

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Método de Gestão por Competência para
Melhoria da Qualidade do Processo de
Recrutamento e Seleção de Profissionais**

Autor: Diva Aparecida França de Moraes
Orientador: Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho

02/2004

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA**

Método de Gestão por Competência para Melhoria da Qualidade do Processo de Recrutamento e Seleção de Profissionais

Autor: Diva Aparecida França de Moraes
Orientador: Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho

Curso: Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica / Gestão da Qualidade.

Campinas, 2004
SP – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

M791m Moraes, Diva Aparecida França de
Método de gestão por competência para melhoria da
qualidade do processo de recrutamento e seleção de
profissionais / Diva Aparecida França de Moares.--
Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Ettore Bresciani Filho.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia
Mecânica.

1. Gestão da qualidade total. 2. Desempenho. 3.
Riscos competitivas. 4. Pessoal Recrutamento. 5.
Capital humano. I. Bresciani Filho, Ettore. II.
Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
Engenharia Mecânica. III. Título.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA**

Método de Gestão por Competência para Melhoria da Qualidade do Processo de Recrutamento e Seleção de Profissionais

Autor: Diva Aparecida França de Moraes
Orientador: Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho

Prof. Dr. Prof. Ettore Bresciani Filho Presidente
Faculdade de Engenharia Mecânica - UNICAMP

Prof. Dr. Eugênio José Zoqui
Faculdade de Engenharia Mecânica - UNICAMP

Prof. Dr. Ademir José Petenate
Instituto de Matemática/Estatística e Computação Científica - UNICAMP

Campinas, Fevereiro de 2004.

Agradecimentos

Este trabalho não seria terminado sem a ajuda de diversas pessoas às quais presto minha homenagem:

À minha mãe e à minha filha pelo apoio em todos os momentos da minha vida.

À minha amiga Maria Cristina pela força e incentivo.

Ao meu orientador Professor Doutor Ettore Bresciani Filho, que me mostrou os caminhos a serem seguidos.

A todos os professores e colegas do departamento, que ajudaram de forma direta e indireta na conclusão deste trabalho.

Dedicatória (in memoriam):

Dedico este trabalho ao meu pai, que certamente está feliz por mais esta vitória.

“O ontem já passou. O melhor momento para crescer é renovar o teu agora”. (Autor desconhecido)

Resumo

MORAES, Diva Aparecida França de, Método de Gestão por Competência para Melhoria da Qualidade do Processo de Recrutamento e Seleção de Profissionais, Campinas/SP: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 151 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Neste estudo foi avaliado um novo método de gestão na área de recursos humanos denominado “Gestão por Competências”. Trata-se de um método cujo maior objetivo é criar um modelo de competências para cada função dentro das empresas, isto é elaborar um mapeamento de competências comportamentais dos recursos humanos que façam parte das estratégias de diferenciação e sejam diferenciais competitivos das mesmas.

Foi realizado um estudo de recrutamento e seleção numa empresa da região de Campinas, por ocasião da instalação de uma nova unidade fabril na cidade de Vinhedo. O recrutamento e seleção por competências foram realizados nos níveis operacional e gerencial. Percebeu-se como resultado deste estudo que a empresa em questão tem refletido como desenvolver de uma maneira eficiente e com qualidade, a combinação do desenvolvimento de técnicas de gestão e recursos materiais aliados aos recursos humanos disponíveis. A empresa sabe que várias são as maneiras para esta perfeita combinação, mas nenhuma delas será tão eficiente se não considerar o capital humano e as pessoas envolvidas no processo como um diferencial competitivo nas empresas.

Palavras-Chaves: Gestão, Competências, Qualidade, Vantagens e Diferencial Competitivo e Pessoas.

Abstract

MORAES, Diva Aparecida França de, Método de Gestão por Competência para Melhoria da Qualidade do Processo de Recrutamento e Seleção de Profissionais, Campinas/SP: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 151 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

The objective of this work is to suggest a method for Human Resource management, named “Competence Management”, which intend to contribute for the quality improvement in the employment selection and recruitment processes.

As a case study, this method was used during the selection and recruitment stage in a company being installed in Vinhedo, a city located at Campinas region. The competence method for selection and recruitment was realized in the managerial and operational levels, after the competence profile chart had been accomplished by this method, creating personalized techniques for presence or absence of competence investigation in the repertory company behaviors.

The “Competence Management” method adopting and realization means a revolution in the Human Resource concepts, focused on people and production integration; reduction of wastes, costs, non-quality and rework as well as methods for process continual improvement and work standards establishment for total quality development such as companies strategy, which fetch competitiveness distinguish and vantage in keeping market position.

Key Words: Management, Competencies, Quality, Advantages and Competitive Differential and People.

Índice

LISTA DE SIGLAS	III
LISTA DE QUADROS	IV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Considerações Iniciais	1
1.2. Objetivos do trabalho	3
1.2.1. Objetivos gerais	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Justificativa do Trabalho	5
1.4. Método de Trabalho	9
1.5. Organização do Trabalho Final	10
2. PROCESSO DE GESTÃO.....	11
2.1. Gestão Empresarial	11
2.2. Gestão em Mercado Competitivo.....	21
2.3. Gestão de Recursos Humanos.....	30
2.3.1. Recursos Humanos e os Processos de Qualidade Total.	30
2.3.2. Recursos Humanos na Certificação da Qualidade	34
2.3.3. Recursos Humanos como Centro de Resultados.....	37
2.4. Gestão de Pessoas	43
2.4.1. A Importância das Pessoas nos Processos de Qualidade	48
2.4.2. Trabalho em Equipe	52
2.4.3. Participação e Envolvimento	55
2.5. Gestão de Competências	55

2.5.1. Método de Implantação de RH por Competências.....	55
3. DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS	61
3.1. Gestão por Competências nas Organizações.....	61
3.2. Método de Gestão por Competências.....	70
3.3. Implantação	72
3.4. Identificação das Competências.....	75
3.5. Desdobramento das Competências.....	81
3.6. Gap's (lacunas) – (Treinamento e Desenvolvimento).....	87
3.7. Avaliação de Desempenho	92
3.8. Banco de Talentos – Diferencial Competitivo	98
4. APLICAÇÃO DO MÉTODO EM UMA EMPRESA (ESTUDO DE CASO).....	106
4.1. Passo a Passo da Pesquisa	107
4.2. Identificação dos Cargos	110
4.3. Método Utilizado no Recrutamento e Seleção - Entrevista por Competências	120
5. RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	125
6. CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE NOVOS TRABALHOS	128
6.1. Conclusão.....	128
6.2. Propostas para Novos Trabalhos.....	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
ANEXOS	135

Lista de Siglas

AMCHAM – Câmara Americana de Comércio.

CIATEC – Companhia de Desenvolvimento do Pólo de Alta Tecnologia de Campinas.

D.O. – Desenvolvimento de Organizações.

FECAP – Fundação Álvares Penteado.

GRHUS – Grupo de Recursos Humanos de Campinas e Região

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

PIB – Produto Interno Bruto.

RH – Recursos Humanos.

Lista de Quadros

Quadro 1 – Dados Sócio-Econômicos da Região de Campinas.....	7
Quadro 2 – As Mudanças e Transformações na Área de RH.....	15
Quadro 3 – Etapas das Mudanças e Transformações na Área de RH.....	16
Quadro 4 – Sub Sistemas	17
Quadro 5 – Os Desafios do Terceiro Milênio	19
Quadro 6 – Os papéis de RH na Construção de uma Organização Competitiva	20
Quadro 7 – Natureza Humana e Políticas de RH.....	32
Quadro 8 – Objetivos Organizacionais X Objetivos Individuais	39
Quadro 9 – Função: Provimento Área: Recrutamento e Seleção de Pessoal.....	40
Quadro 10 – Desenvolvimento da Mediação Capital / Trabalho no Brasil	45
Quadro 11 – Método da Administração de RH por Competências.....	47
Quadro 12 – Triângulo de Joiner	52
Quadro 13 – Indicadores de Competências Gerenciais.....	77
Quadro 14 – Outras Competências.....	78
Quadro 15 – As Dezesesseis Competências Referenciais	79
Quadro 16 – Conceito da competência Comunicação	85
Quadro 17 – Formulário de orientação para desdobramento de competências:	86
Quadro 18 – Método da Administração de RH por Competência	87
Quadro 19 – Os Gaps do Levantamento de Necessidades de Treinamento e Base para a Administração de RH por Competências.	88
Quadro 20 – Treinamento de competências – base = nos gaps - pessoa /grupo funcionais, processuais, hierárquicos.....	90
Quadro 21 – Modelo de Treinamento do Know-How em Recursos Humanos	91
Quadro 22 – Exemplo de Indicador de Desempenho, Descrito em seus Graus:.....	94
Quadro 23 – Tipos de Remuneração	98
Quadro 24 – Diferentes Métodos de Identificação de Potencial.....	102
Quadro 25 – Competências Apresentadas x Selecionadas pela Empresa	109
Quadro 26 – Vagas Abertas na Empresa.....	110
Quadro 27 – Cargos Avaliados	124

1. Introdução

1.1. Considerações Iniciais

Durante muito tempo, os profissionais de recursos humanos (RH) procuraram vários conceitos para poder explicar e legitimar sua atuação no ambiente organizacional.

Observa-se, nos dias de hoje, que o cenário no qual a estrutura de recursos humanos se insere é resultante dos movimentos de mudança organizacional, trazidos em grande parte pela globalização.

“Definitivamente, ficou claro para os homens de recursos humanos e para seus clientes internos, que essa atividade é fundamental e importante como sempre foi, contudo, se não for ‘bem feita’, ou seja, realizada com um enfoque coerente, com práticas éticas e de resultado mensurável e aparente, tanto para os donos do capital quanto para os empregados, o futuro estará prejudicado. Em outras palavras, a área de Recursos Humanos só poderá sobreviver se conseguir mostrar e mensurar valor agregado à empresa e às pessoas que lá trabalham”.(Trazatti, 2001:31).

Nesse contexto, a gestão por competências pode trazer as respostas necessárias à gestão dos recursos humanos e mais, a gestão de pessoas ganha um espaço significativamente maior na gestão das empresas.

Dutra (2001) menciona que o termo “gestão de pessoas” não significa, apenas, a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de administração de RH. Seu uso, segundo Dutra (2001), é bastante comum nas organizações e procura ressaltar o caráter da ação: “a gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas”. Continua dizendo Dutra (2001), que o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões

atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Se o foco da área de recursos humanos passou para as “pessoas”, nasce o conceito de gestão por competências, no qual as atitudes e comportamentos são os objetivos prioritários, e só há uma forma de encarar os indivíduos capazes de produzi-los, tratando-os como pessoas, não como recursos.

Dutra (2001) sinaliza muito bem que, atualmente, existe maior participação das pessoas no sucesso dos negócios ou da empresa. O comprometimento integral dos indivíduos com a organização ou com o negócio mobiliza sua capacidade, flexibilidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas. As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

Portanto, as competências são originadas pelo processo de desenvolvimento da organização e concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos.

Dutra (2001) menciona uma citação de Maria Helena Fleury (2000) sobre o que são competências: “Saber agir de maneira responsável (...) implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

“São as pessoas que, ao colocarem em prática seu patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”.(Dutra: 2001, 27).

A visão de Boog (1991) é limitada e enfática ao se referir às competências, pois aborda como as organizações e indivíduos são inseridos neste contexto, destacando as quatro características fundamentais relacionadas a ser “competente” e “incompetente”. Segundo Boog (1991) ser competente, tanto para indivíduos, quanto para organizações, significa ter gratificação adiada, previsão de conseqüências, regularidade, confronto construtivo. Por outro lado, ser

incompetente significa: polarização, dualismo, mecanismos administrativos impessoais e politização.

De um lado temos a organização, com um conjunto próprio de competências. Estas originam-se da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez estabelece as vantagens competitivas da empresa, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

A partir dessas abordagens diferenciadas, o presente trabalho procura estudar como as mudanças, que estão ocorrendo rapidamente no mundo, influenciam o desenvolvimento organizacional, sobretudo em relação à gestão de pessoas e como as competências passaram a ser o principal diferencial competitivo das organizações.

1.2. Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivos gerais

Este trabalho tem por objetivo analisar um método de gestão de recursos humanos denominado gestão por competências, que possa contribuir para a melhoria da qualidade do processo de recrutamento e seleção de profissionais a serem contratados.

1.2.2 Objetivos específicos

Foram listados alguns objetivos secundários na realização deste trabalho. São eles:

- a) escrever a real necessidade da empresa, utilizada para estudo do caso, quanto às posições de trabalho definidas pela matriz da mesma, localizada no Canadá;

- b analisar as características do mercado da região de Campinas, comparando-o às necessidades das empresas da região em relação ao recrutamento e seleção de profissionais;
- c propor um modelo de recrutamento e seleção por competências que possa ser geral tanto para cargos operacionais, quanto para cargos gerenciais, mas adaptado à realidade regional;
- d comparar os diferenciais entre os processos de recrutamento e seleção tradicionais e os processos por competências, destacando-os para empresas da região, que se interessem em realizar essa nova modalidade em questão.

Alguns problemas precisam ser destacados em relação à concretização desses objetivos. A gestão por competências está inserida na cultura organizacional de diferentes empresas. Muitas delas ainda não conhecem ou não estão preparadas para esse novo enfoque, no qual as pessoas passam a ser o diferencial competitivo das empresas. Além disso, por não haver modelos disseminados, as empresas avaliam o custo como sendo alto e não avaliam o custo-benefício em longo prazo, no qual os profissionais estarão mais adequados às posições de trabalho e, além disso, participarão efetivamente do desenvolvimento organizacional das empresas.

De acordo com a revista *Melhor Vida e Trabalho*, (abril 2003), as empresas que estão se adequando à nova realidade de mercado são empresas de médio e grande porte, com capital internacional. As empresas tipicamente brasileiras e familiares têm ainda muita restrição a esse novo método de gestão. Muitas empresas se encontram na “Era do Departamento Pessoal” e não na “Era dos Recursos Humanos” como sendo “Gestão de Pessoas”.

Em pleno século XXI, muitos Líderes adotam um estilo autoritário e anti-democrático. Acreditam que sua função é prover as empresas nas suas necessidades de cargos e não de pessoas, continuam treinando-as, sem desenvolver o potencial e a criatividade. O salário ainda é para o cargo e não para o desempenho do profissional. Continua a insistente disputa entre Chefia

e Subordinado, em que cada um defende suas posições, agarrando-se a paradigmas do passado. Disputa injusta, em que o Chefe tem maior poder de barganha e decisão, podendo demitir um grande talento, que discorda de suas opiniões.

Chiavenato (2002) diz que por um lado, as empresas estão adotando novas posturas, ou seja, novas maneiras de conduzir a gestão administrativa de pessoas e as características para sobreviver em um ambiente altamente competitivo e mutável. Estão ocorrendo grandes transformações na estrutura e na cultura organizacional das empresas. Elas estão utilizando novos formatos estruturais e partindo para novos tipos de comportamento. A estrutura burocrática e piramidal, antes rígida e conservadora, está cedendo lugar a redes internas de equipes multifuncionais de trabalho, agora flexíveis, descentralizadas, ágeis e mutáveis. Portanto, segundo Chiavenato (1998), para trabalhar nessas empresas, o ideal é possuir competências e habilidades em relacionamento humano, saber trabalhar em equipe, ter senso crítico apurado, criatividade e inovação, ter facilidade em focar metas e resultados a alcançar, possuir espírito empreendedor e muito conhecimento.

1.3. Justificativa do Trabalho

Com suporte da experiência pessoal de aproximadamente quinze anos de atuação na área de recursos humanos e analisando a região de Campinas, no que às políticas de recursos humanos, observa-se uma grande necessidade de que muitas sejam alteradas, principalmente em relação às pessoas que trabalham nas empresas da região.

Baseado no GRHUS grupo de RH de Campinas e Região, que é um grupo sem fins lucrativos, que reúne profissionais da área e tem por objetivo promover a troca de informações e experiências em todos os assuntos relacionados a Recursos Humanos. As mais de 40 empresas integrantes do grupo representam um faturamento anual superior a US\$ 70 milhões, gerando mais de 22.000 empregos diretos, na busca constante em atualização e desenvolvimento de seus participantes um dos pontos que está sendo trabalhado por estas empresas é o papel do RH na estratégia da empresa.

Existe um nível muito alto de rotatividade de funcionários nas empresas, devido principalmente ao recrutamento e seleção mal feitos, ou inadequados, utilizando-se métodos tradicionais. Numa época em que o desemprego é fator preocupante no país, percebe-se que boa parte do mesmo é chamada “desemprego estrutural”, ou seja, não existem pessoas qualificadas para a ocupação de postos de trabalho que foram abertos, nos quais são exigidas competências inerentes a estes postos. Muitas dessas competências, raramente ou não, são encontradas nos profissionais que fazem parte do chamado “mercado de oferta de mão-de-obra”. Os profissionais esqueceram-se de desenvolver outras competências, além das técnicas, causando, assim, um grande vácuo entre o que as empresas esperam e buscam em relação aos profissionais e os profissionais propriamente ditos (Zanutto, 2003).

*“... Empresas, que não são diferentes por causa dos seus prédios, tecnologias, ou balanço financeiro, mas porque valorizam o capital intelectual. **Enxerga cada empregado um Ser Humano...** Às vezes me perguntam o que faz a diferença entre um Gestor de Pessoas e o Gerente de Recursos Humanos? Respondo que não é a empresa em qual um ou outro trabalha, mas quais os amigos que um ou outro convive, porque você é o reflexo dos seus amigos”.*(Zanutto, 2003: 01).

Este trabalho foi realizado na região de Campinas, que é, segundo dados da Câmara Americana de Comércio, o segundo maior centro econômico do Estado de São Paulo e quarto município do País - depois de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, em volume de comércio exterior. O município de Campinas é o núcleo principal de uma região formada por 29 cidades.

De 1995 a 2000, atraiu US\$ 15 bilhões dos investimentos anunciados para o Estado de São Paulo - 15,57% do total. A cidade cresceu 4% ao ano.

Com um moderno parque industrial onde estão presentes 32 das 500 maiores empresas do mundo, é também um dos principais mercados consumidores do país. Com renda per capita de US\$ 9,8 mil, gera US\$ 60 bilhões ao ano e responde por 9% da arrecadação nacional de ICMS.

Atualmente, a economia da região é industrial, mas com importante incremento do setor de serviços. A indústria representa 43% da atividade econômica de Campinas, com destaque para a construção civil, roupas e metalurgia. O setor de varejo é centralizado em Campinas, que distribui para toda a região. Recentemente, foi criada pela prefeitura local, a Ciatec, Companhia de Desenvolvimento do Pólo de Alta Tecnologia de Campinas.

Campinas desenvolveu-se como um centro agricultor, primeiramente pelo cultivo de cana-de-açúcar e, mais tarde, de café. A construção de uma ferrovia ligando a cidade à capital, em 1817, teve fundamental importância para o desenvolvimento da região.

Na segunda metade do século XIX, a industrialização atraiu trabalhadores e imigrantes estrangeiros. Hoje, Campinas é o centro de uma das regiões mais ricas do Estado que concentra 2,3 milhões de habitantes.

Em relação ao nível de empregos da região de Campinas, o quadro abaixo, dá uma idéia e faz um comparativo do tamanho da população, potencial de consumo e outras avaliações sobre a cidade.

Quadro 1 – Dados Sócio-Econômicos da Região de Campinas

População do estado de São Paulo	37.032.403 habitantes
População da cidade de Campinas	969.396 habitantes - (98% urbana / 2% rural)
Potencial de consumo	US\$ 4,6 bilhões -
Participação no PIB	9,0% - Campinas
Nível de alfabetização	96,3% - Campinas
População ocupada	273.173 – Campinas

Nível de emprego: Distribuição (%)	
Carteira assinada	47,1
Sem carteira assinada	28,8
Conta própria	19,2
Empregadores	4,2
Ocupação por setor de atividade (%):	
Indústria de transformação	20,2
Construção civil	5,2
Comércio	14,6
Serviços	55,2
Outras atividades	4,5
13,2 % da população têm renda abaixo de um salário mínimo	
Arrecadação de ICMS (R\$ mil): 18.167.360	
Setor Produtivo	
Produtos Agrícolas: cana-de-açúcar, cebola, laranja, mandioca, milho, batata, algodão arbóreo, uva e café.	
Produtos Pecuários: bovinos, suínos, ovinos, caprinos.	
Produtos minerais: calcário, caulim, dolomita, quartzo.	
Indústria: metalúrgica, alimentícia, eletroeletrônica e automobilística.	

Fonte: AMCHAM – Câmara Americana de Comércio – Outubro/2003

1.4. Método de Trabalho

O método utilizado neste trabalho foi o de estudo do caso, que segundo Fachin (1993), é caracterizado pela explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social, e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis. O contexto social estudado foi de uma empresa multinacional de origem canadense, localizada na região de Campinas, Estado de São Paulo.

Yin (1994) destaca que o método de estudo do caso é um método para obter informações e estabelecer normas e procedimentos administrativos em uma organização, e também para a realização de pesquisas em ciências administrativas. Contudo, tradicionalmente o estudo de caso não deixa de ser um método, ou mais amplamente, uma estratégia para conduzir pesquisas em ciências sociais, com particular destaque para aquelas que envolvem a sociologia e a psicologia das organizações, a administração pública e a empresarial. Pode-se definir resumidamente o estudo de caso como sendo uma pesquisa empírica que investiga um problema contemporâneo contido em um determinado contexto real, que possui muitas variáveis de influência, com muitas fontes de dados e de evidências da sua ocorrência. Muitas vezes apóia-se em proposições teóricas prévias para orientar os procedimentos de tratamento de dados, a fim de que se chegue a conclusões. O estudo de caso pode ser utilizado para explicar relações causais entre variáveis de influência nas condições dos eventos da vida real e que não podem ser estabelecidas por meio de outras estratégias de pesquisa, contribuindo para ilustrar e explorar situações particularmente complexas (de relações recorrentes). O estudo de caso, para que seja utilizado de modo mais eficaz, precisa apoiar-se em uma concepção teórica prévia, para, a seguir, poder ser aplicado de um modo explicativo. Na ausência de uma referência teórica o caso pode também se desenvolver de um modo descritivo ou exploratório.

Apesar de Campinas ser um dos maiores pólos industriais do país, ainda existem restrições de muitas empresas, até de grande porte, na assimilação da gestão de pessoas e gestão por competências. Entretanto, segundo Mauro Neves Garcia, cientista político e professor da Fecap – Fundação Álvares Penteado, em estudo realizado na macro-região de Campinas, entre as trinta e duas competências apontadas como essenciais na hora da contratação, 72% são humanas. Em outras palavras, além das competências técnicas e específicas, cada dia mais o mercado está em

busca de profissionais que, além das competências essenciais para o cargo ao qual se propõem candidatar, possuam formação com enfoque nos fatores humanos e em gestão de pessoas.

1.5. Organização do Trabalho Final

No Capítulo 2, foram destacados os processos de gestão, gestão empresarial, gestão em mercado competitivo, gestão de recursos humanos, gestão de pessoas e gestão por competências.

No Capítulo 3, o domínio das competências foi evidenciado, com uma avaliação da gestão por competências nas organizações e a descrição de toda a sua implantação e desenvolvimento.

O Capítulo 4 trata da aplicação do método, gestão por competências em uma empresa, estudo do caso realizado em uma empresa da região de Campinas / SP, com a aplicação de seleção por competências.

O Capítulo 5 apresenta os resultados e sua análise e o capítulo 6 as conclusões e as propostas de novos trabalhos.

2. Processo de Gestão

2.1. Gestão Empresarial

Os novos tempos, segundo Vianna (2002), vão exigir a construção de uma empresa completa e integral que consiga contrabalançar, com sabedoria e consciência os extremos do bem e do mal da gestão. Antes e acima de tudo, segundo o autor, a organização visionária e triunfadora terá que colocar em seu papel filosófico uma causa mais nobre: agregar valor ao universo e à humanidade. Não poderá, simplesmente, ter processos e controles que girem ao redor do contexto financeiro, mesmo que, paradoxalmente, tenha que usar genialidade na otimização do seu próprio fluxo de caixa. De maneira certa, finaliza, estará incluída neste bloco a inovação, a criatividade, o encantamento do cliente, a valorização dos seres humanos, o ambiente humano, a visão (até intuição estratégica) e a ação social.

Vianna (2002), menciona que o modelo de negócios das organizações sofrerá diversas revisões, em relação ao modelo adotado pelas mesmas na década de 90.

Nesse contexto Boog (1991), já no início da década de 90, delineava como deveria ser o D.O., ou seja, o Desenvolvimento das Organizações. Segundo o autor, as tentativas de “desenvolver” as organizações, somente pelo aumento de eficiência interna, poderiam reforçar as características da fase de diferenciação, e que retardaria sua integração. Para que isso não acontecesse e ainda não aconteça, deve-se alterar de forma integrada:

- a estrutura organizacional: as áreas de especialização, os centros de coordenação, os níveis hierárquicos, o fluxo de comunicação e a delegação;
- os processos: processo de produção de vendas, de apoio interno, os centros de coordenação, os níveis hierárquicos, o fluxo de comunicação e a delegação;
- a gerência: desenvolvendo habilidades novas, decorrentes de mudanças para a fase de integração (trabalhos com grupos; relações de parcerias; autoridade compartilhada; carreira e desempenho; abertura para inovação; responsabilidade de gerenciar pessoas; gerência de processos de mudanças; saber lidar com ambigüidades, uso de intuição, etc.);
- as pessoas: alterando o conhecimento, as motivações e o comportamento dentro de uma estrutura que exige muito mais responsabilidade e capacitação, em troca de carreira, participação e resultados financeiros. Há uma crescente aversão dos jovens de trabalhar em estruturas tradicionais, regidas pela escala de valores só econômicos e tecnológicos.

De acordo com Lawler III (1998), o final da década de oitenta e início de noventa marcou a história empresarial brasileira por uma série de processos que podem ser classificados como aquilo que denominam mudança organizacional de larga escala. No mesmo estudo em que se define o conceito, o autor já previne que se trata de um fenômeno fácil de ser identificado, mas difícil de ser entendido e explicado. Ainda assim, Lawler III (1998) propõe uma definição simples, porém elucidativa: *"Como um ponto de partida, nós definiremos mudança organizacional em larga escala como uma transformação duradoura no caráter da organização, que altera significativamente sua performance"*.

Para aprofundar a análise e determinar o que significa uma transformação no caráter da organização, Lawler III *et al.* (1993) recorrem à teoria de sistemas. Demonstram que são mudanças de larga escala, aquelas que afetam os padrões pelos quais a empresa se relaciona com o meio ambiente, importando e exportando energia, matéria-prima, produtos e outros recursos. A todo o momento, estes elementos sofrem modificações, mas elas somente podem ser chamadas de

mudanças de larga escala, quando provocarem impactos substanciais no caráter da organização, ou seja, quando implicarem em alterações significativas no "design" organizacional, nos seus processos e fluxos básicos, tais como: as estratégias, a configuração da tecnologia, os sistemas de tomada de decisão e os sistemas de recursos humanos.

O segundo critério de Lawler III *et al.* (1993) para reconhecermos um processo de mudança organizacional é a mudança de sua performance. Além de modificar o caráter da organização, a mudança de larga escala provoca também alterações significativas nos seus padrões de resultados. Ainda na linguagem da teoria de sistemas, os autores constataam que a efetividade com que a empresa gera "outputs" para o meio ambiente deve, necessariamente, se alterar quando submetida a uma mudança organizacional de larga escala.

A compreensão e a avaliação da efetividade de uma mudança organizacional de larga escala dependem de uma análise de três dimensões principais: o tamanho da organização, a profundidade da mudança e sua persistência ao longo do tempo. Identificar, abordar e mensurar estas dimensões na realidade empírica seria um dos principais desafios do analista organizacional, Lawler III *et al.* (1993).

