

i. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO

O CASO COOPESQUISA

Ligia Messeder Pereira

Patricia Silva Caruso

Pedro Ribeiro de Figueiredo

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

---

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D. Sc.

---

Elisabeth Braz Pereira Gomes, M. Sc.

---

Doris Fonseca, Esp.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JULHO DE 2002

ii. CARUSO, PATRICIA SILVA; FIGUEIREDO, PEDRO RIBEIRO DE & PEREIRA, LIGIA MESSEDER.

Mapeamento de Competências em uma Cooperativa de Trabalho: O Caso Coopesquisa.

[Rio de Janeiro] 2002.

X, 100 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, Especialização, Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento, 2002)

Projeto Final – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE.

1. Mapeamento de Competência

I. COPPE/ UFRJ II. Título (série)

### iii. AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Agradecemos aos nossos familiares por tudo aquilo que nos proporcionaram, viabilizando nossa chegada até aqui.

Aos colegas de turma pelos debates, por vezes “intermináveis”, em sala de aula, mas que sem os quais, não teríamos compreendido de forma ampla, geral e irrestrita a frase de Nelson Rodrigues que diz “toda unanimidade é burra”.

A todos os cooperados da COOPESQUISA, em especial Rose Faria, atual presidente, por terem aberto seus corações e mentes para a realização deste trabalho, expondo suas idéias, questionando e compartilhando conosco seu conhecimento.

A nossa coordenadora, Profa. Elizabeth Gomes pela paciência, dicas e “canetadas” aparentemente sem fim, porém fundamentais para nosso aperfeiçoamento.

Um agradecimento especial à mãe da Ligia, Maria Lygia, por ter suportado nossas discussões até tarde da noite, gargalhadas e desavenças fraternas, cedendo o espaço de sua casa para que realizássemos esse projeto.

Ao filho da Ligia, Victor, por “emprestar” sua mãe, que durante algumas noites não pode lhe dar o beijo de “boa noite”, por estar envolvida demais nas discussões e feitura desse projeto.

Ao meu irmão, Carlos Alberto Messeder Pereira, por ter viabilizado financeiramente minha participação no MBKM.

Ao meu grande Vô Ivan, que por meio de nossas conversas, com os seus “vê se ajuda”, vem contribuindo muito para o meu desenvolvimento.

Ao meu marido, Marcos, por sua compreensão e apoio incondicional.

Ao amigo, Sérgio Brocca, por suas dicas e pelo incentivo para cursar o MBKM.

Sem eles, este trabalho teria sido muito mais difícil.

iv. Resumo do Projeto Final apresentado a COPPE / UFRJ como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de **Especialista** em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO

### O CASO COOPESQUISA

Ligia Messeder Pereira

Patricia Silva Caruso

Pedro Ribeiro de Figueiredo

Julho / 2002

Orientadora: Elizabeth Gomes

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho apresenta o desenvolvimento de um projeto de gestão do conhecimento aplicado a uma cooperativa de trabalho, a COOPESQUISA. Para sua realização foi necessário entender o negócio da organização, o que foi feito por meio de ferramentas de elaboração de planejamento estratégico, conhecer a visão, a missão e os objetivos permanentes da empresa, desenhar os processos e desenvolver uma metodologia de mapeamento de competências, que subsidiaram a elaboração de planos de ação.

v. Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence.

## COMPETENCIES PROCESS RAISING TO A COOPERATIVE:

### THE CASE COOPESQUISA

Ligia Messeder Pereira

Patricia Silva Caruso

Pedro Ribeiro de Figueiredo

July / 2002

Advisor: Elizabeth Gomes

Department: Industrial Engineering

This work presents the development of a knowledge management project to a cooperative, the COOPESQUISA. It was necessary to understand the core business of the company to accomplish the work, made by application of tools for elaboration of strategic plan, to know the vision, mission and permanent goals, to draw the process and develop the competencies raising methodology. This methodology has provided the creation of action plans.

## vi. ÍNDICE DO TEXTO

	Página
<b>I. INTRODUÇÃO</b>	11
I.1. “COMO É ANTIGO O PASSADO RECENTE”: A REVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO E SUAS IMPLICAÇÕES.	11
I.2. COOPERATIVISMO.	15
I.3. CARACTERÍSTICAS GERAIS DE COOPERATIVAS.	17
I.4. OBJETIVOS DE UMA COOPERATIVA.	19
I.5. A COOPESQUISA.	22
<b>II. ANÁLISE DA EMPRESA E DO AMBIENTE DE NEGÓCIO</b>	25
II.1. O NEGÓCIO DA COOPESQUISA.	26
II.2. VISÃO.	27
II.3. MISSÃO.	27
II.4. OBJETIVOS PERMANENTES.	27
II.5. CRENÇAS E VALORES.	28
II.6. ANÁLISE SWOT.	29
II.7. DIAGNÓSTICO.	30
<b>III. PROJETO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS</b>	31
III.1. PREMISA BÁSICA.	31
III.2. OBJETIVOS.	31
III.3. METODOLOGIA.	32
III.4. MAPEAMENTO DO PROCESSO CHAVE “REALIZAÇÃO DE UM PROJETO DE PESQUISA”.	33
III.5. ENTENDIMENTO DE TODAS AS ATIVIDADES QUE COMPÕEM O SUBPROCESSO “CAMPO”.	37
III.6. ELABORAÇÃO DO DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS POR ATIVIDADE DO SUBPROCESSO “CAMPO”.	38
III.7. CORRELAÇÃO ENTRE OS CARGOS E ATIVIDADES QUE COMPOÊM O SUBPROCESSO “TRABALHO DE COMPO”	52

## vi. ÍNDICE DO TEXTO

	Página
III.8. ELABORAÇÃO DAS ESCALAS DE PROFICIÊNCIA PARA AS COMPETÊNCIAS DESCRITAS NO DICIONÁRIO.	53
III.9. IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIOS PARA O SUBPROCESSO “CAMPO”.	62
III.10. ELABORAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES NA ORGANIZAÇÃO.	66
III.11. MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ATUAIS EXISTENTES NA ORGANIZAÇÃO NO SUBPROCESSO “TRABALHO DE CAMPO” E IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIA.	67
III.12. IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIA NO SUBPROCESSO “CAMPO”.	71
<b>IV. ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO</b>	<b>75</b>
IV. 1. PLANO DE AÇÃO PARA O COORDENADOR DE CAMPO.	75
IV. 2. PLANO DE AÇÃO PARA O SUPERVISOR DE EQUIPES.	80
IV. 3. PLANO DE AÇÃO PARA O ENTREVISTADOR DE CAMPO.	83
<b>V. CONCLUSÃO</b>	<b>85</b>
<b>VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICES</b>	
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO DE COORDENADOR DE CAMPO.	88
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO DE SUPERVISOR DE EQUIPES.	97
APÊNDICE 3 - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO DE ENTREVISTADOR DE CAMPO.	105

## vii. ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
<b>FIGURA 1:</b> ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DE UMA COOPERATIVA.	20
<b>FIGURA 2:</b> PROCESSO CHAVE “PROJETO DE PESQUISA”.	34
<b>FIGURA 3:</b> PROCESSO CHAVE “PROJETO DE PESQUISA”.	35
<b>FIGURA 4:</b> PROCESSO CHAVE “PROJETO DE PESQUISA”.	36

viii. ÍNDICE DE TABELAS

	Página
<b>TABELA 1:</b> OBJETIVOS E TIPOS DE COOPERATIVAS.	19
<b>TABELA 2:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE DIMENSIONAMENTO DO CAMPO.	39
<b>TABELA 3:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE RECRUTAMENTO DA EQUIPE DE CAMPO.	40
<b>TABELA 4:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE REALIZAÇÃO DE PRÉ-TESTE.	41
<b>TABELA 5:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE TREINAMENTO OPERACIONAL DE CAMPO.	42
<b>TABELA 6:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE PREPARAÇÃO DO MATERIAL DO CAMPO.	43
<b>TABELA 7:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA.	44
<b>TABELA 8:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE SUPERVISÃO DE EQUIPES.	45
<b>TABELA 9:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE CRÍTICA.	47
<b>TABELA 10:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE VERIFICAÇÃO.	49
<b>TABELA 11:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE REPOSIÇÃO COM SOBRAS.	50
<b>TABELA 12:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE RELATÓRIO DE DESPESAS / PRODUÇÃO INDIVIDUAL PARA O FINANCEIRO.	50
<b>TABELA 13:</b> COMPETÊNCIAS PARA A ATIVIDADE QUESTIONÁRIOS PARA CODIFICAÇÃO.	51
<b>TABELA 14:</b> CORRELAÇÃO ENTRE ATIVIDADES E CARGOS DO SUBPROCESSO CAMPO.	52
<b>TABELA 15:</b> NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA PARA AS COMPETÊNCIAS DO SUBPROCESSO “TRABALHO DE CAMPO”.	54
<b>TABELA 16:</b> NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIOS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO.	63
<b>TABELA 17:</b> NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIOS PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES.	64

viii. ÍNDICE DE TABELAS

	Página
<b>TABELA 18:</b> NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIOS PARA O CARGO ENTREVISTADOR DE CAMPO.	65
<b>TABELA 19:</b> PROFISSIONAIS E CARGOS AVALIADOS QUANTO AOS NÍVEIS DE COMPETÊNCIA EXISTENTES.	67
<b>TABELA 20:</b> NÍVEIS DE COMPETÊNCIA EXISTENTES PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO.	68
<b>TABELA 21:</b> NÍVEIS DE COMPETÊNCIA EXISTENTES PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES.	69
<b>TABELA 22:</b> NÍVEIS DE COMPETÊNCIA EXISTENTES PARA O CARGO ENTREVISTADOR DE CAMPO.	70
<b>TABELA 23:</b> IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIA PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO.	72
<b>TABELA 24:</b> IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIA PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES.	73
<b>TABELA 25:</b> IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIA PARA O CARGO ENTREVISTADOR DE CAMPO.	74
<b>TABELA 26:</b> PLANO DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO ANTIGO CARGO DE COORDENADOR DE CAMPO PARA O CARGO DE CONSULTOR INTERNO DE PROJETOS.	77
<b>TABELA 27:</b> PLANO DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS CARGO DE SUPERVISOR DE EQUIPES.	80
<b>TABELA 28:</b> PLANO DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS CARGO DE ENTREVISTADOR DE CAMPO.	83

## I. INTRODUÇÃO

### I.1. “COMO É ANTIGO O PASSADO RECENTE”: A REVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO E SUAS IMPLICAÇÕES.

Vivemos hoje “um intervalo raro pontuado por eventos importantes, que ocorrem com grande rapidez e que ajudam a estabelecer a próxima era estável” (1). Vejamos algumas mudanças econômicas e sociais recentes:

- Na Inglaterra e nos Estados Unidos um em cada dois casamentos termina em divórcio. No Brasil, um em cada quatro.
- Filhos fora do casamento representam cerca de 25% de todos os nascimentos na Suécia e cerca de 50% entre os negros americanos.
- Em 1998, leitores da revista VIP elegeram as 100 mulheres mais desejadas do mundo, na edição de 1999 um terço delas tinha saído da lista.
- 13% do PIB do estado do Rio de Janeiro é proveniente de atividades relacionadas à cultura.
- Em menos de vinte anos, o sistema bancário foi totalmente informatizado.

Nada parece sobreviver por muito tempo. A banda de rock Titãs, em seu álbum “Domingo” (Selo: WEA / 1995) utilizou a expressão que dá título ao capítulo (“como é antigo o passado recente”). O seu mais recente trabalho foi batizado como “A maior banda de rock dos últimos tempos da última semana”. Para as sociedades que estão vivendo essa revolução, vale a frase de Arnaldo Antunes (2): “o tempo todo o tempo passa”.

Mas que sociedade é essa, agente e paciente dessa revolução que proporcionam que essas mudanças se processassem com tamanha velocidade?

---

<sup>1</sup> Cohen, D., “O mundo instável: como isso afeta a vida das corporações”, in EXAME, “A empresa do novo milênio”, edição 701, SP, Editora Abril, 1999.

<sup>2</sup> Antunes, A., “As Coisas” – Editora Iluminuras, 3ª Edição, 1996.

Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira <sup>(3)</sup> colocam: "... se antes, o que gerava riqueza e poder era o domínio do capital, da terra e do trabalho, hoje a realidade é outra. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), ligada à ONU, mais de 55% da riqueza mundial advém do conhecimento e dos denominados bens e produtos intangíveis, como softwares, patentes, royalties, serviços de consultoria e bens culturais como filmes, música e entretenimento em geral (OCDE,1999)". E concluem: "O conhecimento é, assim, o novo motor da economia e se transformou no seu principal fator de produção".

Essa é a nova sociedade. A que tem no conhecimento, seu principal fator de produção. Isso altera drasticamente a antiga relação produto / consumo pela qual até então, consumir significava fazer desaparecer. Com o conhecimento é diferente, não vale a lógica do "desmatamento" (quanto mais se extrai, menos se tem). Ao contrário, o que vale é: quanto mais houver, mais se criará, mais se terá.

Outra mudança, ou transformação, que pode ser observada é na relação entre capital e trabalho. Na sociedade do conhecimento, eles estão ficando cada vez menos antagônicos e cada vez mais parecidos em seu funcionamento, uma vez que o capital de hoje é o intelectual, ambiental, de relacionamento, de marca. Isto, segundo os autores, configura os "ativos do conhecimento". E o trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar, inovar, gerir idéias, identificar oportunidades, conectar-se a outras pessoas e a clientes.

O "Eterno Deus Mu Dança" (Gilberto Gil, 1989) mostra a sua face no mundo corporativo, com o surgimento de novas empresas, mais digitais, adotando cada vez mais novos modelos de negócios, com uma nova estrutura capaz de suportar um novo tipo de profissional, mais intelectualizado: o trabalhador do conhecimento.

---

<sup>3</sup> "Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para ação", Editora Campus, 2001.

As mudanças provenientes dessa revolução foram previstas por Karl Marx (<sup>4</sup>) em 1857 quando escreveu:... “É chegado o tempo em que os homens não mais farão o que as máquinas podem fazer”. Alguns fatos ajudam a confirmar essa “previsão”. Por exemplo, em São Paulo, ao mesmo tempo em que os índices de desemprego estão perto de 20,4% (pelo método do DIEESE), seus salários são hoje 40% maiores que a média nacional (Fonte: Jornal do Brasil, 20/5/2002, Caderno Economia). Este fenômeno ocorre, provavelmente, por conta dessa nova sociedade polivalente e empreendedora, que figura produzindo cada vez mais bens intangíveis em tempo real num espaço ilimitado, indefinido e em alguns casos, virtual.

Domenico de Masi (<sup>5</sup>), sociólogo italiano, escreve que “atualmente muitos executivos confessam que suas atividades diárias poderiam ser desempenhadas em um tempo menor e que o único intuito de permanecer na empresa por mais tempo do que o necessário é fazer companhia ao próprio chefe”. Numa população de funcionários públicos italianos, descobriu-se que cada um deles, em média, não trabalhava efetivamente mais de uma hora e meia por dia. A Fuji Bank descobriu em um estudo, que pelo menos 4% de seus funcionários passam o dia inteiro no escritório, fazendo absolutamente nada.

O economista Jeremy Rifkin (<sup>6</sup>) prevê de forma apocalíptica uma era de desemprego: “os serviços estão na inevitável fase de alta produtividade e baixo nível de emprego, uma onda tecnológica que varre os escritórios faz uma operadora de sistema de telefonia como a AT&T substituir seis mil operadores de chamadas de longa distância por sistemas computadorizados de reconhecimento de voz. A iniciativa permitiu aumentar em 50% o seu tráfego de chamadas com 40% menos funcionários”.

É um desfile de percentuais, dados estatísticos e cifras para comprovar que os empregos estão numa espiral de mudanças que só começou a dar a primeira volta.

---

<sup>4</sup> “Marx, K. “El Capital”, – Editora Fundo de Cultura Econômica, México, 1973.

<sup>5</sup> Masi, D. de, “Desenvolvimento sem Trabalho” - Editora Esfera, SP, 1999.

<sup>6</sup> Rifkin, J., “O Fim do Emprego”, Editora Makron Books, SP, 1985.

