potencial para melhorar a gestão de RH, indica que as tecnologias não estão sendo utilizadas de maneira eficaz para aprimorar a gestão de RH, isso pode resultar em processos desorganizados, atrasos e falta de transparência e pode levar à insatisfação dos colaboradores num futuro próximo.

O Gráfico 10 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Análise de viabilidade econômico-financeira” e “Comunicação interna”.

**Gráfico 10:** Competências relacionadas a análise de viabilidade econômico-financeira e comunicação interna.



**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 36,4%, que corresponde à alternativa b) Comunico os resultados para a equipe, mas nem sempre consigo torná-los compreensíveis e relevantes para todos. Essa resposta indica que o colaborador pode estar realizando o esforço de compartilhar os resultados com a equipe, mas está ciente de que nem todos os membros conseguem entender completamente as informações apresentadas ou perceber sua relevância para o trabalho em equipe. Essa dificuldade na comunicação pode surgir de diferentes razões, como o uso de terminologias técnicas ou complexas, falta de clareza na explicação dos dados, ou até mesmo a falta de adaptação do conteúdo para atender às necessidades e conhecimentos específicos de cada membro da equipe. Este colaborador precisa aprimorar suas habilidades de comunicação, buscando abordagens mais claras, concisas e adaptadas ao público-alvo.

O Gráfico 11 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Pensamento estratégico” e “Gestão de contratos”.

**Gráfico 11:** Competências relacionadas a pensamento estratégico e gestão de contratos.



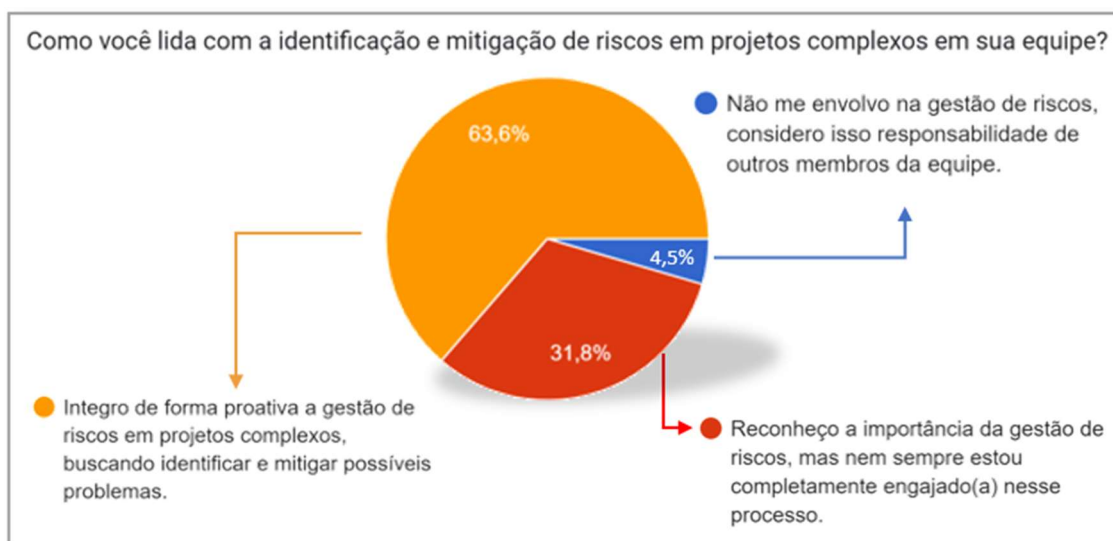
**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 4,5%, que corresponde à alternativa a) Não considero a relação entre gestão de contratos e objetivos estratégicos da empresa. Essa resposta sugere que o profissional pode estar realizando a gestão de contratos de forma isolada, sem levar em conta como esses contratos podem impactar e contribuir para o alcance dos objetivos de longo prazo da empresa. Ele pode não estar considerando como as negociações e termos contratuais podem estar alinhados com as metas e direcionamentos estratégicos da organização. Isso pode representar um risco, uma vez que a gestão de contratos pode desempenhar um papel fundamental no sucesso dos projetos, na redução de custos, na mitigação de riscos e no fortalecimento das parcerias estratégicas da empresa.

Em relação aos 18,2%, que corresponde a alternativa b) Tento garantir que os contratos estejam de acordo com as necessidades operacionais, mas nem sempre considero os aspectos estratégicos, deixa claro que há uma falta de consideração relacionada a aspectos estratégicos na gestão de contratos resultando em possíveis perdas de oportunidades de negócios, desalinhamento com os objetivos de longo prazo da empresa, ou até mesmo a celebração de contratos que não estejam alinhados com a visão e missão da organização.

O Gráfico 12 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Gestão de projetos complexos” e “Gestão de riscos”.