Vianna (2002) desenvolveu um quadro, que resume a evolução dos modelos de gestão desde 1946 até os dias de hoje, e vai além, demonstrando, com sua percepção visionária como serão os processos de gestão nos próximos anos, a partir da virada do milênio.

Vianna (2002) batiza este novo tempo como a Era da Consciência Social, na qual o setor de recursos humanos terá papel altamente estratégico. Esse enfoque tem se confirmado, pois as empresas já perceberam que seus recursos humanos são e serão os diferenciais competitivos em todo o desenvolvimento organizacional e em relação ao mercado.

A maneira pela qual o setor de recursos humanos atingirá o grau de importância como vantagem competitiva dentro das organizações, com papel altamente estratégico, só será possível se houver equipes interfuncionais que possam atuar em várias atividades de maneira integrada, só assim, terão desenvolvimento profissional e pessoal, segundo Vianna (1999). Para isso, uma nova terminologia vem sendo utilizada, que é, segundo Dutra (2001), o conceito de *modelo de gestão de pessoas*. Trata-se, segundo o autor, de uma formulação bastante abrangente, cuja missão é dar nome e identidade ao resultado de um intenso processo de mudança que vem se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão.

Continua Dutra (2001), que o termo *gestão de pessoas* também não significa, apenas, a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de administração de RH. Seu uso, hoje bastante comum nas organizações, complementa e procura ressaltar o caráter da ação – a “gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas”.

Segundo Chiavenato (1998), as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais, passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de RH cedeu lugar a uma nova abordagem: A gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro do destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade. O quadro 2 retrata as três principais eras que caracterizaram no século XX.

Quadro 2 – As Mudanças e Transformações na Área de RH

Eras:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, material, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluida, ágil e flexível, tratamento descentralizado. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de Lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de Pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (1998).

Continua Chiavenato (1998), as organizações voltadas para o futuro e preocupadas com o seu destino estão estreitamente sintonizadas com os seguintes desafios:

- 1> Globalização
- 2> Pessoas
- 3> Cliente
- 4> Produtos/serviços
- 5> Conhecimento
- 6> Resultados
- 7> Tecnologia

A tecnologia contribui com a eficiência potencial, mas são as pessoas que determinam a eficiência real e a eficácia do processo; elas são a mola mestra que movimenta as empresas. Tudo está em estado de mudança e nada fica como está. A permanência é coisa do passado. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas necessidades e expectativas. Na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. O quadro abaixo mostra as mudanças e transformações na área de RH.

Quadro 3 – Etapas das Mudanças e Transformações na Área de RH

As Quatro Etapas	Foco principal	Base de operação	Papel do staff	Posição do staff	Aspectos Principais
Relações Industriais	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra	Habilidades físicas e manuais	Intermediação na solução de conflitos	Órgão operacional de gestão de pessoas	Oferta de força-de-trabalho
Recursos Humanos	Pessoas como recursos empresariais	Recursos humanos a serem aplicados	Monopolizador de decisões, ações e práticas	Órgão tático gestor de pessoas	Oferta de recursos humanos
Consultoria Interna	Pessoas como integrantes de equipes	Pessoas como seres humanos	Descentralizador de decisões, ações e práticas	Órgão estratégico de gestão de pessoas	Gerentes como gestores de pessoas
Gestão de Competências	Pessoas como parceiros e fornecedoras de competências	Talentos e competências mentais a serem utilizados	Gestão estratégica de talentos e competências	Órgão estratégico de gestão de competências	Gestão do conhecimento e do capital intelectual

FONTE: Chiavenato (1999:35)

Essas quatro etapas ocorreram em função das exigências de cada época. E cada época teve suas características próprias. O conceito de Relações Industriais foi a solução adequada para as seis primeiras décadas do século 20. O conceito de RH teve sua supremacia em 1970 a 1990. O conceito de Consultoria Interna de RH foi importante para a última década do século passado. Agora, a solução está na gestão de Talentos e Competências. Cada um dos conceitos está relacionado de maneira própria e específica com as atividades de provisão, aplicação, desenvolvimento, compensação e monitoração de pessoas na organização.

Quadro 4 – Sub Sistemas

Sub Sistemas	Provisão	Aplicação	Desenvolvimento	Compensação	Monitoração
Relações Industriais	Preencher cargos operacionais em aberto	Executar tarefas e operações inerentes ao cargo	Treinar e melhorar habilidades físicas para aumentar a produtividade	Pagamento por produção ou por tempo	Regras, regulamentos e disciplina rígida
Recursos Humanos	Planejar e manter a força de trabalho necessária	Executar atividades do cargo	Treinar e desenvolver habilidades físicas e mentais	Administração de salários pelo cargo ocupado	Avaliação do desempenho pela chefia e feedback
Consultoria Interna	Atrair pessoas adequadas à organização a curto e longo prazo	Executar atividades do cargo e melhorá-las continuamente	Treinar habilidades físicas e desenvolver conhecimentos	Remuneração por objetivos e metas a serem alcançados	Monitoração do desempenho 360o e feedback
Gestão de Competências	Atrair talentos e competências necessários ao negócio da organização	Utilizar talentos e competências individuais e grupais na organização	Desenvolver e utilizar talentos, habilidades e competências	Remuneração por habilidades e competências	Motivação, orientação e otimização do desempenho

FONTE: Chiavenato (1999:35)

O D.O., Desenvolvimento Organizacional, segundo Boog (1991) tem uma via na competitividade empresarial que passa pela qualidade e pela produtividade. Uma vez estabelecido que a produtividade e a qualidade são essenciais ao caminho da competitividade. O autor as define como irmãs “siamesas”, ou seja, uma não pode vir sem a outra.

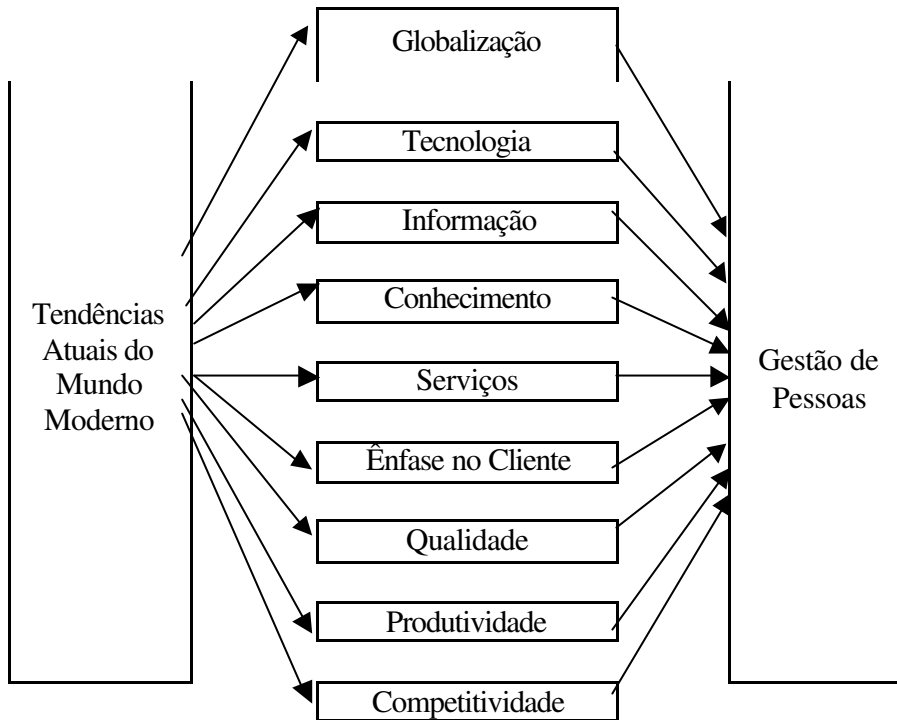
Segundo o autor, produtividade é a otimização dos recursos disponíveis para obtenção de resultados e qualidade total do produto ou serviços diz respeito aos seus atributos ou condições e às propriedades relacionadas a ele. A qualidade total é o processo integrado de assegurar relações harmoniosas entre fornecedores e clientes, internos e externos.

Continua Boog (1991), em suas observações, lembrando que algumas condições organizacionais e gerenciais tendem a facilitar o processo de produtividade e qualidade total. São elas: estruturação por unidades estratégicas de negócio, com menor tamanho, hierarquia reduzida e ênfase no trabalho de equipe; estilo participativo, com alta delegação e descentralização e ênfase na cooperação entre áreas e pessoas; parceria com fornecedores e clientes; terceirização, fazendo com que a organização fique centrada no seu negócio principal.

Boog (1991) foi citado neste estudo, pois faz um paralelo entre a gestão por competências e o D.O., Desenvolvimento Organizacional, o qual aborda também as questões de produtividade e de qualidade nas empresas.

Chiavenato (1999) continua traçar sua visão do terceiro milênio onde aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas, como mostra a figura abaixo. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, qualidade, produtividade e competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. Todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e seu estilo de administrar com as pessoas.

Quadro 5 – Os Desafios do Terceiro Milênio



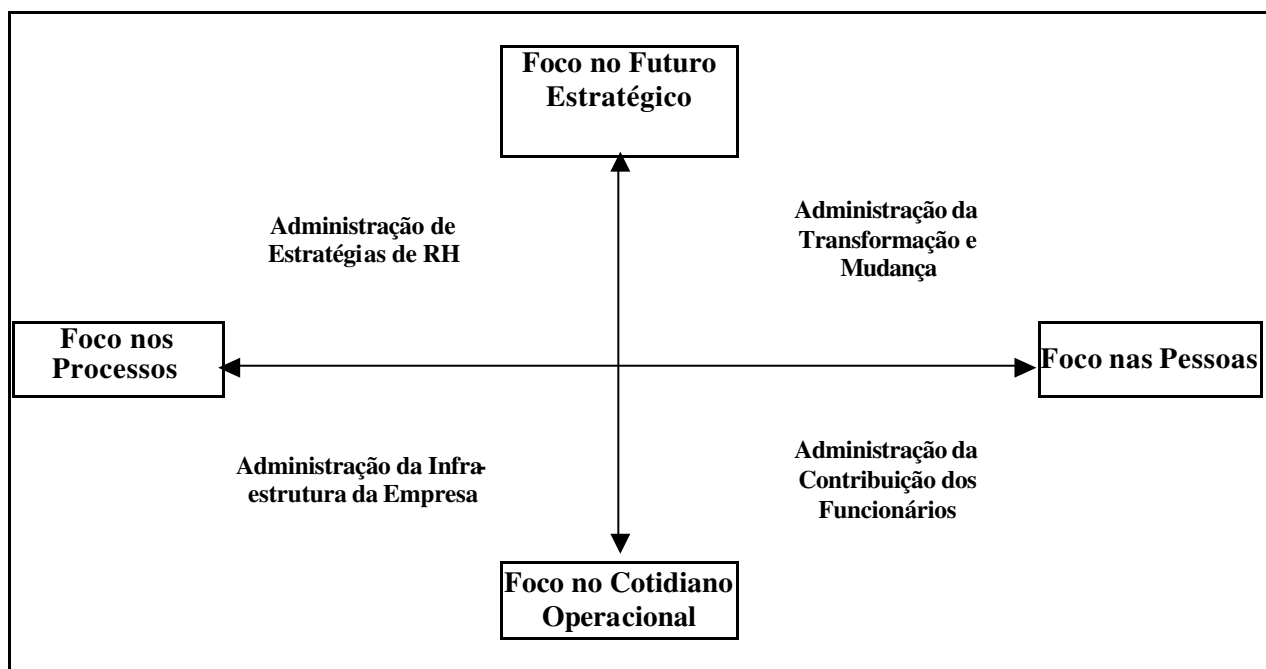
Fonte: Chiavenato (1999)

Continua Chiavenato (1999), traçando novo papel da gestão de pessoas, esses papéis assumidos pelos profissionais de RH são múltiplos. Eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser polícia e parceiros simultaneamente para que possa adicionar valor à organização, ela precisa papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

Ulrich (1998) salienta que, para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização. As metas estão definidas na figura a seguir, juntamente com os quatro papéis principais da área. Os eixos vertical e horizontal representam o foco e as atividades de RH. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo. As atividades se espiram da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal como na figura. Os dois eixos da figura definem quatro papéis principais de RH, a saber:

1. Administração de estratégias de recursos humanos: como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional.
2. A administração da infra-estrutura da empresa: como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajuda-la a ser eficiente e eficaz.
3. Administração da contribuição dos funcionários: como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.
4. Administração da transformação e da mudança: como o RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora.

Quadro 6 – Os papéis de RH na Construção de uma Organização Competitiva



Fonte: Chiavenato (1999).

Shinyashiki (2002) faz uma abordagem muito mais humanista do D.O., Desenvolvimento Organizacional e as competências necessárias para uma gestão no momento em que vivemos. Baseia-se no livro “A Quarta Onda”, de Briant Maynard e Susan E. Mehrrens para destacar que o poder internalizado é uma das principais competências da quarta onda, que significa “eu estou

feliz comigo, pois há diversidade”. Para Shinyashiki (2002), nos próximos anos, serão muito valorizadas as pessoas capazes de ajudar outras pessoas a viver em paz. Os profissionais que não tiverem esta competência terão dificuldades para sobreviver. Logo, o papel dos recursos humanos será fundamental para a ampliação do sucesso do D.O., Desenvolvimento Organizacional das empresas.

2.2. Gestão em Mercado Competitivo

Uma nova visão de competitividade empresarial está contida na concepção de organização “transformada”, citada por Albuquerque (1992) a partir dos conceitos formulados pelos autores Kocham & Useen. Nela se afirma:

“Na concepção tradicional, o objetivo maior da organização é maximizar a riqueza dos acionistas (“shareholder”) e a organização eficaz é aquela que maximiza o retorno sobre os investimentos dos acionistas. A função crítica do esquema organizacional é o controle dos interesses próprios e do comportamento oportunístico, que prevalecem nas relações entre os diferentes participantes da organização (...) Na visão transformada o objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos interessados na organização (“shareholder”): acionistas empregados, consumidores e sociedade. (Albuquerque, 1992:38)

Wagner III & Hollenbeck (2000) destacam que no mundo empresarial de hoje, a criação e a sustentação da vantagem competitiva pode significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização, ou seja, em termos gerais, o sucesso competitivo baseia-se na habilidade de produzir algum produto ou serviço tido como valioso por algum grupo de consumidor e fazer isso de tal modo que ninguém consiga imitá-lo.

Para Porter (1986) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao meio ambiente, mesmo que o meio ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com que ela compete.

A competitividade define-se, segundo Coutinho & Ferraz (1994), pela maior ou menor possibilidade de sucesso dos setores econômicos, das empresas e das nações na disputa pelos capitais e mercados. De forma planejada ou em função de suas condições históricas específicas, empresas, setores e países envolvem-se e implementam estratégias competitivas. Atualmente, tais estratégias tornaram-se muito mais complexas e sofisticadas, distanciando-se bastante da simples opção pela redução de custos e racionalização do trabalho.

Uma definição abrangente e completa de competitividade nacional é citada no Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira (Coutinho & Ferraz, 1994). Ela foi extraída de uma proposta da Comissão da Presidência dos EUA sobre Competitividade Industrial. Segundo esta comissão, competitividade para uma nação significa:

"... o grau pelo qual pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente aos testes dos mercados internacionais, enquanto, simultaneamente mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais". (Coutinho & Ferraz, 1994:17).

É praticamente impossível falar de competitividade nacional sem se referir à globalização. Quanto maior e mais intenso o processo de globalização das economias e mercados, e mais integrados os países estiverem a este processo, mais intensa será também a competitividade entre eles.

De acordo com Fischer (1999), apesar do aparente desprezo com que o caráter nacional aparece no discurso contemporâneo da globalização, é inegável que a nação ainda tem um papel importante na determinação da competitividade, seja porque a nação pressupõe cidadãos e, por princípio, deve preservar os interesses destes em relação aos dos cidadãos de outras nações, ou seja, porque grande parte dos fatores que conferem competitividade a um setor econômico ou empresa são construídos prioritariamente nos limites do nacional. Nesse sentido, as nações competitivas são aquelas que entram na sociedade global em condições que as diferenciam das demais quanto a estes fatores. Transformam um ou mais deles naquilo que se convencionou

chamar vantagem competitiva, ganhando com isso maior atratividade para os capitais e maior possibilidade de colocar seus produtos e serviços no mercado global. Mas, nações competitivas são mais do que isso são também aquelas que conseguem manter determinados padrões de cidadania, condições básicas de vida, educação, saúde e exercício dos direitos políticos. Isto não só porque estas qualidades são, em si, fatores de competitividade, mas também porque constituem características inerentes à própria idéia de nação.

Segundo Coutinho & Ferraz (1994), a vantagem competitiva nacional não advém assim da simples somatória das situações particulares dos setores empresariais de um país. Ela é resultado de fatores externos aos setores econômicos e empresas, os fatores de ambiente ou, como denomina o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: fatores sistêmicos. Eles "*podem ser de diversas naturezas*", mas é possível classificá-los como: macroeconômicos, político-institucionais, regulamentares (políticas de proteção à propriedade, defesa ambiental, da concorrência e do consumidor), infra-estruturais, sociais, de distribuição regional e de relações internacionais. É dentro dos limites destes fatores sistêmicos que a competitividade empresarial e setorial têm condições de prosperar.

Citam Coutinho & Ferraz (1994) que: "*Competitividade nacional, portanto, é capacidade de um país integrar-se em condições favoráveis na economia global*", mas esta formulação não é suficiente para definir este conceito. Para torná-lo operacional e não desvirtuar o seu sentido deve-se complementá-lo, afirmando o autor, "*que para conquistar esta posição é essencial que o país preserve e desenvolva certas características locais, tais como: estabilidade econômica, condições políticas, sociais e de infra-estrutura*".

Segundo Marcovitch (1992), um setor econômico pode diferenciar-se dos demais em um mesmo país, quanto a sua competitividade internacional em função de uma condição natural especial, da adoção de uma estratégia particularmente diferenciadora ou da combinação destes dois elementos.

Como se observa, segundo Marcovitch (1992), da mesma forma que no caso nacional, não se pode confundir a competitividade setorial com a simples agregação das capacidades competitivas específicas das empresas de um dado setor, ela está relacionada com a possibilidade do setor dominar um recurso natural diferenciador, de um lado, e com a sua competência para organizar-se estrategicamente enquanto setor, apoiando assim o desenvolvimento das iniciativas empresariais particulares.

A competitividade empresarial, de acordo com citação de Marcovitch (1992),

“... refere-se à capacidade das empresas em sustentar os padrões mais elevados de eficiência vigentes no mundo, quanto à utilização de recursos e à qualidade dos bens e serviços oferecidos. Uma empresa competitiva deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos superiores aos oferecidos pela concorrência, tanto em relação a preço quanto à qualidade”. (Marcovitch 1992:6)

A definição de competitividade empresarial continua Marcovitch (1992), parece dar menos margem à polêmica do que sua análise no plano nacional. Trata-se de uma questão privada - da empresa - e onde o mercado pode reinar absoluto ditando os resultados finais. Assim, no estudo da competitividade encontramos uma definição que não se diferencia significativamente da anterior: *"a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado"*.

Coutinho & Ferraz (1994) complementam lembrando que a empresa competitiva é mesmo aquela identificada no estudo da competitividade como *dotada de uma capacidade especial para "formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado"*.

Porter (1989) levanta alguns conceitos centrais dos mercados competitivos e das estratégias competitivas das empresas, que se baseiam principalmente na concorrência, que está relacionado ao sucesso ou ao fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem

contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura associada ou uma boa implementação.

Para Porter (1989) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que compensam os preços. Existem, segundo Porter (1989) dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.

Porter (1986), define estratégia competitiva como *"uma combinação dos FINS (metas) que a empresa busca e dos MEIOS (políticas) pelos quais está buscando chegar lá"*. Neste sentido o seu desenvolvimento é, *"em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas"*.

Na proposição de seu modelo o autor formulou a "Roda da Estratégia Competitiva" é o Guia do Comportamento Global da Empresa. Em suas próprias palavras, um *"Guia do Comportamento Global da Empresa"*. Ele a define também como um *"dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa em uma única página"*. No centro dessa roda estão as metas, divididas em duas partes:

1. definição do modo como a empresa irá competir,
2. objetivos para o crescimento da rentabilidade, parcela de mercado, resposta social e outros.

Segundo Porter (1986) este guia constitui as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas: sua linha de produtos, mercados-alvo, *marketing*, vendas, distribuição, fabricação, mão-de-obra, compras, P&D, finanças e controle. A metáfora da roda

indica principalmente que, para que ela possa girar, os raios devem estar conectados entre si. Esta função de integração é conferida às estratégias competitivas que, na visão do autor, em termos genéricos podem ser três: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Estas estratégias podem significar uma ação ofensiva ou defensiva, conforme a análise do setor e do ambiente e sempre levará em conta as cinco forças competitivas.

"Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco Forças Competitivas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes".(Porter, 1986:45).

Para Porter (1986), a empresa mais competitiva é aquela que melhor consegue entender este setor e tomar a decisão estratégica mais adequada em relação a seus concorrentes, diferenciando-se deles. Como principais tipos de decisão, Porter (1986) ressalta a integração vertical. Expansão de capacidade em grande escala, entrada ou desativação em um setor de atividade.

Em relação aos recursos humanos, Porter (1986) é limitado em suas considerações sobre vantagem competitiva nas empresas. Menciona somente as práticas de recursos humanos que levariam a uma melhor inter-relação entre unidades organizacionais, tais como rotação de cargos, uma função comum a toda a empresa para contratar e treinar funcionários, reuniões e fóruns cruzados, e, iniciativas de promoção interna. Mas, com certeza, não há nenhuma preocupação em aprofundar os vínculos entre comportamento humano no trabalho e a obtenção de vantagens competitivas na obra de Porter.

Poucos autores destacam a área de recursos humanos como vantagem competitiva, somente os mais atuais, como é o caso de Prahalad & Hamel (1995). Para eles, a empresa competitiva seria aquela que, para além da reengenharia e da simples reestruturação operacional, tem condições de "*criar um novo espaço competitivo*", ao invés de esforçar-se para se posicionar melhor no "*espaço competitivo atual*".

Por acreditarem que as empresas que se empenham na reengenharia estão se esforçando para alcançar seus concorrentes e não superá-los, os autores propõem regenerar a estratégia, dando-lhe uma nova configuração.

O enfoque de Prahalad & Hamel (1995) difere do de Porter (1986) por alguns aspectos que merecem ser ressaltados. O primeiro deles refere-se ao foco da transformação organizacional, dirigido predominantemente para fora. Isto deve acontecer não só do ponto de vista da busca de informações sobre o ambiente, como o planejamento estratégico tradicional recomenda, e Porter (1986), reafirma, mas também como objetivo orientador do próprio processo de mudança que se quer implementar. Ou seja, quando advoga a reinvenção do setor, Prahalad & Hamel (1995) afirmam que a competitividade empresarial está condicionada à possibilidade da empresa transformar não só a si própria, mas também ao seu setor estabelecendo, com isso, uma referência nova para todos os que nele atuam: concorrentes, fornecedores, clientes. É interessante observar como esta posição reitera o caráter sistêmico dos diferentes níveis de manifestação da competitividade, demonstrando que os vínculos de dependência entre estes diferentes níveis vêm se estreitando no mundo moderno. A passagem abaixo ilustra o que se está afirmando:

“Muitos gerentes encarregados da tarefa de gerenciar a transformação organizacional se esquecem de perguntar: 'Transformar-nos em quê?' O ponto é que a agenda da transformação organizacional precisa ser direcionada por uma visão da agenda de transformação do setor: Como desejamos moldar o setor nos próximos cinco ou dez anos? O que precisamos fazer para garantir que o setor evolua de forma mais vantajosa para nós? Que habilidades e recursos precisamos começar a desenvolver agora para ocupar uma posição de liderança no setor no futuro? (...)” (Prahalad & Hamel, 1995:19).

Para Prahalad & Hamel (1995), a diferença entre empresas competitivas e não competitivas, é a diferença entre empresas líderes e empresas seguidoras, dentro de um mesmo setor. As primeiras, ao reinventarem-se, reestruturam o setor, enquanto que as segundas, beneficiam-se das descobertas das líderes e da velocidade com que hoje é possível copiar e implementar as melhores soluções.

Competências essenciais e oportunidades são também conceitos que conferem especificidade à obra de Prahalad & Hamel (1995). Para eles, as *"portas para as oportunidades futuras"* se abrem apenas para as empresas que desenvolvem competências para isso.

"Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Na Sony, esse benefício é o ' tamanho de bolso ' de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização. Na Federal Express, o benefício é a entrega rápida e a competência essencial, em nível bastante macro, é a gestão logística".(Prahalad & Hamel, 1995:19).

A importância da competição pela liderança em competências está em que ela precede à competição pela liderança em produtos. O desenvolvimento não está vinculado diretamente a um produto, mas a vários, uma vez que o objetivo desse desenvolvimento é o benefício que trará ao cliente e não ao produto em si.

A busca e internalização destas competências essenciais definirão as empresas que estarão competindo pela "arena de oportunidades" do futuro. Entretanto, esta competição não acontecerá exclusivamente entre empresas, mas também entre coalizões de empresas. Isto porque determinadas oportunidades somente poderão ser aproveitadas através da integração de outras competências que uma única empresa não teria condições de desenvolver isoladamente.

Prahalad & Hamel (1995) valorizam a história das organizações e suas experiências acumuladas ao longo do tempo. Apesar de recomendar um processo de destruição criadora do conhecimento, através do *"desaprendizado"*, ele considera que a empresa *"é um reservatório de experiências vivenciadas por seus funcionários"*. O que as diferencia em grande parte, é a *"capacidade relativa"* desses funcionários extraírem conhecimento dessas experiências.

Portanto, a mudança passou a ser a tônica organizacional. A empresa que aprendeu, ao longo do tempo, reproduzir eficientemente processos, produtos e sistemas de trabalho deveria

agora se preocupar em transformá-los. O Modelo de Gestão de Pessoas, como parte integrante dessa realidade em movimento também sofreu reformulações profundas.

Pettigrew (1991) difere de Lawler III *et al.* (1993), quanto à determinação do papel do elemento nas estratégias de mudança. O primeiro autor citado refere-se ao envolvimento de indivíduos e grupos como agentes nucleares deste processo, enquanto Lawler III *et al.* (1993), priorizam os processos, sistemas e "*designs*".

No contexto da gestão empresarial, as competências essenciais e universais das empresas devem ser destacadas, conforme Montgomery & Porter (1998) e são elas:

- ?? Análise estratégica;
- ?? Orientação para o cliente;
- ?? Influência e negociação;
- ?? Qualidade e negociação;
- ?? Orientação pessoal e emocional;
- ?? Visão de negócio;
- ?? Gestão de pessoas;
- ?? Realização de resultados.

De posse das competências universais para as empresas, observa-se que tal como a gestão de pessoas, a qualidade e a inovação são necessárias para que a empresa atinja o D.O., Desenvolvimento Organizacional, proposto por Boog (1991) Gestão Empresarial.

Montgomery & Porter (1998) evidenciam que as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de

produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. As competências essenciais também estão associadas à organização do trabalho e à entrega de valor.

Para estas competências essenciais Montgomery & Porter (1998), ensinam que pelo menos três testes podem ser aplicados para identificá-las. Primeiro, uma competência essencial provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados. Segundo, uma competência essencial deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final e finalmente, uma competência essencial deve ser de difícil imitação para a concorrência.