De 89 a 93, Nova Iorque, considerada a capital mundial de serviços, viu esfacelarem-se 350 mil empregos devido aos processos de automação de escritórios. Outro exemplo dado por Rifkin: a companhia de seguros MBL conseguiu diminuir de 22 dias para 4 a solução das reclamações, e isso agora com apenas um gerente, um computador e um software.

Pode-se concluir então, que a sociedade do conhecimento teve de fato sua origem em uma revolução que por algum tempo continuará a impor mudanças às organizações, que devem se preparar para lidar com seus novos ativos.

A relação patrão-empregado, como hoje estamos habituados, provavelmente deixará de existir e uma forma de organização com uma diferente relação entre capital e trabalho ganhará destaque.

Neste contexto, as redes de trabalho e empresas virtuais se fortalecerão por meio de parcerias temporárias estabelecidas para atender às necessidades pontuais do mercado. Nelas, os custos e os riscos serão compartilhados e as decisões tomadas por meio de atuação sinérgica entre as partes exigindo uma profunda mudança cultural tanto por parte das organizações quanto por parte de seus colaboradores.

Em 1996, a Universidade de Berna, Suíça, assim definiu esse novo tipo de organização: "... é um tipo ou espécie de cooperação empresarial entre firmas independentes, com a possibilidade de participação de instituições e/ou pessoas que desejam realizar ou produzir serviços ou produtos com base no entendimento comum do negócio. Cada participante deve contribuir, inicialmente, com o que reputa ser sua competência maior ou central. Há um limite de tempo para a sua existência, determinado pelo período necessário à realização ou conclusão do negócio. Do ponto de vista do cliente ou espectador externo, a organização virtual apresenta-se como uma empresa única".

Neste cenário, as associações cooperativas ganham destaque como atores, uma vez que aglutinam pessoas com os mesmos objetivos e permitem seu desenvolvimento, garantindo uma nova relação com o trabalho, que agora rege o capital. Como consequência, a carteira assinada, as férias, o décimo-terceiro salário, os triênios e os acordos coletivos serão aposentados e transformados em belas peças para futuros estudos arqueológicos.

## I.2 COOPERATIVISMO

As cooperativas, instrumentos pelos quais a ideologia cooperativista se realiza, nasceram com a Revolução Industrial na Europa como resposta ao desemprego por ela criado.

A idéia veio da constatação de que fazer coisas junto com outras pessoas, era a melhor maneira para encontrar soluções de interesse comum de um grupo de indivíduos.

O cooperativismo utiliza um método de trabalho conjugado, ao mesmo tempo em que pode ser visto como um sistema econômico peculiar em que o trabalho comanda o capital. As pessoas que se associam são ao mesmo tempo as donas do capital e as proprietárias dos meios de produção (terras, máquinas, equipamentos, instalações, conhecimento etc), além de comporem a própria força de trabalho.

O trabalho em cooperação resulta em uma economia humanizada, cujo valor maior reside no indivíduo, acima do capital, pois o resultado maior da ação conjunta reverterá para o desenvolvimento integral daquele grupo de pessoas. Georges Fauquet <sup>(7)</sup> afirma: “o objetivo principal da instituição cooperativa é melhorar a situação econômica de seus membros. Mas, pelos meios que ela adota, pelas qualidades que ela exige e desenvolve nos associados atinge o objetivo mais alto. A finalidade da cooperação é formar homens responsáveis e solidários a fim de que cada um atinja uma completa realização pessoal e, todos juntos, uma completa realização social”.

O Presidente da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), Roberto Rodrigues, afirma que o surgimento de cooperativas “foi uma resposta sócio-econômica para um problema sócio-econômico”. A declaração ganha força em posicionamentos de economistas como Lester C. Thurow <sup>(8)</sup>, que complementa: “talvez surja uma nova forma de socialismo, menos dependente da burocracia estatal, ou até um estado renovado e autenticamente voltado para o bem social das nações”. O Cooperativismo é assim.

---

<sup>7</sup> Apud Ricciardi, L., Lemos, R.J. de, “Cooperativa, A Empresa do Século XXI”, Editora LTr, SP, 2000.

<sup>8</sup> Apud Ricciardi, L., Lemos, R.J. de, “Cooperativa, A Empresa do Século XXI”, Editora LTr, SP, 2000.

Karl Polanyi, professor da Universidade de Columbia, nos Estados Unidos tinha como ideal o socialismo cooperativista.

Roberto Mangabeira Unger <sup>(9)</sup>, economista brasileiro e professor da Universidade de Harvard, nos apresenta uma *segunda via* que definiu em seu trabalho. Ele é bastante enfático ao considerar que a cooperação é “o que causa o crescimento econômico no médio prazo”. E continua, “... a cooperação tem que ser organizada. A necessidade de organizá-la se traduz, ..., num imperativo de inovação institucional. Precisamos de instituições econômicas que democratizem a economia de mercado, descentralizando o acesso às oportunidades e aos recursos (...) O esforço associativo e comunitário é universalmente reconhecido até mesmo pelos partidos de centro - direita, como condição de eficácia de política social”. O cooperativismo atende a isso plenamente.

Neste contexto, o conceito de cooperativismo é a maneira mais eficaz de conjugar esforços e recursos, para promover a elevação dos padrões de qualidade de vida de seus associados, prestando efetivo serviço às suas comunidades e à própria sociedade.

---

<sup>9</sup> “A Segunda Via: presente e futuro do Brasil”, Carta Editorial, São Paulo – SP, 1999.

### I.3 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE COOPERATIVAS

A cooperativa é uma entidade com dupla natureza. Ao mesmo tempo em que é uma associação de pessoas, também é uma empresa econômica. Do equilíbrio entre esses dois aspectos depende o seu êxito.

Luiz Ricciardi e Roberto Jenkins de Lemos <sup>(10)</sup> afirmam que quase todas as legislações dos diversos países que acolhem em seu sistema jurídico a empresa cooperativa, adotam como normas fundamentais os “Princípios Básicos do Cooperativismo”, confirmados pela Aliança Cooperativa Nacional no congresso internacional que ocorreu em Manchester – Inglaterra em setembro de 1995.

São eles:

1. Adesão livre e voluntária – as cooperativas são organizações abertas a todas as pessoas aptas para usar os seus serviços, e dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio sem discriminação social, racial, política ou religiosa.
2. Controle democrático – as cooperativas são controladas democraticamente pelos seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas. Os sócios têm igualdade de votação (um associado, uma cota parte, um voto).
3. Participação econômica do sócio – os sócios contribuem eqüitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos parte desse capital é usualmente propriedade comum da cooperativa. O capital subscrito recebe uma compensação limitada. As sobras (diferença entre receita e despesa) são destinadas parte para as reservas, benefícios aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e outras destinações que forem aprovadas.

---

<sup>10</sup> Ricciardi, L., Lemos, R.J. de, “Cooperativa, A Empresa do Século XXI”, Editora LTr, SP, 2000.

4. Autonomia e independência – as cooperativas são organizações autônomas, embora possam entrar em acordo com outras organizações privadas para ação em benefício de seus sócios.
5. Educação, treinamento e informação – as cooperativas devem proporcionar educação, treinamento e informação aos seus sócios, para que eles possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento e informar ao público em geral – principalmente jovens e formadores de opinião – sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
6. Cooperação entre cooperativas – as cooperativas poderão atender melhor seus associados e fortalecer o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
7. Preocupação com a comunidade – as cooperativas devem trabalhar pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus associados.

#### I.4 OBJETIVOS DE UMA COOPERATIVA

Quando as pessoas optam por constituir uma cooperativa, enxergam nesse tipo de empreendimento a possibilidade de concretização de objetivos comuns que, se voltam principalmente para a obtenção dos serviços e benefícios que a cooperativa poderá prestar a seus associados. Logo, os serviços procurados / desejados é que determinam o tipo de cooperativa que se irá criar.

A tabela 1 abaixo relaciona os objetivos desejados ao tipo de cooperativa que os atende.

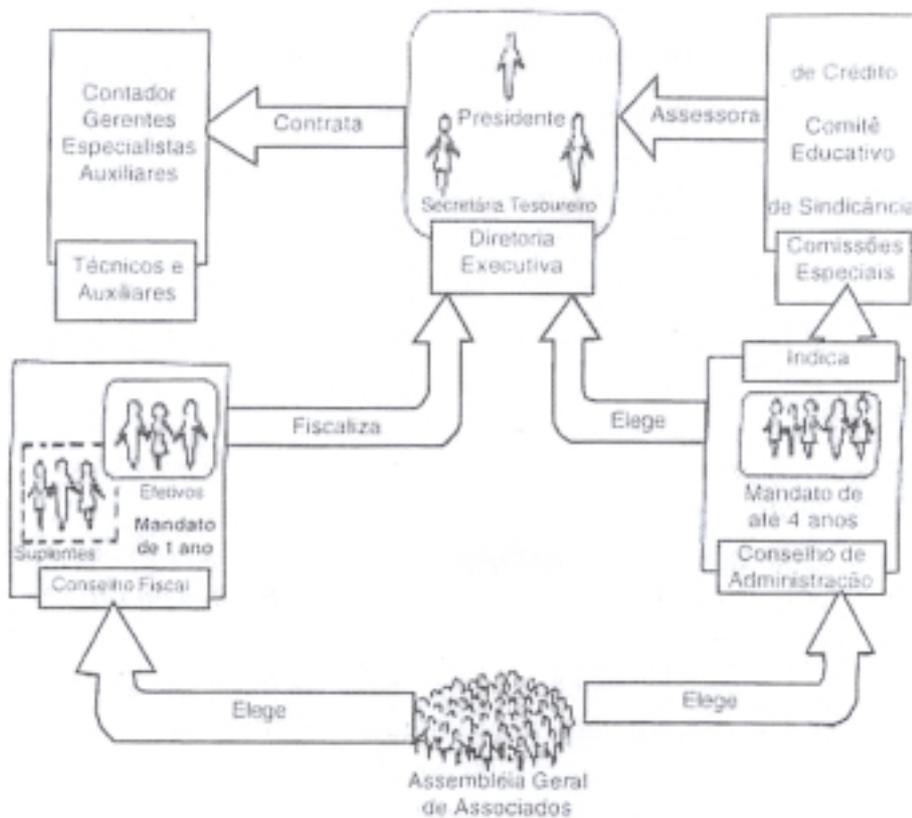
**Tabela 1:** Objetivos e Tipos de Cooperativas

<b>OBJETIVOS</b>	<b>TIPO DE COOPERATIVA</b>
Aquisição de bens de consumo.	De consumo
Capitalização, aplicações financeiras, empréstimo, conta corrente etc.	De crédito
Armazenagem, classificação, beneficiamento, industrialização e comercialização de produtos, venda de insumos agrícolas e de bens de consumo aos associados.	Agropecuária
Produtos artesanais, prestação de serviços a terceiros.	De trabalho
Aquisição de casa própria.	Habitacional
Serviços médicos, odontológicos, psicológicos e afins.	De saúde
Ensino de grau primário, médio ou superior organizado por pais de alunos.	Educacional
Mineração.	De mineração
Produção industrial.	De produção industrial
Serviços organizados por pessoas de menor idade ou relativamente incapazes.	Especiais

Fonte: Luiz Ricciardi e Roberto Jenkins de Lemos – “Cooperativa, a empresa do século XXI”.

Ao se atingir os propósitos econômicos e sociais, percebe-se que as cooperativas contribuem efetivamente para a melhoria da distribuição de renda, o aumento das oportunidades de trabalho, a integração e humanização das relações econômicas promovendo o desenvolvimento sócio-econômico justo, o despertar da consciência de cidadania e a satisfação das necessidades básicas de estima e auto-realização <sup>(11)</sup>.

Figura 1: Estrutura de Funcionamento de uma Cooperativa



Fonte: Luiz Ricciardi e Roberto Jenkins de Lemos – “Cooperativa, a empresa do século XXI.”

<sup>11</sup> Apud Ricciardi, L., Lemos, R.J. de, “Cooperativa, A Empresa do Século XXI”, Editora LTr, SP, 2000.

Pode-se observar que na assembléia geral de associados são eleitos os Conselhos Fiscal e de Administração. O primeiro tem como função fiscalizar a Diretoria Executiva, eleita pelo segundo, que pode ainda, indicar comissões especiais, dependendo da natureza da cooperativa, para assessorá-la. A Diretoria Executiva pode contratar técnicos e auxiliares (contadores, gerentes, consultores) para apoiar a gestão.

Segundo Roberto Rodrigues, presidente da Aliança Cooperativista Internacional, “o que diferencia um país desenvolvido do não desenvolvido, é o grau de organização de sua sociedade. Quanto mais organizada, mais transparente é a sociedade, mais firme é a democracia e mais justo é o País (...) O cooperativismo é o braço econômico da organização social”.

## **I.5 A COOPESQUISA**

A Cooperativa dos pesquisadores foi fundada em 23 de janeiro de 1998 por formandos da primeira turma do curso de especialização em Pesquisa Mercadológica e de Opinião Pública da UERJ. Rose Faria, atual presidente da Coopesquisa relatou em entrevistas que quando ingressou na pós-graduação se viu na obrigação de sair dali com algo concreto: ter seu próprio instituto.

Para sair da sala de aula e entrar no mercado, três perguntas tiveram que ser respondidas. A primeira abordava mercado, isto é, se haveria espaço para mais um profissional ou mais um instituto diante de um quadro de institutos reconhecidos e famosos. Os clientes foram o motivo do segundo questionamento, mais especificamente as agências de publicidade, as mais tradicionais consumidoras de pesquisa. Será que arriscariam trocar o Ibope por novos profissionais? E, para encerrar a questão, quem faria parte desse grupo? Isto é, quais eram as expectativas dos colegas de classe? O que eles buscavam com aquela especialização?

A primeira sondagem feita junto a 16 agências de publicidade com maior faturamento, instaladas na cidade do Rio de Janeiro, forneceu o primeiro dado: 95% terceirizavam o serviço de pesquisa, contra apenas 5% que dispunham de um departamento próprio para este fim. Outro dado relevante: a tendência de 80% dos clientes das agências é de encomendar pesquisas qualitativas. Quanto aos custos, 85% consideravam alto mas mostravam-se dispostos a pagar se o tempo da entrega do relatório fosse abreviado, e os dados conclusivos apresentados fossem mais ricos. Do lado do cliente, os indicadores ficaram claros: não queriam pesquisadores como empregados, queriam pagar menos por mais informações.

A pesquisa feita junto a seus colegas de turma revelou um fato instigante: 85% deles estava na contramão do mercado porque queriam ser funcionários de uma empresa e apenas 15% se dispunham a buscar autonomia. Também a esmagadora maioria (99%) optava por trabalhar apenas com pesquisas quantitativas. Restava investir numa sociedade com os 15% empreendedores, e procurar outras parcerias para atender aos projetos de pesquisa qualitativa.

A terceira pesquisa junto à Prefeitura e à Associação Comercial do Rio de Janeiro revelaria a forma empresarial da futura sociedade. Como é vedado, a qualquer empresa do ramo de comunicação, o enquadramento na faixa de microempresa, a versão média deixou de interessar porque a tributação na faixa de 116% os igualaria em termos de custo aos futuros concorrentes. Estudando a legislação especial para a formação de cooperativa, identificou-se a saída para inserção no mercado com um perfil de custos mais leve, em pelo menos 30%. Esbarrava-se apenas em uma exigência da legislação: o número mínimo de 20 sócios exigido. Além de não dispor desse número no celeiro de profissionais que estavam sendo preparados pela UERJ, como havia revelado a pesquisa, havia a questão da concorrência, dentro do mesmo mercado, de 20 profissionais com igual qualificação. Isto tornaria a cooperativa autofágica.

A solução foi abrigar profissionais de outras áreas de pesquisa que trabalhavam como autônomos remunerados por meio de recibos de serviços prestados, que estão em processo crescente de recusa por parte das empresas porque, em número constante dentro de um determinado período de tempo, caracterizam vínculo empregatício.

O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho corroboraram com a escolha da forma cooperativa de trabalho. Restava ainda a questão da estrutura física. Custos como aluguel de salas, compra de equipamentos, mobiliário, taxas de luz, condomínio, aumentariam o preço final dos projetos. A solução veio, de novo, da adequação à nova realidade já consolidada no primeiro mundo e ainda incipiente no Brasil: o *homebusiness*. De início, restrito a arquitetos e psicólogos, esta solução vem agregando adeptos até entre as grandes empresas.