**Gráfico 12:** Competências relacionadas a gestão de projetos complexos e gestão de riscos.

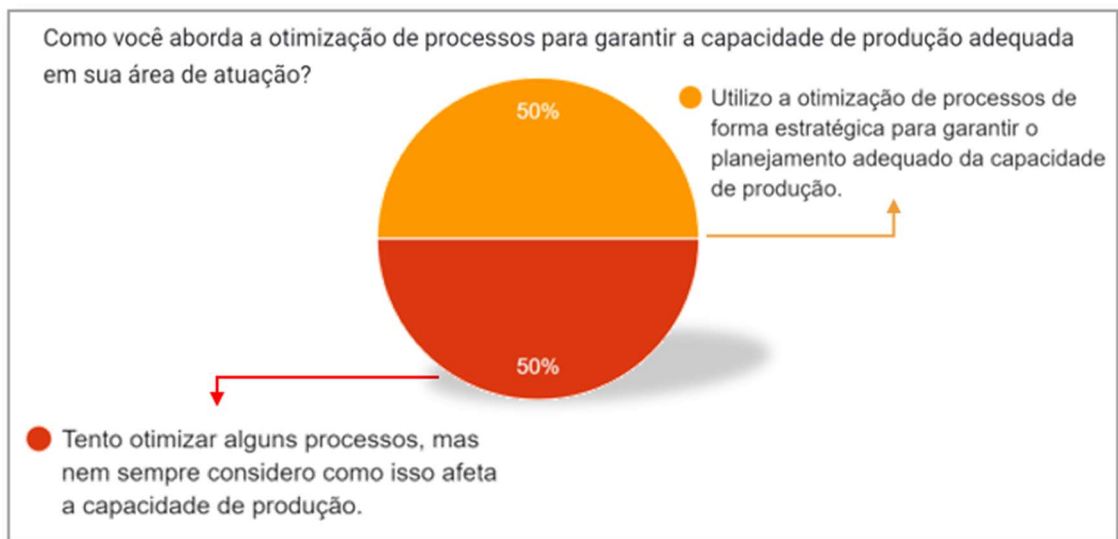


**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 4,5%, que corresponde à alternativa a) Não me envolvo na gestão de riscos, considero isso responsabilidade de outros membros da equipe, indica que há falta de comprometimento e responsabilidade em relação à identificação e mitigação de riscos em suas atividades ou projetos. Pode indicar, inclusive, a falta de compreensão sobre a importância de cada membro da equipe assumir um papel ativo na identificação, análise e tratamento dos riscos que podem afetar o sucesso de suas atividades ou projetos. A gestão de riscos é uma prática fundamental em qualquer ambiente de negócios, e todos os colaboradores devem estar cientes de como identificar os riscos potenciais e tomar medidas para mitigá-los. Ignorar ou negligenciar essa responsabilidade pode levar a problemas futuros e impactar negativamente os resultados do trabalho realizado.

O Gráfico 13 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Otimização de processos” e “Planejamento de capacidade”.

**Gráfico 13:** Competências relacionadas a otimização de processos e planejamento de capacidade.

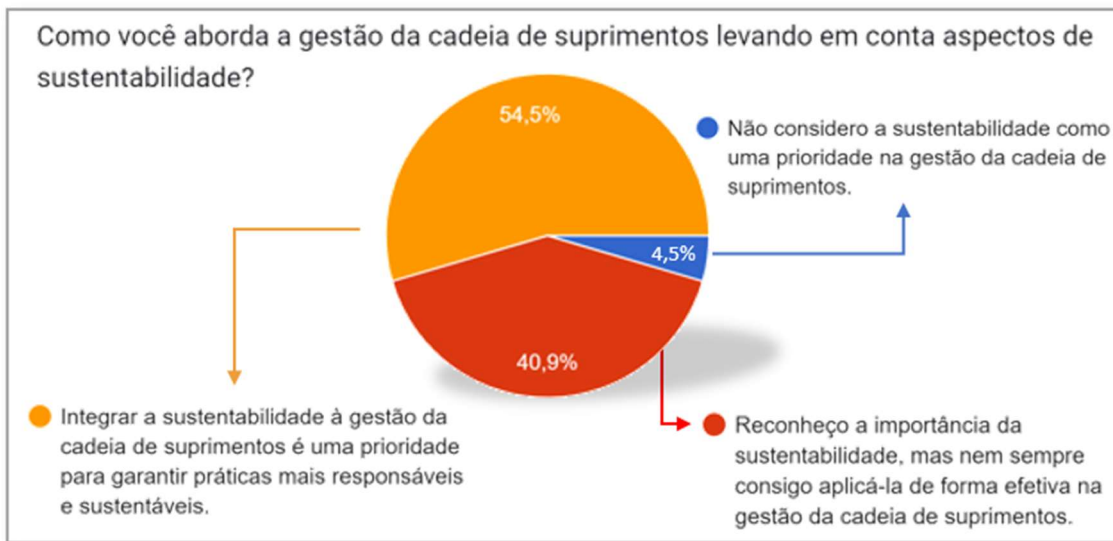


**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 50%, que corresponde à alternativa b) Tento otimizar alguns processos, mas nem sempre considero como isso afeta a capacidade de produção. Essa resposta sugere que o colaborador pode estar focado em identificar e implementar melhorias nos processos para aumentar a eficiência e a qualidade do trabalho realizado. No entanto, ele pode não estar levando em conta como essas otimizações podem influenciar diretamente a capacidade produtiva da empresa, podendo levar a gargalos ou sobrecarga em algumas áreas. A falta de consideração da capacidade de produção pode resultar em problemas como aumento da demanda sem a devida capacidade para atendê-la, redução da qualidade dos produtos ou serviços devido à pressa para implementar mudanças ou mesmo desequilíbrio na alocação de recursos.