2.3. Gestão de Recursos Humanos

2.3.1. Recursos Humanos e os Processos de Qualidade Total.

Segundo Araújo (2003), a mudança de paradigma, voltada para a busca da excelência via Qualidade Total, trouxe consigo uma das posturas decisivas para o novo século: a busca pela melhoria contínua. Em todos os programas de Qualidade, está presente a análise de melhoria de processos. As empresas fazem um diagnóstico de todos os seus processos com o objetivo de aperfeiçoá-los. Assim, buscam evitar perdas e retrabalhos ocasionados por possíveis falhas, mas só conseguem chegar nesta excelência se derem destaque aos seus recursos humanos.

Araújo (2003) destaca que o ponto mais importante nesta busca pela Qualidade reside no homem - as pessoas fazem as empresas. Elas sentem, pensam e transformam pensamentos e sentimentos em ação. Qualidade não se consegue sem mudanças, e as mudanças são implementadas a partir da ação das pessoas. Dependendo da sua vontade, o homem promove ou bloqueia as mudanças, portanto, as falhas presentes nos processos também estão presentes em cada pessoa. Portanto, finaliza Araújo (2003), as pessoas é que fazem a diferença, quando as vantagens competitivas da empresa são colocadas à prova.

Segundo Oakland (1994), a qualidade é a mais importante das armas competitivas e é, muitas vezes, empregada como significado de “excelência” de um produto ou serviço. Para o

autor, havendo a necessidade de definir qualidade de modo que seja útil em sua *administração*, é preciso reconhecer a necessidade de incluir na sua avaliação as verdadeiras exigências do “cliente”, suas necessidades e expectativas. Cita que: “... *qualidade então é simplesmente o atendimento das exigências do cliente...*”.

Oakland (1994) ratifica sua definição de qualidade citando outros autores:

?? “*adequação à finalidade ou uso*” – Juran

?? “*a totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço, importantes para que ele possa satisfazer às necessidades exigidas ou implícitas*” – BS – 4778, 1987 (ISO 8402, 1986) – *Vocabulário da Qualidade: Parte I – Termos Internacionais*.

?? “*a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras*” - Deming

?? “*o total das características de um produto e de um serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às exigências do cliente*” – Feigenbaum

?? “*conformidade com as exigências*” – Crosby

No quadro 7, Maslow (2000) resume a Natureza Humana fazendo um comparativo com as técnicas de Qualidade Total.

Quadro 7 – Natureza Humana e Políticas de RH

Natureza Humana		
<p>» O homem tem uma Natureza Superior que é instintiva</p> <p>» A Natureza Humana tem uma característica profundamente Holística</p> <p>» Empresas = Organizações para satisfazer a necessidade de sobrevivência do ser humano.</p> <p>» Ser humano é levado a ter um trabalho criativo em grupo => CCQ.</p>		
<p>Política de RH - Maslow:</p> <p>?? Potencial mental: capacidade de criação e interatividade</p> <p>?? Maior ou menor velocidade de aprendizado</p> <p>?? Intrínseco ao ser humano = genético</p> <p>?? Aleatoriamente distribuído</p> <p>?? Não varia segundo fatores externos</p> <p>?? Pode diminuir, mas não aumentar.</p> <p>?? Dificuldade de Educação Intrínseca</p> <p>?? Ser humano necessita estímulo</p> <p>?? Programas contínuos de educação e treinamento.</p> <p>?? Retenção das pessoas com maior potencial mental</p>	<p>Política de RH - Maslow:</p> <p>?? Insatisfação: Estado Natural de um Ser Humano</p> <p>?? Satisfação = Momentânea</p> <p>?? Necessidades Básicas Resolvidas</p> <p>?? Menor Grau de Insatisfação</p> <p>?? Melhor Estado de Saúde Mental</p> <p>?? Maior Estímulo e</p> <p>?? Maior Reação ao Estímulo</p> <p>?? Maior Cooptação para a Mudança</p> <p>?? Moral => Foco no Grupo e não no Indivíduo</p> <p>?? Primeiro: Recompensas para o Grupo</p> <p>?? Segundo: Recompensas para o Indivíduo</p>	<p>Política de RH - Maslow:</p> <p>?? As Necessidades Básicas Evoluem com o Crescimento do Ser Humano.</p> <p>?? Papel da Chefia - Garantir a satisfação das necessidades básicas:</p> <p>?? Necessidades Sociais=> Atividades Participativas (CCQ, 5S)</p> <p>?? Necessidades e Segurança => estabilidade de emprego</p> <p>?? Necessidades Fisiológicas => Política Salarial justa Solução Japonesa:</p> <p>?? Salário base => necessidades básicas</p> <p>?? Bônus => semestral em função da lucratividade</p> <p>?? Bônus => 1/3 do lucro</p> <p>?? Segurança => estabilidade no emprego</p>

Fonte: Maslow (2000)

Feigenbaum (1994) diz que os processos de TQC – *Total Quality Control* (Controle de Qualidade Total), TQS – *Total Quality Service* (Serviço de Qualidade Total) e TQM – *Total Quality Management* (Gerenciamento de Qualidade Total) convergem para um Sistema de Recursos Humanos centrado nas pessoas, o qual busca:

?? Aprimorar Recrutamento e Seleção

?? Otimização do Quadro Funcional

?? Educar e Treinar Pessoas

?? Reter as Pessoas: Estabilidade

?? Buscar Orgulho e Crescimento

Além disso, a competitividade evidenciada por Oakland (1994) como fator natural nas organizações, segundo Feigenbaum (1994) na área de recursos humanos é sinônimo de competência, ou seja, as competências são os diferenciais na competitividade empresarial. Por isso, é necessário se estabelecer uma política clara de recursos humanos nas empresas, principalmente em relação a cargos, salários e promoções.

Complementando, Feigenbaum (1994) destaca que a moral das pessoas nas organizações baseia-se na motivação, portanto o gerenciamento de recursos humanos deve levar em consideração a resolução de problemas e, sobretudo, o atendimento das necessidades básicas do ser humano, com a utilização do ciclo PDCA para os itens de controle, tais como:

- Rotatividade,
- Absenteísmo,
- Número de sugestões,
- Procura por posto médico,
- Índice de reclamações trabalhistas.

Feigenbaum (1994), destaca também que o conceito de crescimento do ser humano deve basear-se no crescimento das pessoas que devem executar tarefas com maior valor agregado, e, a redução de mão-de-obra não significa necessariamente reduzir quadros. Quanto à educação e ao treinamento, identifica que é necessário que o recrutamento e seleção de pessoal seja de pessoas com alto potencial mental. Há necessidade de desenvolvimento e utilização de habilidades, desenvolvimento na empresa e percepção de que o futuro é construído pelo próprio esforço.

2.3.2. Recursos Humanos na Certificação da Qualidade

Segundo Maranhão (2000), a ISO 9000:2000 traz os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia (vocabulário) para estes sistemas. A ISO 9004:2000 é a chamada “norma de consultoria” pois é utilizada por consultores e profissionais que coordenam a implantação dos sistemas de qualidade, visto que esta é uma norma de orientação e tem o objetivo de melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes.

Com estas mudanças, as principais vantagens que se destacam nas normas da série ISO 9000:2000 são (Maranhão, 2001):

- ?? maior ênfase na melhoria contínua e na monitoração da satisfação do cliente;
- ?? linguagem mais clara, de fácil compreensão e utilização pelo usuário;
- ?? maior integração entre a norma contratual e a orientativa;
- ?? melhor adequação a todos os tipos de organização, independentemente do campo de atuação e tamanho;
- ?? melhor adequação ao setor de serviços;
- ?? mais fácil integração com outras normas;
- ?? maior orientação para os processos.

Uma inovação que a edição de 2000 traz é a identificação dos “Oitos Princípios de Gestão da Qualidade”. Esses princípios foram aplicados à norma para serem utilizados pela alta direção e para facilitar a realização dos objetivos da qualidade, sendo que estes estão integrados ao conteúdo da NBR ISO 9001:2000. São eles (NBR ISO 9004:2000, 2000):

1. Foco no Cliente: organizações dependem de seus clientes e, portanto, devem procurar atender suas atuais e futuras necessidades, procurar atender a seus requisitos e exceder suas expectativas;
2. Liderança: líderes estabelecem unidade de propósito e direção da organização. Eles devem procurar criar um ambiente interno no qual as pessoas podem se tornar totalmente envolvidas na obtenção dos objetivos da organização;
3. Envolvimento das Pessoas: as pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e seu pleno envolvimento permite que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;
4. Enfoque do Processo: um resultado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e recursos respectivos são gerenciados como um processo;
5. Enfoque de um Sistema para Gestão: a identificação, entendimento e gestão de processos inter-relacionados como um sistema, contribuem para a eficácia e eficiência da organização em atingir seus objetivos;
6. Melhoria Continuada: a melhoria continuada do desempenho global deve ser um objetivo permanente da organização;
7. Enfoque Factual no Processo Decisório: decisões eficazes são baseadas na análise de informações e dados;
8. Relações Mutuamente Benéficas para o Fornecedor: relações mutuamente benéficas para a organização e seus fornecedores proporcionam maior capacidade de ambos em criar valor.

Estes princípios de sistema da qualidade são descritos por Feigenbaum, como seus princípios para um sistema da qualidade, conforme os pontos abaixo descritos (Feigenbaum, 1994):

- ?? Processo para Toda a Organização
- ?? O cliente diz o que é Qualidade
- ?? Qualidade e Custo são uma soma e não uma diferença.
- ?? Dedicação individual e da Equipe
- ?? Forma de Gerenciamento
- ?? Qualidade e Motivação são Interdependentes
- ?? Qualidade é uma Ética.
- ?? Qualidade requer Melhoria Contínua.
- ?? Qualidade é a rota mais eficiente para a produtividade.
- ?? Qualidade deve ser Implementada em um sistema conectando clientes e fornecedores.

Segundo Deming, Juran e Feigenbaum, autores da Qualidade ABNT NBR ISO 9001 (2000 e 1994), observa-se no item 6.2 - Recursos Humanos, da ISO 9001:2000, que as empresas consideram a qualidade do produto com base na educação, treinamento, habilidades e experiência apropriada, além disso, devem se basear na competência, conscientização e treinamento. Abaixo, trecho extraído ISO 9001:2000, item 6.2 – Recursos Humanos:

“6.2 - Recursos Humanos. O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidades e experiência apropriada”.

6.2.2 Competência, conscientização e treinamento.

A organização deve:

- a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto;
- b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência;
- c) avaliar a eficácia das ações tomadas;
- d) assegurar que seu pessoal esteja consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para a realização dos objetivos da qualidade,

2.3.3. Recursos Humanos como Centro de Resultados

Yoshimura (2003), observa que o RH nas empresas precisa cumprir seu papel estratégico. Isto reflete uma necessidade de tornar as organizações mais ágeis e dinâmicas no gerenciamento de seus projetos, administrando com mais facilidade as mudanças constantes de funções e responsabilidades das pessoas.

Quando as organizações são bem sucedidas, de acordo com Chiavenato (1999), elas tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver. Isso leva a uma maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, como o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. Além disso, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de se identificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. Nesse contexto, identifica Chiavenato (1999), as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização,

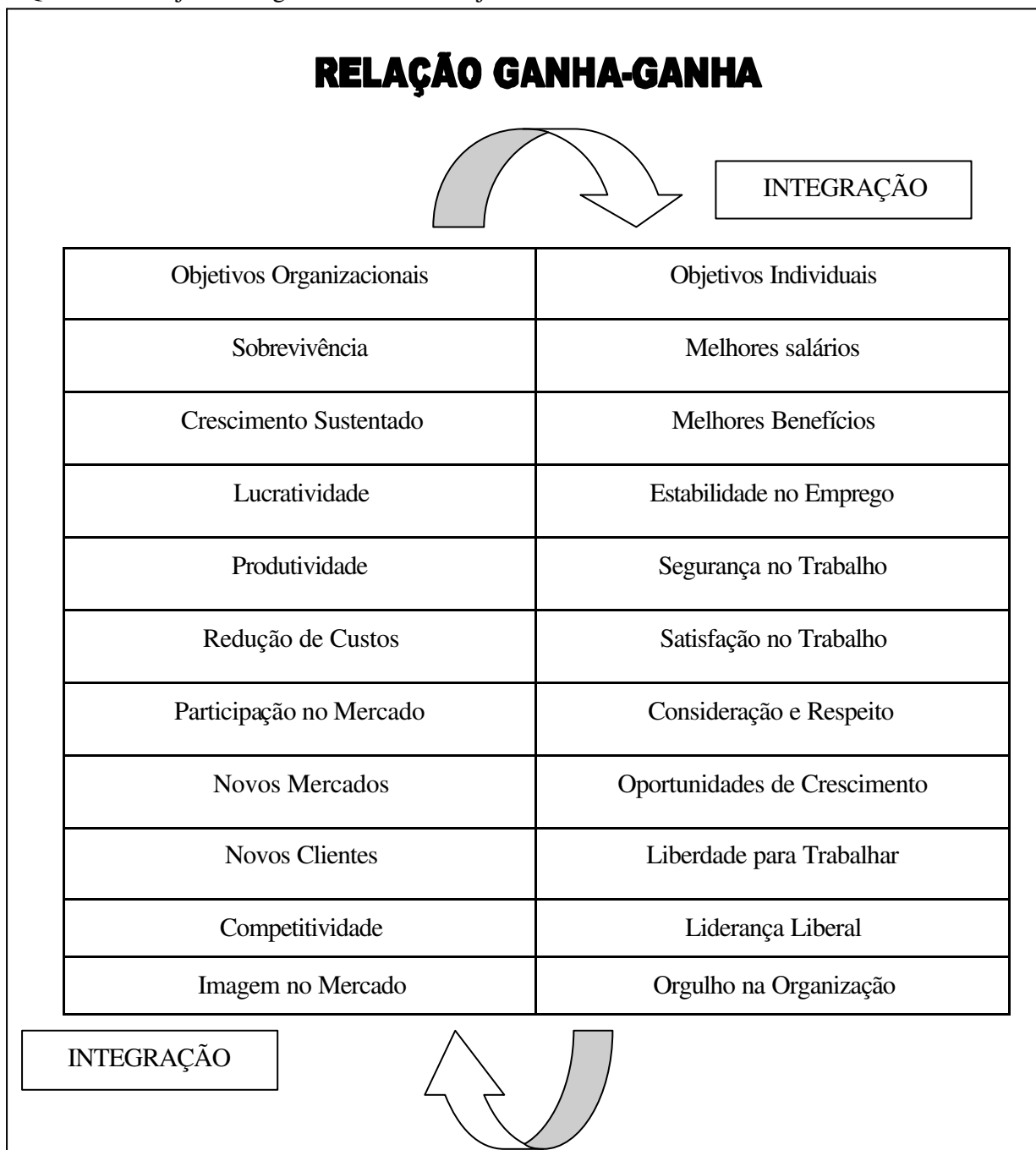
ou seja, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. As pessoas, ratifica Chiavenato (2002), passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Assim, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões e para as pessoas, segundo Chiavenato (2002), as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a integração dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.

O quadro 8 demonstra os objetivos organizacionais e individuais. A integração entre estes objetivos é condição fundamental para que as pessoas sejam o centro de resultados nas empresas. Os objetivos organizacionais e individuais devem ser definidos conjuntamente. Verifica-se, de acordo com Chiavenato (2002) que, se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. A solução é a relação “ganha-ganha”, que requer muita negociação, participação e integração.

Quadro 8 – Objetivos Organizacionais X Objetivos Individuais



Fonte: Chiavenato (2002)

Gramigna (2002), nos diz que o modelo centralizador, adotado nos últimos tempos pela área de recursos humanos, caracterizado por “ilhas de poder”, nas quais cada grupo lutava para

manter seus espaços, em completa desintegração de funções e com pouca influência nas decisões estratégicas está com seus dias contados.

O quadro a seguir aponta as práticas desfavoráveis na gestão de pessoas e as tendências básicas:

Quadro 9 - Função: Provimento Área: Recrutamento e Seleção de Pessoal

Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências
Recrutamento de talentos sistematicamente realizado no mercado	Aproveitamento dos talentos existentes na empresa (programas de sucessão e seleção interna).
Seleção realizada pela área de recursos humanos, sem a participação dos detentores de cargos vagos.	Participação do gerente detentor do cargo no processo seletivo, compartilhamento de responsabilidades na escolha.
Processo fechado em que os candidatos raramente recebem feedback objetivo sobre suas performances.	Abertura dos processos seletivos, por meio do retorno sobre o desempenho dos candidatos (entrevista de feedback pós-seleção).
Avaliação do candidato tendo como base a descrição de cargos (foco no conhecimento e habilidades).	Avaliação do candidato, tendo como base o perfil de competências exigido para o cargo (conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos).

Fonte: Gramigna (2002)

Continua Gramigna (2002), assinalando que a integração das diversas funções de recursos humanos, apoiada por um processo de gestão efetivo, é o passo fundamental para a geração de resultados. Profissionais que militam em recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento,

avaliação de desempenho, carreira e remuneração precisam reconhecer a necessidade de mudanças e buscar caminhos que ajudem a resgatar os espaços perdidos pela área de RH, ao longo dos anos.

A revisão de processos e o realinhamento de estratégias poderão contribuir na agilidade de respostas a questões relevantes, tais como:

?? Quem são os profissionais de nossa empresa?

?? Quais suas habilidades?

?? Temos uma estratégia que permite aproveitar o potencial das pessoas?

?? Estamos investindo nas pessoas certas?

?? Quem precisa de treinamento?

?? Dispomos das competências essenciais para atingir os objetivos do negócio?

?? O que precisamos mudar para maximizar os esforços individuais na busca de novas competências?

?? O retorno do investimento em treinamentos é verificado e medido?

?? De que forma?

?? Como são desenhados os planos de desenvolvimento em nossa empresa?

?? Quais técnicas nós usamos para levantar necessidades?

?? Há mecanismos de acompanhamento do desenvolvimento individual que permitam identificar talentos em potencial?

?? Estamos atendendo à demanda de outras áreas com agilidade e qualidade?

?? Adotamos algum procedimento interno para formar sucessores?

?? Possuímos um sistema de avaliação de desempenho em sintonia com a estratégia empresarial?

?? Somos capazes de gerenciar a carreira de nossos colaboradores?

?? Estão sendo levadas em consideração nos nossos projetos e planos, as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização?

?? Temos um sistema de remuneração que atenda aos interesses da empresa e dos trabalhadores?

Para Néri (1999), as economias dos países cresceram e diminuíram, mitos empresariais cresceram e desapareceram, mas algumas inovações nas relações de trabalho vieram para ficar, influenciam a formação das pessoas para o trabalho e agregam valor à sociedade. Continua o autor, nas suas reflexões, lembrando que avaliar, mudar e influenciar o comportamento humano nas empresas sempre foi um desafio para líderes, teóricos e profissionais que trabalham na área, tanto nas empresas como nas consultorias. Aptidões, habilidades, inteligência, vocação, traços de personalidade e caráter foram referenciais usados para decidir a vida profissional de milhões e milhões de trabalhadores do século passado. Ressalta que conhecer, definir, pesquisar e delimitar competências e valores pode e deve ser um caminho para que todo o esforço de educação e desenvolvimento de trabalhadores cidadãos não se perca em modismos sem fundamentos e com ciclos de vida cada vez mais curtos.

Quando uma empresa, segundo Néri (1999), define seus procedimentos e suas políticas de recursos humanos em torno de competências, ela provoca alterações nas relações de trabalho que podem ser associadas a verdadeiras revoluções.

Algumas alterações positivas, conforme o estudo de Néri (1999) são listadas abaixo:

- Ao divulgar as competências que a empresa valoriza, os trabalhadores têm mais referenciais para dirigir seus esforços de desenvolvimento pessoal e desempenho.
- Isso significa que as chances de autodesenvolvimento aumentam. Cria-se com isso a competência aprender a aprender.

- A aprendizagem que acontece no dia-a-dia, sem planejamento, nem controle torna-se parte dos esforços de treinamento e desenvolvimento.
- Ao associar o sistema de conseqüências, remuneração e recompensa às competências, ela permite que indivíduos e grupos possam se envolver num processo de comprometimento transparente. As antigas avaliações de desempenho, que embutiam autoritarismo e preconceito, acabam dando lugar a referenciais objetivos e explícitos de avaliação das contribuições de um trabalhador ou de um grupo para a instituição.
- Ao explicitar as competências e os critérios de avaliação, a empresa estará criando um ambiente em que o *status* não é fruto de diplomas ou títulos de cargos, mas de contribuição efetiva para os resultados da empresa. As condições para que injustiças na avaliação de desempenho e na atribuição de conseqüências diminuam estão criadas.
- Os processos de seleção de novos colaboradores e promoção para cargos de liderança ficam muito mais facilitados, devido às características de delimitação e objetivação de comportamentos que o trabalho com competências exige. Quando todos falam a mesma linguagem, deixa de ser um jargão psicológico associado a um teste de personalidade e passa a ser um comportamento identificável e comparável entre as várias pessoas de uma cultura.
- A vida e o trabalho em grupo ficam facilitados quando organizados em torno de referenciais claros e explícitos de comportamento tanto individual quanto grupal. Pode-se aprender e treinar durante o trabalho em grupo.

2.4. Gestão de Pessoas

Viajando nos anos 90 pelos movimentos, de mudança organizacional, trazidos pela globalização, a área de recursos humanos tem se ajustado a essa nova realidade. O mais importante, porém, segundo Trasatti & Costa (1999) é que ficou claro para os homens de recursos

humanos e seus clientes internos que essa atividade é fundamental e importante. Contudo, se não for “bem feita”, ou seja, realizada com um enfoque coerente, com práticas éticas e de resultado mensurável e aparente, tanto para os donos do capital quanto para os empregados, o futuro será prejudicado. Em outras palavras, ressaltam os autores, a área de recursos humanos só poderá sobreviver se conseguir mostrar e mensurar valor agregado à empresa e às pessoas que nela trabalham.

Trasatti & Costa (1999) desenvolveram um quadro, no qual fazem uma retrospectiva da área de recursos humanos desde o colonialismo até os dias de hoje, no qual são destacados o foco da mediação e as características do gestor de RH. Nesse trabalho, pode-se destacar a evolução dos gestores de RH. Novos métodos passam a ser utilizados e o RH passa a ter uma “cara” nova e um caráter altamente estratégico.

Aliado a isso, os estudos sobre relações humanas tem se desenvolvido e segundo Minicucci (2001), o administrador de recursos humanos eficiente tem que ser capaz de compreender e de lidar com os problemas econômicos e técnicos, mas precisa também lidar com pessoas (comportamento interpessoal).

Com essas duas abordagens, percebe-se que atualmente a área de recursos humanos baseia-se em dois pilares: as pessoas e o caráter estratégico voltado para resultados.

Quadro 10 – Desenvolvimento da Mediação Capital / Trabalho no Brasil

Período	Ambiente	Foco da Mediação	Características do Gestor de RH
Colonialismo	Trabalho Escravo; Economia baseada na agricultura e no extrativismo; Preconceitos raciais legitimados pela igreja e pela ciência; Patriarcado.	Disciplina com subjugação física, social e psicológica para agradar o senhor branco.	Feitor. Era um ex-escravo ou filho bastardo de branco com escrava. Identidade ambígua. Não quer ser escravo, mas é preto. Quer ser branco, mas não é aceito.
Anos 30	Ditadura populista de Vargas; Criação de leis e instituições de mediação da relação capital / trabalho	Proteção da empresa contra a CLT; Os termos da lei dão os limites e os contornos da relação.	Chefe de pessoal. Na maioria das vezes, formado em Direito.
Anos 50	Euforia. “50 anos em 5”; Presidente Bossa Nova (JK); Abertura às empresas estrangeiras (automóveis).	Formação de mão-de-obra técnica; Disciplina no ambiente de trabalho; Manutenção dos sindicatos sob controle.	O Chefe de Pessoal vira gerente de RH; O cargo era diferente, mas na maioria das vezes, a mesma pessoa o ocupava.
Anos 70	Eclosão da Crise do Petróleo; Continuidade do Governo Militar (ufanismo nacionalista); Sindicalismo radical (greves).	Manutenção da empresa longe das greves e do assédio de sindicatos; Explosão da atividade de treinamento (Lei 6.927).	Estrategista reativo e negociador perspicaz (em relação às greves); Bom administrador de recursos financeiros advindos da Lei 6.297.

Período	Ambiente	Foco da Mediação	Características do Gestor de RH
Anos 80	Década perdida; Luta pela volta das eleições diretas; Instabilidade econômica (inflação descontrolada); Empresas demitindo (cortes).	“Todos na empresa são responsáveis por RH”; Desenvolvimento de executivos por meio de modelos importados.	Grande “jogo de cintura”; Necessidade de saber estar na gangorra (ora demite; ora desenvolve); Atualização em relação a técnicas, principalmente americanas, de “desenvolvimento de executivos”.
Anos 90	Brasil na globalização; Neoliberalismo (lei do mercado como mediador); República de Alagoas; Nova moeda; FHC; Desemprego e recessão; política e economia incertas.	Esforço para manter a área de RH na empresa. Tentativas para mostrar o valor agregado da área de RH; Esgotamento do modelo de RH baseado em fidelidade e dedicação.	Preocupação com a inserção no mundo empresarial o conduz a grandes esforços para entender e influenciar o negócio da empresa; Tentativas de abandonar o discurso romântico de RH e concentrar-se em resultados; Procura de mais pragmatismo nas atuações.

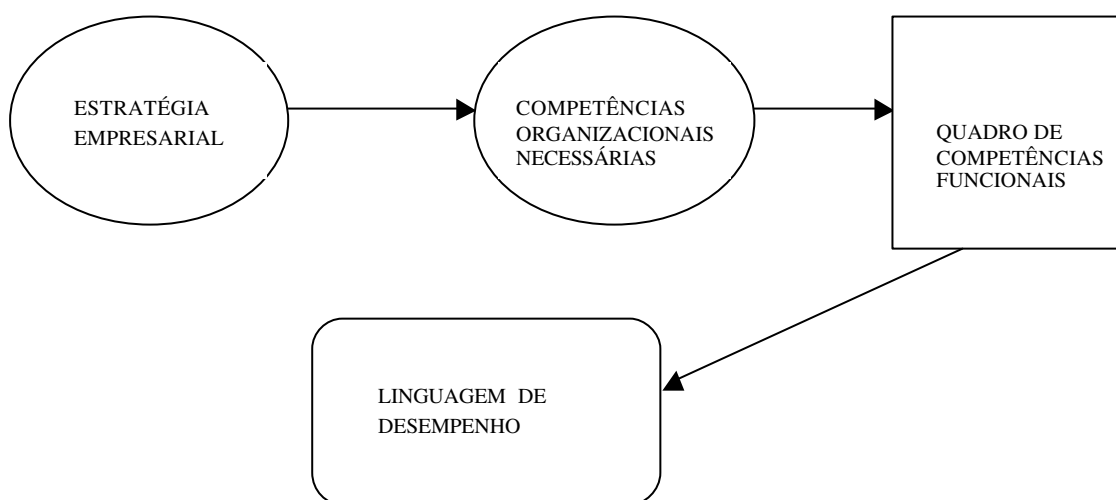
Fonte: Trasatti & Costa (1999)

A década de 90, segundo os autores, mostrou que os modelos de gestão de recursos humanos baseados em “obediência + fidelidade = sobrevivência na empresa” já não têm sentido. Os processos contínuos de mudança, pelos quais a empresa teve e terá que passar para continuar sobrevivendo nesses tempos, trouxeram à luz a impossibilidade de satisfazer as necessidades humanas, já que a empresa é a projeção dos interesses dos donos do capital e seu principal objetivo, no atual estágio das coisas, é servir a esses interesses.