Definidas as bases do empreendimento como uma cooperativa de pesquisadores, trabalhando com preços mais competitivos, fruto de uma estrutura fixa enxuta e relatórios mais completos, restava identificar os clientes.

A resposta veio da experiência de Rose Faria, atual presidente da Coopesquisa, de média empresária no ramo das comunicações. Dezoito anos como proprietária de uma rádio e um jornal local, que tinha como anunciantes pequenos e médios empresários,

a fez perceber que grande parte das ações mercadológicas eram feitas baseadas apenas em *feelling*, o que, muitas vezes os levaram à falência.

Este segmento de empresas, jamais pensaria em fazer uma visita a um instituto de pesquisa, sequer para pedir um orçamento de tão distante que ele se sentia dessa realidade. Se o novo empreendimento tivesse um preço menor que a concorrência, estavam definidos os clientes: o pequeno e médio empresário.

Concluído o processo de legalização da Coopesquisa, foi dado início ao planejamento de divulgação da nova empresa. Os contatos com a imprensa foram feitos sob dois focos principais. O primeiro, o ineditismo da iniciativa, e o segundo atrelado à inclusão de novos clientes, antes marginalizados pelos institutos, os pequenos e médios empresários. Duas matérias publicadas, a primeira no Jornal do Commercio em 17/6/98 e a segunda no Jornal do Brasil em 28/6/98 reforçaram estes dois aspectos centrais do empreendimento, provocando uma avalanche de telefonemas, confirmando como clientes pequenos e médios empresários em 80% dos mesmos.

## II. ANÁLISE DA EMPRESA E DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

No mês de março de 2002 foi feito um estudo de todos os documentos internos da Coopesquisa, formais e informais (balancetes, prestação de contas, ata de fundação, estatuto, regimento interno, apostilas de treinamento, *portfolio* de apresentação, monografia etc). Esse levantamento inicial possibilitou um conhecimento primário acerca do negócio estudado. Em abril foram realizadas duas entrevistas com sua diretoria com objetivo de checar todo entendimento do negócio e ainda levantar novas questões referentes ao empreendimento.

Por meio desse estudo soube-se que a empresa, em seus quatro anos de existência, vem atuando em grande parte na prestação de serviços nas áreas de pesquisa de mercado e opinião (qualitativa e quantitativa), coleta de dados (trabalho de campo), consultoria em estatística, sistematização de informações internas das organizações, assessoria técnica para teses de mestrado e doutorado e treinamento e capacitação para profissionais que desejam atuar ou se reciclar em atividades de pesquisa de mercado e opinião.

Questionários objetivos, sempre com características qualitativas, relatórios simplificados com alto grau de consistência e clareza de linguagem, foco no trabalho de campo – “a base para um projeto acertado” (seleção e treinamento rigoroso), ter pessoas motivadas, comprometidas com que fazem e sinergia profissional são os fatores apontados como determinantes da qualidade dos serviços prestados.

Segundo Rose Faria, atual presidente da Coopesquisa, o ramo está em expansão crescente e o mercado brasileiro leva pelo menos 30 anos para saturar. As justificativas são devido ao País ser enorme, o que gera uma dificuldade de acesso, sem tradição de pesquisa e a globalização, que está empurrando pessoas e empresas a se profissionalizarem. “No varejo e na política, por exemplo, cada vez mais você deixa de tomar decisões no *feeling* e passa a fazê-lo via informação. É claro que o *feeling* nunca poderá ser desprezado, mas a cada dia que passa é fundamental ter informações para a tomada de decisão. Pra você ter uma idéia você hoje não muda o

café da manhã de um refeitório de uma fábrica sem fazer pesquisa antes e eu temo por quem não fizer!...” disse.

A principal conclusão desta etapa foi à classificação da empresa no estágio de sobrevivência do modelo de Churchill e Lewis <sup>(12)</sup>, justificada pelas seguintes evidências: forte envolvimento dos sócios fundadores da empresa principalmente de sua presidente atual que foi quem concebeu a organização, objetivos estratégicos de curto prazo caracterizados pela simples satisfação de seus clientes, sistemas e planejamento formais muito pouco evoluídos e uma estrutura organizacional simples caracterizada pelo reporte constante a atual presidente da Coopesquisa. Foi identificado também um forte desejo na diretoria em ver a organização crescer, principalmente no que diz respeito à diversidade de projetos realizados por ano.

Neste momento, tomou-se conhecimento que o corpo diretivo da Coopesquisa já vinha trabalhando o seu planejamento estratégico para os próximos cinco anos (2002/2007) e que um de seus desdobramentos foi a compra de sua sede própria no final de 2001 para poder proporcionar a todos os sócios cooperados um centro de desenvolvimento e ainda servir como apoio a qualquer projeto desenvolvido.

## **II.1 O NEGÓCIO DA COOPESQUISA**

### Transformação

Tanto no que diz respeito à transformação de dados em informações, quanto à transformação de pessoas. “Desejamos que, ao olhar para trás, cooperados, clientes, fornecedores, colaboradores e amigos digam: “a época na qual interagi com a Coopesquisa fez a diferença!” afirmou Rose Faria.

---

<sup>12</sup> Churchill, Neil C., Lewis, Virginia L., “The Five Stages of Small Business Growth”, Harvard Business Review, June, 1983.

## II.2 VISÃO

Ser nacionalmente reconhecida até 2007 como uma empresa honesta e feliz, *grife* em pesquisas em qualquer área do conhecimento humano.

Segundo Rose Faria, atual Presidente da Coopesquisa, “para ser *grife* são necessários poucos projetos por célula de trabalho com um alto valor percebido pelo cliente”.

## II.3 MISSÃO

Transformar realidade em idéias, aglutinando pessoas em células cooperativas e autônomas de trabalho que garantam a promoção humana.

## II.4 OBJETIVOS PERMANENTES

- Transformar pessoas.
- Despertar o espírito empreendedor.
- Garantir a qualidade do processo de pesquisa.
- Produzir relatórios simplificados, objetivos e acessíveis a qualquer pessoa.
- Recrutar, selecionar treinar e desenvolver profissionais de pesquisa com foco no trabalho de campo.
- Elaborar instrumentos de coleta de dados com características qualitativas.
- Remunerar trabalho acima da média do mercado.
- Surpreender o mercado testando qualquer estrutura de trabalho.
- Gerar “sobras” para investimento na Coopesquisa.
- Popularizar a pesquisa.

## **II.5 CRENÇAS E VALORES**

- Honestidade.
- Afetividade.
- Credibilidade no ser humano.
- Credibilidade no poder da informação como agente de modificação do mundo.
- Ética.
- Compromisso.
- Flexibilidade.

## II.6 MATRIZ SWOT (\*)

<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Questionário com características qualitativas.</li><li>▪ Equipe capacitada.</li><li>▪ Relatório simples e acessível.</li><li>▪ Agilidade.</li><li>▪ Relacionamento interpessoal.</li><li>▪ Equipe motivada.</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informação como agente modificador do mundo.</li><li>▪ Poucos institutos no Brasil.</li><li>▪ Parcerias com outras cooperativas de trabalho.</li></ul>
<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relacionamentos restritos no mercado.</li><li>▪ Deficiência no ciclo de desenvolvimento de pessoas.</li><li>▪ “Gargalo” no processo de codificação.</li><li>▪ Desconhecimento de preço praticado no mercado.</li><li>▪ Presença muito forte dos sócios fundadores.</li><li>▪ Poucos líderes/empreendedores.</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pacoteiros (**).</li><li>▪ Mudança na legislação tributária.</li><li>▪ Regras não definidas para concorrências.</li><li>▪ Banco de dados na Internet.</li><li>▪ Empresas <i>grife</i> em pesquisa.</li></ul>

(\*) – SWOT – S strength (forças), W – weaknesses (fraquezas), O – opportunities (oportunidades), T – threats (ameaças).

(\*\*) – estudantes recém formados, pessoas que já trabalharam para institutos de pesquisa ou curiosos que oferecem o pacote de pesquisa no mercado, atendem o cliente montam o questionário, coletam informações, analisam e geram relatórios sem sustentação metodológica de qualidade duvidosa.

## II.7 DIAGNÓSTICO

O negócio da Coopesquisa é transformação. A Cooperativa quer ser vista como uma empresa honesta e feliz, *grife* em pesquisas em qualquer área do conhecimento humano. Parte de seus objetivos permanentes estão relacionados ao desenvolvimento de pessoas tais como despertar o espírito empreendedor, transformar pessoas, recrutar, selecionar treinar e desenvolver profissionais de pesquisa, com foco no trabalho de campo. A empresa acredita no ser humano e no poder da informação como agente de modificação do mundo.

Nas entrevistas de entendimento do negócio, foi colocado que relatórios simplificados com alto grau de consistência e clareza de linguagem é hoje o diferencial competitivo da Coopesquisa no mercado. Para que isso seja possível é necessário que se comece pela origem de todo trabalho. “Aqui a relação é diferente dos outros institutos... o campo sai da senzala e vai para a casa grande... ele é a base para um trabalho acertado...” afirmou Rose Faria, atual presidente da Coopesquisa.

Questionados acerca da existência de alguma forma de avaliação para esse grupo de profissionais que compõe essa equipe, algo do tipo, “como são cobrados?” Luciana Di Santo, atual coordenadora de campo da Coopesquisa, afirmou que a avaliação é feita com base em características apresentadas a todos no treinamento “capacitação para entrevistadores em pesquisa quantitativa”, mas, que não existe um histórico desse processo, caracterizando a fraqueza apontada na matriz SWOT “deficiência no ciclo de desenvolvimento de pessoas”. Hoje esse processo se limita a correção de rumos, na medida em que se realiza a atividade e algumas ações de treinamento de reciclagem para situações mais críticas.

Diante do exposto, parece haver uma necessidade de mapeamento de competências para o subprocesso trabalho de campo.

### **III. PROJETO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**

#### **III.1 PREMISSA BÁSICA**

Para a realização deste projeto, será utilizada a seguinte definição para competências: “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o seu desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada quando comparada a padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento” <sup>(13)</sup>.

#### **III.2 OBJETIVOS**

Identificar, definir e mensurar as competências necessárias e existentes no subprocesso “campo”.

O projeto permitirá a Coopesquisa conhecer o nível de competências existentes no subprocesso campo, trabalhando –as por meio de planos de ação para atingir os níveis necessários estipulados por sua diretoria.

---

<sup>13</sup>Fleury, A.; Fleury M. T. L. “Estratégias Empresariais e Formação de Competências”, Ed. Atlas, SP, 2001.

### III.3 METODOLOGIA

O mapeamento das competências foi baseado em nove etapas conforme mostrado a seguir:

1. Mapeamento do processo chave “realização de um projeto de pesquisa”, identificando todos os seus subprocessos e atividades.
2. Entendimento de todas as atividades que compõe o subprocesso “trabalho de campo”.
3. Elaboração de um dicionário de competências por atividade do subprocesso “trabalho de campo.
4. Correlação entre os cargos e as atividades que compõem o subprocesso “trabalho de campo”.
5. Elaboração das escalas de proficiência\* para as competências descritas no dicionário.
6. Identificação do nível de competência necessário para o subprocesso trabalho de campo.
7. Elaboração de instrumentos de avaliação das competências.
8. Mensuração das competências atuais existentes na organização no subprocesso trabalho de campo.
9. Identificação das lacunas de competência.
10. Elaboração de planos de ação.

\* Entende-se por escala de proficiência: os níveis crescentes de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam melhor desempenho numa atividade.

#### **III.4 MAPEAMENTO DO PROCESSO CHAVE “REALIZAÇÃO DE UM PROJETO DE PESQUISA”**

A experiência de dois anos de Pedro Figueiredo como gerente de projetos da Coopesquisa possibilitou o mapeamento deste processo chave, composto por cinco subprocessos. Os subprocessos são: cliente, técnico, financeiro, campo e informática.

É no subprocesso “cliente” que o processo chave estudado se inicia, uma vez que é deste que parte a solicitação de uma proposta para um projeto de pesquisa.

O subprocesso cliente interage com subprocesso técnico onde são contempladas as atividades de redação de um projeto de pesquisa, elaboração do instrumento de coleta de informações, instrução técnica de equipe, análise, desenvolvimento do conceito do relatório a ser apresentado, apresentação do relatório entre outras que podem ser observadas nas figuras 2, 3 e 4.

Os subprocessos: financeiro, campo e informática são suporte do subprocesso técnico. Nas figuras 2, 3 e 4 pode-se observar o mapofluxograma do processo chave “Realização de um Projeto de Pesquisa” e a interrelação entre seus cinco subprocessos componentes.

Uma vez que as atividades que constituem os subprocessos foram mapeadas, um mapofluxograma foi apresentado para a diretoria de Coopesquisa, que o validou.

Figura 2: processo chave “projeto de pesquisa”.

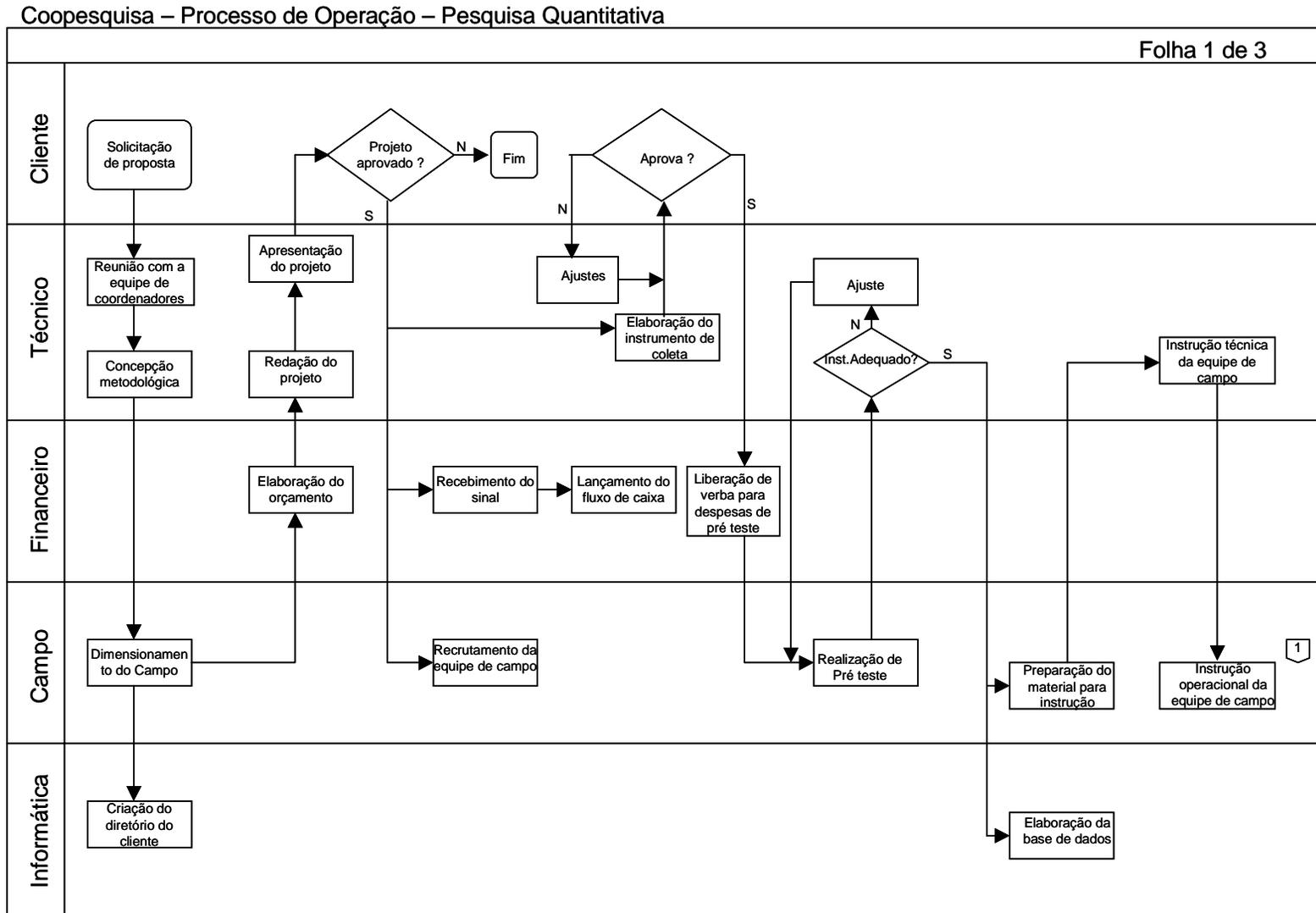


Figura 3: processo chave “projeto de pesquisa”.