O Gráfico 14 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “*Supply Chain Management*” e “*Gestão de Sustentabilidade*”.

**Gráfico 14:** Competências relacionadas a Supply Chain Management e gestão de Sustentabilidade.



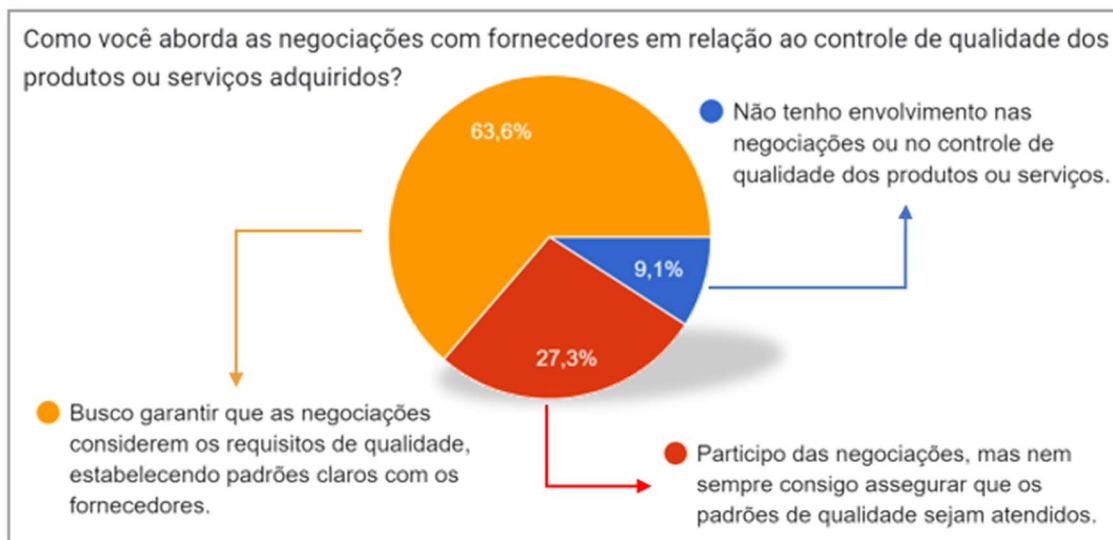
**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 4,5%, que corresponde à alternativa a) Não considero a sustentabilidade como uma prioridade na gestão da cadeia de suprimentos, indica que o colaborador pode estar focado principalmente em aspectos operacionais e técnicos da gestão da cadeia de suprimentos, mas pode estar negligenciando a importância de considerar os impactos ambientais, sociais e éticos ao longo de toda a cadeia de suprimentos. Visto que esses impactos estão recebendo maior atenção nos últimos tempos, mais conhecido como ESG (*Environmental, Social and Governance*) e exigido pelo mercado é válido que os colaboradores considerem esses aspectos e utilize-os, pois adotar essas medidas irão minimizar o impacto negativo das operações da empresa no meio ambiente, promoverão práticas éticas com fornecedores e parceiros, e garantirão que as operações sejam socialmente responsáveis. Negligenciar a sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos pode ter consequências negativas, como perda de oportunidades de negócio, exposição a riscos ambientais e sociais, além de impactos negativos na reputação da empresa.

O Gráfico 15 apresenta os resultados considerando as competências relacionadas aos aspectos de “Negociações” e “Controle de qualidade”.



**Gráfico 15:** Competências relacionadas a negociações e controle de qualidade.



**Fonte:** Formulário de pesquisa – Google Forms.

O percentual de 9,10%, que corresponde a alternativa a) Não tenho envolvimento nas negociações ou no controle de qualidade dos produtos ou serviços. Essa resposta pode ser interpretada como um indicativo de que o colaborador pode não estar diretamente envolvido nessas atividades específicas em seu papel atual na organização, não necessariamente expresse um resultado negativo. Já o 27,3%, que corresponde a alternativa b, são mais preocupantes, pois o colaborador pode estar envolvido nas etapas de negociação com fornecedores ou clientes, buscando acordos e condições vantajosas para a empresa, porém, mesmo com a negociação bem-sucedida, pode haver desafios em garantir que os produtos ou serviços atendam a todos os requisitos de qualidade estipulados.

#### **4.1.4.2 Execução da Etapa 4 – Programa de Capacitação**

A partir do instrumento de coleta de dados e das análises realizadas na seção 4.1.4.1, os critérios de decisão utilizados para a montagem do programa de capacitação que será proposto a seguir foram: análise individual de cada resposta, agrupamento das necessidades em comum relacionadas ao aprimoramento das competências por tipo de habilidade, ou seja, individuais e coletivas, maior disponibilidade e/ou facilidade de acesso aos recursos, por exemplo, cursos online de curta duração e a composição dos percentuais de análise, que neste trabalho, foi dado mediante as respostas atribuídas e

inferiores a nota 4 apresentados na Figura 10 desta mesma seção. Dito isto, as sugestões para o programa de capacitação desses profissionais voltadas ao desenvolvimento das habilidades individuais e coletivas são:

- Desenvolvimento de Habilidades de Liderança;
- Treinamento em Inteligência Emocional;
- Treinamento em Comunicação Interpessoal;
- Treinamento em Liderança e Gestão de Equipes;
- Treinamento em Gestão de Conflitos;
- Desenvolvimento de Habilidades de Feedback;
- Desenvolvimento de Consciência Cultural;
- Desenvolvimento de Habilidades de Comunicação;
- Participação em Programas de Mentoria;
- Workshops de Dinâmica de Grupo;
- Treinamento em Gestão do Tempo;
- Treinamento em Resolução de Problemas;
- Treinamento em Gerenciamento de Estresse;
- Prática de Tomada de Decisões;
- Treinamento em Comunicação Assertiva;
- Treinamento em Autocuidado.

As sugestões para o programa de capacitação desses profissionais voltadas ao desenvolvimento das competências técnicas da indústria seguiram os mesmos critérios de decisão utilizados para o desenvolvimento das habilidades individuais e coletivas, porém com o viés direcionado aos pontos críticos identificados nas análises dos resultados voltados as políticas internas das empresas participantes e competências específicas de profissionais que atuam no ramo industrial e que não podem ser abdicadas, caso contrário os resultados dessas empresas poderá ser comprometido num futuro próximo. Logo, as sugestões para o programa de capacitação desses profissionais voltadas ao desenvolvimento das habilidades técnicas são:

- Políticas e Diretrizes da Organização;
- Treinamento em Conscientização de Segurança;

- Cursos sobre Certificações e Normas Sustentáveis;
- Treinamento em Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos;
- Treinamento em Gestão de Riscos;
- Cursos de Gestão Financeira;
- Cursos de Gestão de Contratos;
- Treinamento em Tributação;
- Treinamento em Negociação.

Recomenda-se que aliado a todas essas possibilidades de desenvolvimento das competências individuais, coletivas e técnicas, é que as *startups* tenham um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para seus colaboradores, dessa forma eles poderão enxergar seus potenciais e trabalhar nos pontos que precisam ser melhorados para a alta performance.

As sugestões citadas acima podem ser feitas em formatos de cursos de curta, média ou longa duração. Tudo dependerá da disponibilidade das horas de trabalho de cada colaborador e das necessidades relacionadas as metas das *startups*.

Este último passo completa o sistema de recompensa e reconhecimento garantindo o sucesso dessas empresas no gerenciamento das competências de seus colaboradores.

#### **4.1.5 Execução da Etapa 5 - Sistemas de Pessoas**


Todas as etapas anteriores, além de cruciais para demonstração de como o modelo de gestão por competências aplicado a *startups Indtech* deve funcionar, fornecem dados suficientes para a construção de um padrão de criação de perfis profissionais para *startups* industriais.

A partir das competências específicas levantadas para profissionais de inovação voltados a indústria e de acordo com a necessidade da *startup* By Keller, o perfil de um Analista de Compras Sr. foi apontado como prioridade e será detalhado neste trabalho de forma padronizada permitindo não somente a replicação em outras *startups* como também a de criação dos demais perfis partindo do passo a passo apresentado a seguir.

Após a escolha do cargo, que deve ser utilizado como modelo, a função exercida por ele foi definida entre os sócios fundadores da *startup*. É importante salientar que a descrição da função teve como base as competências específicas, ditas laterais levantadas

na seção 4.1.3. A Figura 11 apresenta a descrição da função/cargo do colaborador da área de Compras.

**Figura 11:** Descrição da função/cargo: Analista de Compras Sr.

	<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>		REG.004
			VER.00
<b>NOME DO CARGO:</b>	Analista de Compras Sr.	<b>DEPARTAMENTO:</b>	Compras
<b>REPORTA PARA:</b>	Keythy Keller Amaro Luna de Alencar	<b>CARGO:</b>	Founder & CEO
<b>FUNÇÃO:</b>	Responsável pela negociação com os fornecedores, emitir pedidos de compras no sistema. Acompanhar os pedidos e conferir a entrega. Elaborar e controlar os contratos/aditivos de serviços e materiais e equipamentos estratégicos. Analisar e gerir base de fornecedores, a fim de buscar novas oportunidades de redução de custos e melhorias qualitativas para produtos e serviços.		

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Após a definição e descrição da função, foram feitas as definições e descrições do objetivo do cargo. A Figura 12 detalha os objetivos esperados pela *startup*.