Ressaltam Trasatti & Costa (1999), que o conceito de administração de recursos humanos por competências fornece um método claro e coerente, que permite a gestão desse novo contrato

entre as pessoas e a empresa. A linearidade entre o estabelecimento da estratégia empresarial, a identificação das competências organizacionais necessárias e a formulação de quadros de competências funcionais asseguram que a área de recursos humanos tenha uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa e que possa mostrar resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada, conforme o quadro a seguir:

Quadro 11 – Método da Administração de RH por Competências



Fonte: Trasatti (1999)

Os “quadros de competências funcionais” vão propiciar à área de recursos humanos o desenvolvimento de uma linguagem de desempenho. Nunca houve dúvida de que são as pessoas que fazem a diferença no contexto empresarial. Contudo, pouco se fez para que elas fossem levadas, de maneira sustentada e prática, a se desenvolverem para tal.

“Administração de recursos humanos por competências: Enfim, uma forma de tornar a administração de recursos humanos estratégica”.(Trasatti & Costa, 1999: 42).

2.4.1. A Importância das Pessoas nos Processos de Qualidade

Boog (1991) destaca que a influência na organização formal, na produtividade e na integração do trabalhador é antiga. Em 1920, Elton Mayo delimitou seus efeitos sobre os indivíduos e a partir daí, foram realizados vários estudos à procura de uma organização humana, que visasse uma maior integração do indivíduo.

Na década de 30, continua Boog (1991) com o nascimento de um parque industrial incipiente, para uma sociedade industrial, cada vez mais competitiva, a força de trabalho passou a figurar como um dos recursos raros e prioritários para a empresa ganhar dinheiro em espaços reduzidos. Nessa mesma fase, a administração de recursos humanos começou a ser estruturada.

Chiavenato (1994) ressalta que atualmente a administração de recursos humanos está adotando uma nova postura direcionada para o nível político, estratégico, tático e de coordenação, relegando a escalões inferiores as intervenções técnicas e operacionais. As empresas estão sendo submetidas a novos desafios, a uma turbulência ambiental em todo o seu ecossistema, a mudança de valores no mundo do trabalho, no qual tarefas demoradas e rotinas operacionais são indiscutivelmente válidas, mas de importância relativa se forem consideradas em relação aos desafios dos novos tempos. Os novos métodos industriais altamente automatizados estão sendo combinados com uma reestruturação radical na hierarquia administrativa e por consequência novas formas de trabalho têm surgido.

Chiavenato (2002) destaca que a integração dos funcionários na organização é uma das tarefas básicas da administração de recursos humanos e um dos pré-requisitos para obtenção da produtividade e otimização do sistema. Para que as relações passem a fazer parte do dia a dia das empresas, como fator decisivo de sucesso empresarial, deve haver uma disposição favorável para as relações humanas nas empresas e para a valorização do indivíduo.

Blass (2001) evidencia que paralelamente à moderna administração de recursos humanos nos deparamos numa era de economia global, na qual não é mais possível garantir a

sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. As transformações da economia capitalista no final de século passado são as principais razões para as alterações sócio-econômicas e políticas do mundo moderno. Entretanto, são essencialmente contraditórias, pois, a um só tempo, abrem oportunidades inéditas ao desenvolvimento e ao bem-estar e colocam ameaças que apontam justamente no sentido de regressão social e econômica. Observa-se, por um lado, o crescimento econômico, que se sustenta em três níveis: qualificação e disponibilidade do capital humano, velocidade e intensidade das inovações tecnológicas e tendência ao fim dos empregos. O trabalhador industrial está sendo excluído do processo econômico, muitos economistas e políticos continuam se apegando à esperança de que o setor de serviços e o trabalho administrativo serão capazes de absorver os milhões de trabalhadores desempregados à procura de trabalho.

Rifkin (1997) reflete que a automação e a reengenharia tomaram conta do trabalho humano em muitas áreas relacionadas, portanto existe a necessidade de que o elemento humano se destaque, cada vez mais, através da qualificação profissional.

Paralelamente à reflexão de Rifkin (1997), Feigenbaum (1994) lembra que hoje são necessários métodos que possam ser utilizados por todos, em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa, além de um novo enfoque gerencial. Esses métodos devem ser aprendidos e praticados por todos. Este é o princípio do enfoque gerencial do TQC (Controle de Qualidade Total).

O Controle da Qualidade Total é regido pelos seguintes princípios básicos:

- a) Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente (na verdade o que se produz é a satisfação de necessidades humanas);
- b) Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade (quanto maior a qualidade maior a produtividade);

- c) Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade (para isto é necessário conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades e o método que permite solucionar os problemas);
- d) Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos (tomar decisões em cima de fatos e dados concretos e não com base em “experiência”, “bom senso”, “intuição” ou “coragem”);
- e) Gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados (quando o mau resultado ocorre, a ação é tardia. O gerenciamento deve ser preventivo);
- f) Reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais (os problemas decorrem da dispersão nas variáveis do processo);
- g) O cliente é o rei. Não permitir a venda de produtos defeituosos;
- h) Procurar prevenir a origem de problemas;
- i) Respeitar os empregados como seres humanos independentes;
- j) Definir e garantir a execução da visão e estratégia da alta direção da empresa.

Por qualidade, entende-se o fazer bem-feito desde a primeira vez. Ter zelo e cuidado naquilo que se faz, sabendo com clareza para que serve, a quem se destina e quais os níveis de controle indispensáveis para que se alcance o máximo de resultados com menor esforço, atingindo metas, objetivos e finalidades. É pouco provável que se obtenha num clima organizacional em que ninguém se entende e os conflitos consomem o melhor das energias dos chefes e coordenadores. Em ambientes de trabalho onde os propósitos não são bem definidos e muito menos operacionalizados, a qualidade fica por conta de cada um. Em tais cenários, é comum que se atribua a culpa ao funcionário taxando-o de incompetente, ignorante ou preguiçoso. (Feigenbaum, 1994).

De acordo com Rodrigues et al. (1996), a administração negligente ou omissa ou aquela que se esconde na delegação de poderes e funções não só cumpre seu papel como introduz um fator preponderante da falta de qualidade em toda a organização. Não basta apenas a consciência da responsabilidade, torna-se imprescindível que tal conscientização se desdobre em ações efetivas e se traduza numa liderança eficaz. E liderança depende de presença, diálogo, comunicação e de esquemas eficientes de controle monitorando constantemente os processos na direção dos objetivos visados. Para tanto, é imprescindível a virtude da persistência, do aperfeiçoamento em serviço, do treinamento e retreinamento para aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos.

Entretanto, segundo Rodrigues et al. (1996), o conceito de QUALIDADE tem conotações mais amplas, não se restringindo ao fazer bem-feito. Ele também diz respeito às aspirações de contínuo aperfeiçoamento, de realização humana no trabalho, por parte daquele que faz, sob a ótica de seus inter-relacionamentos, seja através dos produtos de suas atividades, seja por intermédio de seus contatos humanos e sociais. Portanto, a busca da qualidade ou a própria qualidade equaciona-se com a melhoria constante. Para tanto, no plano individual significa aprendizagem e mudança de comportamento em seu sentido amplo: reavaliação constante das ações em suas implicações com valores, princípios, habilidades, níveis de informação e projetos de realização.

“Portanto, qualidade implica comprometimento pleno por parte de trabalhadores e empresários, todos empenhados no propósito comum de investir para atingir os mais elevados padrões de qualidade nos produtos que desenvolvem, nos serviços que prestam, enfim em tudo que realizam”.(Rodrigues et al., 1996:25).

Os gerentes estão aprendendo novos modos de dirigir suas companhias. Os trabalhadores estão aprendendo como contribuir, com seus conhecimentos, para melhorar os processos. Os altos executivos estão começando a cultivar corporações saudáveis, com o objetivo de uma resistência em longo prazo, não apenas para lucros em curto prazo. Todos estão ouvindo seus clientes de modo mais eficaz, para ter certeza de que seus produtos continuam a ser úteis e valorizados. O novo enfoque gerencial permite que as organizações acompanhem essas rápidas mudanças – e até

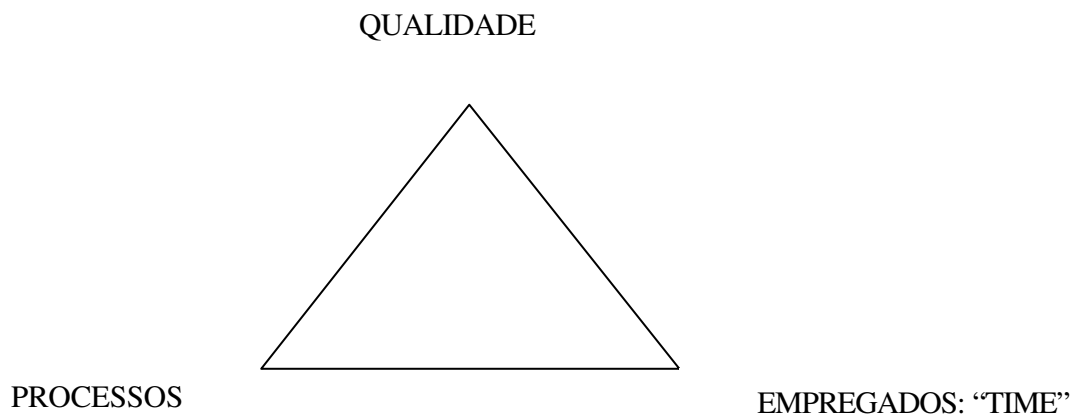
mesmo se antecipem a elas. Chamamos esse novo estilo de gerenciamento de Liderança em Qualidade. É uma nova visão mundial, que passa a dar ênfase à qualidade antes dos lucros.

Aprendendo como monitorar, controlar e melhorar constantemente os sistemas de produção, as organizações tornam-se mais capazes de oferecer aos clientes o que eles desejam, quando e como o desejam. Esse modo de operar leva a melhorar decisões, tanto para o cliente como para a organização, tanto para o trabalhador como para seu empregador, (Rodrigues et al., 1996).

2.4.2. Trabalho em Equipe

Segundo Deming (2001) para simbolizar as relações que devem existir entre qualidade, enfoque científico e espírito de equipe, é utilizado o triângulo de Joiner, quadro 12.

Quadro 12 – Triângulo de Joiner



Um vértice do triângulo representa a qualidade, conforme definida pelo cliente, pois é aí que deve estar o novo foco. Um segundo vértice representa um enfoque científico ao estudo dos processos, ou enfoque baseado em dados, estratégia que conduz a melhorias fundamentais e duradouras. O terceiro vértice representa os empregados trabalhando juntos, como “um único time”, para aprender como aplicar estes princípios. Os três funcionam como uma banqueta de três

pés: quando funcionam juntos, são totalmente estáveis, mas quando falta pelo menos um elemento, o resultado é desastroso. Cada um deve estar ligado aos outros para o êxito de todos.

Continua Deming (2001) explicando que a companhia da qualidade incentiva o trabalho em equipe e a parceria entre a força de trabalho e seus representantes. Esta parceria não é uma farsa, uma nova visão de uma velha luta – é uma luta comum pela qualidade e aplica-se também às relações com fornecedores, organismos legisladores e comunidades locais. Além disso, as equipes de projetos constituem apenas um elemento da Liderança em Qualidade, porém um elemento importante. O êxito ou fracasso dos projetos terá grande impacto sobre a companhia porque são esforços muito visíveis.

À medida que as organizações se envolvem mais com o movimento da qualidade, descobrem as vantagens de ter pessoas de todos os níveis trabalhando juntas em equipes. Os gerentes, geralmente em grupos, aprenderão e planejarão a qualidade. Identificarão muitos processos ou problemas necessitados de melhoria e formarão equipes de orientação para supervisionar as equipes de projeto encarregadas de encontrar soluções, (Rodrigues et al, 1996).

As relações entre trabalhadores e gerentes estão reestruturadas: a tarefa de um gerente hoje é de ajudar as pessoas a fazerem o melhor trabalho possível, prevendo e eliminando os obstáculos que as impedem de fazer produtos de qualidade o tempo todo. O trabalho em equipe é a consequência do trabalho integrado.

“Quem cria o ambiente são as pessoas, e somente elas podem torna-lo agradável, fluido e positivo. As pessoas influem no ambiente, e este, sem dúvida, é determinante para que se atinja a qualidade. Portanto, podemos afirmar que reside nas pessoas a responsabilidade pela qualidade de tudo aquilo que está a sua volta”. (Rodrigues et al. , 1996: 20).

Os itens a seguir, segundo Rodrigues et al. (1996) referem-se as cinco atividades fundamentais para o esforço de melhoria, ou seja, o que toda equipe deve saber:

- a) Manter a comunicação – o êxito de um projeto depende da qualidade da comunicação dos membros da equipe sobre o que estão fazendo, não apenas entre si, mas também com qualquer pessoa que possa ser afetada ou tenha interesse nessas atividades. Por exemplo, se uma equipe está estudando como os empregados, em um escritório, usam seu tempo deve explicar que a meta é identificar sistemas ineficientes e não pessoas perigosas. Esse tipo de comunicação demonstra simplesmente consideração pelos colegas, estimula a cooperação dos colegas de trabalho e resulta em sugestões para a melhoria do processo e coleta de dados.
- b) Solucionar os problemas óbvios – quanto melhor houver estudo dos processos e das situações, tanto maior será o número de problemas necessitados de solução detectados. Os problemas devem ser examinados em profundidade, coletando dados para se ter certeza de que foram encontradas as soluções apropriadas. Entretanto, existem ocasiões em que um problema é facilmente solucionado, logo não há necessidade de se esperar para solucionar problemas óbvios.
- c) Olhar a montante – a maioria dos problemas que vemos são apenas sintomas de outros problemas escondidos em pontos anteriores do processo. Por exemplo, a variação em um produto pode ser o resultado de erros no pedido original ou em quaisquer passos intermediários. A equipe, quando se defrontar com um problema, deve percorrer mentalmente o processo todo para ver se consegue identificar situações a montante que possam ser a causa.
- d) Documentar os progressos e problemas – em toda organização há problemas que são “resolvidos” inúmeras vezes, repetidamente. Tenta-se algo uma vez, não ajuda muito, então alguém tenta algo diferente (sem saber bem o que houve antes) e assim por diante. Se houver sorte o problema desaparecerá por uns tempos, mas acabará sempre voltando, porque as soluções tentadas são voltadas para os sintomas e não para as causas do problema.
- e) Monitorar as mudanças – raramente as coisas saem exatamente como foram planejadas. Mudanças em um processo ou sistema não são exceções. Embora um planejamento cuidadoso reduza as possibilidades de problemas imprevistos, não

existe garantia de que tudo funcionará perfeitamente. O único plano de ação sensato, portanto, é monitorar as ações, de modo a poder detectar os erros rapidamente e impedir que eles se tornem problemas sérios.

O trabalho em equipe proporciona um maior conhecimento pessoal e melhor conhecimento dos outros; melhor inter-relacionamento pessoal e maior integração grupal. Despertará o sentido de solidariedade; de confiança mútua, o descobrimento do outro, levando à maturidade grupal; criando um ambiente de sinceridade e de amizade.

2.4.3. Participação e Envolvimento

A equipe de um projeto de melhoria de qualidade é complexa. Os membros devem resolver suas diferenças pessoais, encontrar forças para prosseguir, harmonizar os compromissos para com o projeto com as demandas de suas tarefas diárias e aprender como melhorar a qualidade. Contudo, até mesmas equipes que compreendem a importância da melhoria da qualidade subestimam freqüentemente a necessidade de se estabelecerem como equipes. Quando uma equipe funciona harmoniosamente, os membros podem concentrar-se em sua meta principal de melhorar um processo. Ao contrário, uma equipe que não consegue criar relacionamentos entre seus membros perderá tempo em disputas pelo controle e em discussões intermináveis que não trará nenhum resultado.

Quanto mais se sabe o que esperar de um grupo, à medida que ele progride, tanto mais preparado se está para enfrentar dificuldades. O desenvolvimento das habilidades do grupo necessárias à consecução das metas requer, como ponto de partida, a compreensão daquilo que existe por trás da maioria dos problemas.

2.5. Gestão de Competências

2.5.1. Método de Implantação de RH por Competências

O método para a implantação do RH por competências deve seguir um roteiro, tornando o conceito possível e real. Para tornar possível a implantação nesses casos, Trasatti & Costa (1999) desenvolveram um método passível de customização, que respeita cada realidade empresarial. O método é decomposto em atividades:

Fase 1 – Descoberta

Nesta primeira fase, são feitos alguns levantamentos por meio da técnica de “vozes”, ou seja, entrevistam-se pessoas que representem as várias interfaces da organização e que mostrem circunstâncias específicas de negócio.

Dependendo do processo estratégico da empresa, algumas vozes podem ser suprimidas ou fundidas, entretanto, são necessários os seguintes dados:

- voz do cliente externo;
- voz do cliente interno;
- voz dos acionistas;
- voz da organização (circunstância de clima e cultura organizacional);
- voz do mercado (fornecedores, concorrentes, dados de tecnologia e *market share* (participação de mercado)).

Essa fase termina com um *workshop*, no qual são legitimados os dados levantados e que serão preparados na fase dois.

Fase 2 – Construção

É nessa fase que são definidas a competência organizacional, de acordo com as necessidades estratégicas e as circunstâncias levantadas. É muito importante que a diretoria da empresa possa legitimar essa atividade, já que ela é a “pedra angular” de todo o trabalho.

Com base na definição das competências organizacionais, é construído o quadro competências funcionais, que poderá estar dividido em competências essenciais e competências específicas, dependendo do caso. Na confecção desse quadro, é imprescindível o trabalho conjunto de todos os envolvidos e a legitimação de todo esse trabalho pela diretoria.

Fase 3 – *Assessment* (Mapeamento)

Com os quadros de competências construídos junto com os envolvidos e legitimados pela diretoria, faz-se necessário o mapeamento (*assessment*) das pessoas para que se conheça a lacuna (*gap's*) entre as competências operacionalizadas nos quadros e a situação atual dos funcionários.

Esse *assessment* (mapeamento) precisa ser realizado com instrumentos específicos para esse fim. Estudos de caso precisam ser desenvolvidos para cada situação. No caso da utilização de testes, inventários, etc., é importante que a escolha seja criteriosa, que leve em consideração os recursos e os produtos de cada um e as necessidades particulares do *assessment* (mapeamento). De maneira nenhuma, deve-se reproduzir na tarefa de *assessment* (mapeamento) os procedimentos e as políticas de uma “seleção interna de pessoal”, razão pela qual a maioria das empresas opta por contratar os serviços de uma consultoria especializada nesse trabalho.

Ao final do *assessment* (mapeamento), há uma entrevista devolutiva, em que os dados de todo o processo são explicados a cada participante. Essa entrevista devolutiva tem como objetivo fornecer às pessoas um referencial de sua atual potencialidade em relação às competências necessárias, a conscientização em relação aos *gap's* (*lacunas*), e suas necessidades de desenvolvimento. Essa entrevista prepara todos para a administração de recursos humanos por

competências e dá condições para que cada um possa fazer seu planejamento de carreira e de vida com base no retorno apresentado.

Ainda nessa fase, são elaborados os relatórios individuais e de grupo sobre o *assessment* (mapeamento), os planos individuais de desenvolvimento (PID) e um plano geral de desenvolvimento (PGD), que balizará as ações de aquisição e desenvolvimento das competências.

A fase se encerra com a apresentação de todos esses produtos num plano básico de ação para a implantação e a estimativa dos investimentos necessários para a diretoria da empresa.

Fase 4 – Implantação

A primeira atividade de importância fundamental é o detalhamento do plano de implantação da administração de recursos humanos por competências. É necessário estabelecer, a priori, o tempo, os recursos e as responsabilidades necessárias, contando com o envolvimento das pessoas na confecção desse plano.

Para envolver as pessoas dispostas a detalhar o plano de implantação, é necessário um trabalho adicional da consultoria, quando é solicitada a participar do processo, a fim de mobilizar os profissionais de recursos humanos para essa atividade. O envolvimento efetivo destes traz experiências extremamente positivas.

Existem algumas frentes de trabalho comuns aos vários tipos de implantação que são relacionadas a seguir:

- 1- Frente de divulgação: Na qual se estabelece como será transmitida para toda a empresa a nova linguagem.
- 2- Frente de administração de dados (banco de dados): Nessa frente, a questão está centrada em como, o quê, para que e para quem os dados das competências

serão gerenciados, além do *assessment* (mapeamento) e do plano geral de desenvolvimento.

- 3- Frente do plano diretor de recursos humanos: Frente em que devem ser adaptadas e integradas as políticas de todos os subsistemas de recursos humanos, principalmente de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos e comunicação.
- 4- Frente de desenvolvimento de técnicas para análise de desempenho: As técnicas precisam ser coerentes como o quadro de competências e instrumentalizar as pessoas para dar e receber retorno, além de estimular a linguagem de desempenho.
- 5- Frente dos indicadores de desempenho: Os indicadores devem estar alinhados com o quadro de competências e ser suficientemente claros e avaliáveis. Só assim é possível sinalizar para as pessoas o resultado esperado e oferecer o estímulo necessário à linguagem de desempenho.
- 6- Frente de desenvolvimento de lideranças: Desenvolver gerentes (todas as pessoas da empresa que tenham funções de coordenação de pessoal) para que se tornem agentes da linguagem de desempenho e facilitadores da “organização que aprende”, que decompõe esse papel em três dimensões:
 - a. A dimensão do líder como “professor”;
 - b. A dimensão de “regente”
 - c. A dimensão de “projetista”.
- 7- Frente de acompanhamento e revisão da implantação da administração de recursos humanos por competências: É necessário que um plano de tal magnitude tenha acompanhamento, seja revisto e re-enfocado dependendo das circunstâncias. Por isso, as atividades devem ser desenvolvidas por um comitê especialmente criado para esse fim. Os membros desse comitê devem ser

escolhidos por seu nível de poder na empresa e por sua capacidade de analisar resultados diante da estratégia da empresa.

A implantação por competências estará totalmente terminada quando todo o nível gerencial da empresa estiver capacitado a administrar seu dia-a-dia por meio de competências.

3. Domínio das Competências

3.1. Gestão por Competências nas Organizações

De acordo com Hristov & Silva (1999), o papel dos profissionais de recursos humanos tem estado sob intensa observação e avaliação nas últimas décadas. O cenário socioeconômico e as mudanças estruturais que estão ocorrendo têm provocado alterações importantes nas relações de trabalho, com destaque para a função de liderança.

As empresas neste contexto, segundo Hristov & Silva (1999) têm buscado inovações na forma de estruturar uma empresa para enfrentar, sobretudo, desafios de competitividade. Nesse sentido, o papel dos profissionais de recursos humanos é fundamental, na medida em que a área de recursos humanos auxilie no desenvolvimento de líderes capazes de levar a organização ao sucesso. A necessidade de uma especialização própria em recursos humanos sempre foi esperada por dirigentes e empresários impressionados diante das complexidades do comportamento do ser humano nas relações de trabalho, dando muito destaque à formação e ao suporte das lideranças nesse ambiente diferenciado e mutante que caracteriza uma empresa vencedora nos dias de hoje.

Linda Gratton, professora assistente de Comportamento Organizacional na Escola de Administração de Londres é citada por Hristov & Silva (1999) sobre um trabalho que retrata uma descrição de processos que demonstram como uma empresa pode estabelecer uma forte ligação entre a forma de gerenciar as relações internas de trabalho com a estratégia empresarial. O trabalho apresenta nove processos, destacados nos seus principais pontos abaixo:

- 1- Objetivos individuais e de equipe são ligados aos objetivos da empresa – A tendência à descentralização confere mais autoridade aos administradores e aos empregados e mais responsabilidade no cumprimento dos objetivos da empresa. No que diz respeito à integração estratégica é de se esperar que os objetivos empresariais constantes no plano estratégico global estejam claramente articulados com o plano individual e sejam transformados em objetivos concretos a serem discutidos e aprovados anual ou bi anualmente.
- 2- A medição e a avaliação de desempenho devem refletir os objetivos da empresa. - Para atingir um nível de ligação mais forte, os processos terão que permitir uma avaliação dos resultados que inclua aqueles que requerem medidas mais suaves, como a satisfação do cliente e as competências relativas à constituição da equipe.
- 3- Remuneração dos indivíduos e das equipes podem ser especificados, conforme a orientação geral da empresa – Os processos de remuneração podem ser uma das principais fontes disponíveis para uma empresa que busca aumento da eficácia e do desempenho organizacional, contudo, continua a ser uma ferramenta subutilizada e potencialmente complexa de trabalho.
- 4- A formação reforça e apóia os objetivos da empresa – A competências para perceber, priorizar e desenvolver conhecimentos, habilidades, atitudes e valores críticos para o sucesso das pessoas e da empresa é muito importante para que uma empresa consiga retorno dos investimentos feitos. O profissional de recursos humanos é um profissional que precisa ter competências para desenvolver competências.
- 5- Reformulação da perspectiva da organização – É necessário desenvolver o pensamento em longo prazo, realçar o debate sobre o potencial estrutural da empresa (funções dos postos-chave, dos processos de interface, dos mecanismos de trabalho em rede, das normas e dos comportamentos da administração), repensar as políticas de recursos humanos, seleção, incentivos, aspirações, motivações e a forma de gestão.

- 6- Plena participação de recursos humanos no processo de planejamento estratégico – Os níveis de integração entre planos estratégicos e planos de recursos humanos são normalmente bem compreendidos. Nesse processo, a competência para pensar estrategicamente, tendo como base uma especialização específica, é muito importante. O profissional de recursos humanos será estimulado a pensar e a visualizar a empresa de forma dinâmica e multiprocessual, porém, sem perder sua identidade e sem deixar de usar um repertório e um conjunto de princípios e valores que o distingam dos demais profissionais e das demais competências.
- 7- Prospecção em longo prazo - Trabalhar dirigido para uma visão de organização e de envolvimento dos trabalhadores com um projeto de empresa ajuda a prevenir muito desperdício tanto de dinheiro quanto de emoções e energia.
- 8- Inovação – Pessoas / Processos – Para as organizações, não é suficiente a criação dos impulsos baseados em várias rotinas e em vários processos que permitam a concretização dos objetivos de curto prazo da empresa; há necessidade de desenvolver inovação. Nesse processo ressalta-se a necessidade de o profissional de recursos humanos compatibilizar a inovação em suas próprias atividades e o auxílio aos demais para que desenvolvam posturas e atitudes associadas.
- 9- Identificação de indivíduos de elevado potencial – Numa cultura que o aproveitamento ótimo do potencial humano disponível na organização é um fator de competitividade. A competência para identificar, desenvolver e manter esses potenciais é extremamente importante. Erros conceituais sobre potencial humano, sobre escolha de instrumentos ou de serviços que identifiquem, treinem e motivem esses potenciais podem jogar fora meia geração de profissionais de uma empresa com prejuízo incalculável.
- 10- Formação de competências que apoiem a estratégia da empresa - Apesar de se prestar muita atenção aos grupos de elevado potencial que serão à base dos futuros quadros superiores da administração, a viabilidade da empresa, em longo prazo continua dependendo de grupos-chave de pessoas, cujas aptidões e conhecimentos podem contribuir para a criação de um núcleo de competências. Destaca-se aqui

novamente a competência para desenvolver competências. Novamente, conceituar, identificar, operacionalizar, desenvolver, avaliar e promover são competências importantes e podem ser compartilhadas com outros profissionais responsáveis pela gestão de uma empresa, mas quando são encontradas em profissionais de recursos humanos, elas devem oferecer um quadro harmônico e confiável.

- 11- A incidência das capacidades individuais, na motivação e no desempenho é importante para a transformação de uma empresa – Ao se aumentar o foco de atenção, existe a tendência de se entender os processos e as rotinas que suportam a transformação da empresa em um nível macro. Esses processos associam a compreensão do longo prazo com as atuais capacidades, e incluem a compreensão do atual estado do sistema, do planejamento da mudança, da administração da transição e da compreensão dos resultados obtidos. A competência para concretizar o que foi planejado é um distintivo para os profissionais de recursos humanos.