Coopesquisa – Processo de Operação – Pesquisa Quantitativa

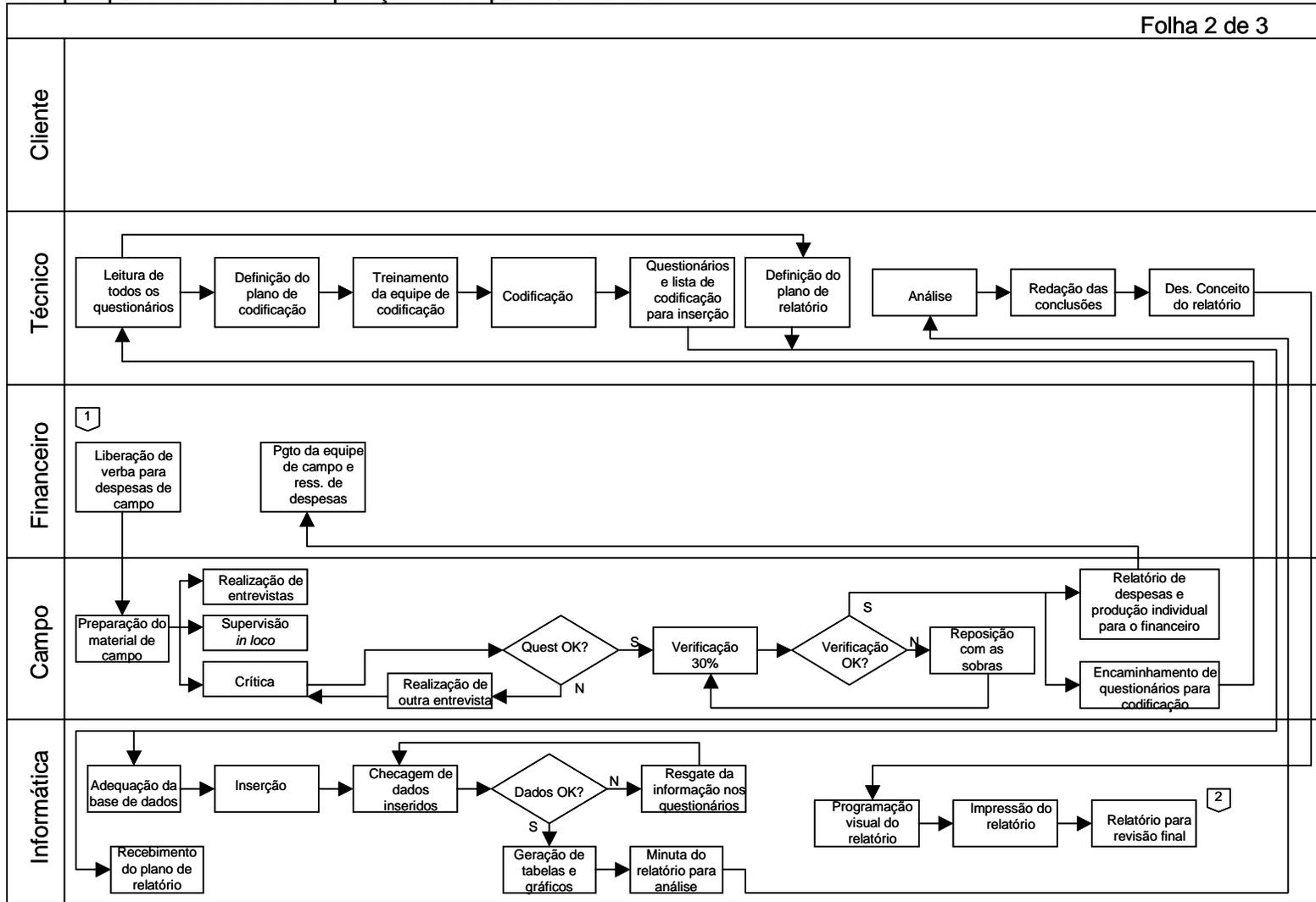
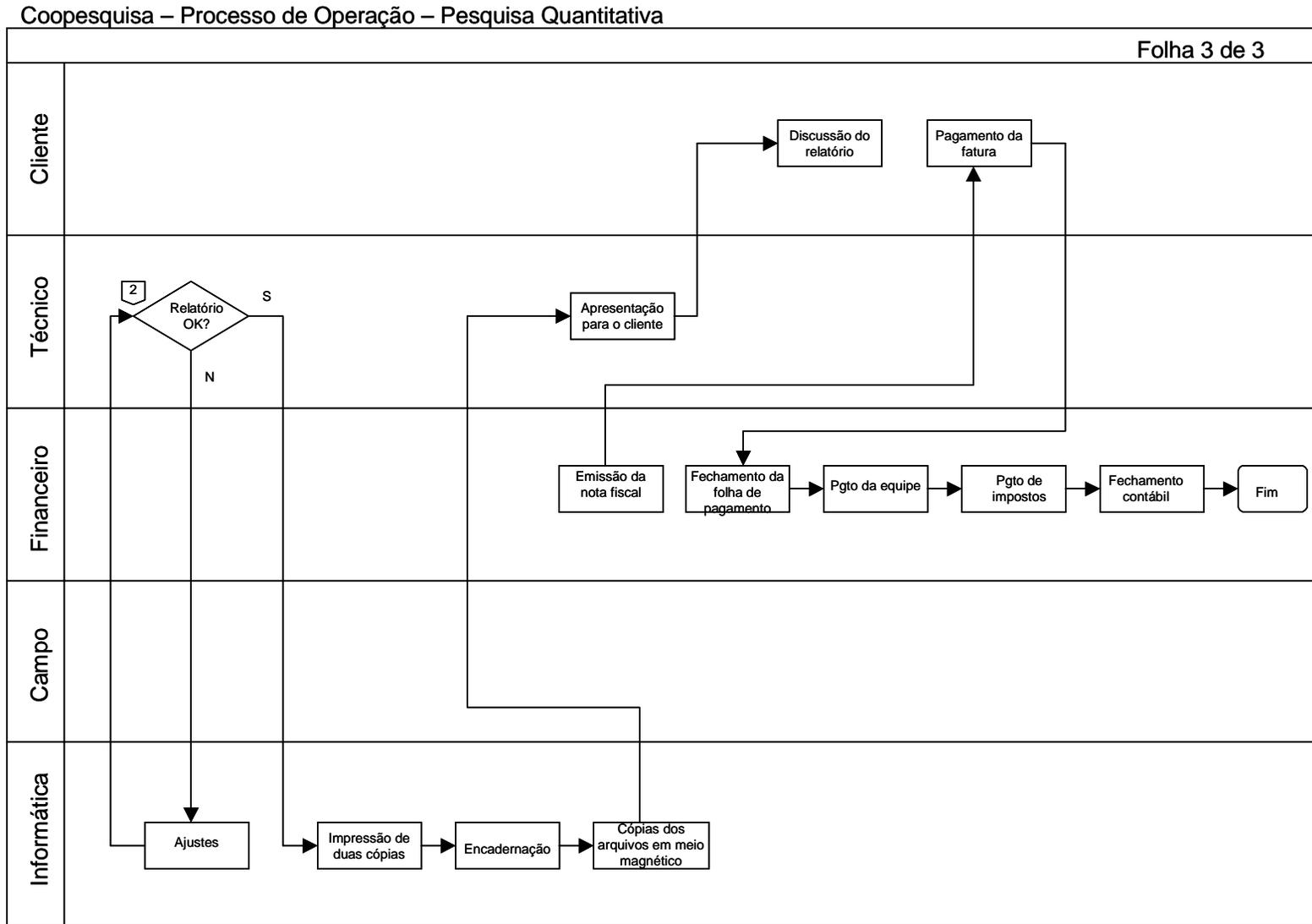


Figura 4: processo chave “projeto de pesquisa”.



### **III.5. ENTENDIMENTO DE TODAS AS ATIVIDADES QUE COMPÕE O SUBPROCESSO “CAMPO”**

De posse do mapofluxograma (Figuras 2, 3 e 4) foi realizada um entrevista com Luciana Di Santo, atual coordenadora de campo da Coopesquisa, com objetivo de entender todas as atividades componentes do subprocesso escolhido para o projeto de mapeamento de competências. São elas:

1 – Dimensionamento do campo: estabelecimento e definição do processo de coleta ideal para atingir os objetivos do projeto, alocando quotas de questionários por entrevistador e região geográfica.

2 – Recrutamento da equipe de campo: recrutamento de profissionais alinhados aos objetivos do projeto.

3 – Realização de pré-teste: realização entrevistas com objetivo de validar o instrumento de coleta de informações.

4 – Treinamento operacional de campo: orientação da equipe de campo para o trabalho de coleta de informações onde é exposto o processo a ser utilizado.

5 – Preparação do material de campo: logística de campo, organização de todo material que será utilizado na coleta de informações (pranchetas, coletes, questionários, canetas etc).

6 – Realização de entrevista: abordagem do público-alvo de interesse do projeto com objetivo de obter respostas utilizando-se questionário específico.

7 – Supervisão de equipes: garantia da qualidade do processo de coleta de informações no campo conjugando a condução de pessoas para atingimento de objetivos ajudando-as a se desenvolverem pessoal e profissionalmente.

8 – Crítica: verificar se todas as respostas do questionário foram respondidas e se estão alinhadas a seus objetivos.

9 – Verificação: checagem junto à população pesquisada quanto ao processo de coleta de informações. É selecionada aleatoriamente uma amostra de 30% de entrevistados que recebem uma ligação telefônica questionando o processo de coleta de informações.

10 – Reposição com sobras: identificação de não conformidades em questionários e substituição com questionários extras feitos em campo.

11 – Relatório de despesas / produção individual para o financeiro: prestação de contas de gastos com equipes de campo

12 – Questionários para codificação: organização de questionários e encaminhamento para a equipe de codificação.

### **III.6. ELABORAÇÃO DO DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS POR ATIVIDADE DO SUBPROCESSO “CAMPO”**

Com base na entrevista realizada com a atual coordenadora de campo da Coopesquisa, foi elaborado um dicionário de competências necessárias para a realização de cada uma das doze atividades do subprocesso estudado. O dicionário foi validado pela diretoria e seu formato final é apresentado a seguir nas tabelas 2 a 13.

**Tabela 2:** dicionário de competências para a atividade dimensionamento do campo.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento em pesquisa de mercado	Experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de Campo.
Conhecimento das regiões de coleta de informação	Sabe onde encontrar o público-alvo pesquisado; identifica profissionais compatíveis com os objetivos do projeto e com o público-alvo a ser entrevistado.
Conhecimento do processo de coleta de informação	Capacidade de estabelecer e definir o processo de coleta ideal para atingir os objetivos conforme os cronogramas estabelecidos e bom senso; alocando quotas de questionários por entrevistador e região geográfica.
Alocação de recursos	Capacidade de alocar e projetar os recursos materiais, financeiros e humanos necessários para a execução do projeto (pessoal, transporte, alimentação, xerox, pranchetas, uniformes, ajuda de custo etc).
Planejamento Financeiro	Capacidade de pesquisar, negociar e orçar cada recurso (humano e material) alocado para a atividade "dimensionamento do campo" utilizando como ferramenta métodos próprios desenvolvidos internamente.
Microinformática	Detém conhecimento em nível intermediário em softwares de edição de texto, planilha eletrônica e gráficos.
Iniciativa	Habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.
Organização.	Habilidade de trabalhar seguindo métodos.

**Tabela 3:** dicionário de competências para a atividade recrutamento da equipe de campo.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Comunicação	Capacidade de estabelecer um diálogo convincente, objetivo e esclarecedor.
Empatia	Capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Iniciativa	Habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução.
Agilidade	Habilidade de realizar as tarefas determinadas de forma rápida e eficaz.
Organização	Habilidade de trabalhar seguindo métodos.

**Tabela 4:** dicionário de competências para a atividade realização de pré-teste.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento em pesquisa de mercado	Experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de Campo.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um diálogo convincente, objetivo e esclarecedor.
Abordagem	Capacidade de passar uma imagem simpática e educada ao entrevistado, à equipe de trabalho e ao cliente.
Empatia	Capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas.
Iniciativa	Habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução.
Exploração	Capacidade de extrair respostas alinhadas aos objetivos das perguntas.
Imparcialidade	Capacidade de conduzir as entrevistas sem interferir e/ou influenciar o entrevistado.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.

**Tabela 5:** dicionário de competências para a atividade treinamento operacional de campo.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento em pesquisa de mercado	Experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de Campo.
Conhecimento das regiões de coleta de informação	Sabe onde encontrar o público-alvo pesquisado; identifica profissionais compatíveis com os objetivos do projeto e com o público-alvo a ser entrevistado.
Conhecimento do processo de coleta de informação	Capacidade de estabelecer e definir o processo de coleta ideal para atingir os objetivos conforme os cronogramas estabelecidos e bom senso; alocando quotas de questionários por entrevistador e região geográfica.
Alocação de recursos	Capacidade de alocar e projetar os recursos materiais, financeiros e humanos necessários para a execução do projeto (pessoal, transporte, alimentação, xerox, pranchetas, uniformes, ajuda de custo, etc).
Comunicação	Capacidade de estabelecer um diálogo convincente, objetivo e esclarecedor.
Empatia	Capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas.
Organização	Habilidade de trabalhar seguindo métodos.
Desenvolver pessoas	É a habilidade de ajudar as pessoas a crescerem pessoal e profissionalmente, através de direcionamentos, <i>feedback</i> e criação de oportunidades de desenvolvimento. Envolve desde ações orientadas para que as pessoas se desenvolvam para ser mais eficientes no que já trabalham até iniciativas orientadas a capacitá-los para desafios futuros.
Iniciativa	Habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 5:** dicionário de competências para a atividade treinamento operacional de campo.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.

**Tabela 6:** dicionário de competências para a atividade preparação do material do campo.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Organização	Habilidade de trabalhar seguindo métodos.
Iniciativa	Habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.

**Tabela 7:** dicionário de competências para a atividade realização de entrevista.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Conhecimento em pesquisa de mercado	Experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de Campo.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um diálogo convincente, objetivo e esclarecedor.
Abordagem	Capacidade de passar uma imagem simpática e educada ao entrevistado, à equipe de trabalho e ao cliente.
Empatia	Capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas.
Iniciativa	Habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução.
Imparcialidade	Capacidade de conduzir as entrevistas sem interferir e/ou influenciar o entrevistado.
Exploração	Capacidade de extrair respostas alinhadas aos objetivos das perguntas.
Organização	Habilidade de trabalhar seguindo métodos.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.
Análise crítica	Verificar se todas as perguntas do questionário foram respondidas e se contemplam seus objetivos.
Agilidade	Habilidade de realizar as tarefas determinadas de forma rápida e eficaz.
Estabilidade Emocional	Capacidade de lidar com situações inesperadas e/ou pessoas emocionalmente instáveis, agindo de maneira equilibrada, sem perder o controle ou envolver-se emocionalmente.