**Figura 12:** Descrição do objetivo do cargo: Analista de Compras Sr.

OBJETIVO DO CARGO
Executar as atividades de acordo com os procedimentos operacionais da startup, e conforme orientação e prioridade dos serviços determinados por seu superior imediato, de acordo com as normas e procedimentos da empresa;
Atender as demandas de materiais, serviços, OPEX e CAPEX através de negociações com os fornecedores <b>nacionais e internacionais</b> , oficializando suas operações através do sistema da startup;
Garantir as melhores negociações na contratação de serviços e materiais/equipamentos estratégicos para os usuários internos em termos de: preço; qualidade; prazo de entrega e termo de pagamento;
Garantir que os pedidos de compras sejam entregues dentro dos prazos estabelecidos através da execução de follow-up junto aos seus fornecedores, acompanhando através do sistema da startup;
Garantir que os pedidos de compras sejam entregues dentro dos prazos estabelecidos através da execução de follow-up junto aos seus fornecedores, acompanhando através do sistema da startup;
Responsável pelo cadastro e atualização tanto dos materiais/serviços quanto dos fornecedores, sempre demandado pelas áreas/departamentos solicitantes;
Acompanhar os processos de importação;
Quando solicitado, acompanhar os fornecedores e clientes quando receber visitas comerciais;
Desenvolver e visitar - fornecedores atuais e novos quando necessário;
Cumprir e monitorar metas para a área de Compras com a participação dos principais clientes internos e alinhados com as diretrizes e estratégias da startup;
Garantir a melhoria contínua dos processos internos da área/departamento de Compras e interação com demais áreas da startup;
Preservar limpo e organizado o local de trabalho, equipamentos e materiais a fim de manter boas condições de uso, acondicionando os resíduos gerados nas atividades em recipientes e locais apropriados, preservando os aspectos de segurança, saúde ocupacional e meio ambiente.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Após a definição e descrição do objetivo do cargo, foram feitas as definições e descrições das principais tarefas que o Analista de Compras Sr. terá que exercer na *startup*. A Figura 13 detalha essas informações.

**Figura 13:** Descrição das tarefas principais do cargo: Analista de Compras Sr.

TAREFAS PRINCIPAIS
Criar e controlar processos e procedimentos internos da área de Compras;
Atuar na consolidação da demanda de serviços ou materiais da startup, bem como conduzir análise prévia e priorizar as demandas sob sua responsabilidade, garantindo a excelência na tomada de decisões;
Garantir o alinhamento dos processos de compra a metodologia de Strategic Sourcing, sempre focando na redução do TCO;
Gerenciar seu grupo específico das categorias de compras sob sua responsabilidade visando estabelecer um processo de comunicação claro e preciso e total integração entre as áreas da startup;
Implementar indicadores de desempenho e principais métricas de planejamento para a startup;
Realizar análise crítica dos indicadores e elaborar planos de ação, garantindo a execução do mesmo dentro do prazo, acompanhamento orçamentário;
Cumprir o atendimento aos SLAs estabelecidos;
Participar de eventos relacionados ao setor afim de buscar melhorias com benchmarking constantes;
Negociar acordos comerciais, sejam eles de longo prazo ou spot;
Garantir a aplicação de metodologias como Gestão de Categoria, Spend Analysis e Should Cost, TCO, entre outras, com foco em obter os melhores resultados em uma negociação;
Gerenciar os contratos sob sua responsabilidade garantindo seu cumprimento;
Trabalhar na metodologia para desenvolvimento, homologação e gerenciamento de novos Fornecedores / Parceiros;
Manutenção do relacionamento com demais departamentos internos;

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Após a definição e descrição das principais tarefas que o Analista de Compras Sr. terá que exercer na *startup*. A Figura 14 detalha as informações referentes aos requisitos indispensáveis do cargo relacionado a educação do colaborador.

**Figura 14:** Descrição dos requisitos indispensáveis do cargo voltados a educação.

REQUISITOS INDISPENSÁVEIS DO CARGO
<b>EDUCAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Superior Completo em administração, comércio exterior, engenharia produção/mecânica;</li> <li>● Experiência em compras e gestão de contratos;</li> <li>● Habilidades de negociação;</li> <li>● Inglês intermediário/ avançado;</li> <li>● Conhecimento de metodologias ágeis;</li> <li>● Excel avançado;</li> <li>● Noções avançadas de Cálculo – análise relação custo / benefício;</li> <li>● Conhecimento na apuração de impostos: PIS, COFINS, IPI, ICMS, ICMS-ST, ISS;</li> <li>● Será um diferencial ter experiência com compras na área de TI.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A Figura 15 detalha as informações referentes aos requisitos indispensáveis do cargo relacionado as competências/habilidades do colaborador.

**Figura 15:** Descrição dos requisitos indispensáveis do cargo voltados as competências/habilidades.

COMPETÊNCIAS / HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amplo conhecimento em metodologias da área de compras: strategic sourcing com foco na redução do TCO; análise do Should Cost; ferramentas e conceitos avançados de negociação e processos de sourcing (RFP, RFQ, Leilão Eletrônico, acordos de Catálogos, etc.);</li> <li>● Negociador hábil com visão estratégica;</li> <li>● Foco no cliente, assertividade, senso de urgência x o que é importante;</li> <li>● Visão sistêmica com foco no resultado;</li> <li>● Adaptável;</li> <li>● Habilidades interpessoais - gestão de conflitos;</li> <li>● Autogerenciável;</li> <li>● Capacidade analítica, orientação para mudanças e melhoria de processos;</li> <li>● Organizado;</li> <li>● Senso de dono;</li> <li>● Atenção e concentração;</li> <li>● Responsável e planejador;</li> <li>● Persuasão;</li> <li>● Aprendizado rápido;</li> <li>● Resiliente;</li> <li>● Comprometido;</li> <li>● Proatividade.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A Figura 16 detalha as informações referentes aos requisitos indispensáveis do cargo relacionado as experiências do colaborador.