Assim, segundo Hristov & Silva (1999) as competências necessárias para que um profissional de recursos humanos consiga influenciar positivamente sua organização por meio de políticas e procedimentos podem ser reforçadas e apoiadas pela existência de um planejamento estratégico para a área. O conjunto qualitativo, referente à participação dos recursos humanos e que deve constar no planejamento estratégico deve ser entendido quanto às novas habilidades e aos novos conhecimentos que serão exigidos em virtude de mudanças no mercado, na tecnologia, no tamanho da empresa, nas condições da concorrência.

A estratégia de recursos humanos envolve, basicamente, modificação na configuração interna atual de recursos humanos para assegurar o sucesso do alinhamento com as estratégias de negócio e o ambiente externo. Além disso, continuam Hristov & Silva (1999), todas as ações de recursos humanos devem ser integradas entre si e com a estratégia de negócio. Por exemplo, se uma empresa tem uma estratégia de crescimento, o recrutamento e o desenvolvimento do plano de carreira devem ser coordenados de forma a obter pessoas ou características corretas que dêem suporte ao crescimento. Se as ações forem bem integradas e complementares, no final, ter-se-á uma ação consistente.

Para Dutra (2002), a forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos últimos vinte anos, dentre as principais pode-se citar:

- Alteração no perfil exigido pelas empresas – A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio.
- Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento – Hoje, há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a idéia de desenvolvimento mútuo. A empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. A pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional.
- Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa – As pessoas são depositários do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

Muitas empresas têm conseguido obter bons resultados com novas propostas de gestão de pessoas, abandonando o antigo papel dos recursos humanos. Atualmente, o diferencial estratégico, segundo Dutra (2002) da área de recursos humanos é justamente a gestão de pessoas.

Gramigna (2002) apresenta as práticas desfavoráveis na gestão de pessoas e as tendências nas seguintes funções, provimento, capacitação, avaliação e remuneração. Para cada uma delas é importante que se destaque as tendências:

1- Provimento: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

- Aproveitamento dos talentos existentes na empresa (programas de sucessão e seleção interna).
- Participação do gerente detentor do cargo no processo seletivo (compartilhamento de responsabilidades na escolha).
- Abertura dos processos seletivos, por meios do retorno sobre o desempenho dos candidatos (entrevista e retorno pós-seleção).
- Avaliação do candidato tendo como base o perfil de competências, exigido para o cargo (conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos).

2- Capacitação: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- Incremento dos projetos de identificação de talentos, favorecendo o rastreamento e registro de colaboradores em potencial e a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências.
- Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta em diversas bases de informações (avaliação de desempenho, resultados de avaliação de potencial, observação no posto de trabalho, redes de retorno, entre outras).
- Participação e influências da área-cliente na definição de seus programas de treinamento e desenvolvimento.
- Programas de treinamento e desenvolvimento por competências ou habilidades, em que participam aqueles que realmente necessitam ampliar seus domínios, para apresentar melhores resultados no trabalho.
- Critérios mais objetivos no encaminhamento de profissionais para eventos abertos.
- Incremento do treinamento à distância.

- Estímulo e apoio da empresa, àqueles profissionais que buscam o autodesenvolvimento.
- Estratégias que favorecem a gestão do conhecimento e a formação de grupos de aprendizagem.
- Momento de transição da cultura paternalista para a participativa, em que empresa e empregado são responsáveis pelo desenvolvimento profissional – era da empregabilidade.

3- Avaliação: GESTÃO DO DESEMPENHO

- Indicadores de medição do desempenho definidos em parceria com as diversas áreas da empresa.
- Indicadores de desempenho que contemplam o esforço pessoal e os resultados alcançados pelo avaliado.
- Participação das redes de interface na avaliação de desempenho.
- Menor probabilidade de ocorrer a tendência central na avaliação do desempenho.
- Avaliação realizada através da formação de redes, sempre que ocorrer um projeto ou um empreendimento significativo na área.
- Avaliação como ferramenta de gestão das competências dos colaboradores e sinalização para intervenções de treinamento e desenvolvimento.

4- Remuneração: CARGOS E SALÁRIOS – CARREIRA

- Estruturas de organização achatadas; forte redução da hierarquia com a eliminação de cargos de gerência média e supervisão.

- Carreiras verticais e, principalmente laterais, por meio de avaliação de Competências.
- Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que trabalha.
- Controle do envolvimento, com ênfase no trabalho de equipe, independência para escolher o “*empowerment*”, ou seja, quem tem o poder.
- Remuneração pelo desempenho da equipe, da unidade e da organização.
- Uso da remuneração como estratégia de comunicação e mudança de comportamentos.
- Redução natural do número de títulos já que o cargo deixa de ser o fulcro do processo.
- Foco na pessoa através da avaliação e remuneração por competências.
- Uso das competências requeridas pelo papel do indivíduo na equipe e na organização.
- Uso de abordagens variadas e mutáveis, em função de características de processos, conjuntura, mercado, etc.
- Integração das atividades de recursos humanos, principalmente Remuneração e Treinamento & Desenvolvimento.
- Definição da atividade de remuneração como ferramenta estratégica e de consulta.
- Vinculação da política de remuneração à estratégia da organização e às suas competências essenciais.
- Uso do salário variável como oportunidade de auferir maiores ganhos, ao mesmo tempo, solidariamente com os destinos das organizações.
- Uso do salário variável para recompensar o desempenho da equipe, unidade e organização.

- Uso de bandas amplas, com número mínimo de níveis e faixas ou amplitudes elevadas.

Segundo Gramigna (2002), um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. As organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra, vêem-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado, ressalta a autora.

Paga-se um preço alto pela falta de investimento no potencial humano, continua Gramigna (2002). Na urgência de aumentar suas competitividades, as empresas estão garimpando os profissionais no mercado, estes pagos a preço de ouro.

Lembra a autora que, na era dos talentos, as empresas que se anteciparem implantando estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial terão maiores chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado.

As competências e talentos são temas difundidos nos Estados Unidos e em franco crescimento na Europa. O movimento chega de forma ainda tímida no Brasil tendo nas multinacionais e nas novas empresas o seu berço. As observações da autora remetem à década de 70, na qual as primeiras investigações sobre o tema partiram de David McClelland. Em 1973, continua Gramigna (2002), McClelland publicou o resultado de seu trabalho sobre mensuração de competências e inteligência, na revista *American Psychologist*, abrindo o caminho para outras pesquisas e estudos.

A primeira "onda" das competências, segundo Gramigna (2002), gerou um processo efetivo e sistematizado: a entrevista de incidentes críticos. Usada até hoje, com êxito, nos processos seletivos permite verificar adequação de uma pessoa ao perfil de competência de determinado

cargo, função ou posto de trabalho. Consiste em uma técnica de investigação que compara os comportamentos que as pessoas usam no seu dia-a-dia aos daquelas consideradas excelentes em suas funções.

Gramigna (2002) explica que nos anos 80 começaram a ser definidas as escalas de competências, baseadas nos estudos de perfil em organizações de países variados. Tais escalas incluíram indicadores de desempenho que ultrapassam o conhecimento da tarefa: as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis. O detalhamento dos diversos perfis correspondentes aos postos de trabalho é variado e contribui para a implantação de projetos e planos de treinamento e desenvolvimento por competência, além da orientação dos processos seletivos.

Atualmente, segundo Gramigna (2002), a gestão por competência torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e após 25 anos, desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência e já não pode ser considerada “‘modismo’, invenção da área de recursos humanos ou mais um plano de diretoria”. De acordo com os dados da revista Capital Humano, citada pela autora, na última conferência internacional de Gestão por Competência, realizada em Londres, em outubro de 1997, representantes de 600 empresas de vários países discutiram o tema, assistiram a palestras e compartilharam experiências.

Gramigna (2002) cita *“embora de forma tímida, as empresas descobriram que estamos no tempo de competências”*.

3.2. Método de Gestão por Competências

De acordo com Rabaglio (2001) todo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais.

As competências comportamentais, segundo a autora têm sido foco de muitas atenções no mercado de trabalho, porque o mercado do passado só tinha olhos para as competências técnicas.

Se o profissional fosse tecnicamente competente, já possuía os requisitos para ocupar seu lugar no mercado de trabalho.

Hoje, muitos profissionais de todos os níveis, considerados tecnicamente ótimos têm sido desligados de suas empresas porque não perceberam a importância das competências comportamentais e não se adequaram em tempo hábil.

No mundo organizacional de hoje o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tem como meta uma carreira ascendente dentro da empresa. O grande desafio destaca Rabaglio (2001), consiste em desenvolver competências como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo. O profissional que teve sua formação quando os valores de mercado eram apenas as competências técnicas precisa se reformular rapidamente, antes que o mercado o exclua.

Rabaglio (2001) evidencia que o grande objetivo da Gestão por Competências é criar um modelo de competência para cada função dentro da empresa, isto é elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade a diferenciação no mercado de trabalho.

As competências da empresa definem como deve ser o comportamento da empresa no mercado e esse comportamento aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas.

As competências só fazem sentido quando são disseminadas de forma envolvente, conscientizando as pessoas para os benefícios de incorporarem um perfil de competências que agregue valor à empresa e ao seu próprio perfil profissional.

As empresas hoje estão utilizando formas de recrutamento e seleção de profissionais através da gestão de competências. Segundo Rabaglio (2001), existem várias maneiras de se colher as informações para montar um modelo de competência. Isso pode ser por meio de:

- Análise dos comportamentos apresentados por todos os colaboradores da empresa ou apenas daqueles considerados *Top Performers* (funcionário de melhor desempenho de cada área). Os critérios são baseados no número de colaboradores existentes na empresa, função, na cultura da empresa, etc.
- Análise de um conjunto de colaboradores que desempenham a mesma função de forma eficaz.
- Análise de um grupo de colaboradores, representante de áreas semelhantes (por exemplo: gerentes, operários, administrativos, média supervisão, área comercial, etc.).
- Recorrendo a modelos externos, recolhendo informações de outras empresas onde existem pessoas com atividades semelhantes e que tenham bom desempenho.

Segundo Rabaglio (2001), a escolha dessas formas depende da disponibilidade de tempo e da verba da empresa, da cultura da empresa e do método escolhido para a elaboração do mapeamento de competências. Isso significa que é preciso descrever em detalhes as atribuições do cargo a fim de identificar para cada atribuição quais as competências necessárias a um desempenho eficaz.

3.3. Implantação

A gestão por competências é um programa, segundo Gramigna (2002) que se instala por meio de blocos de intervenção, exemplificados a seguir, ou seja, etapas que se sucedem de forma simultânea, ou por uma seqüência de passos. São cinco blocos de intervenção: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho.

SENSIBILIZAÇÃO - A adesão e o envolvimento das pessoas-chave na organização é fundamental para que haja o sucesso. Várias são as formas de realizar a sensibilização: reuniões,

fóruns, seminários, palestras, uso dos veículos internos de comunicação (jornais, boletins, revistas), estímulo aos gestores para participar de grupos de discussão e de estudo na internet, envolvimento dos componentes que detêm o poder na empresa, como porta-voz da área de recursos humanos (gestão de pessoas).

Gramigna (2002) ressalta que se houver um trabalho de sensibilização bem estruturado a idéia será bem vendida à direção da empresa.

Após a sensibilização, a empresa passa para a fase de preparação do terreno ou de coleta de dados e algumas ações são fundamentais:

- Certificação das diretrizes e missões setoriais para verificar se estão compatíveis com a missão da empresa;
- Comprovação de que as unidades têm suas atividades descritas de forma objetiva.
- Avaliação dos riscos do projeto: custos, rentabilidade, possíveis insucessos, reações e fatores restritivos, como discussão dos resultados.
- Definição das estratégias para lidar com os riscos, a fim de minimizá-los ou eliminá-los.
- Negociação das responsabilidades, participação direta e apoio da direção, clareando o papel da área de recursos humanos (gestão de pessoas), como facilitadora do processo.

DEFINIÇÃO DE PERFIS – O próximo passo, segundo Gramigna (2002) consiste em definir as competências essenciais.

Competências essenciais são as que ajudam no sucesso da empresa, tornando possível um diferencial de mercado.

Prahalad & Hammel (1995) em seu livro *Competindo pelo Futuro*, colocam as competências como elementos-base para a sobrevivência das empresas no mundo atual. Eles afirmam que o desafio na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para a oportunidade de amanhã, bem como as descobertas de novas aplicações para as competências atuais.

Ainda que poucas empresas compreendam como alavancar as competências específicas existentes e ultrapassar as fronteiras atuais com o objetivo de criar um novo espaço competitivo, o domínio de uma competência essencial representa uma potencialidade quando deflagrada e explorada de forma criativa. Portanto, a competição pela liderança em competências normalmente antecede a competição pela liderança do produto, concluem Prahalad & Hamel (1995).

Definidos os perfis de competências, é necessário atribuir pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócios. Este, conforme Gramigna (2002) é o momento que exige alto comprometimento e participação de profissionais internos – aqueles que detêm informações sobre a empresa.

AVALIAÇÃO DE POTENCIAL E FORMAÇÃO DO BANCO DE TALENTOS

Nesta etapa, a método prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação, os quais resultam no BIT (Banco de Identificação de Talentos).

CAPACITAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO

A filosofia do modelo de competências ancora-se na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano, segundo Gramigna (2002). Os dados obtidos na base de informações permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos: Abaixo da Média, Mantenedores, Potenciais Prodígios e Talentos.

A grande riqueza das organizações, de acordo com Gramigna (2002), está nos seus talentos e para mantê-los se faz necessário aproveitar seus potenciais. Neste grupo podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade.

Após mapear e definir perfis, verificar performances, montar o banco de identificação de talentos e capacitar é chegado o momento de serem avaliados os resultados. A gestão do desempenho prevê a mensuração dos resultados, por meio de técnicas e métodos específicos. A base de informações geradas pela implantação do banco de talentos orienta a tomada de decisões gerenciais relativa à gestão de pessoas. Qualquer ação de ampliar a rede de domínios deve levar em consideração as competências essenciais definidas pela organização. É pela avaliação das performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe, obtendo nova base de informações, finaliza Gramigna (2002).

3.4. Identificação das Competências

A definição ou conceito de cada competência é diferente para cada pessoa, para cada cargo, para cada segmento organizacional, segundo Rabaglio (2001). Nenhuma informação deve ser desprezada, todas podem ser preciosas, portanto não devem ser desprezadas as informações tais como:

- áreas físicas da empresa;
- equipamentos;
- cultura da empresa;

- cultura da equipe;
- perfil do líder da equipe;
- atribuições ou descrição de cargo atualizada;
- principais desafios e dificuldades do cargo;
- maiores erros cometidos no cargo;
- características principais do cargo.

Gramigna (2002) observa que o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado. A autora, através de pesquisa de quase 100 indicadores de desempenho, delineou alguns exemplos de competências obtidas em fontes diferentes. Podemos destacar as seguintes fontes:

Quadro 13 - Indicadores de Competências Gerenciais

EXPERIÊNCIA ADQUIRIDA

- Respeito aos objetivos organizacionais
- Qualidade nos contatos internos
- Qualidade nos contatos externos
- Formação e valorização dos colaboradores
- Expressão de liderança
- Sentido de interesse comum pela empresa e pelo grupo

QUALIDADES DE FUNDO

- Personalidade / carisma
- Adaptabilidade
- Autonomia / capacidade de correr riscos
- Ambição
- Valorização dos demais colaboradores
- Valorização dos bens confinados
- Estabilidade diante do estresse
- Disponibilidade
- Atitude aberta
- Criatividade
- Atitude decisiva
- Honestidade / integridade
- Cultura pessoal

Fonte: Gramigna (2002)

Quadro 14 - Outras Competências

INTELECTUAIS <ul style="list-style-type: none">- Visão estratégica- Capacidade de análise e avaliação- Planejamento e organização
INTERPESSOAIS <ul style="list-style-type: none">- Coordenação de equipes- Persuasão- Espírito de decisão- Sensibilidade interpessoal- Comunicação oral
ADAPTABILIDADE <ul style="list-style-type: none">- Flexibilidade- Facilidade para mudar contextos
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS <ul style="list-style-type: none">- Energia e iniciativa- Desejo de triunfar- Sentido de negócios

Fonte: Gramigna (2002)

Quadro 15 - As Dezesesseis Competências Referenciais

- Ser uma pessoa de muitos recursos: saber adaptar-se a mudanças e situações ambíguas, ser capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressão; liderar sistemas complexos de trabalho, adotar condutas flexíveis de resolução de problemas; capacidade de trabalhar eficazmente com os superiores em problemas complexos de gestão.
- Fazer o que sabe: perseverar e se concentrar diante de obstáculos: assumir; saber o que é necessário seguindo adiante; ser capaz de trabalhar aprendendo com os demais.
- Aprender depressa: dominar rapidamente novas técnicas.
- Ter espírito de decisão: atuar com rapidez de forma aproximativa e com precisão.
- Criar um clima propício ao desenvolvimento: ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe.
- Saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar colaboradores com problemas.
- Estar orientado para o trabalho em equipe.
- Formar uma equipe de talentos: contratar pessoas com potencial.
- Estabelecer boas relações na empresa: saber como estabelecer boas relações no trabalho; negociar quando houver problemas; conseguir cooperação.
- Ter sensibilidade: demonstrar interesse pelos colaboradores e sensibilidade ante as suas necessidades.
- Enfrentar os desafios com tranquilidade: apresentar atitude firme, contrapor com base em dados; evitar censurar os outros pelos erros cometidos; ser capaz

de sair de situações constrangedoras.

- Manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: estabelecer prioridades na vida profissional e pessoal de forma harmoniosa.
- Conhecer-se: ter a idéia exata de seus pontos fracos e fortes e estar disposto a investir em si mesmo.
- Apresentar bom relacionamento: manifestar-se afável e dar mostras de bom humor.
- Atuar com flexibilidade: capacidade para adotar comportamentos que, a princípio podem parecer opostos – exercer liderança e deixar-se liderar, opinar e aceitar opiniões dos demais, etc.

FONTE: Gramigna (2002)

Para a identificação das competências é importante definir um número ótimo com o qual se quer trabalhar. De acordo com GRAMIGNA (2002) existem sete passos para a definição de perfis, os quais estão discriminados abaixo:

- 1- Em subgrupos de, no máximo sete pessoas, usar a técnica de *brainstorming* para definir as competências essenciais.

Regras:

- Todos devem contribuir.
- Uma pessoa registra as idéias em flip-chart
- Não é permitido criticar
- É permitido registrar idéias estranhas ou meio “malucas”.
- O tempo para geração de idéias é de 10 minutos.

- 2- Selecionar, no máximo, 10 competências essenciais, a partir da análise de necessidade para a unidade de negócio.
- 3- Verificar os conceitos: estão de acordo com o entendimento que as pessoas têm da competência?
- 4- Desdobrar cada competência orientando-se pelos formulários que indicam, em linhas gerais, os conteúdos de cada uma delas: atitudes, habilidades e conhecimentos.
- 5- Completar o desdobramento de acordo com a realidade da unidade de negócios ou grupo de funções do perfil definido.
- 6- Ponderar cada competência desdobrada, usando os indicadores de zero a três.
- 7- Preparar uma forma de apresentação para o restante dos subgrupos.

A definição das competências que vão compor o perfil empresarial é realizada após a apresentação de todos os subgrupos. As reuniões de mapeamento de competências e de definição de perfis devem ser planejadas e acompanhadas de instrumentos de apoio. O realinhamento conceitual faz-se necessário. Pode-se preparar uma apresentação com os principais itens da gestão por competências, antes do mapeamento, Gramigna (2002).

3.5. Desdobramento das Competências

O processo de desdobramento das competências se inicia, conforme as observações de Gramigna (2002), pela definição dos tipos de competências. A autora sugere no seu roteiro quatro tipos de competências, que estão listadas abaixo:

- Diferenciais: consideradas estratégicas, estabelecem vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial do mercado.
- Essenciais: são aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
- Básicas: as necessárias para manter a organização funcionando. São percebidas no ambiente interno, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
- Terceirizáveis: as que não estão ligadas à atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

As competências definidas devem ser desdobradas em conhecimentos, atitudes e habilidades, Rabaglio (2001).

As competências podem ser traçadas com auxílio de um esquema chamado “árvore de decisões” no qual, complementando Rabaglio (2001), Gramigna (2002) também a divide em conhecimentos, atitudes e habilidades.

As atitudes são, segundo Gramigna (2002), indicadores de impacto e o que dá distinção aos profissionais de vanguarda é o conjunto de atitudes agregadas à sua ação cotidiana. Quanto mais adequadas ao contexto, maior o nível de influência diante dos liderados.

As atitudes do gerente determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados, Gramigna (2002).

Hoje, continua Gramigna (2002), mais do que nunca, as empresas vêm reforçando a idéia de mudanças comportamentais em seu staff. Tomamos como exemplo a função gerencial para

listar algumas atitudes, reflexos dos valores e crenças pessoais que fazem a diferença em sua ação:

- ?? Sensibilidade interpessoal (qualidade nos contatos com pares, clientes e fornecedores internos e externos).
- ?? Energia e iniciativa para resolver problemas.
- ?? Disponibilidade para ouvir.
- ?? Disponibilidade para receber retorno (de pares, liderados e líderes).
- ?? Interesse e curiosidade.
- ?? Tenacidade, persistência.
- ?? Flexibilidade, adaptabilidade: demonstração de atitude aberta e receptiva a inovações.
- ?? Postura positiva que demonstre dinamismo.
- ?? Integridade e bom senso no trato com as pessoas.
- ?? Compartilhamento do sucesso com a equipe de trabalho, com reconhecimento público das contribuições.
- ?? Senso de honestidade e ética nos negócios.
- ?? Compromisso com resultados.
- ?? Senso de orientação para metas.
- ?? Automotivação e autocontrole.
- ?? Busca permanente de desenvolvimento.
- ?? Usar instrumentos disponíveis no mercado.

Cada posto de trabalho exige conhecimentos específicos e conhecimentos essenciais, segundo Gramigna (2002). O conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimento se tem, mais força tem o indivíduo, permitindo-se ser flexível para enfrentar as mudanças e as rupturas que surgem ao longo da vida.

Gramigna (2002) também define as habilidades, que é a forma adequada de usar o conhecimento. As habilidades precisam ser demonstradas na prática.

Para exemplificar como o desdobramento é feito através da “árvore de competências”, escolheu-se a competência comunicação, no quadro 16.

Quadro 16 - Conceito da competência Comunicação

<p>Conceito da competência Comunicação</p> <p>Capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando feedback de forma adequada e facilitando a interação entre as partes.</p>
<p>Desdobramento</p> <p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none">- Processo de comunicação- Língua portuguesa-
<p>Desdobramento</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- É capaz de se comunicar com argumentos, fatos e dados coerentes.- Apresenta a comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada.- Sabe ouvir, dar e receber feedback de forma educada e cortês.- Estabelece contatos com facilidade, sendo objetivo e claro em suas colocações.- Quando se comunica, os outros entendem.- Tem tom de voz agradável.- Usa termos adequados ao contexto (evita gírias e palavras desconhecidas ou estrangeiras).- Escreve e/ou fala com facilidade e sem erros.- Tem um estilo agradável de comunicação- Consegue prender a atenção das pessoas pela fala.- Não é prolixo (subjetivo e cansativo).- Apresenta os relatórios conclusivos nas equipes em que atua, com propriedade.- Usa recursos auxiliares para se expressar: humor, exemplos, ilustrações, cartazes, etc.
<p>Desdobramento</p> <p>Atitudes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Faz anotações enquanto ouve.- Mantém seu grupo atualizado, informando fatos novos.- Demonstra atenção aos outros em sua postura corporal (olhar direto, sorriso, gestos abertos e relaxados).- Busca informações e pergunta quando tem dúvidas.- Esclarece seus pontos de vista quando os outros necessitam.- Reage de forma natural ao feedback que inclui críticas.- Oferece feedback com propriedade, cortesia e respeito com a outra parte (mesmo quando incluir uma crítica).

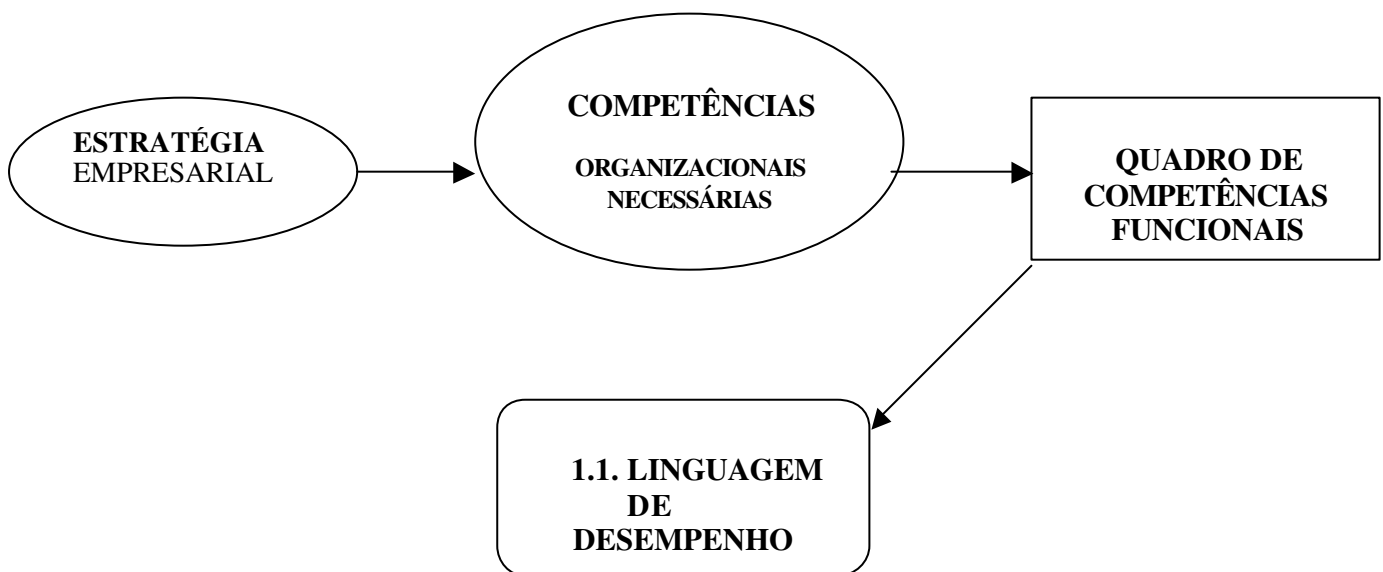
Quadro 17 - Formulário de orientação para desdobramento de competências:

Competências – Conceitos e dados de Observação
GRUPO DE FUNÇÕES OU ÁREA:
COMPETÊNCIA E CONCEITO:
CONHECIMENTOS:
HABILIDADES:
ATITUDES ESPERADAS:
PESO:

3.6. Gap's (lacunas) – (Treinamento e Desenvolvimento)

Antes de definir os GAP'S (lacunas) é preciso lembrar segundo Trasatti (1999) que o conceito da administração por competências fornece um método claro e coerente, que permite a gestão desse novo contrato entre as pessoas e a empresa. A linearidade entre o estabelecimento da estratégia empresarial, a identificação das competências organizacionais necessárias e a formulação de quadros de competências funcionais asseguram que a área de recursos humanos tenha uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa e que possa mostrar resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada conforme o quadro 14.