**Tabela 8:** dicionário de competências para a atividade supervisão de equipes.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento em pesquisa de mercado	Experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de Campo.
Conhecimento das regiões de coleta de informação	Sabe onde encontrar o público-alvo pesquisado; identifica profissionais compatíveis com os objetivos do projeto e com o público-alvo a ser entrevistado.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Liderança.	Capacidade de conduzir, organizar e motivar pessoas para o atingimento dos objetivos do projeto, provendo condições para tal.
Gerenciar performance	Capacidade de assegurar que os integrantes das equipes atinjam as metas previstas.
Desenvolver pessoas	É a habilidade de ajudar as pessoas a crescerem pessoal e profissionalmente, através de direcionamentos, <i>feedback</i> e criação de oportunidades de desenvolvimento. Envolve desde ações orientadas para que as pessoas se desenvolvam para ser mais eficientes no que já trabalham até iniciativas orientadas a capacitá-los para desafios futuros.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um diálogo convincente, objetivo e esclarecedor.
Abordagem	Capacidade de passar uma imagem simpática e educada ao entrevistado, à equipe de trabalho e ao cliente.
Empatia	Capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas.
Agilidade	Habilidade de realizar as tarefas determinadas de forma rápida e eficaz.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 8:** dicionário de competências para a atividade supervisão de equipes.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Iniciativa	Habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução.
Exploração	Capacidade de extrair respostas alinhadas aos objetivos das perguntas.
Análise crítica	Verificar se todas as perguntas do questionário foram respondidas e se contemplam seus objetivos.
Prestar contas	Capacidade de consolidar todas as informações referentes a gastos com equipes (recursos humanos, materiais, notas fiscais, etc) de maneira compreensível.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.
Estabilidade Emocional	Capacidade de lidar com situações inesperadas e/ou pessoas emocionalmente instáveis, agindo de maneira equilibrada, sem perder o controle ou envolver-se emocionalmente.
Imparcialidade	Capacidade de conduzir as entrevistas sem interferir e/ou influenciar o entrevistado.

**Tabela 9:** dicionário de competências para a atividade crítica.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento em pesquisa de mercado	Experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de Campo.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Liderança.	Capacidade de conduzir, organizar e motivar pessoas para o atingimento dos objetivos do projeto, provendo condições para tal.
Gerenciar performance	Capacidade de assegurar que os integrantes das equipes atinjam as metas previstas.
Desenvolver pessoas	É a habilidade de ajudar as pessoas a crescerem pessoal e profissionalmente, através de direcionamentos, <i>feedback</i> e criação de oportunidades de desenvolvimento. Envolve desde ações orientadas para que as pessoas se desenvolvam para ser mais eficientes no que já trabalham até iniciativas orientadas a capacitá-los para desafios futuros.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um diálogo convincente, objetivo e esclarecedor.
Abordagem	Capacidade de passar uma imagem simpática e educada ao entrevistado, à equipe de trabalho e ao cliente.
Exploração	Capacidade de extrair respostas alinhadas aos objetivos das perguntas.
Imparcialidade	Capacidade de conduzir as entrevistas sem interferir e/ou influenciar o entrevistado.
Empatia	Capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 9:** dicionário de competências para a atividade crítica.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Agilidade	Habilidade de realizar as tarefas determinadas de forma rápida e eficaz.
Iniciativa	Habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução.
Análise crítica	Verificar se todas as perguntas do questionário foram respondidas e se contemplam seus objetivos.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.

**Tabela 10:** dicionário de competências para a atividade verificação.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento em pesquisa de mercado	Experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de Campo.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um diálogo convincente, objetivo e esclarecedor.
Abordagem	Capacidade de passar uma imagem simpática e educada ao entrevistado, à equipe de trabalho e ao cliente.
Empatia	Capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas.
Exploração	Capacidade de extrair respostas alinhadas aos objetivos das perguntas.
Organização	Habilidade de trabalhar seguindo métodos.
Análise crítica	Verificar se todas as perguntas do questionário foram respondidas e se contemplam seus objetivos.
Imparcialidade	Capacidade de conduzir as entrevistas sem interferir e/ou influenciar o entrevistado.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.

**Tabela 11:** dicionário de competências para a atividade reposição com sobras.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento em pesquisa de mercado	Experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de Campo.
Análise crítica	Verificar se todas as perguntas do questionário foram respondidas e se contemplam seus objetivos.
Organização	Habilidade de trabalhar seguindo métodos.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.

**Tabela 12:** dicionário de competências para a atividade relatório de despesas / produção individual para o financeiro.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Prestar contas	Capacidade de consolidar todas as informações referentes a gastos com equipes (recursos humanos, materiais, notas fiscais, etc) de maneira compreensível.
Organização	Habilidade de trabalhar seguindo métodos.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.

**Tabela 13:** dicionário de competências para a atividade questionários para codificação.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Organização	Habilidade de trabalhar seguindo métodos.
Trabalhar em equipe	Capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe.
Compromisso profissional	Capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe de trabalho.

### III.7. CORRELAÇÃO ENTRE OS CARGOS E AS ATIVIDADES QUE COMPÕEM O SUBPROCESSO “TRABALHO DE CAMPO”

Identificadas as competências necessárias para a realização de todas as atividades do subprocesso campo foram levantados os cargos que atualmente atuam no mesmo. A eles foram associadas suas atividades. A tabela 14 mostra essa correlação.

**Tabela 14:**Correlação entre atividades e cargos do subprocesso campo.

Atividade	Cargo		
	Coordenador de Campo	Supervisor de Equipes	Entrevistador de Campo
Dimensionamento do Campo	X		
Recrutamento da Equipe de Campo	X	X	
Realização de Pré-teste	X		
Treinamento Operacional de Campo	X		
Preparação do Material de Campo	X	X	
Realização de Entrevistas	X	X	X
Supervisão de Equipes	X	X	
Crítica	X	X	
Verificação	X	X	
Reposição com Sobras	X		
Relatório de Despesa/ Produção Individual para o Financeiro	X	X	
Questionários para Codificação	X		

### **III.8. ELABORAÇÃO DAS ESCALAS DE PROFICIÊNCIA PARA AS COMPETÊNCIAS DESCRITAS NO DICIONÁRIO**

O próximo passo foi a construção, em conjunto com a diretoria da Coopesquisa, dos níveis de proficiência das competências para os cargos: Coordenador de Campo, Supervisor de Equipes e Entrevistador de Campo, levando-se em consideração o seu momento atual. Os níveis são apresentados na tabela 15.

**Tabela 15:** níveis de proficiência para as competências do subprocesso “trabalho de campo”.

Código	Competência	Nível de Proficiência			
		1	2	3	4
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	Nenhuma experiência. Nunca atuou em projetos de pesquisa de mercado / opinião.	Possui um conhecimento conceitual e uma habilidade limitada para atuar.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões em trabalho de campo. Tem idéia do que é um projeto de pesquisa.	Possui uma experiência comprovada em projetos de pesquisa de mercado / opinião com enfoque em trabalho de campo. Sua atuação é repetitiva e bem sucedida.
02	Conhecimento das regiões de coleta de informação	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.
03	Conhecimento do processo de coleta de informação	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 15:** níveis de proficiência para as competências do subprocesso “trabalho de campo”.

Código	Competência	Nível de Proficiência			
		1	2	3	4
04	Alocação de recursos	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.
05	Planejamento Financeiro	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.
06	Microinformática	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.
07	Iniciativa	Não observado em situações em que atuou.	Age em resposta a problemas ou oportunidades presentes. Elimina obstáculos para resolver problemas.	Demonstra urgência. Age de forma rápida e decisiva em situações críticas e imediatas.	Age ao antecipar problemas e oportunidades. Age para evitar um problema. Age para aproveitar uma oportunidade.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 15:** níveis de proficiência para as competências do subprocesso “trabalho de campo”.

Código	Competência	Nível de Proficiência			
		1	2	3	4
08	Trabalhar em equipe	Não observado em situações em que atuou.	Coopera: compartilha com a equipe informações relevantes para o trabalho / projeto.	Estimula a participação de integrantes da equipe: busca informações, participação e opiniões dos integrantes da equipe para utilizá-las no projeto.	Valoriza os integrantes da equipe, elogia e reconhece a boa atuação de modo a contribuir para o fortalecimento da equipe.
09	Compromisso profissional	Não observado em situações em que atuou.	Sabe que seu trabalho é uma etapa de um projeto.	Tem consciência da importância de seu trabalho assumindo uma postura responsável quando instigado e mantendo-a de forma irregular.	Tem plena consciência da importância de seu trabalho assumindo e mantendo uma postura responsável em todas as suas atuações junto a Coopesquisa, clientes e entrevistados, dialogando e demonstrando interesse pelo andamento do projeto.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 15:** níveis de proficiência para as competências do subprocesso “trabalho de campo”.

Código	Competência	Nível de Proficiência			
		1	2	3	4
10	Organização	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.
11	Comunicação	Fala, emite mensagem sem objetividade. Não convence nem esclarece.	Emite mensagem de modo fragmentado, com pouca objetividade, demonstrando insegurança quando questionado. Não sabe argumentar.	Emite mensagem de modo objetivo e claro demonstrando insegurança quando questionado. Apresenta desempenho inconstante no convencimento quando utiliza argumentação.	Emite mensagem de modo objetivo e claro, agindo com segurança quando questionado convencendo as pessoas por meio de argumentação.
12	Empatia	Escuta: presta atenção ao ouvir a outra pessoa.	Busca entender outras pessoas, faz perguntas para aprofundar o entendimento de necessidades, perspectivas e pensamentos.	Percebe manifestações não verbais. Humor das pessoas e seus sentimentos por meio de linguagem corporal, expressão facial, tom de voz.	Entende as razões pelas quais as pessoas agem, o que está por trás de seus sentimentos, comportamentos, preocupações, motivações.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 15:** níveis de proficiência para as competências do subprocesso “trabalho de campo”.

Código	Competência	Nível de Proficiência			
		1	2	3	4
13	Agilidade	Não observado em situações em que atuou.	Habilidade limitada para atuar, responde de forma rápida quando instigado mantendo um desempenho irregular em relação a eficácia.	Habilidade para atuar, responde de forma rápida e eficaz porém precisa ser instigado.	Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.
14	Abordagem	Não observado em situações em que atuou.	Habilidade limitada para atuar compreende a importância da competência e freqüentemente precisa ser instigado para apresenta-la com desempenho irregular.	Habilidade limitada para atuar compreende a importância da competência e precisa ser instigado para apresenta-la de forma satisfatória.	Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.
15	Exploração	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 15:** níveis de proficiência para as competências do subprocesso “trabalho de campo”.

Código	Competência	Nível de Proficiência			
		1	2	3	4
16	Imparcialidade	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.
17	Estabilidade Emocional	Não observado em situações em que atuou.	Habilidade limitada para atuar, freqüentemente se envolve emocionalmente no problema das pessoas atrasando o trabalho.	Habilidade limitada para atuar, se envolvendo emocionalmente no problema das pessoas, porém respondendo quando instigado acerca da importância da competência.	Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida. Contorna situações de instabilidade emocional das pessoas com maestria.
18	Liderança	Não observado em situações em que atuou.	Coordena a equipe. Comunica os objetivos a serem atingidos, distribui responsabilidades / papéis para os membros.	Capacita a equipe. Cria condições para que ela tenha alto desempenho (dá orientações claras, provê estrutura necessária, busca recursos).	Age comunicando-se ou dando exemplo de modo a obter o comprometimento da equipe para atingir seus objetivos motivando-a e entusiasmando-a.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 15:** níveis de proficiência para as competências do subprocesso “trabalho de campo”.

Código	Competência	Nível de Proficiência			
		1	2	3	4
19	Gerenciar performance	Esclarece metas a serem alcançadas.	Demanda alto desempenho insistindo na importância do atingimento de metas.	Monitora o desempenho acompanhando e confrontando o resultado em relação a meta estabelecida.	Age com base em resultados alcançados, reconhecendo e recompensando o atingimento das metas. Deixa clara a consequência de um não atingimento.
20	Análise crítica	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.
21	Prestar contas	Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.	Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

**CONTINUAÇÃO - Tabela 15:** níveis de proficiência para as competências do subprocesso “trabalho de campo”.

Código	Competência	Nível de Proficiência			
		1	2	3	4
22	Desenvolver pessoas	Confia no potencial de desenvolvimento das pessoas fazendo comentários positivos sobre sua atuação atual e capacidade de desenvolvimento dos outros.	Orienta “como fazer as coisas”: Dá instruções e/ou faz demonstrações sobre a forma de proceder em determinadas situações e atividades (ex. demonstra como se portar em uma entrevista). Fornece conselhos e sugestões sobre a realização do trabalho.	Dá feedback com o objetivo de desenvolvimento das pessoas. Oferece sugestões específicas para melhoria de desempenho.	Cria oportunidades de desenvolvimento: cria oportunidades de desenvolvimento na realização da atividade. Delega uma atividade/responsabilidade com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento de pessoas (ex: delegar responsabilidade mesmo que a pessoa não esteja totalmente formada).

### **III.9. IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIOS PARA O SUBPROCESSO TRABALHO DE CAMPO**

Foi realizada uma reunião com o corpo diretivo da Coopesquisa para identificação do nível de competências necessárias para os cargos: Coordenador de Campo, Supervisor de Equipes e Entrevistador de Campo.

As competências necessárias para o cargo de Coordenador de Campo foram determinadas por Rose Faria e Mozart Neto, atuais presidente e vice-presidente da Coopesquisa, respectivamente. Para os cargos de Supervisor de Equipes e Entrevistador de Campo, Luciana di Santo, atual Coordenadora de Campo, determinou seus níveis de proficiência que foram validados pela diretoria da Coopesquisa.

As tabelas 16, 17 e 18 abaixo mostram os níveis de competência necessários para cada cargo.

**Tabela 16:** níveis de competências necessários para o cargo Coordenador de Campo.

<b>Código</b>	<b>Competência</b>	<b>Nível Necessário</b>
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	3
02	Conhecimento das regiões de coleta de informação	4
03	Conhecimento da metodologia de coleta de informação	4
04	Alocação de recursos	3
05	Planejamento Financeiro	4
06	Microinformática	4
07	Iniciativa	4
08	Trabalhar em equipe	3
09	Compromisso profissional	4
10	Organização	4
11	Comunicação	4
12	Empatia	3
13	Agilidade	4
14	Abordagem	4
15	Exploração	4
16	Imparcialidade	4
17	Estabilidade Emocional	3
18	Liderança.	2
19	Gerenciar performance	3
20	Análise crítica	4
21	Prestar contas	4
22	Desenvolver pessoas	3

**Tabela 17:** níveis de competências necessários para o cargo Supervisor de Equipes.

<b>Código</b>	<b>Competência</b>	<b>Nível Necessário</b>
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	3
02	Conhecimento das regiões de coleta de informação	3
07	Iniciativa	4
08	Trabalhar em equipe	4
09	Compromisso profissional	4
10	Organização	3
11	Comunicação	4
12	Empatia	3
13	Agilidade	4
14	Abordagem	4
15	Exploração	4
16	Imparcialidade	4
17	Estabilidade Emocional	4
18	Liderança.	4
19	Gerenciar performance	4
20	Análise crítica	4
21	Prestar contas	3
22	Desenvolver pessoas	3

**Tabela 18:** níveis de competências necessários para o cargo Entrevistador de Campo.

<b>Código</b>	<b>Competência</b>	<b>Nível Necessário</b>
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	2
07	Iniciativa	4
08	Trabalhar em equipe	3
09	Compromisso profissional	4
10	Organização	3
11	Comunicação	4
12	Empatia	3
13	Agilidade	4
14	Abordagem	4
15	Exploração	4
16	Imparcialidade	4
17	Estabilidade Emocional	3
20	Análise crítica	3

### **III.10. ELABORAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES NA ORGANIZAÇÃO**

Definidos os níveis de competências necessários para cada cargo – Coordenador de Campo, Supervisor de Equipe e Entrevistador de Campo, requerido pelo subprocesso estudado, foram elaborados questionários, com objetivo de mensurar o nível de competências atuais existentes na organização.

Nos apêndices 1, 2 e 3 são apresentados os instrumentos de mensuração de competências desenvolvidos para os cargos coordenador de campo, supervisor de equipes e entrevistador de campo.

### III.11. MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ATUAIS EXISTENTES NA ORGANIZAÇÃO NO SUBPROCESSO “CAMPO”

Os questionários desenvolvidos foram entregues a sócios-cooperados que atuam como Coordenador de Campo, Supervisor de Equipes e Entrevistador de Campo. A escolha do público alvo pesquisado foi feita pela diretoria da Coopesquisa que utilizou como critérios: o tempo de atuação das pessoas nos cargos, a quantidade de projetos em que trabalharam, a crença na pré-disposição dessas pessoas para se desenvolverem na cooperativa e a quantidade média de pessoas por cargo, requeridas por projeto de pesquisa quantitativa.

A tabela 19 apresenta o número de profissionais e os cargos pesquisados para a avaliação das competências existentes.