**Figura 16:** Descrição dos requisitos indispensáveis do cargo voltados as experiências.

EXPERIÊNCIA
<p>Experiência mínima de 6 anos na área de compras em empresas de médio e grande porte;  Mínimo de 3 anos como comprador de materiais indiretos para indústrias;  Conhecimento em SAP como Key User e implantação de ERP (preferencialmente SAP);  Amplo conhecimento em Metodologia strategic sourcing com foco na redução de TCO;  Ferramentas e conceitos avançados de negociação e processos de suprimentos (Auction, eauction, cálculo de Saving, SIPOC, Kraljic etc);  Trabalho sob pressão, Administração de conflitos;  Experiência em Excel avançado;  Identificação de problemas e implementação de soluções;  Desenvolvimento de pessoas e gestão de equipes;  Elaboração e controle do indicador de Saving / Cost avoidance;  Elaboração e controle do indicador de Redução da base de fornecedores;  Elaboração e controle do indicador de Percentual de compras em contrato;  Elaboração e controle do indicador de Pesquisa de satisfação de clientes internos;  Elaboração e controle do indicador de razo médio de pagamento.</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os próximos passos para totalizar o ciclo da gestão por competências é composto pelo recrutamento e seleção com base nas competências definidas pela *startup*, a avaliação de desempenho desse colaborador, a realização de um plano de desenvolvimento individual, a capacitação e treinamentos, o reconhecimento e recompensas e por fim o acompanhamento contínuo. É válido lembrar que a contribuição deste estudo vai até a definição e elaboração do perfil profissional, os outros passos serão dados pela própria *startup* futuramente.

## 5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

A gestão por competências é crucial para todas as organizações, independentemente de seus tamanhos, pois o recurso mais valioso para uma empresa é o humano (DEMO, 2010).

No contexto das *startups* industriais, onde a inovação e a eficiência operacional são essenciais, a adoção de abordagens orientadas por competências surge como uma estratégia que não apenas responde às demandas do mercado atual, mas também abre portas para a excelência e o crescimento contínuo.

Neste estudo foi proposta a elaboração de um modelo de gestão por competências voltado a *startups Indtechs* baseado no modelo estrela de Galbraith et al. (2011), ele se mostrou eficaz não apenas para a captação de algumas das principais competências específicas dos profissionais de inovação de *startups* industriais, como também para a construção de um perfil profissional necessário a *startup* em estudo, inclusive tornando-o passível de replicação em trabalhos futuros. Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi atendido, pois tanto as “competências base” quanto algumas das principais competências “específicas” foram demonstradas ao longo das seções 4.1.1 e 4.1.3 respectivamente, facilitando e proporcionando as futuras *startups* industriais dados suficientes para a criação de seus próprios sistemas de gestão por competências.

A utilização do modelo estrela permitiu que todos os sistemas cruciais para a gestão por competências fossem primeiramente explorados e depois adaptados a empresa By Keller, ou seja, o cenário real da empresa para entendimento da estratégia foi analisado e a partir disso quais seriam os perfis profissionais que correspondessem a essa demanda foram identificados, atendendo aos dois primeiros objetivos específicos deste trabalho, o de “Estratégia” e o de “Estrutura”. Após isto, as competências laterais, ditas específicas, foram identificadas e paralelamente, via formulário de diagnóstico, foi extraído em detalhe, as informações necessárias referente ao que precisaria ser feito para aprimorar essas competências chegando-se, então, nas sugestões de capacitação individuais, coletivas e técnicas dos participantes, atendendo a mais dois dos objetivos específicos deste trabalho, o de “Processos e competência lateral” e o de “Sistemas de recompensas”.

O último objetivo específico deste trabalho, o de “Sistemas de pessoas”, também foi atendido e seus resultados foram apresentados na seção 4.1.5. Foi possível entregar a empresa um modelo de registro padrão de um dos tipos de perfis necessários para compor a equipe de trabalho da área de Compras. Neste documento há todo o detalhamento sobre

como deve ser feito este tipo de registro de “Descrição de função/cargo” para facilitar e nortear as atividades de registro dos próximos profissionais que vierem a trabalhar na By Keller, empresa em estudo, e inclusive, as futuras *startups* na criação de seus documentos internos.

A criação dessa adaptação ao modelo estrela proporcionou a By Keller, um sistema completo de gestão por competências como ponto de partida e que pode ser aprimorado ao longo dos próximos anos, visto que ela está entrando no mercado atualmente. Nesse contexto, fica evidente que a gestão por competências não é apenas um conjunto de práticas, mas sim uma mentalidade organizacional que valoriza a expertise individual, promove a colaboração e busca a excelência em um cenário de constante mudança se mostrando substancial para moldar o futuro das *startups* industriais.

Uma sugestão pertinente e que deve ser relatada neste trabalho é referente a um sistema de armazenamento e controle dos registros individuais e por tipo de função/cargo relacionada as capacitações realizadas aos colaboradores, para que periodicamente a empresa avalie a necessidade de reciclagem de conhecimento e/ou aprimoramento dos conhecimento e habilidades de seus funcionários, a fim de certifica-los reforçando o sistema de recompensa e mantendo uma base de dados forte para garantir um bom gerenciamento das necessidades internas da empresa relacionadas as competências de seus profissionais.