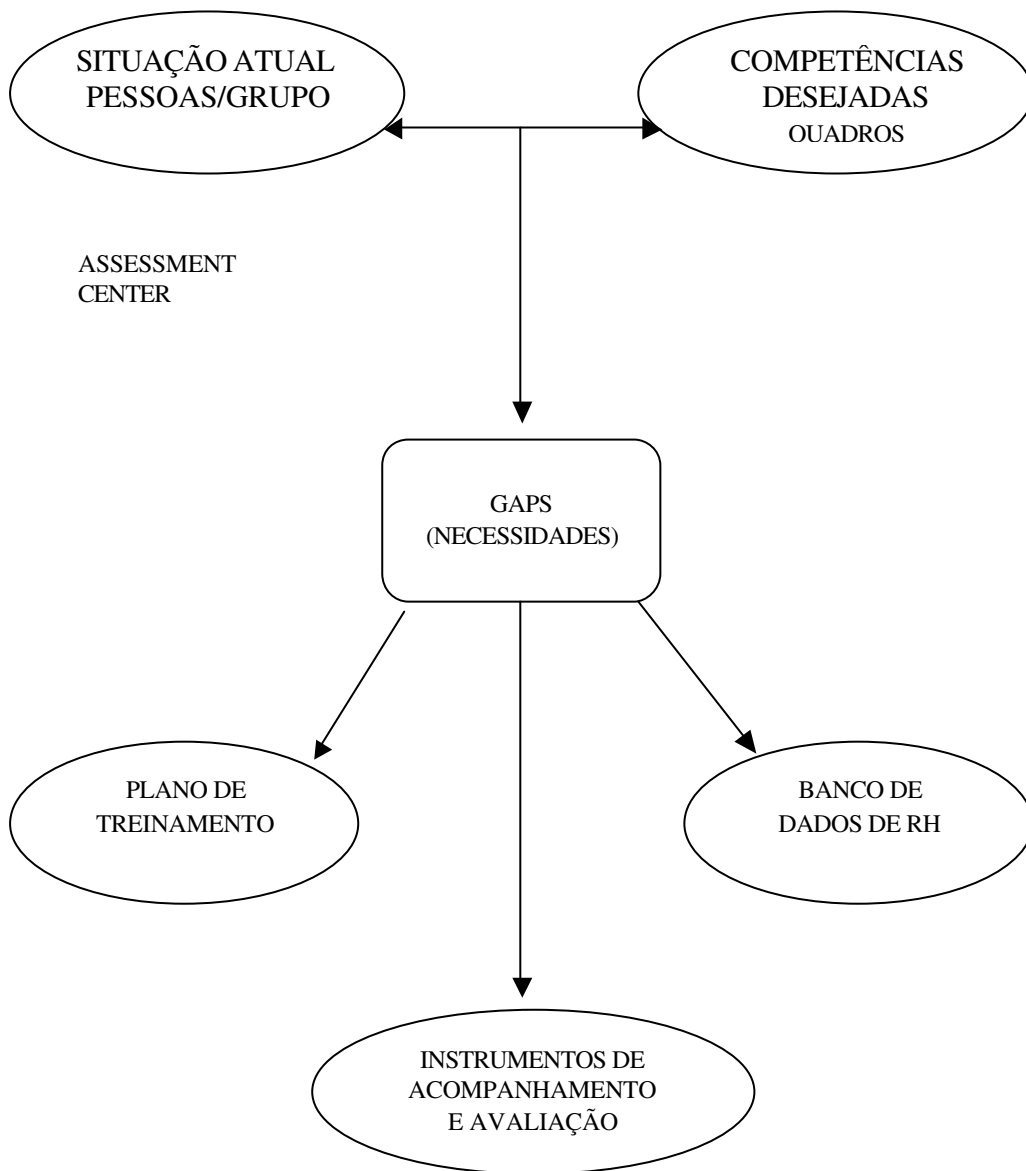
Quadro 18 - Método da Administração de RH por Competência



Fonte: *Trasatti (1999)*

Os “quadros de competências funcionais” vão propiciar à área de RH o desenvolvimento de uma linguagem de desempenho. Vão ser a base para a gestão de RH por competências e dessa base serão fornecidas condições para o trabalho de mapeamento, que proporcionará o levantamento de GAP'S (lacunas) individuais e grupais em relação às competências necessárias.

Quadro 19 – Os Gaps do Levantamento de Necessidades de Treinamento e Base para a Administração de RH por Competências.



Fonte: Trasatti (1999)

Segundo Trasatti (1999), treinar competências é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa. *know-how* (*saber fazer*) é a capacidade de realizar uma tarefa de acordo com o padrão de resultado e o tempo definidos pelo planejamento (setor especializado em planos e programação), ou seja, saber fazer o que está prescrito.

O treinamento era um conjunto de atividades que proporcionava à pessoa aquisição de *know-how* para a realização da tarefa. Essencial, estabelece a relação entre as atividades programadas e os resultados possibilitando regular o controle do desempenho pela modelagem do perfil. (Trasatti, 1999).

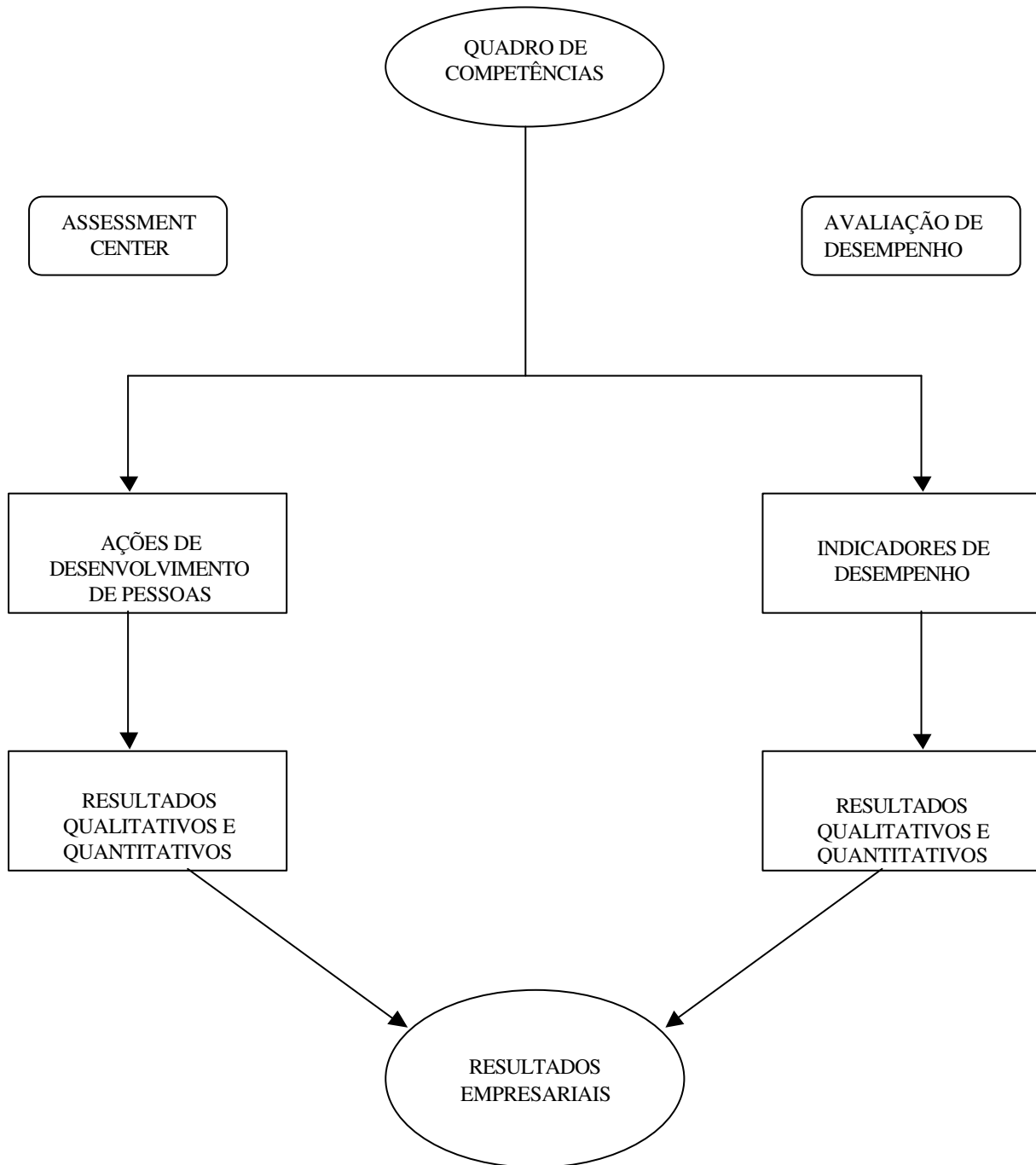
A psicologia industrial identifica outros fatores além da capacidade física como capacidade social. Criam-se outros fatores, tais como: motivação, expectativas, valores, conformismo, teorias do comportamento organizacional, que se relaciona com o desempenho, treinamento e desenvolvimento.

O desenvolvimento, por sua vez, lembra Trasatti (1999), passa a ser identificado com a ampliação de potencialidades – hierarquia de poder, ou seja, surge assim um novo paradigma no qual os resultados geram oportunidades, ou seja, passam a substituir os controles sobre o processo pela negociação e pelo controle dos resultados. Dessa forma a capacitação deixa de ser um investimento em *know-how* para se tornar um investimento em *know-why* (saber-porquê).

O *know-why* (saber-porquê) significa que as pessoas que estão dentro da empresa terão de usar muito mais cérebro que músculos, mais autonomia subjetiva, como: auto-estima, identidade profissional, auto-regulagem.

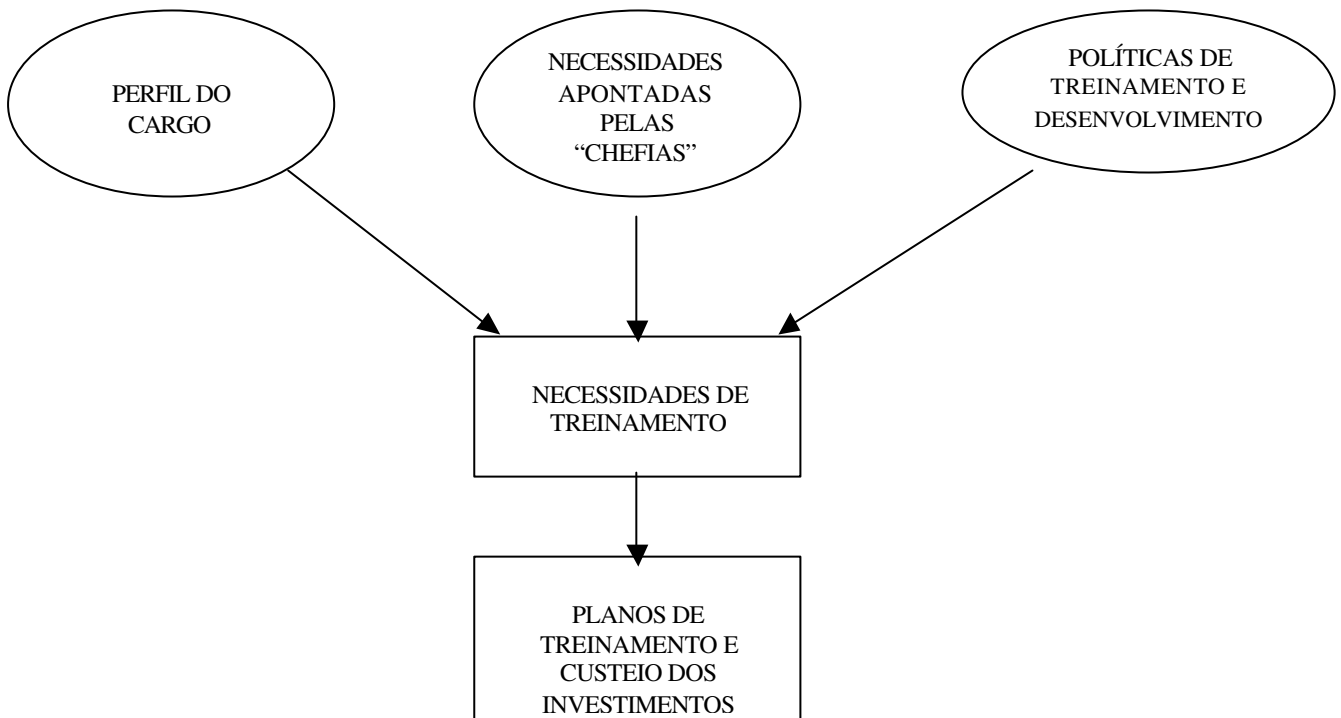
Treinar competências passa a ser, então, oferecer às pessoas oportunidades de reflexão sobre seus projetos de vida profissional e sua contribuição para a empresa, que passa a ter como missão ensiná-las a pensar, a elaborar aprendizagem e fazer autocrítica. Isso quer dizer, segundo Trasatti (1999): “*Saber como fazer e conhecer o porquê de como fazer*”.

QUADRO 20 - TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS – BASE = NOS GAPS - PESSOA /GRUPO FUNCIONAIS, PROCESSUAIS, HIERÁRQUICOS.



Fonte: *Trasatti (1999)*

QUADRO 21 – MODELO DE TREINAMENTO DO KNOW-HOW EM RECURSOS HUMANOS



Fonte: *Trasatti (1999)*

Segundo *Trasatti (1999)*, o treinamento de competências deve utilizar-se, o máximo possível, das práticas *on the job* (no trabalho) monitoradas por gerentes, executivos capacitados para o *coaching* (tutoria) e com técnicas de acompanhamento de avaliação de desempenho.

Continua *Trasatti (1999)*, treinar competências é dar acesso às pessoas para reflexão sobre uma circunstância psicossocial (a empresa) e um momento específico da vida de cada um. É mediar um contrato de trabalho mais explícito por meio de uma linguagem que possa dar significado ao “sangue, suor e lágrimas” exigidos pelo atual estado de complexidade organizacional e pela economia mundial.

Treinar competências é utilizar e realçar a capacitação pelas vivências e pelo retorno, com uma negociação clara e madura de resultados esperados de ambas as partes e, mais do que tudo, com o acompanhamento de líderes do terceiro milênio. (Trasatti, 1999).

3.7. Avaliação de Desempenho

Segundo Gramigna (2002), a avaliação de desempenho foi passando por um momento de abertura até chegar ao modelo de redes, também conhecido como “avaliação 360 graus”. A sistemática prevê o recebimento de *feedback* daquele que faz parte da cadeia produtiva interna e externa – clientes e fornecedores. De posse do resultado, o avaliado parte para a correção e o reajuste em sua performance, de forma que atenda às expectativas da organização. A avaliação em rede tem como princípios básicos:

- 1- Informação
- 2- Confidencialidade
- 3- Clareza
- 4- Validade
- 5- Rapidez de Resposta
- 6- Confiabilidade de dados
- 7- Democracia
- 8- Credibilidade.

Gramigna (2002) destaca que o processo de avaliação em redes é a consequência natural do modelo de competências. Após definir perfis, verificar performances em potencial e oferecer

ações de desenvolvimento, é chegada a hora de completar o ciclo de crescimento profissional e dar o retorno ao empregado, comparando seu desempenho real com o desempenho desejado.

As fases da avaliação de desempenho são:

- 1- Definição das competências do negócio e dos perfis desejados
- 2- Verificação de performance e formação do banco de talentos.
- 3- Ações de desenvolvimento e alinhamento de competências.
- 4- Avaliação do desempenho em rede e a gestão das competências.

Os instrumentos de avaliação em rede levam em consideração:

- ?? O desempenho desejado, a partir dos perfis de competências já definidos.
- ?? O desempenho real de cada colaborador.
- ?? As descrições de cada item, apontando-se desempenhos em cada posição da curva normal: abaixo da média inferior, na média inferior, na média pura, na média superior e acima da média.
- ?? As descrições podem variar de quantidade, devendo ter no mínimo cinco descrições.
- ?? Com base nos métodos de escolha, o avaliador posiciona cada pessoa de acordo com os graus de desempenho apontados em cada competência.

A elaboração do instrumento exige análise e prática na descrição de competências. Um comportamento descrito de forma generalizada dificulta a avaliação. A descrição mais específica, detalhando diversos graus de desempenho, certamente facilitará a tarefa do avaliador.

Quadro 22 – Exemplo de Indicador de Desempenho, Descrito em seus Graus:

?? Quando, sob pressão, demonstra ansiedade excessiva. O descontrole emocional interfere de forma negativa no desempenho e nos resultados.
?? Ora apresenta controle emocional, ora descontrole, quando sob pressão. A instabilidade interfere no desempenho e no resultado de forma negativa.
?? Em grande parte das responsabilidades, mantém o controle emocional, quando sob pressão. Nas vezes em que demonstra ansiedade, o desempenho e os resultados são prejudicados.
?? Consegue manter a tranquilidade sob pressão, toma iniciativas, enfrenta desafios e gera bons resultados.
?? Ótimo desempenho quando sob pressão, obtendo resultados pela implementação de soluções aos problemas identificados.
?? Destaca-se pela facilidade como obtém resultados sob pressão. Seleciona alternativas de forma perspicaz diante dos problemas, mantendo a tranquilidade e garantindo os resultados.

Fonte: Gramigna (2002)

Remuneração

Para as empresas tendo que se adaptar a uma nova dinâmica empresarial e a uma realidade sócio-econômica num ambiente cada vez mais complexo, demandante e instável, a competitividade organizacional passa a ser determinada pela agilidade elas têm que mobilizar esforços e adaptarem-se, internamente, para atender às demandas de clientes cada vez mais exigentes (Hipólito, 2001).

Presume-se, portanto, que os seguintes aspectos estarão cada vez mais presentes no cenário que circundará as organizações nos próximos anos, de acordo com os principais gurus da Administração:

- “Turbulência e competitividade crescentes e em escala mundial, na mesma proporção em que mudanças relevantes na natureza e no conteúdo continuam a existir (Drucker, 1997)”.
- “Tendência de se desenvolverem estruturas organizacionais mais flexíveis, autogeridas, próximas dos clientes e com alto nível de descentralização decisória”. (Naisbitt, 1994).
- “Mobilização, aplicação, retenção e multiplicação de conhecimento como elemento cada vez mais forte na determinação da capacidade competitiva das organizações (Senge, 1993; Drucker, 1997)”.

Hipólito (2001) observa que se trata de uma realidade com a qual os profissionais, em particular aqueles alocados em áreas estratégicas, como é o caso de RH, têm que aprender a lidar rapidamente. Não restam às empresas e aos profissionais senão a busca de adaptação a esse cenário. No que diz respeito a recursos humanos, as adaptações devem começar com as ações referentes à gestão de pessoas, sobretudo aquelas atreladas à dimensão remuneratória desempenham papel fundamental, na medida em que funcionam como elemento de “checagem” da coerência organizacional.

Segundo Hipólito (2001), a prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização. Além destes aspectos citados, outros objetivos podem ser destacados:

- recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização;

- estabelecer um equilíbrio salarial tanto do ponto de vista interno quanto em relação aos padrões vigentes no mercado;
- manter as decisões salariais perante funcionários, sindicatos ou justiça do trabalho;
- possibilitar a delegação efetiva de decisões salariais sem perder a coerência no todo;
- permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamento;
- reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

Hipólito (2001) critica os atuais sistemas de recompensa, classificando-os de obsoletos, os quais destacam-se:

- dificuldade em acompanhar e em sinalizar os objetivos organizacionais, ou seja, falta uma reflexão estratégica e um envolvimento maior por parte da organização em sua concepção e operação;
- inviabilidade de descentralização das decisões salariais, resultante da aplicação de técnicas estatísticas sofisticadas e da rigidez inerente aos cargos;
- alto custo de manutenção do sistema de administração salarial, tendo em vista a constante necessidade de revisão, decorrente da mutabilidade ambiental crescente e da complexidade intrínseca;
- baixa confiabilidade das informações obtidas por meio de pesquisa salarial que, cada vez menos, se baseia na comparação de cargos similares entre diferentes organizações, fruto de diferenças na tecnologia empregada, estruturação do processo produtivo, grau de descentralização decisória, entre outros.
- não reconhecimento da contribuição do profissional, considerando-se, na tentativa de simplificação da análise do mérito, aspectos que não retratam necessariamente sua evolução, como é o caso do tempo de experiência.

As limitações em relação à remuneração salarial, próprias da utilização do conceito de cargos como parâmetro orientador de diferenciações salariais, têm levado à busca de técnicas alternativas de recompensa que sejam mais alinhadas às atuais demandas organizacionais. Assim, o conceito de competências passou, além do sucesso em relação à gestão de pessoas nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, a ser utilizado na remuneração. Sua utilização nessa área tem como base a experimentação de remunerar profissionais de acordo com suas habilidades (Hipólito, 2001).

Hipólito (2001) destaca que além das práticas de remuneração por competências, uma das mais consistentes, surgem também outras práticas de remuneração como, por exemplo, práticas de remuneração variável. No quadro 19, Hipólito (2001), adaptou de Flannery et alii (1997) e Xavier et alii (1999) os principais métodos de remuneração variável e suas características.

De acordo com Batista (2003), as remunerações por competências devem ter um caráter mais variável do que fixo. A remuneração variável ganhou impulso no Brasil, a partir de 1994, quando foi editada a Medida Provisória que deu origem à Lei 10.101/2000, que concede incentivo fiscal para empresas que criam programas de participação nos lucros e resultados (PLR). Entretanto, observa-se que o crescimento da remuneração variável ainda está calcado em sistemas de remuneração de curto prazo e nessa categoria não se enquadram não apenas os PLR, como também os bônus e prêmios por desempenho, comissões de vendas e outros pagamentos que têm como referência o último ano fiscal.

Quadro 23 – Tipos de Remuneração

MÉTODO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Bônus / Gratificações	Valores pagos periodicamente em razão do resultado obtido pela organização; normalmente voltado a profissionais em posições de comando.
Comissão e incentivos / Campanhas	Usualmente de foco individualizado e restrito à área comercial.
Participação nos ganhos	Prevê a distribuição de ganhos nas seguintes situações: aumento na produtividade; redução de custos ou melhoria de outros indicadores de eficiência da organização.
Participação nos lucros	Consiste na distribuição de uma porcentagem dos lucros a partir de fórmulas e critérios previamente estabelecidos.
Participação acionária	Trata-se de uma forma de incentivo de longo prazo, caracterizada pela distribuição ou venda facilitada de ações, que podem ser exercidas após um período de carência. Visa, principalmente, à manutenção do empregado na organização ao longo do tempo e a estimular ações de impacto não-imediato.

Fonte: Adaptado de Flannery *et alii* (1997) e de Xavier *et alii* (1999) in: Hipólito (2001)

3.8. Banco de Talentos – Diferencial Competitivo

Segundo Gramigna (2002), as exigências cada vez maiores do mercado de trabalho num ambiente competitivo faz com que as organizações apontem para novas competências e novos indicadores antes rejeitados. Lembra também que as competências agregam sete tipos de inteligências humanas, a saber:

- Inteligência lingüística: uso corrente e fluido da linguagem;

- Inteligência lógico-matemática: uso do racional como elemento norteador de suas ações;
- Inteligência musical: habilidade daqueles que são atraídos pelo som;
- Inteligência espacial: observada nos profissionais que apreciam o visual;
- Inteligência sinestésica: domínio corporal e do movimento;
- Inteligência interpessoal: habilidade de entender e tratar outras pessoas com sensibilidade;
- Inteligência intrapessoal: capacidade de autoconhecimento, consciência do próprio potencial, debilidades, temores e sonhos.

Na nossa cultura, observa Gramigna (2002), infelizmente as oportunidades são para aqueles que dominam as competências menos estimuladas, pois nossa educação privilegiou e privilegia a inteligência lógico-matemática e lingüística, deixando em segundo plano as restantes, ou seja, a predominância do racional sobre o emocional e intuitivo.

A implantação de um banco de talentos na empresa vem da necessidade que, segundo Gramigna (2002), está intimamente ligada à gestão de competências, porque é fundamental conhecer a força de trabalho disponível, identificando pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador.

O banco de talentos permite à empresa, de acordo com Gramigna (2002), identificar seu potencial humano, servindo de base para diversas decisões gerenciais, entre elas:

- uso de critérios objetivos e justos na escolha de profissionais para participação em processos sucessórios;
- elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal com base nas competências em déficit;

- aproveitamento de potenciais em evidência na formação de equipes multidisciplinares e complementares. As competências reunidas ampliam as possibilidades do alcance de resultados em menor prazo e esforço;
- a prática do rodízio como estratégia de aquisição de novas competências;
- assertividade na re-alocação de pessoal;
- indicadores de desempenho mensuráveis na elaboração de perfis que permitam o investimento em contratação de novos profissionais.

O banco de talentos, conforme Gramigna (2002), oferece inúmeras vantagens, tais como:

- instrumentalização da empresa para identificação, absorção e aproveitamento máximo das potencialidades dos colaboradores;
- aperfeiçoamento do colaborador na carreira e próximas opções profissionais;
- elevação do moral e da satisfação de pessoas e de grupos, adequando-se novas funções e novas missões aos potenciais dos seres humanos;
- ampliação do domínio das competências;
- maior rendimento e produtividade;
- melhoria do potencial humano;
- maior integração das funções.

Para se implantar o banco de talentos, é necessário considerar o potencial das pessoas. Quando a verificação da performance acontece é identificado o perfil de competências em potencial, e assim constata-se o “*gap*” (necessidades), bem como investir na “capacidade potencial futura” de uma equipe. A análise do resultado de uma verificação de performance é sempre comparativa. As vantagens para a organização é que fica a certeza de que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional é uma questão de parceria. Para as pessoas, a

vantagem é a possibilidade de planejar o autodesenvolvimento, por meio do conhecimento de suas potencialidades e dificuldades (Gramigna, 2002).

Gramigna (2002) destaca que existem inúmeras técnicas para identificar potenciais e a formação de um banco de talentos, tais como: número de colaboradores, urgência, necessidade da organização, disponibilidade financeira, capacidade técnica da equipe de implantação e verificação de perfis e perfil da clientela.

No quadro 24, Gramigna (2002) faz um comparativo entre os diferentes métodos de identificação de potencial:

Quadro 24 – Diferentes Métodos de Identificação de Potencial

Métodos	Como se processam	Vantagens	Desvantagens
1- Auto-Avaliação	- Por meio de instrumento próprio de pesquisa, as pessoas fazem auto-análise e se auto-avaliam.	- Rapidez de resposta. - Custo baixo.	- Apresenta subjetividade. - Retrata somente a percepção do avaliado.
2- Avaliação de desempenho tradicional	- Mecanismo de avaliação em que o gestor e o colaborador analisam e chegam a um consenso sobre desempenho, metas e padrões.	- Estabelecimento de um clima de confiança entre as partes. - Possibilidade de melhoria do desempenho por meio do feedback. - Tempo relativamente curto. - Custo baixo.	- Apresenta possibilidade de parcialidade na avaliação se houver conflitos entre as partes. - É baseada em impressões, já que é humanamente impossível acompanhar todas as ações de cada colaborador. - Retrata a visão restrita ao gerente. - Algumas vezes o processo se torna frustrante para uma ou

Métodos	Como se processam	Vantagens	Desvantagens
			ambas as partes
3- Observação no Posto de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Observação do colaborador no exercício das suas funções e posterior avaliação pelo gerente, instrutor ou cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetividade - Simplicidade. - Custo baixo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consome muito tempo. Depende da maturidade do observador. - Causa stress no avaliado.
4- Testes específicos de mapeamento potencial	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos específicos, desenvolvidos e testados em laboratórios, que permitem indicar tendências pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidade quando validados por pesquisa, em amostra significativa. - Avaliação realizada por pessoas treinadas para tal. - Tempo relativamente curto. 	<ul style="list-style-type: none"> - O custo é relativamente alto. - Não permitem observação da pessoa em ação, podendo algumas vezes ser manipulado pelo avaliado, com o objetivo de esconder algo negativo. - Não são possíveis adaptações às especificidades das empresas, já que são fechados e não se pode alterar sua estrutura.