**Tabela 19:** profissionais e cargos avaliados quanto aos níveis de competência existentes.

<b>Cargo</b>	<b>Código*</b>
Coordenador de Campo	C-1
Supervisor de Equipes	S-1
	S-2
Entrevistador de Campo	E-1
	E-2
	E-3
	E-4
	E-5

\* Códigos utilizados para identificação das pessoas entrevistadas.

O resultado final da mensuração de competências atuais foi o consenso da auto-avaliação, feita pelo profissional e a sua avaliação feita pela diretoria da Coopesquisa. Isso permitiu que se chegasse às competências atuais existentes na organização para o subprocesso trabalho de campo.

Nas tabelas 20, 21 e 22 são apresentados os níveis de competências existentes na organização para cada cargo.

**Tabela 20:** níveis de competência existentes para o cargo Coordenador de Campo.

Código	Competência	Nível Existente
		C-1
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	2
02	Conhecimento das regiões de coleta de informação	3
03	Conhecimento da metodologia de coleta de informação	2
04	Alocação de recursos	2
05	Planejamento Financeiro	2
06	Microinformática	2
07	Iniciativa	2
08	Trabalhar em equipe	1
09	Compromisso profissional	1
10	Organização	2
11	Comunicação	2
12	Empatia	1
13	Agilidade	2
14	Abordagem	4
15	Exploração	4
16	Imparcialidade	4
17	Estabilidade Emocional	3
18	Liderança	2
19	Gerenciar performance	2
20	Análise crítica	4
21	Prestar contas	2
22	Desenvolver pessoas	2

**Tabela 21:** níveis de competência existentes para o cargo Supervisor de Equipes.

Código	Competência	Nível Existente	
		S-1	S-2
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	3	2
02	Conhecimento das regiões de coleta de informação	2	2
07	Iniciativa	3	4
08	Trabalhar em equipe	2	4
09	Compromisso profissional	3	4
10	Organização	4	4
11	Comunicação	4	4
12	Empatia	3	3
13	Agilidade	3	4
14	Abordagem	3	4
15	Exploração	4	3
16	Imparcialidade	4	4
17	Estabilidade Emocional	3	4
18	Liderança	2	3
19	Gerenciar performance	2	3
20	Análise crítica	3	4
21	Prestar contas	3	3
22	Desenvolver pessoas	2	2

**Tabela 22:** níveis de competência existentes para o cargo Entrevistador de Campo.

Código	Competência	Nível Existente				
		E-1	E-2	E-3	E-4	E-5
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	2	2	4	3	2
07	Iniciativa	1	1	4	3	2
08	Trabalhar em equipe	2	2	3	2	3
09	Compromisso profissional	2	3	4	3	2
10	Organização	3	3	4	4	3
11	Comunicação	2	2	4	2	3
12	Empatia	2	2	3	2	2
13	Agilidade	3	1	4	4	3
14	Abordagem	4	4	4	4	4
15	Exploração	3	3	4	2	3
16	Imparcialidade	4	4	4	4	4
17	Estabilidade Emocional	3	3	4	3	3
20	Análise crítica	3	2	3	2	2

### **III.12. IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIA NO SUBPROCESSO “CAMPO”**

O critério adotado para identificação das lacunas de competência dos cargos foi a diferença entre o nível de competências necessários e os existentes.

Nas tabelas 23, 24 e 25 são comparados os níveis de competência necessários e existentes para cada cargo, identificando-se, desta forma, as lacunas de competências.

**Tabela 23:** identificação das lacunas de competência para o cargo Coordenador de Campo.

Código	Competência	Nível		Lacuna
		Necessário	Existente	
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	3	3	0
02	Conhecimento das regiões de coleta de informação	4	3	1
03	Conhecimento do processo de coleta de informação	4	3	1
04	Alocação de recursos	3	2	1
05	Planejamento financeiro	4	2	2
06	Microinformática	4	2	2
07	Iniciativa	4	2	2
08	Trabalhar em equipe	3	2	1
09	Compromisso profissional	4	2	2
10	Organização	4	2	2
11	Comunicação	4	2	2
12	Empatia	3	2	1
13	Agilidade	4	2	2
14	Abordagem	4	4	0
15	Exploração	4	4	0
16	Imparcialidade	4	4	0
17	Estabilidade emocional	3	3	0
18	Liderança	2	2	0
19	Gerenciar performance	3	2	1
20	Análise crítica	4	4	0
21	Prestar contas	4	2	2
22	Desenvolver pessoas	3	2	1

**Tabela 24:** identificação das lacunas de competência para o cargo Supervisor de Equipes.

Código	Competência	Nível Necessário	Nível Existente		Lacuna
			S1	S2	
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	3	3	2	0/1
02	Conhecimento das regiões de coleta de informação	3	2	2	1/1
07	Iniciativa	4	3	4	1/0
08	Trabalhar em equipe	4	2	4	2/0
09	Compromisso profissional	4	3	4	1/0
10	Organização	3	4	4	-1/-1
11	Comunicação	4	4	4	0/0
12	Empatia	3	3	3	0/0
13	Agilidade	4	3	4	1/0
14	Abordagem	4	4	4	0/0
15	Exploração	4	4	3	0/1
16	Imparcialidade	4	4	4	0/0
17	Estabilidade emocional	4	3	4	1/0
18	Liderança	4	2	3	2/1
19	Gerenciar performance	4	2	3	2/1
20	Análise crítica	4	4	4	0/0
21	Prestar contas	3	3	3	0/0
22	Desenvolver pessoas	3	2	2	1/1

\* Lacuna = nível necessário menos nível existente S1/S2.

**Tabela 25:** identificação das lacunas de competência para o cargo Entrevistador de Campo.

Código	Competência	Nível Necessário	Nível Existente					Lacuna*
			E1	E2	E3	E4	E5	
01	Conhecimento em pesquisa de mercado	2	2	2	4	3	2	0/0/-2/-1/0
07	Iniciativa	4	1	1	4	3	2	3/3/0/1/2
08	Trabalhar em equipe	3	2	2	3	2	3	1/1/0/1/0
09	Compromisso profissional	4	2	3	4	3	2	2/1/0/1/2
010	Organização	3	3	3	4	4	3	0/0/-1/-1/0
011	Comunicação	4	2	2	4	2	3	2/2/0/2/1
012	Empatia	3	2	2	3	2	2	1/1/0/1/1
013	Agilidade	4	3	1	4	4	3	1/3/0/0/1
014	Abordagem	4	4	4	4	4	4	0/0/0/0/0
015	Exploração	4	3	3	4	2	3	1/1/0/2/1
016	Imparcialidade	4	4	4	4	4	4	0/0/0/0/0
017	Estabilidade emocional	3	3	3	4	3	3	0/0/-1/0/0
020	Análise crítica	3	3	2	3	2	2	0/1/0/1/1

\* Lacuna = nível necessário menos nível existente E1 / E2 / E3 / E4 / E5.

#### **IV. ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO**

Os planos de ação foram elaborados por cargo, seguindo o critério das maiores lacunas de competências identificadas. Para os cargos de Supervisor de Equipe e Entrevistador de Campo, as lacunas foram associadas à frequência registrada, uma vez que mais de um profissional foi avaliado por cargo.

##### **IV. 1. PLANO DE AÇÃO PARA O COORDENADOR DE CAMPO**

Tendo em vista que as atividades que diferenciam os cargos de Coordenador de Campo e Supervisor de Equipes requerem, em sua grande maioria, de competências que podem ser desenvolvidas por meio de treinamento, recomenda-se a descontinuidade desse cargo no processo-chave “projeto de pesquisa”.

Assim sendo, as atividades: Dimensionamento do Campo, Treinamento Operacional do Campo e Reposição com Sobras passarão a ser desempenhadas pelo Coordenador de Projeto, profissional alocado no subprocesso “técnico”, que segundo a diretoria da Coopesquisa tem total capacidade para atuar. Suas competências não foram alvo desse estudo.

As atividades: Realização de Pré-teste e Encaminhamento de Questionários para Codificação passarão a ser desempenhadas pelo Supervisor de Equipes.

Uma vez que a grande maioria dos institutos de pesquisa terceiriza a etapa de “coleta de informações”, e que o trabalho de campo é um produto Coopesquisa, sugere-se que a competência “Iniciativa Comercial”, não prevista nos modelos de competências apresentados para o subprocesso estudado, seja desenvolvida no antigo Coordenador de Campo, que passará também a atuar como Consultor Interno de Projetos de pesquisa desenvolvendo e ministrando treinamentos para os supervisores de equipe e entrevistadores de campo.

Entende-se por “Iniciativa Comercial” a habilidade de agir a partir da identificação de oportunidades comerciais atuais ou futuras. Inclui ações que visam prospecção de novos clientes e ampliação do relacionamento com os atuais.

Os níveis de proficiência dessa competência são:

- 1- Não observado em situações em que atuou.
- 2- Reage a oportunidades comerciais presentes respondendo a clientes que o procuram.
- 3- Prospecta novos clientes e trabalha o relacionamento com os atuais de forma irregular.
- 4- Age pró-ativamente na prospecção de novos clientes de forma sistemática e regular além de ampliar o relacionamento comercial com os clientes atuais, evitando perdas futuras.

Rose Faria, atual presidente da Coopesquisa, determinou que o nível necessário para a competência Iniciativa Comercial é o 4, e que o nível atual existente na organização é 2, evidenciando uma lacuna que poderá ser trabalhada por meio das seguintes ações:

- Mapeamento dos institutos de pesquisa do estado Rio de Janeiro com a criação de uma base de dados contendo as variáveis: nome do instituto, endereço, telefone, email, nome da pessoa de contato e se terceirizam ou não a coleta de dados;
- Elaboração de *portfolio* de apresentação do campo;
- Agendamento e realização de visitas com os responsáveis pelo “campo” nos institutos;
- Treinamento com carga horária de 8 h em técnicas de venda e negociação;
- Desenvolvimento de uma base de dados de clientes com objetivo de estreitar o relacionamento comercial.

Conforme o plano de ação apresentado na Tabela 26, a pessoa que, até então, desempenhava as atividades de Coordenador de Campo, deverá desenvolver as lacunas de competências definidas como prioritárias pela presidente da Coopesquisa, além de atuar fortemente no plano de ação elaborado para o cargo Supervisor de Equipe. Isso será fundamental para seu desenvolvimento como Consultor Interno de Projetos.

**Tabela 26:** Plano de Ação para desenvolvimento das competências do antigo cargo de Coordenador de Campo para o cargo de Consultor Interno de Projetos.

<b>Competência</b>	<b>Ação Corretiva</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Iniciativa Comercial	Mapeamento dos institutos de pesquisa do estado Rio de Janeiro com a criação de uma base de dados contendo as variáveis: nome do instituto, endereço, telefone, e-mail, nome da pessoa de contato e se terceirizam ou não a coleta de dados.	Coopesquisa	Contínuo
	Agendamento e realização de visitas com os responsáveis pelo “campo” nos institutos.		
	Elaboração de <i>portfolio</i> de apresentação do campo.		
	Treinamento com carga horária de 8 h em técnicas de venda e negociação.		
	Desenvolvimento de uma base de dados de clientes com objetivo de estreitar o relacionamento comercial.		
Iniciativa	Reuniões com supervisores de equipe e entrevistadores de campo, onde serão expostas e discutidas as dificuldades encontradas no projeto e como estas foram contornadas mediadas pelo Coordenador geral de projetos.	Coordenador geral de projeto, antigo coordenador de campo, supervisores e entrevistadores.	Ao final de cada projeto

**CONTINUAÇÃO - Tabela 26:** Plano de Ação para desenvolvimento das competências do antigo cargo de Coordenador de Campo para o cargo de Consultor Interno de Projetos.

<b>Competência</b>	<b>Ação Corretiva</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Compromisso profissional	Ministrar palestras de sedimentação da cultura da empresa.	Presidente da Coopesquisa	A cada três meses ou adesão de mais de sete cooperados
Comunicação	Treinamento com dinâmicas de grupo em “Aspectos da Teoria da Comunicação”, enfocando as técnicas de ataque e defesa em argumentação – carga horária: 4 horas.	Christina Bellotti Comunicações	Realizar em 30 dias
Agilidade	Reforçar a comunicação no treinamento operacional de campo.	Coordenador Geral de Projetos	Toda instrução de projeto
Trabalhar em equipe	Estimular à participação no “Lanche da Tarde”, com a presença da presidente da Coopesquisa, no qual situações de trabalho em equipe serão apresentadas e discutidas.	Todos os sócios-cooperados	Toda semana.
	Desenvolvimento de treinamento com a exibição do vídeo “O peixe” da Siamar.		Vídeo toda vez que for necessário reforço

**CONTINUAÇÃO - Tabela 26:** Plano de Ação para desenvolvimento das competências do antigo cargo de Coordenador de Campo para o cargo de Consultor Interno de Projetos.

<b>Competência</b>	<b>Ação Corretiva</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Gerenciar performance	Treinamento em “Desenvolvimento de Objetivos e Plano de Ação” - carga horária: 8 horas.	Consultoria Externa (a ser definido).	Realizar em 90 dias
Empatia	Coaching com consultor externo.	Coopesquisa / Consultor a ser definido	Realizar em 30 dias
Desenvolver pessoas	Treinamento em “Liderança e Desenvolvimento de Equipes” – carga horária: 16 horas.	Consultoria “People on time” / Coopesquisa	Realizar em 30 dias

## IV. 2. PLANO DE AÇÃO PARA O SUPERVISOR DE EQUIPE

**Tabela 27:** Plano de Ação para desenvolvimento das competências cargo de Supervisor de Equipes.

Competência	Ação Corretiva	Responsável	Prazo
Liderança	Treinamento em “Liderança e Desenvolvimento de Equipes” – carga horária: 16 horas.	Consultoria “People on time” / Coopesquisa	Realizar em 30 dias
Gerenciar performance	Treinamento em “Desenvolvimento de Objetivos e Plano de Ação” - carga horária: 8 horas.	Consultoria Externa (a ser definido).	Realizar em 30 dias
Desenvolver pessoas	Treinamento em “Liderança e Desenvolvimento de Equipes” – carga horária: 16 horas.	Consultoria “People on time” / Coopesquisa	Realizar em 30 dias
Trabalhar em equipe	Estimular à participação no “Lanche da Tarde”, com a presença da presidente da Coopesquisa, no qual situações de trabalho em equipe serão apresentadas e discutidas.	Todos os sócios-cooperados	Toda semana.
	Desenvolvimento de treinamento com a exibição do vídeo “O peixe” da Siamar.		Vídeo toda vez que for necessário reforço
Conhecimento das regiões de coleta de informação	Criação e implantação de um banco de dados corporativo, com informações de pontos de coleta de informação.	Todos os sócios-cooperados	Realizar em 90 dias

**CONTINUAÇÃO - Tabela 27:** Plano de Ação para desenvolvimento das competências cargo de Supervisor de Equipes.

<b>Competência</b>	<b>Ação Corretiva</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Compromisso profissional	Ministrar palestras de sedimentação da cultura da empresa.	Presidente da Coopesquisa	A cada três meses ou adesão de mais de sete cooperados
Iniciativa	Treinamento gerencial fim de fornecer subsídios para estimular este comportamento nos entrevistadores ( <i>empowerment</i> ).	Consultor externo	Realizar em 30 dias
	Reuniões com supervisores de equipe e entrevistadores de campo, onde serão expostas e discutidas as dificuldades encontradas e como estas foram contornadas mediadas pelo Coordenador geral de projetos.	Coordenador Geral de projeto, antigo Coordenador de Campo, Supervisores e Entrevistadores	Ao final de cada projeto
Agilidade	Reforçar a comunicação no treinamento operacional de campo.	Coordenador geral de projeto e antigo coordenador de campo	Toda instrução de projeto

**CONTINUAÇÃO - Tabela 27:** Plano de Ação para desenvolvimento das competências cargo de Supervisor de Equipes.

<b>Competência</b>	<b>Ação Corretiva</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Conhecimento em pesquisa de mercado	Curso de extensão na FGV em “Pesquisa Mercadológica”.	FGV / Coopesquisa	Realizar em 90 dias
Estabilidade emocional	Estimular as práticas terapêuticas em todos os sócios-cooperados.	Presidente	Contínuo
	Reforçar esta competência nas reuniões de Instrução para Projetos.		Toda instrução de projeto
Exploração	Treinamento em “Simulação de Entrevistas”, com perguntas exploratórias – carga horária mínima: 4 horas.	Antigo Coordenador de campo	Realizar em 30 dias