É importante salientar que a contribuição no estado da prática deste trabalho vai até a definição e elaboração do perfil profissional, os próximos passos serão dados pela própria *startup* futuramente.

## 6. REFERÊNCIAS

ALVES, Fábica Santos. **UM ESTUDO DAS STARTUPS NO BRASIL**. 2013. 76 f. TCC (Graduação) - Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013. Disponível em:<file:///C:/Users/User/Documents/Cont.%20UFRGS/10%20%20Engenharia%20Humana/Artigos%20de%20apoio/F%C3%81BIA%20SANTOS%20ALVES.pdf>. Acesso em: 27 maio 2023.

ABSTARTUPS. **Associação Brasileira de Startups**. 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/>. Acesso em: 01 jun. 2023.

AIRES, Regina Wundrack do Amaral; FREIRE, Patricia de Sá. **COMPETÊNCIAS GERAIS REQUERIDAS AOS PROFISSIONAIS DA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:**



**UMA PROPOSTA PARA TRABALHADORES DO SETOR INDUSTRIAL.** Revista de Administração Contemporânea, R. Gest. Anál., Fortaleza, ano 2021, v. 10, n. 2, p. 146-166, 20 ago. 2021. DOI:10.12662/2359-618xregea.v10i2.p146-166.2021. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1JTFRPJDF1rcczMg8Cl2KDvZZ3ISDpB9I>>. Acesso em: 23 maio 2023>.

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

BENNIS, W., N. Burt. **Líderes. Estratégias Para Assumir a Verdadeira Liderança.** São Paulo: Harbra, 1988. 208 p.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 56, n. 2, p. 1-132, 20 fev. 2014. Mensal. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v56i2>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/39/50>. Acesso em: 01 ago. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-4549-5

COSTA FILHO, M. C. M.; CUNHA, E. B. A.. **Estratégias competitivas: uma análise crítica do modelo dicotômico de Porter e sua evolução.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.6, n.2, p.117-135, 2015. Disponível em: <<https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2015.002.0008/619>>. Acesso em: 07 mar. 2022.

CETINDAMAR, Dilek. Technology Management. In: PHAAL, R.; PROBERT, D. **Activities and Tools.** New York: Palgrave Macmillan, 2nd 2016.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIGITAL, Porto. **Programa de Empreendedorismo e Aceleração Corporativa para a Indústria 4.0**. [2023]. Realizado com apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Disponível em: <[https://indtechlab.portodigital.org/wp-content/uploads/2023/04/Edital-Empreendedorismo-no-01\\_2023\\_-INDTECH-LAB.pdf](https://indtechlab.portodigital.org/wp-content/uploads/2023/04/Edital-Empreendedorismo-no-01_2023_-INDTECH-LAB.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2023.

DIAS, Natasha Dias Natasha. **Brasil tem abertura de mais de 7 mil startups nos últimos 10 anos**. 2023. Disponível em: <https://www.cortex-intelligence.com/intelligence-review/brasil-tem-abertura-de-mais-de-7-mil-startups-nos-%C3%BAltimos-10-anos>. Acesso em: 05 maio 2023.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DEMO, G. (2010). **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional** (3a ed.). São Paulo: Atlas.

DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Conferência, Foz do Iguaçu, 1998.

GAZZCONNECTA. **Pesquisa revela quantidade de startups no Brasil e seus setores de atuação Leia mais em:** <<https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/pesquisas-e-tendencias/pesquisa-revela-quantidade-de-startups-no-brasil-setores-atuacao/>> Copyright © 2023, Gazeta do Povo. Todos os direitos reservados>. 2022. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/pesquisas-e-tendencias/pesquisa-revela-quantidade-de-startups-no-brasil-setores-atuacao/>>. Acesso em: 17 mar. 2023.

GALBRAITH, Jay. Um guia prático para líderes de todos os níveis. In: DOWNEY, D.; KATES, A. **Projeto de Organizações Dinâmicas**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 24-300. ISBN 978-85-7780-773-4.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadores). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas S/A, (2002).

GARRIDO, Laércio M.. **Quero continuar gerente, e agora?: manual prático sobre gestão de competências em lideranças**. São Paulo: Nobel, 2004. 60 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8StvoZnUSm8C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Modelo+de+Compet%C3%A2ncias+da+Lideran%C3%A7a+de+Richard+Boyatzis&ots=Ktn7oNcZ7X&sig=BZC8nHIxHRpgaUclUG2nPy7REBk#v=on>

epage&q=Modelo%20de%20Compet%C3%A7%C3%A3o%20da%20Lideran%C3%A7a%20de%20Richard%20Boyatzis&f=false. Acesso em: 25 jul. 2023.

JARDIM, Jacinto. **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA SER BEM-SUCEDIDO NO MUNDO GLOBAL E DIGITAL**: proposta de um quadro de referência. *Journal of Social and Human Research*, [S. l.], ano 2022, v. 1, n. 2, p. 1-24, 30 dez. 2022. DOI <https://doi.org/10.18817/vjshr.v1i2.24>. Disponível em: <<https://vjshr.uabpt.uema.br/index.php/vjshr/article/view/24/44>>. Acesso em: 1 jun. 2023.

MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira *et al.* AS COMPETÊNCIAS DOS ADMINISTRADORES: SEU PROCESSO DE FORMAÇÃO E AS EXIGÊNCIAS DO MERCADO DE TRABALHO. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Espírito Santo, v. 14, n. 2, p. 1-32, 5 ago. 2016. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1JTFRPJDF1rcczMg8Cl2KDvZZ3ISDpB9I>. Acesso em: 28 maio 2023.

MONASTERSKY, Roberto. **COMPROMETIMENTO DO TRABALHADOR E ESTILOS DE LIDERANÇA**. 2022. 218 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/27236>. Acesso em: 06 jul. 2023.

**O CAMINHO DE REALIZAÇÃO DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO E GESTÃO DE TALENTOS REFLETIDO POR COMPETÊNCIAS E HABILIDADES: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE PARAGOMINAS – FACESP-PA**. São Caetano do Sul: Centro Educacional Sem Fronteiras, v. 2, n. 8, 5 out. 2019. Disponível em: <https://www.revistamaiseducacao.com/sumario-V2-N8-2019>. Acesso em: 28 maio 2023.

PERROTTI, Edoardo; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (Recadm)*, Minas Gerais, v. 4, n. 2, p. 1-18, 01 nov. 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/390-1253-1-PB.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2023.

PORTER, Michael E. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. In: **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Atlas, 2004. p. 4-409. ISBN 978-85-352-1526-7.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. [S. l.]: ENAP, 2005. 100 p. ISBN 85-256-0046-6. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/Livro\\_gestao\\_competencias\\_ENAP.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Livro_gestao_competencias_ENAP.pdf)>. Acesso em: 9 jun. 2023.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). **Saberes e Competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

**REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), v. 56, 01 abr. 2005. Mensal. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/39/50>. Acesso em: 01 ago. 2023.

SILVA, ANDRÉ ROBSON DE ALCÂNTARA. **PESQUISA EXPLORATÓRIA SOBRE REALIDADE AUMENTADA NO BRASIL E EXTERIOR COM O EMPREGO DE TEXT MINING.** 2021. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora (Engenheiro de Produção.) - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, JUIZ DE FORA, 2021. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/engenhariadeproducao/wp-content/uploads/sites/322/2021/11/Andrerobson.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2023.

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5º ED. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

SOLIMAR TEIXEIRA DA SILVA (Espírito Santo). **A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA PRODUÇÃO E COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS.** 2019. Disponível em: <https://senaies.com.br/news/artigo-a-influencia-da-tecnologia-na-producao-e-competitividade-das-empresas/>. Acesso em: 25 maio 2023.

SILVA, Roberta Vanessa Aragão Félix da. **Estudo das motivações, benefícios e dificuldades encontrados no processo de adequação ao uso da metodologia Lean pelas empresas Startups do Agreste de Pernambuco.** 2020. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Administração – Propad, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Documents/Cont.%20UFRGS/10%20-%20Engenharia%20Humana/DISSERTA%3%87%3%83O%20Roberta%20Vanessa%20Arag%3%A3o%20F%3%A9lix%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2023.

STARTUPS, Associação Brasileira de. **Startups no Brasil:** informação, conexão, eventos e desenvolvimento para startups. Informação, conexão, eventos e desenvolvimento para startups. [2011]. Disponível em: <https://abstartups.com.br/>. Acesso em: 16 mar. 2023.

STARTUPI. **Quais as chances da sua startup ser bem-sucedida?** 2022. Disponível em: <https://startupi.com.br/quais-chances-da-sua-startup-ser-bem-sucedida/>. Acesso em: 03 maio 2023.

SEBRAE. **O que é uma Startup?** grupo de pessoas trabalhando com uma ideia inovadora para o mercado. Grupo de pessoas trabalhando com uma ideia inovadora para o mercado. 22/05/2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/o-que-e-uma-startup,17213517aa47a610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Startup%20%C3%A9%20uma%20ideia%20de,desenvolver%20produto%20ou%20servi%C3%A7o%20inovador>. Acesso em: 16 mar. 2023.

SEBRAE. **O que é uma startup?** 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12 ago. 2023.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira. **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS – UMA VISÃO SOBRE OS FUTUROS ADMINISTRADORES**. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, São Paulo, ano 2016, v. 1, n. 3, 16 out. 2016. Administração e negócios, p. 90-102,. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1JTFRPJDF1rcczMg8Cl2KDvZZ3ISDpB9I>>. Acesso em: 25 maio 2023>.

TOZZI, Elisa. **Cinco competências necessárias para trabalhar em startup**: Profissionais que largaram empresas tradicionais para trabalhar em startups contam quais características são necessárias para quem quer fazer carreira nessas empresas. Exame invest, [s. l.], 13 set. 2016. Disponível em: <<https://exame.com/invest/mercados/as-5-competencias-para-quem-quer-ter-sucesso-em-startups/>>. Acesso em: 24 fev. 2023.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. Nova York: Wiley, 1964.

WEF - **World Economic Forum. The future of Jobs 2023**. Global Challenge Insight Report, 2023. Disponível em: <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.