Métodos	Como se processam	Vantagens	Desvantagens
5- Entrevistas pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista individual de avaliação realizada por especialista, com o objetivo de mapear potenciais, e por meio de roteiros pré-estabelecidos com base em perfis de competências desejáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contato direto com os colaboradores. - Avaliação por especialistas. - Auxílio à compreensão de como as pessoas reagem em situações específicas. - Entrevistas direcionadas de acordo com a necessidade da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demandam tempo. - São dispendiosas. - O resultado depende da imparcialidade e maturidade do avaliador.
6- Avaliação presencial por meio de situações teste que simulam a realidade	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de grupos de colaboradores em workshop ou seminários que oferecem atividades, simulando situações e desafios do 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidade. - Especificidade e adaptação às necessidades da empresa. - Avaliação com base em perfis de competências, 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem custo relativamente alto. - Exige especialistas em facilitação de grupos. - Exige infra-estrutura para o desenvolvimento das ações.

Métodos	Como se processam	Vantagens	Desvantagens
	<p>desafios do cotidiano.</p> <p>- As atividades são selecionadas em função dos perfis de competências desejáveis.</p>	<p>realizada por especialistas.</p> <p>- Possibilidade de observar as pessoas em ação, favorecendo a objetividade na avaliação.</p> <p>- Método comparativo.</p> <p>- Feedback imediato.</p>	

Fonte: Gramigna (2002)

4. Aplicação do Método em uma Empresa (estudo de caso)

O método usado neste trabalho foi a de uma pesquisa qualitativa em uma empresa multinacional de origem canadense de embalagens de *Bags*, localizada na cidade de Vinhedo/SP, no período de junho a setembro de 2002, com o objetivo de “*start-up*” (início das atividades) de fábrica.

Com a necessidade de se realizar o “*start-up*” (início das atividades) da empresa, desenvolveu-se a necessidade de identificar os perfis dos novos colaboradores baseados nas competências. Escolheu-se esta empresa pela facilidade de obtenção de dados e pelo trabalho em si que deveria ser realizado bem dentro do tema estudado.

O estudo realizado teve como método de trabalho a realização nos primeiros capítulos de pesquisa bibliográfica sobre novos métodos de gestão das áreas de recursos humanos, especificamente Gestão por Competências, que hoje é o diferencial competitivo das empresas.

Segundo Néri (1999), as competências comportamentais têm sido foco de muitas atenções no mercado de trabalho, porque o mercado do passado só tinha olhos para as competências técnicas. Se o profissional fosse competente, já possuía os requisitos para ocupar seu lugar no mercado. Hoje, muitos profissionais, de todos os níveis, considerados exímios tecnicamente, têm sido desligados de suas empresas, porque não perceberam a importância das competências comportamentais e não se adequaram em tempo hábil. No mundo organizacional de hoje, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tem como meta uma carreira ascendente dentro da empresa.

Toda essa ilustração tem por objetivo mostrar que, quando definimos as competências para um determinado cargo, estamos descrevendo todas as características técnicas e comportamentais que o profissional precisa ter para realizar com sucesso todas as suas atribuições.

Continua Néri (1999) dizendo que o grande objetivo da gestão por competência é criar um modelo de competências para cada função dentro da empresa, isto é elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

Finaliza o autor, mencionando que as competências da empresa definem como deve ser o comportamento da empresa no mercado e esse aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas. As competências só fazem sentido quando são disseminadas de forma envolvente, conscientizando as pessoas para os benefícios de incorporarem um perfil de competências que agregue valor à empresa e ao seu próprio perfil profissional. Existem várias maneiras de se colher as informações para montar um modelo de competência.

4.1. Passo a Passo da Pesquisa

Com base nas informações sobre o perfil da organização obtida através do primeiro executivo da empresa no Brasil, foram identificadas, através da técnica de “*brainstorm*”, as competências da organização para a unidade de Vinhedo / SP. Após a aplicação da técnica de “*brainstorm*” foram apresentadas quinze competências genéricas, das quais onze são referências deste estudo do caso.

A empresa, neste estudo, identificou as competências necessárias para cada cargo, baseando-se nas suas principais competências enquanto empresa: capacidade empreendedora, comunicação, cultura da qualidade, dinamismo e iniciativa, flexibilidade, liderança, motivação, capacidade de negociação, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão. Foram

apresentadas quatro competências a mais que as identificadas pela empresa: visão sistêmica, organização, criatividade, capacidade de trabalhar sob pressão, mas essas foram desconsideradas. As competências foram desmembradas em atitudes, conhecimentos e habilidades e foram elaborados questionários específicos para cada uma delas.

Após a realização do desmembramento das competências, passou-se a desenhar o PC - Perfil de Competências no qual descreveu-se através dos indicadores das competências a descrição das atribuições. Em seguida, os candidatos foram separados em grupos de competências similares. Com o grupo de competências similares, definiu-se a ferramenta necessária para a identificação da presença ou ausência das competências, que no caso foram entrevistas individuais com a realização de questões para identificação de cada competência.

Quadro 25 – Competências Apresentadas x Seleccionadas pela Empresa

Competências Apresentadas pela ordem de importância	Competências Gerenciais / Operacionais Seleccionadas pela empresa
<p style="text-align: center;">Genéricas:</p> <p>?? Liderança;</p> <p>?? Capacidade empreendedora;</p> <p>?? Capacidade de trabalhar sob pressão</p> <p>?? Comunicação;</p> <p>?? Criatividade;</p> <p>?? Cultura da qualidade; Dinamismo,</p> <p>?? Dinamismo e iniciativa;</p> <p>?? Flexibilidade;</p> <p>?? Motivação;</p> <p>?? Capacidade de Negociação;</p> <p>?? Organização;</p> <p>?? Planejamento;</p> <p>?? Relacionamento Interpessoal;</p> <p>?? Tomada de decisão;</p> <p>?? Visão sistêmica.</p>	<p style="text-align: center;">Gerenciais:</p> <p>?? Liderança</p> <p>?? Planejamento</p> <p>?? Capacidade empreendedora</p> <p>?? Tomada de decisão</p> <p>?? Capacidade de negociação</p> <p>?? Comunicação</p> <p style="text-align: center;">Operacionais:</p> <p>?? Cultura da qualidade</p> <p>?? Motivação</p> <p>?? Dinamismo e iniciativa</p> <p>?? Relacionamento interpessoal</p> <p>?? Flexibilidade</p>

Depois de identificadas as competências foram realizadas as descrições de cargos, baseadas nas funções e nas competências funcionais e comportamentais que os cargos exigiam como estratégia organizacional.

Na primeira etapa da implantação da fábrica foram abertas as seguintes vagas, conforme solicitado pelo 1º executivo da empresa aqui no Brasil, através de levantamento feito pela matriz:

Quadro 26 – Vagas Abertas na Empresa

Cargos de confiança	Quantidade
Gerente Produção Industrial	01
Supervisor de Produção e Qualidade	01
Total	02
Cargos operacionais	Quantidade
Mecânico de Manutenção	01
Auxiliar de Almoxarifado	01
Operador de Máquinas III	01
Operador de Máquina I e II	30
Total	33

4.2. Identificação dos Cargos

Foram descritas: a missão, a responsabilidade de cada cargo e colocada em aprovação pela Matriz, segue descrição dos cargos.

Descrição de Cargo	
1. Identificação	Data:
Título do Cargo: Gerente de Produção - Indústria Nome do Ocupante: Departamento:	
2. Missão do Cargo	
. Assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa.	
3. Responsabilidades	
. Planejar e supervisionar as atividades industriais envolvendo PCP, linhas de produção e Manutenção, visando assegurar o cumprimento das metas estabelecidas em termos de prazos, quantidades, qualidade e custos. . Supervisionar a elaboração do plano anual de metas de produção, visando a otimização dos recursos produtivos disponíveis. . Supervisionar a elaboração dos cronogramas de fabricação, visando garantir a melhor alocação da mão-de-obra, equipamentos e materiais. . Supervisionar a elaboração do plano de expansão das instalações industriais, visando assegurar o atendimento das necessidades futuras da empresa em termos de capacidade de produção. . Participar de discussões relativas a desenvolvimento de novos produtos, através da interação com o departamento de desenvolvimento. . Controlar as despesas gerais do departamento de produção (energia elétrica, custos de manutenção, insumos etc.), visando contribuir para a redução de custos nesses itens. . Analisar e avaliar os aspectos econômicos das ordens de fabricação, no tocante a mão-de-obra e quantidade de materiais consumidos, visando a identificar oportunidades ou alternativas que permitam a redução de custos. . Elaborar procedimentos e determinar diretrizes para manutenção do visual da fabrica, no que se refere a limpeza, pintura, conservação etc., visando a manter o local em condições que propiciem o melhor desempenho dos funcionários e dos equipamentos. . Levantar necessidades de ampliação da estrutura fabril, visando o atendimento das necessidades de projetos especiais.	

- . Negociar com clientes no que se refere aos aspectos técnicos envolvendo o processo produtivo, visando sanar dúvidas e encontrar a melhor solução para o cliente, dentro das possibilidades da fábrica.
- . Definir os turnos de trabalhos necessários para o balanceamento da mão-de-obra, visando manter o fluxo de produção e maior produtividade dos recursos humanos da fábrica. Acompanhar a execução de auditorias, visando identificar necessidades de alterações /modificações que permitam obtenção das certificações.
- . Estudar e desenvolver novos processos de produção, visando garantir melhor qualidade e maior produtividade.
- . Planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção, dentro das especificações e padrões de qualidade estabelecidos, visando assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa na área comercial.
- . Supervisionar as atividades de inspeção de materiais e de controle de qualidade da matéria-prima, visando assegurar conformidade com as especificações e padrões de qualidade estabelecidos.
- . Supervisionar as atividades de estocagem de produtos acabados, visando assegurar conformidade com as especificações estabelecidas.
- . Estudar e desenvolver novos mecanismos de produção, visando a garantir melhor qualidade e maior produtividade.
- . Supervisionar a inspeção dos produtos acabados, visando garantir conformidade com as especificações devidas.
- . Estudar, desenvolver e/ou aperfeiçoar processos, equipamentos, ferramental etc., bem como estabelecer controles de processos, visando garantir melhor qualidade e maior produtividade.
- . Acompanhar e controlar sistematicamente o desempenho da produção, através da análise de indicadores gerenciais apropriados, propondo os planos e ações necessários, visando assegurar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.
- . Estudar, em conjunto com a Engenharia e Qualidade, as necessidades de a empresa implementar os respectivos programas de desenvolvimento de novos equipamentos, produtos, automações, lay-out, processos etc., visando contribuir para aumentar a qualidade e competitividade dos produtos e participação de mercado da empresa.

4. Assinaturas:

Ocupante:

Superior Imediato:

Descrição de Cargo	
1. Identificação	Data:
Título do Cargo: <div style="text-align: center;">Supervisor de Produção e Qualidade</div> Nome do Ocupante: Departamento:	
2. Missão do Cargo	
. Assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa.	
3. Responsabilidades	
. Planejar e supervisionar as atividades industriais envolvendo PCP, linhas de produção e Manutenção, visando assegurar o cumprimento das metas estabelecidas em termos de prazos, quantidades, qualidade e custos. . Supervisionar a elaboração do plano anual de metas de produção, visando a otimização dos recursos produtivos disponíveis. . Supervisionar a elaboração dos cronogramas de fabricação, visando garantir a melhor alocação da mão-de-obra, equipamentos e materiais. . Supervisionar a elaboração do plano de expansão das instalações industriais, visando assegurar o atendimento das necessidades futuras da empresa em termos de capacidade de produção. . Participar de discussões relativas a desenvolvimento de novos produtos, através da interação com o departamento de desenvolvimento. . Controlar as despesas gerais do departamento de produção (energia elétrica, custos de manutenção, insumos etc.), visando contribuir para a redução de custos nesses itens. . Analisar e avaliar os aspectos econômicos das ordens de fabricação, no tocante a mão-de-obra e quantidade de materiais consumidos, visando a identificar oportunidades ou alternativas que permitam a redução de custos. . Elaborar procedimentos e determinar diretrizes para manutenção do visual da fabrica, no que se refere à limpeza, pintura, conservação etc., visando a manter o local em condições que propiciem o melhor desempenho dos funcionários e dos equipamentos. . Levantar necessidades de ampliação da estrutura fabril, visando o atendimento das necessidades de projetos especiais.	

- . Negociar com clientes no que se refere aos aspectos técnicos envolvendo o processo produtivo, visando sanar dúvidas e encontrar a melhor solução para o cliente, dentro das possibilidades da fábrica.
- . Definir os turnos de trabalhos necessários para o balanceamento da mão-de-obra, visando manter o fluxo de produção e maior produtividade dos recursos humanos da fábrica. Acompanhar a execução de auditorias, visando identificar necessidades de alterações/modificações que permitam obtenção das certificações.
- . Estudar e desenvolver novos processos de produção, visando garantir melhor qualidade e maior produtividade.
- . Planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção, dentro das especificações e padrões de qualidade estabelecidos, visando assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa na área comercial.
- . Supervisionar as atividades de inspeção de materiais e de controle de qualidade da matéria-prima, visando assegurar conformidade com as especificações e padrões de qualidade estabelecidos.
- . Supervisionar as atividades de estocagem de produtos acabados, visando assegurar conformidade com as especificações estabelecidas.
- . Estudar e desenvolver novos mecanismos de produção, visando a garantir melhor qualidade e maior produtividade.
- . Supervisionar a inspeção dos produtos acabados, visando garantir conformidade com as especificações devidas.
- . Estudar, desenvolver e/ou aperfeiçoar processos, equipamentos, ferramental etc., bem como estabelecer controles de processos, visando garantir melhor qualidade e maior produtividade.
- . Acompanhar e controlar sistematicamente o desempenho da produção, através da análise de indicadores gerenciais apropriados, propondo os planos e ações necessários, visando assegurar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.
- . Estudar, em conjunto com a Engenharia e Qualidade, as necessidades de a empresa implementar os respectivos programas de desenvolvimento de novos equipamentos, produtos, automações, lay-out, processos etc., visando contribuir para aumentar a qualidade e competitividade dos produtos e participação de mercado da empresa.

4. Assinaturas:

Ocupante:	Superior Imediato:

Descrição de Cargo	
1. Identificação	Data:
Título do Cargo: <p style="text-align: center;">Mecânico de Manutenção</p> Nome do Ocupante: Departamento:	
2. Missão do Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> · Executar os serviços de manutenção mecânica, montando e desmontando máquinas e equipamentos, reparando ou substituindo partes e peças, visando o seu perfeito funcionamento e prolongamento de sua vida útil. 	
3. Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> · Efetuar as inspeções de rotina para diagnosticar o estado de conservação e funcionamento dos equipamentos mecânicos. · Executar serviços de manutenção mecânica preventiva e corretivos em todos os equipamentos e respectivos acessórios, assegurando o seu adequado funcionamento. · Executar a lubrificação, regulagens e calibrações de todos os equipamentos mecânicos e pneumáticos, conforme especificações de cada máquina, utilizando os instrumentos apropriados. · Acompanhar os testes de produção, verificando o adequado funcionamento das máquinas. · Verificar e ajustar o alinhamento, centralização e nivelamento de todos os equipamentos e acessórios. · Identificar e informar sobre falhas operacionais na produção. · Verificar a necessidades de reparos nas técnicas utilizadas no processo produtivo. · Anotar os reparos feitos, peças trocadas, para efeito de controle. · Tencionar adequadamente todas as correias e correntes, conforme especificações do equipamento. · Verificar o estado de rolamentos, trocando-os se necessário, de acordo com padrões estabelecidos. · Manter dados e referencias dos equipamentos e peças de reposição. · Verificar consumo de óleo combustível e solicitar a compra quando necessário. 	

- Confeccionar conjuntos mecânicos, máquinas ou equipamentos, seguindo desenho, de acordo com as necessidades do setor solicitante.
- Executar a manutenção de motores elétricos, moto-bombas, etc., efetuando a troca de selo mecânico, rolamentos e buchas.
- Desmontar e montar motores, corrigindo os defeitos encontrados.
- Traçar, furar, abrir roscas, cortar peças, manual ou mecanicamente, para confecção de peças e máquinas, conforme solicitado.
- Confeccionar rasgos de chavetas em polias, embreagens, engrenagens, etc., utilizando plaina, furadeira ou frezadora.
- Executar pequenos serviços de solda, corte com maçarico, quando necessário.
- Executar a troca de óleo, limpeza e manutenção dos compressores.

4. Assinaturas:

Ocupante:	Superior Imediato:

Descrição de Cargo	
1. Identificação	Data:
Título do Cargo: Operador de Máquinas III	
Nome do Ocupante: Departamento:	
2. Missão do Cargo	
· Supervisionar o processo de produção em seu turno, verificando o funcionamento dos equipamentos, distribuindo o serviço a ser executado e acompanhando o trabalho dos operadores.	
3. Responsabilidades	
· Acompanhar o desempenho dos operadores, orientando-os quando necessário, visando manter o ritmo, qualidade e produtividade do trabalho.	
· Analisar os relatórios diários de produção e qualidade, visando identificar desvios dos padrões no processo produtivo, providenciando as respectivas correções.	

- Preparar relatórios sobre ocorrências em seu turno de trabalho, passando as informações para o encarregado do turno seguinte.
- Preparar relatórios com dados de produção e horas paradas de máquinas, para fins de acompanhamento e controle do desempenho das máquinas e dos operadores e para controle geral da produção.
- Orientar o pessoal da sua área quanto aos regulamentos da empresa, procedimentos de trabalho e de segurança e outros aspectos relacionados com o trabalho.
- Identificar as causas de mau funcionamento dos equipamentos e providenciar o reparo necessário, o mais rápido possível.
- Supervisionar a organização, higiene e limpeza das áreas de trabalho, visando manter um ambiente propício ao trabalho.

4. Assinaturas:

Ocupante:	Superior Imediato:

Descrição de Cargo	
1. Identificação	Data:
Título do Cargo: Operador de Máquinas I e II	
Nome do Ocupante:	
Departamento:	
2. Missão do Cargo	
· Realizar o processo de produção em seu turno, utilizando os equipamentos, distribuindo o serviço a ser executado.	
3. Responsabilidades	
· Manter o ritmo, qualidade e produtividade do trabalho.	
· Analisar os relatórios diários de produção e qualidade, visando identificar desvios dos padrões no processo produtivo, providenciando as respectivas correções.	

- Preparar relatórios sobre ocorrências em seu turno de trabalho, passando as informações para o encarregado do turno seguinte.
- Preparar relatórios com dados de produção e horas paradas de máquinas, para fins de acompanhamento e controle do desempenho das máquinas e dos operadores e para controle geral da produção.
- Seguir os regulamentos da empresa, procedimentos de trabalho e de segurança e outros aspectos relacionados com o trabalho.
- Identificar as causas de mau funcionamento dos equipamentos e providenciar o reparo necessário, o mais rápido possível.
- Supervisionar a organização, higiene e limpeza das áreas de trabalho, visando manter um ambiente propício ao trabalho.

4. Assinaturas:

Ocupante:	Superior Imediato:
-----------	--------------------

Descrição de Cargo	
1. Identificação	Data:
Título do Cargo: Auxiliar de Almoxarife	
Nome do Ocupante:	
Departamento:	
2. Missão do Cargo	
· Receber os materiais entregues pelos fornecedores, conferindo as notas fiscais com os pedidos, verificando quantidades, qualidade e especificações.	
3. Responsabilidades	
· Organizar a estocagem dos materiais, de forma a preservar a sua integridade física e condições de uso, de acordo com as características de cada material, bem como para facilitar a sua localização e manuseio.	
· Manter controles dos estoques, através de registros apropriados, anotando todas as entradas e saídas, visando facilitar a reposição e elaboração dos inventários.	

- Solicitar reposição dos materiais, conforme necessário, de acordo com as normas de manutenção de níveis mínimos de estoque.
- Elaborar inventário mensal, visando a comparação com os dados dos registros.
- Atender as requisições de mercadorias, fazendo as anotações nos controles de estoque.
- Preencher notas fiscais de transferência de mercadorias a serem remetidas para outras unidades.
- Manter a área de trabalho limpa, para atender aos padrões de higiene.
- Separar materiais para devolução, encaminhando a documentação para os procedimentos necessários.
- Conferir diariamente o estoque dos materiais que tiveram movimentação no dia.
- Fazer o inventário geral periódico, para comparação dos estoques físicos com os registros e controles.
- Controlar o nível de estoque dos materiais, solicitando sua reposição quando necessário.
- Digitar as requisições, dando baixa nos estoques das saídas de materiais.
- Atender as solicitações dos usuários, fornecendo em tempo hábil os materiais e peças solicitadas.
- Controlar os níveis de estoques, solicitando a compra dos materiais necessários para reposição, conforme política ou procedimentos estabelecidos para cada item.
- Supervisionar a elaboração do inventário mensal, visando o ajuste de divergências com os registros contábeis.
- Dar entrada dos dados das notas fiscais dos fornecedores em sistema informatizado.
- Preparar relatórios sobre movimentação de materiais (entrada e saída) no almoxarifado.

4. Assinaturas:

Ocupante:	Superior Imediato:
-----------	--------------------

4.3. Método Utilizado no Recrutamento e Seleção - Entrevista por Competências

Foram criadas tabelas, atribuindo peso para competências e o critério de pontuação que neste caso foi o 03 para identificar se o candidato durante a entrevista baseado nas respostas estava dentro das competências, isto é durante a entrevista com a finalidade de identificar se o candidato possuía ou não a competências .

A entrevista foi baseada na regra do CAR, sendo C (contexto) , A (ação) R (resultado). Ao investigar o comportamento do candidato, estaremos procurando saber qual foi o contexto em que aconteceu sua Ação e o Resultado alcançado por essa ação. Sendo assim só foi aceito do candidato uma declaração comportamental, ou seja, uma declaração que continha o contexto, a ação e o resultado. O objetivo foi colher todos os comportamentos relevantes do histórico do candidato e classifica-los para compreender e avaliar sua qualificação e capacitação para o cargo proposto. Tendo estas informações de maneira completa, foi possível analisar suas competências, comparando-as com aquelas que foram definidas no PC (perfil de competência), A entrevista comportamental é estrategicamente estruturada para investigar o comportamento passado da pessoa numa situação similar da competência a ser investigada. Foram escolhidos 02 candidatos mais próximos ao perfil desejado e encaminhados para a entrevista com a chefia.

Foram usados para a seleção a regra do chá (conhecimento, habilidade e atitude) e os seguintes critérios para conceituar competências para todos os cargos:

04 = Acima da competência esperada

03 = Aprovado

02 = Favorável

01 = Favorável com restrições

00 = Não recomendado

Tabela mostra relação candidatos e o critério conceituação

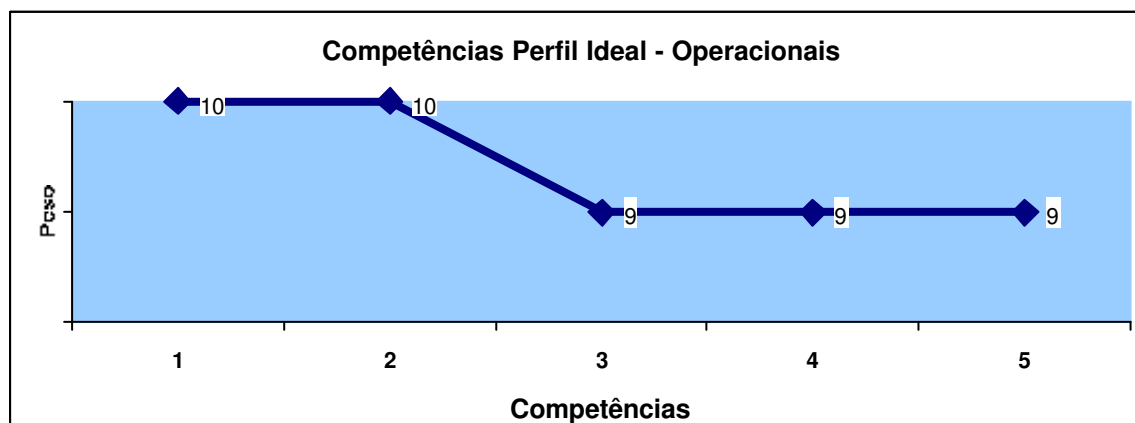
Perfil Candidatos - Gerencia														
Candidatos	1	Nota	2	Nota	3	Nota	4	Nota	5	Nota	6	Nota	7	Nota
Candidato A		4		3		3		2		2		3		
Candidato B		3		3		3		3		3		3		
Candidato C		2		2		1		1		1		4		
Candidato D		2		3		0		2		3		3		

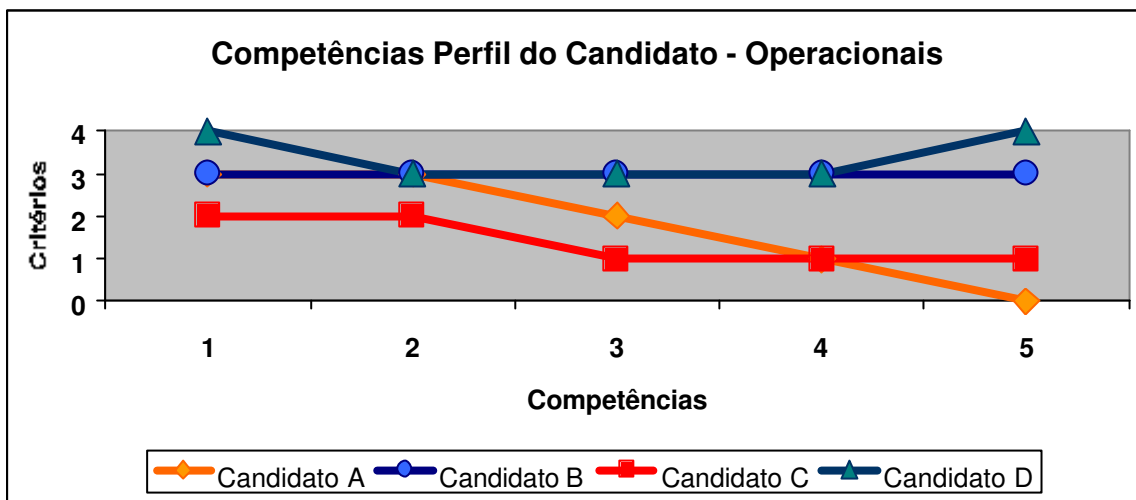
Perfil Candidatos - Operacional														
Candidatos	1	Nota	2	Nota	3	Nota	4	Nota	5	Nota	6	Nota	7	Nota
Candidato A		4		4		3		2		2				
Candidato B		3		3		3		3		3				
Candidato C		2		2		1		1		1				

4.4. Critérios Para Conceituar Competências

Competências - Cargos Operacionais

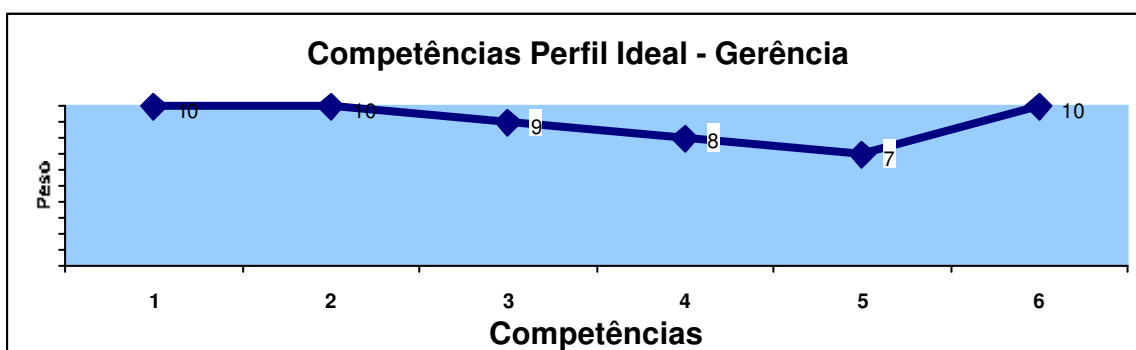
Competências - Cargos Operacionais	Peso	Código
Cultura da qualidade	10	1
Motivação	10	2
Dinamismo e iniciativa	9	3
Relacionamento interpessoal	9	4
Flexibilidade	9	5

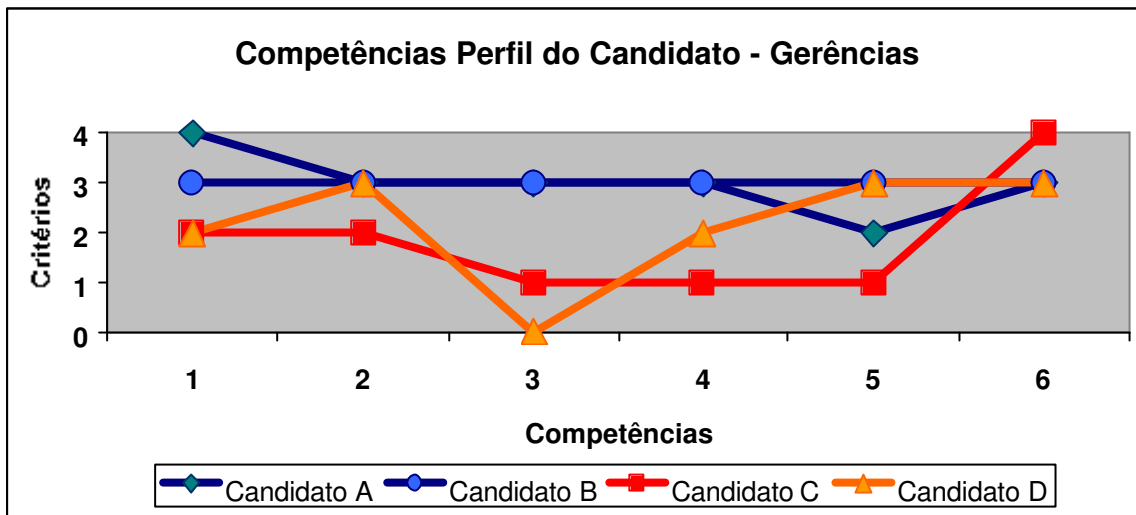




Competências - Cargos Gerenciais

Competências - Cargo de Gerência	Peso	Código
Planejamento	10	1
Liderança	10	2
Capacidade empreendedora	9	3
Tomada de decisão	8	4
Capacidade de negociação	7	5
Comunicação	10	6





A tabela abaixo apresenta a distribuição dos resultados das entrevistas dos candidatos em função dos critérios para se conceituar competências. O critério 03 era a referência para o candidato seguir para a entrevista com a diretoria ou a nova gerência da empresa.