#### IV. 3. PLANO DE AÇÃO PARA O ENTREVISTADOR DE CAMPO

**Tabela 28:** Plano de Ação para desenvolvimento das competências cargo de Entrevistador de Campo.

Competência	Ação Corretiva	Responsável	Prazo
Iniciativa	Reuniões com supervisores de equipe e entrevistadores de campo, onde serão expostas e discutidas as dificuldades encontradas e como estas foram contornadas mediadas pelo Coordenador geral de projetos.	Coordenador Geral de projeto, antigo Coordenador de Campo, Supervisores e Entrevistadores	Ao final de cada projeto
Trabalhar em equipe	Estimular à participação no “Lanche da Tarde”, com a presença da presidente da Coopesquisa, no qual situações de trabalho em equipe serão apresentadas e discutidas.	Todos os sócios-cooperados	Toda semana. reforço
	Desenvolvimento de treinamento com a exibição do vídeo “O peixe” da Siamar.		Vídeo toda vez que for necessário
Compromisso profissional	Ministrar palestras de sedimentação da cultura da empresa.	Presidente da Coopesquisa	A cada três meses ou adesão de mais de sete cooperados

**CONTINUAÇÃO - Tabela 28:** Plano de Ação para desenvolvimento das competências cargo de Entrevistador de Campo.

<b>Competência</b>	<b>Ação Corretiva</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Comunicação	Treinamento com dinâmicas de grupo em “Aspectos da Teoria da Comunicação”, enfocando as técnicas de ataque e defesa em argumentação - carga horária: 4 horas.	Christina Bellotti Comunicações	Realizar em 30 dias
	Supervisão “on the job”.	Supervisor de equipes	Contínuo
Empatia	Treinamento durante o desempenho das atividades (“on the job”).	Supervisor de equipes	Contínuo
Agilidade	Reforçar a comunicação no treinamento operacional de campo.	Antigo Coordenador de campo	Toda instrução de projeto
Exploração	Treinamento em “Simulação de Entrevistas”, com perguntas exploratórias - carga horária mínima: 4 horas.	Antigo Coordenador de campo	Realizar em 30 dias
Análise Crítica	Treinamento em “Simulação de Entrevistas”, com perguntas exploratórias - carga horária mínima: 4 horas.	Antigo Coordenador de campo	Realizar em 30 dias

## **V. CONCLUSÃO**

O projeto de mapeamento de competências, aplicado ao subprocesso Campo, possibilitou a diretoria da Coopesquisa identificar as competências necessárias para que a Organização atinja seus objetivos permanentes, conhecer o nível de competências existentes nos sócios-cooperados e criar planos de ação para desenvolvimento de competências para cada um dos cargos que compõem o subprocesso avaliado.

Este projeto, aplicado a um subprocesso específico, poderá ter seu escopo ampliado e também ser utilizado como subsídio de um projeto de "Páginas Amarelas da Coopesquisa". Isto permitirá maior flexibilidade na seleção, desenvolvimento e dimensionamento das equipes de trabalho, de acordo às necessidades detectadas em cada projeto.

## VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANDSZNAJDER, F., *O método nas ciências naturais e sociais Pesquisa quantitativa e qualitativa*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1998.

BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D., *Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard" interligando pessoas, estratégia e performance*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

BLANKENSHIP, A. B., BREEN, G. E., DUTKA, A., *State of the art marketing research*. American Marketing Association, Chicago, 1998.

BRETON, P., *A argumentação na comunicação*. Editora Edusc, Bauru, 1996.

BRUZZI, A. R., *Filosofia para principiantes a existência humana no mundo*. Ed. Vozes, Petrópolis, 1991.

CAVALCANTI, M., GOMES, E., PEREIRA, A., *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento um roteiro para ação*. 1ª Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

COHEN, D., "O mundo instável: como isso afeta a vida das corporações", In: EXAME - A empresa do novo milênio, Ed. 701 Abril, São Paulo, Dez. 1999.

MASI, D. de, *Desenvolvimento sem trabalho*. Ed. Esfera, São Paulo, 1999.

FATONE, V., *Lógica y teoría del conocimiento*. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1951.

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

FROTA, A., *Aprendendo estatística através da pesquisa*. Universidade Federal da Bahia, Bahia, 1988.

GARBER, R., *Inteligência competitiva de mercado. Como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo*. Ed. Madras, São Paulo, 2001.

MALHOTRA, N. K., *Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada*. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2001.

MENDONÇA, D., *Casos e coisas*. Ed. Globo, São Paulo, 2001.

PETER, L., HULL, R., *Todo mundo é incompetente inclusive você (the Peter principle)*. Livraria José Olímpio Editora, Rio de Janeiro, 1969.

RABELLO, R. H. F., "*Pesquisa de mercado e opinião pública: nasce um novo instituto*", Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, Rio de Janeiro, 1998.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., et all, *Administração da Produção*. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

ANTUNES, A., *As Coisas*. 3ª Ed. Iluminuras, 1996.

MARX, K., *El Capital*. Ed. Fundo de Cultura Econômica, México, 1973.

RIFKIN, J., *O Fim do Emprego*. Ed. Makron Books, São Paulo, 1985.

CHURCHILL, N. C., LEWIS, V. L., "*The Five Stages of Small Business Growth*", Harvard Business Review, June, 1983.

RICCIARDI, L., LEMOS, R. J. de, *Cooperativa, A Empresa do Século XXI*, Ed. LTr, São Paulo, 2000.

RABELLO, R. H. F., FIGUEIREDO, P. R., MARTINS, J, "*Capacitação para entrevistores e pesquisa quantitativa*", Coopesquisa, Rio de Janeiro, 1999.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO

Instruções para o preenchimento

Prezado cooperado.

Você está recebendo um questionário que tem como objetivo medir o nível de competências em que você, coordenador de campo se encontra.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o seu desempenho no trabalho (Parry,1996). As competências podem ser medidas quando comparadas a um padrão e também desenvolvidas por meio de treinamentos específicos.

A diretoria da Coopesquisa se reuniu e definiu, além das competências que competem a seu cargo seus níveis de proficiência necessários.

Você agora está sendo convidado a fazer uma auto-avaliação, lendo atentamente a descrição de cada competência que compõe o seu cargo e se posicionando em cada um de seus níveis de proficiência.

Sua auto-avaliação será discutida com a diretoria da Coopesquisa e será comparada com o nível de competência necessário para o seu cargo. A avaliação final, consenso entre auto-avaliação e avaliação da diretoria servirá para a construção de um plano de ação para seu desenvolvimento.

**Para preenchimento do cooperado:**

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Data de realização da avaliação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO

1 – Em que nível você se posiciona na competência **conhecimento em pesquisa de mercado**, descrita como “**experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de campo?**”.

- (1) - Nenhuma experiência. Nunca atuou em projetos de pesquisa de mercado / opinião.
- (2) - Possui um conhecimento conceitual e uma habilidade limitada para atuar.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões em trabalho de campo. Tem idéia do que é um projeto de pesquisa.
- (4) - Possui uma experiência comprovada em projetos de pesquisa de mercado / opinião com enfoque em trabalho de campo. Sua atuação é repetitiva e bem sucedida.

2 – Em que nível você se posiciona na competência **conhecimento das regiões de coleta de informação**, descrita como “**sabe onde encontrar o público-alvo pesquisado; identifica profissionais compatíveis com os objetivos do projeto e com o público-alvo a ser entrevistado?**”.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

3 – Em que nível você se posiciona na competência **conhecimento do processo de coleta de informação**, descrita como “**capacidade de estabelecer e definir o processo de coleta ideal para atingir os objetivos conforme os cronogramas estabelecidos e bom senso; alocando quotas de questionários por entrevistador e região geográfica?**”.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO

4 – Em que nível você se posiciona na competência **alocação de recursos**, descrita como “**capacidade de alocar e projetar os recursos materiais, financeiros e humanos necessários para a execução do projeto (pessoal, transporte, alimentação, xerox, pranchetas, uniformes, ajuda de custo, etc)?**”.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

5 – Em que nível você se posiciona na competência **planejamento financeiro**, descrita como “**capacidade de pesquisar, negociar e orçar cada recurso (humano e material) alocado para a atividade dimensionamento do campo utilizando como ferramenta métodos próprios desenvolvidos internamente?**”.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

6 – Em que nível você se posiciona na competência **microinformática**, descrita como “**conhece softwares de edição de texto, planilha eletrônica e de edição gráfica?**”

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO

7 - Em que nível você se posiciona na competência **iniciativa**, descrita como “**habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução?**”.

(1) - Não observado em situações em que atuou.

(2) - Age em resposta a problemas ou oportunidades presentes. Elimina obstáculos para resolver problemas.

(3) - Demonstra urgência. Age de forma rápida e decisiva em situações críticas e imediatas.

(4) - Age ao antecipar problemas e oportunidades. Age para evitar um problema. Age para aproveitar uma oportunidade.

8 - Em que nível você se posiciona na competência **trabalhar em equipe**, descrita como “**capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe?**”.

(1) - Não observado em situações em que atuou

(2) - Cooperar: compartilha com a equipe informações relevantes para o trabalho / projeto

(3) - Estimula a participação de integrantes da equipe: busca informações, participação e opiniões dos integrantes da equipe para utilizá-las no projeto.

(4) - Valoriza os integrantes da equipe, elogia e reconhece a boa atuação de modo a contribuir para o fortalecimento da equipe.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO

9 - Em que nível você se posiciona na competência **compromisso profissional**, descrita como **“consciência da importância de seu trabalho, capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe.”**

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Sabe que seu trabalho é uma etapa de um projeto.
- (3) - Tem consciência da importância de seu trabalho assumindo uma postura responsável quando instigado e mantendo-a de forma irregular.
- (4) - Tem plena consciência da importância de seu trabalho assumindo e mantendo uma postura responsável em todas as suas atuações junto a Coopesquisa, clientes e entrevistados, dialogando e demonstrando interesse pelo andamento do projeto.

10 - Em que nível você se posiciona na competência **organização**, descrita como **“habilidade de trabalhar seguindo métodos?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

11 - Em que nível você se posiciona na competência **comunicação**, descrita como **“capacidade de emitir uma mensagem convincente, objetiva e esclarecedora?”**.

- (1) - Fala, emite mensagem sem objetividade. Não convence nem esclarece,
- (2) - Emite mensagem de modo fragmentado, com pouca objetividade, demonstrando insegurança quando questionado. Não sabe argumentar
- (3) - Emite mensagem de modo objetivo e claro demonstrando insegurança quando questionado. Apresenta desempenho inconstante no convencimento quando utiliza argumentação
- (4) - Emite mensagem de modo objetivo e claro, agindo com segurança quando questionado convencendo as pessoas por meio de argumentação.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO

12 - Em que nível você se posiciona na competência **empatia**, descrita como **“capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas?”**.

- (1) - Escuta: presta atenção ao ouvir a outra pessoa.
- (2) - Busca entender outras pessoas, faz perguntas para aprofundar o entendimento de necessidades, perspectivas e pensamentos.
- (3) - Percebe manifestações não verbais. Humor das pessoas e seus sentimentos por meio de linguagem corporal, expressão facial, tom de voz.
- (4) - Entende as razões pelas quais as pessoas agem, o que está por trás de seus sentimentos, comportamentos, preocupações, motivações.

13 - Em que nível você se posiciona na competência **agilidade**, descrita como **“habilidade de realizar as tarefas determinadas de forma rápida e eficaz?”**.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, responde de forma rápida quando instigado mantendo um desempenho irregular em relação à eficácia.
- (3) - Habilidade para atuar, responde de forma rápida e eficaz, porém precisa ser instigado.
- (4) - Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

14 - Em que nível você se posiciona na competência **abordagem**, descrita como **“capacidade de passar uma imagem simpática e educada ao entrevistado, à equipe de trabalho e ao cliente?”**

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, compreende a importância da competência e freqüentemente precisa ser instigado para apresentá-la com desempenho irregular.
- (3) - Habilidade limitada para atuar, compreende a importância da competência e precisa ser instigado para apresentá-la de forma satisfatória.
- (4) - Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO

15 - Em que nível você se posiciona na competência **exploração**, descrita como **“capacidade de extrair respostas alinhadas aos objetivos das perguntas?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

16 - Em que nível você se posiciona na competência **imparcialidade**, descrita como **“capacidade de conduzir as entrevistas sem interferir no conteúdo e/ou influenciar o entrevistado?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

17 - Em que nível você se posiciona na competência **estabilidade emocional**, descrita como **“capacidade de lidar com situações inesperadas e/ou pessoas emocionalmente instáveis, agindo de maneira equilibrada, sem perder o controle ou envolver-se emocionalmente?”**.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, freqüentemente se envolve emocionalmente no problema das pessoas atrasando o trabalho.
- (3) - Habilidade limitada para atuar, se envolvendo emocionalmente no problema das pessoas, porém respondendo quando instigado acerca da importância da competência.
- (4) - Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida. Contorna situações de instabilidade emocional das pessoas com maestria.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO

18 - Em que nível você se posiciona na competência **liderança**, descrita como “**capacidade de conduzir, organizar e motivar pessoas para o atingimento dos objetivos do projeto, provendo condições para tal?**”.

- (1) - Não observado em situações em que atuou
- (2) - Coordena a equipe. Comunica os objetivos a serem atingidos, distribui responsabilidades / papéis para os membros.
- (3) - Capacita a equipe. Cria condições para que ela tenha alto desempenho (dá orientações claras, provê estrutura necessária, busca recursos).
- (4) - Age comunicando-se ou dando exemplo de modo a obter o comprometimento da equipe para atingir seus objetivos motivando-a e entusiasmando-a.

19 - Em que nível você se posiciona na competência **gerenciar performance** descrita como “**capacidade de assegurar que os integrantes das equipes atinjam as metas previstas?**”.

- (1) - Esclarece metas a serem alcançadas
- (2) - Demanda alto desempenho insistindo na importância do atingimento de metas
- (3) - Monitora o desempenho acompanhando e confrontando o resultado em relação a meta estabelecida
- (4) - Age com base em resultados alcançados, reconhecendo e recompensando o atingimento das metas. Deixa claras as consequências de um não atingimento.

20 - Em que nível você se posiciona na competência **análise crítica** descrita como “**verificar se todas as perguntas do questionário foram respondidas e se contemplam seus objetivos?**”.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO COORDENADOR DE CAMPO

21 - Em que nível você se posiciona na competência **prestar contas**, descrita como **“capacidade de consolidar todas as informações referentes a gastos com equipe (recursos humanos, materiais, notas fiscais etc) de maneira compreensível?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

22 - Em que nível você se posiciona na competência **desenvolver pessoas**, descrita como **“a habilidade de ajudar as pessoas a crescerem pessoal e profissionalmente, através de direcionamentos, *feedbacks* e criação de oportunidades de desenvolvimento. Envolve desde ações orientadas para que as pessoas se desenvolvam para ser mais eficientes no que já trabalham até iniciativas orientadas a capacitá-los para desafios futuros?”**.

- (1) - Confia no potencial de desenvolvimento das pessoas fazendo comentários positivos sobre sua atuação atual e capacidade de desenvolvimento dos outros.
- (2) - Orienta “como fazer as coisas”: Dá instruções e/ou faz demonstrações sobre a forma de proceder em determinadas situações e atividades (ex. demonstra como se portar em uma entrevista) . Fornece conselhos e sugestões sobre a realização do trabalho.
- (3) - Dá feedback com o objetivo de desenvolvimento das pessoas. Oferece sugestões específicas para melhoria de desempenho.
- (4) - Cria oportunidades de desenvolvimento: cria oportunidades de desenvolvimento na realização da atividade. Delega uma atividade/responsabilidade com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento de pessoas (ex: delegar responsabilidade mesmo que a pessoa não esteja totalmente formada).

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES

Instruções para o preenchimento

Você está recebendo um questionário que tem como objetivo medir o nível de competências em que você, supervisor de equipes se encontra.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o seu desempenho no trabalho (Parry,1996). As competências podem ser medidas quando comparadas a um padrão e também desenvolvidas por meio de treinamentos específicos.

A diretoria da Coopesquisa se reuniu e definiu, além das competências que competem a seu cargo seus níveis de proficiência necessários.

Você agora está sendo convidado a fazer uma auto – avaliação, lendo atentamente a descrição de cada competência que compõe o seu cargo e se posicionando em cada um de seus níveis de proficiência.

Sua auto-avaliação será discutida com a diretoria da Coopesquisa e será comparada com o nível de competência necessário para o seu cargo. A avaliação final, consenso entre auto-avaliação e avaliação da diretoria servirá para a construção de um plano de ação para seu desenvolvimento.

**Para preenchimento do cooperado:**

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Data de realização da avaliação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES

1 – Em que nível você se posiciona na competência **conhecimento em pesquisa de mercado**, descrita como “**experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de campo?**”.

- (1) - Nenhuma experiência. Nunca atuou em projetos de pesquisa de mercado / opinião.
- (2) - Possui um conhecimento conceitual e uma habilidade limitada para atuar.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões em trabalho de campo. Tem idéia do que é um projeto de pesquisa.
- (4) - Possui uma experiência comprovada em projetos de pesquisa de mercado / opinião com enfoque em trabalho de campo. Sua atuação é repetitiva e bem sucedida.

2 – Em que nível você se posiciona na competência **conhecimento das regiões de coleta de informação**, descrita como “**sabe onde encontrar o público-alvo pesquisado; identifica profissionais compatíveis com os objetivos do projeto e com o público-alvo a ser entrevistado?**”.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

3 - Em que nível você se posiciona na competência **iniciativa**, descrita como “**habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução?**”.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Age em resposta a problemas ou oportunidades presentes. Elimina obstáculos para resolver problemas.
- (3) - Demonstra urgência. Age de forma rápida e decisiva em situações críticas e imediatas.
- (4) - Age ao antecipar problemas e oportunidades. Age para evitar um problema. Age para aproveitar uma oportunidade.

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES

4 - Em que nível você se posiciona na competência **trabalhar em equipe**, descrita como **“capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe?”**.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Coopera: compartilha com a equipe informações relevantes para o trabalho / projeto.
- (3) - Estimula a participação de integrantes da equipe: busca informações, participação e opiniões dos integrantes da equipe para utiliza-las no projeto.
- (4) - Valoriza os integrantes da equipe, elogia e reconhece a boa atuação de modo a contribuir para o fortalecimento da equipe.

5 - Em que nível você se posiciona na competência **compromisso profissional**, descrita como **“consciência da importância de seu trabalho, capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe.?”**

- (1) - Não observado em situações em que atuou
- (2) - Sabe que seu trabalho é uma etapa de um projeto.
- (3) - Tem consciência da importância de seu trabalho assumindo uma postura responsável quando instigado e mantendo-a de forma irregular
- (4) - Tem plena consciência da importância de seu trabalho assumindo e mantendo uma postura responsável em todas as suas atuações junto a Coopesquisa, clientes e entrevistados, dialogando e demonstrando interesse pelo andamento do projeto.

6 - Em que nível você se posiciona na competência **organização**, descrita como **“habilidade de trabalhar seguindo métodos?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES

7 - Em que nível você se posiciona na competência **comunicação**, descrita como “**capacidade de emitir uma mensagem convincente, objetiva e esclarecedora?**”.

- (1) - Fala, emite mensagem sem objetividade. Não convence nem esclarece,
- (2) - Emite mensagem de modo fragmentado, com pouca objetividade, demonstrando insegurança quando questionado. Não sabe argumentar.
- (3) - Emite mensagem de modo objetivo e claro demonstrando insegurança quando questionado. Apresenta desempenho inconstante no convencimento quando utiliza argumentação.
- (4) - Emite mensagem de modo objetivo e claro, agindo com segurança quando questionado convencendo as pessoas por meio de argumentação.

8 - Em que nível você se posiciona na competência **empatia**, descrita como “**capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas?**”.

- (1) - Escuta: presta atenção ao ouvir a outra pessoa.
- (2) - Busca entender outras pessoas, faz perguntas para aprofundar o entendimento de necessidades, perspectivas e pensamentos.
- (3) - Percebe manifestações não verbais. Humor das pessoas e seus sentimentos por meio de linguagem corporal, expressão facial, tom de voz.
- (4) - Entende as razões pelas quais as pessoas agem, o que está por trás de seus sentimentos, comportamentos, preocupações, motivações.

9 - Em que nível você se posiciona na competência **agilidade**, descrita como “**habilidade de realizar as tarefas determinadas de forma rápida e eficaz?**”.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, responde de forma rápida quando instigado mantendo um desempenho irregular em relação à eficácia.
- (3) - Habilidade para atuar, responde de forma rápida e eficaz, porém precisa ser instigado.
- (4) - Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES

10 - Em que nível você se posiciona na competência **abordagem**, descrita como **“capacidade de passar uma imagem simpática e educada ao entrevistado, à equipe de trabalho e ao cliente?”**.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, compreende a importância da competência e freqüentemente precisa ser instigado para apresentá-la com desempenho irregular.
- (3) - Habilidade limitada para atuar, compreende a importância da competência e precisa ser instigado para apresentá-la de forma satisfatória.
- (4) - Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

11 - Em que nível você se posiciona na competência **exploração**, descrita como **“capacidade de extrair respostas alinhadas aos objetivos das perguntas?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

12 - Em que nível você se posiciona na competência **imparcialidade**, descrita como **“capacidade de conduzir as entrevistas sem interferir no conteúdo e/ou influenciar o entrevistado?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES

13 - Em que nível você se posiciona na competência **estabilidade emocional**, descrita como **“capacidade de lidar com situações inesperadas e/ou pessoas emocionalmente instáveis, agindo de maneira equilibrada, sem perder o controle ou envolver-se emocionalmente?”**.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, freqüentemente se envolve emocionalmente no problema das pessoas atrasando o trabalho.
- (3) - Habilidade limitada para atuar, se envolvendo emocionalmente no problema das pessoas, porém respondendo quando instigado acerca da importância da competência.
- (4) - Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida. Contorna situações de instabilidade emocional das pessoas com maestria.

14 - Em que nível você se posiciona na competência **liderança**, descrita como **“capacidade de conduzir, organizar e motivar pessoas para o atingimento dos objetivos do projeto, provendo condições para tal?”**.

- (1) - Não observado em situações em que atuou
- (2) - Coordena a equipe. Comunica os objetivos a serem atingidos, distribui responsabilidades / papéis para os membros.
- (3) - Capacita a equipe. Cria condições para que ela tenha alto desempenho (dá orientações claras, provê estrutura necessária, busca recursos).
- (4) - Age comunicando-se ou dando exemplo de modo a obter o comprometimento da equipe para atingir seus objetivos motivando-a e entusiasmando-a.

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES

15 - Em que nível você se posiciona na competência **gerenciar performance** descrita como “**capacidade de assegurar que os integrantes das equipes atinjam as metas previstas?**”.

- (1) - Esclarece metas a serem alcançadas.
- (2) - Demanda alto desempenho insistindo na importância do atingimento de metas.
- (3) - Monitora o desempenho acompanhando e confrontando o resultado em relação a meta estabelecida.
- (4) - Age com base em resultados alcançados, reconhecendo e recompensando o atingimento das metas. Deixa claras as consequências de um não atingimento.

16 - Em que nível você se posiciona na competência **análise crítica** descrita como “**verificar se todas as perguntas do questionário foram respondidas e se contemplam seus objetivos?**”.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

17 - Em que nível você se posiciona na competência **prestar contas**, descrita como “**capacidade de consolidar todas as informações referentes a gastos com equipe (recursos humanos, materiais, notas fiscais etc) de maneira compreensível?**”

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO SUPERVISOR DE EQUIPES

18 - Em que nível você se posiciona na competência **desenvolver pessoas**, descrita como “**a habilidade de ajudar as pessoas a crescerem pessoal e profissionalmente, através de direcionamentos, *feedbacks* e criação de oportunidades de desenvolvimento. Envolve desde ações orientadas para que as pessoas se desenvolvam para ser mais eficientes no que já trabalham até iniciativas orientadas a capacitá-los para desafios futuros?**”.

(1) - Confia no potencial de desenvolvimento das pessoas fazendo comentários positivos sobre sua atuação atual e capacidade de desenvolvimento dos outros.

(2) - Orienta “como fazer as coisas”: Dá instruções e/ou faz demonstrações sobre a forma de proceder em determinadas situações e atividades (ex. demonstra como se portar em uma entrevista). Fornece conselhos e sugestões sobre a realização do trabalho.

(3) - Dá feedback com o objetivo de desenvolvimento das pessoas. Oferece sugestões específicas para melhoria de desempenho.

(4) - Cria oportunidades de desenvolvimento: cria oportunidades de desenvolvimento na realização da atividade. Delega uma atividade/responsabilidade com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento de pessoas (ex: delegar responsabilidade mesmo que a pessoa não esteja totalmente formada).

## APÊNDICE 3

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO ENTREVISTADOR DE CAMPO

Instruções para o preenchimento

Você está recebendo um questionário que tem como objetivo medir o nível de competências em que você, entrevistador de campo se encontra.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o seu desempenho no trabalho (Parry,1996). As competências podem ser medidas quando comparadas a um padrão e também desenvolvidas por meio de treinamentos específicos.

A diretoria da Coopesquisa se reuniu e definiu, além das competências que competem a seu cargo seus níveis de proficiência necessários.

Você agora está sendo convidado a fazer uma auto – avaliação, lendo atentamente a descrição de cada competência que compõe o seu cargo e se posicionando em cada um de seus níveis de proficiência.

Sua auto-avaliação será discutida com a diretoria da Coopesquisa e será comparada com o nível de competência necessário para o seu cargo. A avaliação final, consenso entre auto-avaliação e avaliação da diretoria servirá para a construção de um plano de ação para seu desenvolvimento.

**Para preenchimento do cooperado:**

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Data de realização da avaliação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## APÊNDICE 3

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO ENTREVISTADOR DE CAMPO

1 – Em que nível você se posiciona na competência **conhecimento em pesquisa de mercado**, descrita como “**experiência em projetos de pesquisa de mercado e opinião, com forte atuação em trabalho de campo?**”.

- (1) - Nenhuma experiência. Nunca atuou em projetos de pesquisa de mercado / opinião.
- (2) - Possui um conhecimento conceitual e uma habilidade limitada para atuar.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões em trabalho de campo. Tem idéia do que é um projeto de pesquisa.
- (4) - Possui uma experiência comprovada em projetos de pesquisa de mercado / opinião com enfoque em trabalho de campo. Sua atuação é repetitiva e bem sucedida.

2 - Em que nível você se posiciona na competência **iniciativa**, descrita como “**habilidade de agir a partir da identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade (atual ou futura), antecipando a possível solução?**”.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Age em resposta a problemas ou oportunidades presentes. Elimina obstáculos para resolver problemas.
- (3) - Demonstra urgência. Age de forma rápida e decisiva em situações críticas e imediatas.
- (4) - Age ao antecipar problemas e oportunidades. Age para evitar um problema. Age para aproveitar uma oportunidade.

## APÊNDICE 3

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO ENTREVISTADOR DE CAMPO

3 - Em que nível você se posiciona na competência **trabalhar em equipe**, descrita como **“capacidade de trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, alinhando suas ações para o atingimento de resultados da equipe?”**.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Coopera: compartilha com a equipe informações relevantes para o trabalho / projeto.
- (3) - Estimula a participação de integrantes da equipe: busca informações, participação e opiniões dos integrantes da equipe para utiliza-las no projeto.
- (4) - Valoriza os integrantes da equipe, elogia e reconhece a boa atuação de modo a contribuir para o fortalecimento da equipe.

4 - Em que nível você se posiciona na competência **compromisso profissional**, descrita como **“consciência da importância de seu trabalho, capacidade de manter postura responsável diante da Coopesquisa, do cliente, do entrevistado e da equipe?”**.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Sabe que seu trabalho é uma etapa de um projeto.
- (3) - Tem consciência da importância de seu trabalho assumindo uma postura responsável quando instigado e mantendo-a de forma irregular.
- (4) - Tem plena consciência da importância de seu trabalho assumindo e mantendo uma postura responsável em todas as suas atuações junto a Coopesquisa, clientes e entrevistados, dialogando e demonstrando interesse pelo andamento do projeto.

5 - Em que nível você se posiciona na competência **organização**, descrita como **“habilidade de trabalhar seguindo métodos?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 3

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO ENTREVISTADOR DE CAMPO

6 - Em que nível você se posiciona na competência **comunicação**, descrita como “**capacidade de emitir uma mensagem convincente, objetiva e esclarecedora?**”.

- (1) - Fala, emite mensagem sem objetividade. Não convence nem esclarece.
- (2) - Emite mensagem de modo fragmentado, com pouca objetividade, demonstrando insegurança quando questionado. Não sabe argumentar.
- (3) - Emite mensagem de modo objetivo e claro demonstrando insegurança quando questionado. Apresenta desempenho inconstante no convencimento quando utiliza argumentação.
- (4) - Emite mensagem de modo objetivo e claro, agindo com segurança quando questionado convencendo as pessoas por meio de argumentação.

7 - Em que nível você se posiciona na competência **empatia**, descrita como “**capacidade de perceber e entender perspectivas de outras pessoas?**”.

- (1) - Escuta: presta atenção ao ouvir a outra pessoa.
- (2) - Busca entender outras pessoas, faz perguntas para aprofundar o entendimento de necessidades, perspectivas e pensamentos.
- (3) - Percebe manifestações não verbais. Humor das pessoas e seus sentimentos por meio de linguagem corporal, expressão facial, tom de voz.
- (4) - Entende as razões pelas quais as pessoas agem, o que está por trás de seus sentimentos, comportamentos, preocupações, motivações.

8 - Em que nível você se posiciona na competência **agilidade**, descrita como “**habilidade de realizar as tarefas determinadas de forma rápida e eficaz?**”.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, responde de forma rápida quando instigado mantendo um desempenho irregular em relação à eficácia.
- (3) - Habilidade para atuar, responde de forma rápida e eficaz, porém precisa ser instigado.
- (4) - Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 3

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO ENTREVISTADOR DE CAMPO

9- Em que nível você se posiciona na competência **abordagem**, descrita como **“capacidade de passar uma imagem simpática e educada ao entrevistado, à equipe de trabalho e ao cliente?”**.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, compreende a importância da competência e freqüentemente precisa ser instigado para apresentá-la com desempenho irregular.
- (3) - Habilidade limitada para atuar, compreende a importância da competência e precisa ser instigado para apresentá-la de forma satisfatória.
- (4) - Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

10 - Em que nível você se posiciona na competência **exploração**, descrita como **“capacidade de extrair respostas alinhadas aos objetivos das perguntas?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

11 - Em que nível você se posiciona na competência **imparcialidade**, descrita como **“capacidade de conduzir as entrevistas sem interferir no conteúdo e/ou influenciar o entrevistado?”**.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.

## APÊNDICE 3

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO ENTREVISTADOR DE CAMPO

12 - Em que nível você se posiciona na competência **estabilidade emocional**, descrita como “**capacidade de lidar com situações inesperadas e/ou pessoas emocionalmente instáveis, agindo de maneira equilibrada, sem perder o controle ou envolver-se emocionalmente?**”.

- (1) - Não observado em situações em que atuou.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, freqüentemente se envolve emocionalmente no problema das pessoas atrasando o trabalho.
- (3) - Habilidade limitada para atuar, se envolvendo emocionalmente no problema das pessoas, porém respondendo quando instigado acerca da importância da competência.
- (4) - Atua sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida. Contorna situações de instabilidade emocional das pessoas com maestria.

13 - Em que nível você se posiciona na competência **análise crítica** descrita como “**verificar se todas as perguntas do questionário foram respondidas e se contemplam seus objetivos?**”.

- (1) - Nenhuma experiência, sem perfil para atuar.
- (2) - Habilidade limitada para atuar, com conhecimento conceitual.
- (3) - Pode atuar com assistência, já tendo atuado em múltiplas ocasiões.
- (4) - Pode atuar sem assistência, sua experiência é repetitiva e bem sucedida.