Foram entrevistadas 223 (duzentos e vinte e três) pessoas, sendo 02 (duas) pré-aprovadas para cada vaga, ficando para a chefia / requisitante da vaga a aprovação final. Foram aprovados 35 conforme solicitado pela matriz. Conforme quadro abaixo:

Quadro 27 – Cargos Avaliados

	CARGOS AVALIADOS					
	TOTAL DE CANDIDATOS CONCEITUADOS CONFORME OS CRITÉRIOS DE COMPETÊNCIAS					
Crítérios para conceituar Competências	Gerente Industrial	Supervisor Prod./Qual.	Mecânico de Manut.	Auxiliar de Almox.	Operador Maq. III	Operador Máq. I, II
04	05	06	08	05	04	25
03	02	02	02	02	02	60
02	03	05	05	04	03	28
01	03	04	02	03	02	14
00	02	11	05	02	02	96
Total entrevistado	15	28	22	16	13	223
Total apresentado Direção/Gerência	02	02	02	02	02	60
Total contratado	01	01	01	01	01	30

5. Resultados e Análise dos Resultados

Nesse estudo foram realizadas várias etapas para a aplicação do método que resumidamente seguiu cinco principais passos:

- 1- Levantamento de informações relacionadas à intenção estratégica da empresa.
- 2- Identificação das competências essenciais à organização.
- 3- Desdobramento das competências específicas de cada área.
- 4- Desdobramento das competências grupais em competências individuais.
- 5- Recrutamento e seleção pelas competências identificadas e selecionadas pela empresa.

O método permitiu focalizar competências críticas e abrangentes, agrupar semelhanças, focar necessidades futuras, manter competências mutuamente exclusivas, definir comportamentos observáveis e mensuráveis e evitar características de personalidade no recrutamento e seleção de funcionários.

As vantagens da aplicação do método de recrutamento e seleção neste caso foi a busca de profissionais que iniciassem a implantação de uma empresa no Brasil que possui, em outras unidades de negócio no mundo, competências essenciais baseadas na gestão competitiva, gestão da qualidade e melhoria contínua.

Os resultados obtidos através da aplicação do método de recrutamento e seleção por competências foram eficientes para a empresa solicitante. Dos duzentos e vinte e três profissionais recrutados, sessenta foram apresentados à diretoria e gerências e trinta e cinco foram contratados.

Este método possibilitou além de especificar de forma clara os indicadores comportamentais do perfil, permitiu planejar as etapas do processo com base em informações objetivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato.

Esse método traz como ponto forte à clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética, principalmente porque existiu um envolvimento significativo da diretoria e matriz na definição das competências, a probabilidade de que os profissionais contratados não se ajustassem nas posições e nos cargos oferecidos foi bem menor. Dois anos depois os profissionais contratados, ainda permanecem na empresa e o índice de absenteísmo é zero. Constata-se, portanto, através deste estudo, que o método de recrutamento e seleção por competências é um método eficaz, mais preciso e devido ao seu planejamento e estruturação, envolve menos custos, pois com a definição do que a empresa necessita, fica mais fácil recrutar e selecionar.

Além disso, as competências quando definidas passam a ser um elemento selecionador habitual ao se analisarem currículos e candidatos nas entrevistas preliminares. E mais, percebe-se que a empresa, após dois anos mantém os índices de empregabilidade próximos a zero demonstrando qualidade nos sistemas de recrutamento, seleção e avaliação de profissionais. Isto foi possível analisar por estar próximo a empresa: Como não possui RH no Brasil, sendo esta área terceirizada em mim?

Observa-se também na utilização deste método de seleção por competências que os candidatos ficam mais à vontade nas entrevistas, pois o método os estimula a contar suas experiências passadas, principalmente destacando suas realizações e não somente detalhes das funções que exerciam. Este método permite maior consistência na identificação de comportamentos relevantes para os cargos envolvidos.

Fazendo-se um paralelo deste método com a qualidade, percebe-se que as pessoas selecionadas para cada cargo, cumprem um papel estratégico dentro das organizações. Executam com maior competência e eficiência as tarefas dentro dos princípios da qualidade, assegurando a excelência no desenvolvimento das atividades. Assim, a empresa passa a ter na gestão de pessoas o diferencial competitivo que se torna vantagem competitiva que é utilizada como estratégia dentro do seu planejamento.

Todo este processo tem como ponto de partida a valorização pessoal e profissional, através do desenvolvimento dos recursos humanos e por meio da adoção de programas de desenvolvimento da qualidade.

A empresa deste estudo não possui departamento de recursos humanos estruturado aqui no Brasil, pois sua administração é centralizada no Canadá.

Existe, portanto, a necessidade de que a empresa terceirize esse serviço aqui no Brasil, principalmente para que haja continuidade no processo de estruturação da Gestão de Pessoas e Gestão por Competências, especificamente: avaliação de desempenho, treinamento, remuneração e desenvolvimento do banco de talentos. Essas etapas já estão sendo realizadas a partir de 2003, mas os primeiros resultados positivos já foram constatados, a partir da aplicação do método de seleção por competências, quando a empresa terceirizou a primeira etapa da implantação no Brasil.

6. Conclusões e Propostas de Novos Trabalhos

6.1. Conclusão

A globalização e a competição acirrada das empresas resultam na necessidade das mesmas buscarem aumento de produtividade e equilíbrio financeiro. Em vista de tais necessidades, as empresas na tentativa de sobreviver vêm buscando adquirir, o mais rápido possível, tecnologias que aumentem a produtividade e técnicas eficientes de administração que garantam sua estabilidade monetária, sem perder de vista o potencial humano, também como uma ferramenta importante na transformação para se atingir metas e novos desafios.

Diante dessa realidade, a importância dos recursos humanos nas organizações que muitas vezes, vinha passando despercebida, está ficando mais evidente. As instituições estão percebendo que um dos grandes diferenciadores na busca por uma vantagem competitiva está no seu quadro de pessoal, além do que, percebem que esta vantagem é muito mais difícil de ser copiada, porém pode ser perdida. Surge, daí, alguns novos desafios, como manter as pessoas satisfeitas no seu trabalho e em suas vidas pessoais, para que tenham condições de desempenharem bem o seu papel e também desenvolver métodos que vão muito além dos salários para manter estes recursos tão preciosos para a empresa.

Adotar e realizar “Gestão por Competências” significa uma revolução no conceito de recursos humanos, o qual passa a ter um novo papel e um caráter muito mais estratégico para as empresas que buscam vantagens e diferencial competitivo.

Através do método de gestão por competências é possível realizar o mapeamento do perfil de competências, criando-se técnicas personalizadas para investigação da presença ou ausência

das competências no repertório comportamental das pessoas nas organizações. Antigamente, se observava apenas a habilidade técnica do profissional, mas hoje este quadro mudou e muitos trabalhadores, considerados muito bons tecnicamente estão sendo desligados das suas atribuições. Atualmente, as competências comportamentais têm sido foco do mercado de trabalho.

A seleção por competências pode ser usada pela empresa que já implantou a Gestão por Competências e também pela organização que ainda não a implantou. A empresa que adotou a seleção por competências, naturalmente vai adaptar este método ao modelo de gestão que implementou. Pode ser usada também para qualquer cargo, do operacional ao executivo, com decisões e planos estratégicos para cada cargo.

Na seleção tradicional a observação de comportamento é subjetiva, vaga e inconsistente. Com as técnicas da seleção por competências a observação dos comportamentos específicos, realizada através de técnicas específicas dá consistência, foco e objetividade, tendo como consequência resultados mais eficazes. Entretanto, todo processo de gestão por competências, só é eficaz se, antes, porém, a empresa desenvolver a gestão de pessoas.

O comportamento passado prediz o comportamento futuro, ou seja, através dele podemos prognosticar as ações futuras. É importante ressaltar que as competências são mutáveis e devem ser definidas e avaliadas com base nas competências da organização, sua missão, visão, princípios e valores.

O método de gestão por competências é uma técnica totalmente voltada à qualidade, pois proporciona condições para o desenvolvimento do RH - Recursos Humanos dentro dos preceitos da qualidade total, ajustado às normas ISO.

Quando a edição da ISO 2000 é avaliada, identifica-se nos “Oitos Princípios de Gestão da Qualidade”, enfoques totalmente relacionados à gestão por competências, especialmente quanto ao envolvimento das pessoas, pois segundo a norma, as pessoas, em todos os níveis, são as

essências de uma organização e seu pleno envolvimento permite que suas habilidades sejam usadas para o benefício da mesma.

Além disso, segundo Deming, Juran e Feigenbaum, autores da Qualidade, ABNT NBR ISO 9001 (2000 e 1994), observa-se no item 6.2, Recursos Humanos, da ISO 9001:2000, que as empresas consideram a qualidade do produto com base na educação, treinamento, habilidades e experiência apropriada, além disso, deve se basear na competência, conscientização e treinamento.

“6.2 - Recursos Humanos. O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidades e experiência apropriada”.

1.2.2 Competência, conscientização e treinamento.

Portanto, a própria norma diz que a organização deve determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto; fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência; avaliar a eficácia das ações tomadas; assegurar que o seu pessoal esteja consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para a realização dos objetivos da qualidade.

Diariamente desafios são apresentados ao mundo corporativo e cabe ao profissional de RH escolher métodos que facilitem seu trabalho e gerem resultados positivos. Dentro desta realidade, soma-se ainda uma constante preocupação de oferecer um produto de qualidade e que atenda às necessidades dos clientes. Essa questão tornou-se um verdadeiro fator de sobrevivência para as organizações.

No entanto, para fornecer qualidade é indispensável estar ciente de que a empresa deve contar com profissionais competentes e que se identifiquem com o negócio. Mas para ter recursos

humanos capacitados, a corporação deve investir no desenvolvimento das equipes, sendo ainda necessário usar corretamente as ferramentas disponíveis.

É por esta razão que muitas empresas contratam consultorias para auxiliar no desempenho das suas atividades. E isso, não ocorre por acaso. Para se ter uma idéia, a ISO 9000 (item 4.18) alerta sobre a precisão de se estabelecer meios que possibilitem um levantamento das necessidades da organização, a exemplo da Gestão por Competências. Em linhas gerais, esta prática assegura que o colaborador seja capaz de realizar suas funções, garantindo a qualidade dos resultados das atividades executadas, uma vez que deixa claro o que é esperado do profissional e de que forma os resultados desejados podem ser alcançados.

Gerir competências significa adquirir, reter, utilizar e desenvolver pessoas, talentos humanos, sempre sintonizados com o planejamento estratégico, resultados, qualidade e políticas da empresa.

6.2. Propostas para novos trabalhos

- ?? Realizar acompanhamento periódico dos processos de recrutamento e seleção por competências, comparando os resultados obtidos em relação à permanência dos profissionais nas posições de trabalho solicitadas pela empresa.
- ?? Implantar o desenvolvimento da gestão por competências: clima de satisfação, banco de talentos, avaliação de potencial e remuneração por competências.

Referências Bibliográficas

- _____, Gestão de Pessoas. *Revista Melhor Vida e Trabalho*, abril, 2003.
- _____, Dados Sócio-Econômicos de Campinas. *Revista da Câmara Americana de Comércio*. Campinas, outubro, 2003. www.amcham.com.br/campinas
- ALBUQUERQUE, L.G. *Competitividade e recursos humanos*. Trabalho apresentado no Concurso de Professor Titular junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992.
- ARAÚJO, M.A.A. A Qualidade é feita por nós. *Revista Etiqueta Empresarial – Grupo Catho*. São Paulo, setembro, 2003.
- BLASS, L. M. S. *De Volta ao Futuro*. São Paulo, Cortez, 2001.
- BOOG, G.G. *O desafio da competência*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- CHIAVENATO, I. Como Transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 1998.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*, São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Campus, 2002.
- COUTINHO, L.G. & FERRAZ, J.C. (ed), *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 2ª ed. Campinas, SP, Papyrus Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- DEMING W. E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. São Paulo: Marques Saraiva, 2001.
- DRUCKER, P. *Fator Humano e Desempenho*, São Paulo: Pioneira, 1997.
- DUTRA, Joel Souza. et. al., Large-scale organizational change. San Francisco, CA. Jossey-Bass Inc, 1993. pp 23.
- DUTRA, Joel Souza. *Paradoxo global – Quanto maior a economia mundial, mais poderosos os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos*. Rio de Janeiro: campus, 1994. pp 93.
- DUTRA, Joel Souza. *Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas*. Tese de Doutorado defendida junto ao PPGA da FEA-USP, mimeo, 1999.
- DUTRA, Joel Souza. *Estratégias empresariais e formação de competências – Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, Atlas, 2000. pp 81.

- DUTRA, Joel Souza. *Administração de Carreiras*, São Paulo: Atlas, 2001. pp 43.
- DUTRA, Joel Souza *Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão por Competências*. São Paulo: Gente, 2002.
- FACHIN, *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Atlas, 1993. pp 48.
- FEIGENBAUM, A.V. *Controle da Qualidade Total*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GRAMIGNA; Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- LAWLER III, E. Estratégia versus funcionário. *Revista HSM Management*. São Paulo, setembro-outubro, 1998, número 10, ano 2.
- MARANHÃO, M. *ISO Série 9.000: Manual de Implementação Versão 2000*. São Paulo: Qualitymark, 2001.
- MARCOVITCH, J. *A questão da competitividade no Brasil*. Reunião realizada no Conselho Superior de Orientação Política e Social (COPS), 1992. pp 389.
- MASLOW, A.H. *A Maslow no Gerenciamento*, São Paulo: Qualitymark, 2000.
- MINICUCCI, A. *Relações Humanas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MONTGOMERY A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NÉRI, A. *Gestão de RH por competências*. Campinas: Papirus, 1999.
- NÉRI, A. Competência de Liderança na Gestão de Recursos Humanos. in: *Gestão de Rh por competências*. Campinas: Papirus, 1999. pp 59.
- NÉRI, A. Administração de Recursos Humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. In: *Gestão de RH por competências*. Campinas: Papirus, 1999. pp 13.
- OAKLAND, J. *Gerenciamento da Qualidade Total, TQM*. São Paulo: Nobel, 1994.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- PRAHALAD C.K. & HAMEL, G *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro, Campus, 1995. pp 390.
- RABAGLIO, I. *Seleção por competências*. São Paulo: Educator, 2001.
- RIFKIN, J. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SENGE, P.M. *A quinta disciplina*, São Paulo, Best Seller, 1993.
- SHINYASHIKI, R. A quarta onda e seu efeito nas organizações do terceiro milênio. *Revista T.& D.* dezembro, 2002, editora Global Network Brazil.
- ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Trad. Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.
- VIANNA, M. A. *A Era da Competência*: São Paulo: Gente, 1999.
- VIANNA, M. A. 1946-2006: Sessenta anos inesquecíveis na gestão de pessoas. *Revista T & D* dezembro, 2002, editora Global Network Brazil.
- YIN, R.K. (1994), *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, Bookman, P.A., 2001. 1994
- YOSHIMURA, F. Em tempos de novale: quem leva as premiações. *Revista O Melhor do RH*. São Paulo, anuário, 2003.
- WAGNER III J. A. ; HOLLEMBECK, J. R. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva..* São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZANUTTO, G. *Gestão de Pessoas*. Artigo publicado na revista do Grupo de RH da região de Campinas, outubro, 2003.

Anexos

Anexo 1 - Desdobramento das Competências

Competência:		Peso
Capacidade Empreendedora		9
Conceito:		
Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.		
Desdobramento:		
Conhecimento:	Habilidade:	Atitude:
<i>☞☞</i> Técnicas de Administração	<i>☞☞</i> Buscar novos conhecimentos e se manter atualizado <i>☞☞</i> Ser capaz de se comunicar com argumentos coerentes	<i>☞☞</i> Trabalhar com Metas <i>☞☞</i> Ter visão de Mercado <i>☞☞</i> Ter foco no Resultado

Competência:		Peso
Comunicação		10
Conceito:		
<p>Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.</p>		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Processos de comunicação ☞☞ Língua portuguesa 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Saber ouvir e dar feedback ☞☞ Ser coerente ☞☞ Prender a atenção das pessoas pela fala ☞☞ Estabelecer contato com facilidade ☞☞ Expressar-se com clareza 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Demonstrar atenção aos outros ☞☞ Buscar informações Quando tem dúvidas ☞☞ Esclarece os pontos de vista quando os outros necessitam

Competência:		Peso
Cultura da Qualidade		10
Conceito:		
Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Ter conhecimento de rotinas e normas de qualidade. ☞ Negócio ☞ Língua Portuguesa 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Para interagir em equipe. ☞ Saber ouvir, principalmente as necessidades dos clientes internos e externos. 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Respeito às normas e regras da empresa. ☞ Disciplina ☞ Organização

Competência:		Peso
Dinamismo e iniciativa		9
Conceito:		
Capacidade para atuar de forma pró-ativa e arrojada diante de situações diversas		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Negócio ☞☞ Segmento ☞☞ Mercado ☞☞ Técnicas Administrativas 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Facilidade e objetividade para lidar com grande quantidade de informações. ☞☞ Facilidade de transformar informações em ações rápidas e precisas. ☞☞ Capacidade para lidar com frustrações. 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Ter coragem para tomar decisões. ☞☞ Ser arrojado e pró-ativo. ☞☞ Antecipar-se a erros. ☞☞ Assumir responsabilidades de outras pessoas ou áreas. ☞☞ Propor mudanças que tragam resultados.

Competência:		Peso
Flexibilidade		9
Conceito:		
Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Mercado ☞☞ Negócio ☞☞ Técnicas de Relacionamento Humano. 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Saber ouvir ☞☞ Aceitar idéias e opiniões de outras pessoas ☞☞ Ser coerente ☞☞ Facilidade no relacionamento interpessoal. 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Não ter resistência à mudança. ☞☞ Lidar bem com a diversidade.

Competência:		Peso
Liderança		10
Conceito:		
<p>Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.</p>		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Ter conhecimentos em técnicas de liderança. ☞☞ Ter conhecimentos de técnicas de treinamento. ☞☞ Visão do negócio ☞☞ Visão do mercado 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Habilidade para lidar com pessoas e desenvolvimento de equipe. ☞☞ Ter capacidade para ouvir diversas opiniões, consolidando-as de maneira objetiva e clara. ☞☞ Facilidade no relacionamento interpessoal 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Prática na gestão de pessoas. ☞☞ Bom relacionamento interpessoal.

Competência:		Peso
Motivação		10
Conceito:		
<p>Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.</p>		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <p>☞☞ Língua Portuguesa</p>	<p>Habilidade:</p> <p>☞☞ Otimismo</p> <p>☞☞ Tônus Vital</p> <p>☞☞ Entusiasmo</p>	<p>Atitude:</p> <p>☞☞ Postura firme</p> <p>☞☞ Ser assertivo</p> <p>☞☞ Capacidade de aprendizagem</p> <p>☞☞ Autoconfiança</p>

Competência:		Peso
Capacidade de Negociação		7
Conceito:		
<p>Capacidade de se expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse e de observar o sistema de trocas que envolvem o contexto.</p>		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Técnicas de Planejamento. ☞☞ Técnicas de negociação atuais (relações Ganha-Ganha) ☞☞ Mercado Financeiro 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Entusiasmo ☞☞ Empatia ☞☞ Bom Humor ☞☞ Otimismo 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Organização ☞☞ Flexibilidade ☞☞ Ser Cortês ☞☞ Disponibilidade ☞☞ Ter foco no “Ser Humano” ☞☞ Capacidade de persuasão ☞☞ Poder de influência ☞☞ Ter jogo de cintura

Competência:		Peso
Planejamento		10
Conceito:		
Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio de estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Técnicas de Planejamento Estratégico. ☞ Língua Portuguesa 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Administrar metas, tanto na vida pessoal como na profissional. ☞ Formular idéias. ☞ Analisar problemas. 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Organização ☞ Identificação de prioridades e criação de alternativas. ☞ Fixar objetivos para curto, médio e longo prazo. ☞ Foco no cliente e no resultado.

Competência:		Peso
Relacionamento Interpessoal		9
Conceito:		
<p>Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.</p>		
Desdobramento:		
Conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Fluência verbal ☞☞ Língua Portuguesa 	Habilidade: <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Capacidade de Influência ☞☞ Otimismo ☞☞ Saber ouvir ☞☞ Empatia ☞☞ Maturidade 	Atitude: <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Extroversão ☞☞ Bom Humor ☞☞ Cortesia ☞☞ Disponibilidade ☞☞ Foco no "Ser Humano"

Competência:		Peso
Tomada de decisão		8
Conceito:		
Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Língua portuguesa ☞☞ Conhecimento do mercado e do negócio. 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Saber identificar oportunidades e ameaças. ☞☞ Raciocínio rápido. 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Ousar e decidir com rapidez ☞☞ Correr riscos ☞☞ Manter-se atualizado.

Anexo 2 - Competências apresentadas e não escolhidas pela empresa

Competência:		Peso
Capacidade de trabalhar sob pressão		
Conceito:		
<p>Capacidade de responder às demandas adotando alternativas de forma perspicaz e implementando soluções efetivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências. Manutenção do equilíbrio emocional nas situações de tensão.</p>		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <p>☞☞ Técnicas de Relações Humanas.</p>	<p>Habilidade:</p> <p>☞☞ Lidar bem com adversidades</p> <p>☞☞ Aceitar idéias e opiniões de outras pessoas.</p> <p>☞☞ Admitir que as outras pessoas possam ser diferentes.</p>	<p>Atitude:</p> <p>☞☞ Demonstrar tranquilidade, diante dos problemas apresentados.</p> <p>☞☞ Buscar alternativas para os problemas identificados.</p> <p>☞☞ Identificar e antecipar soluções para os problemas apresentados.</p>

Competência:		Peso
Criatividade		
Conceito:		
Capacidade de conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para situações apresentadas.		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Funções ☞ Segmento ☞ Negócio ☞ Mercado 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Desenvolver novas idéias para solucionar problemas. ☞ Ter idéias criativas para lidar com falta de recursos. ☞ Ter boas idéias para administrar situações imprevistas. 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Estar atento a todas as informações de mercado. ☞ Ser sensível a informações diferenciadas. ☞ Ter praticidade na administração das rotinas ☞ Ter atitudes despojadas, não ter medo de errar, arriscar.

Competência:		Peso
Organização		
Conceito:		
Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado para facilitar a execução.		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Técnicas de gestão e administração. ☞ Técnicas de administração de tempo e condução de reuniões. ☞ Língua Portuguesa ☞ Organização e Métodos. 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Lidar com várias informações, ao mesmo tempo, organizando-as. ☞ Saber estruturar informações e relatórios gerenciais. ☞ Ser objetivo. 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Respeito pelas normas e regras da empresa. ☞ Administração do tempo. ☞ Administração de padrões de qualidade. ☞ Conduzir projeto, ou trabalho com foco no resultado esperado. ☞ Clareza nos objetivos. ☞ Cumprir padrões de qualidade.

Competência:		Peso
Visão sistêmica		
Conceito:		
Capacidade para perceber a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.		
Desdobramento:		
<p>Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Conhecimento do Planejamento Estratégico da Empresa. ☞☞ Língua Portuguesa. 	<p>Habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Ter habilidade para sugerir alterações. ☞☞ Pensamento holístico. 	<p>Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Alinhamento com missão, visão, valores, política de qualidade. ☞☞ Alinhamento da missão da equipe com a missão da organização.

Anexo 3 - Questionário de Entrevista – Competências

Competência	Questões
Capacidade Empreendedora	<p>☞☞O que você tem feito para se manter atualizado?</p> <p>☞☞Quais os principais investimentos feitos na sua carreira profissional?</p> <p>☞☞Quais os investimentos que planejou para sua carreira e ainda não realizou?</p>
Comunicação	<p>☞☞Conte-me qual a maior influência que você deixou para sua equipe?</p> <p>☞☞Qual foi a maior incompatibilidade que você teve na última empresa onde esteve?</p> <p>☞☞Conte-me sobre uma situação em que comunicação ou informação foi compreendida de forma errada, gerando conseqüências desagradáveis. O que você fez?</p>
Cultura da Qualidade	<p>☞☞Qual a importância da sua função no seu setor.</p> <p>☞☞Como você ajudou na manutenção da qualidade na sua área de atuação.</p>
Dinamismo e Iniciativa	<p>☞☞Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê?</p> <p>☞☞Conte-me sobre mudanças que você implementou nas suas rotinas.</p> <p>☞☞Conte-me sobre alguma mudança que você planejou implementar, mas não obteve permissão da chefia.</p>
Flexibilidade	<p>☞☞Conte-me sobre um projeto que você desenvolveu e que não foi aceito pela chefia.</p> <p>☞☞Fale-me sobre uma situação em que você coordenou um projeto de mudanças que não era bem aceito pela equipe.</p>
Liderança	<p>☞☞Que estilo de liderança você usou com sua equipe?</p> <p>☞☞Em que momentos você priorizou o desenvolvimento da equipe?</p> <p>☞☞Que técnicas você usou para aumentar a produtividade da equipe?</p> <p>☞☞Como você coordenou reuniões com a equipe?</p> <p>☞☞Qual o maior elogio que você fez e por quê?</p>

Motivação	<ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Como você reagiu quando percebeu pessoas desanimadas ao seu redor? ☞☞ Em que situações você percebeu que as pessoas precisavam da sua ajuda?
Capacidade de Negociação	<ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Conte-me sobre uma situação na qual você teve que convencer seu líder a mudar de idéia e obteve sucesso. ☞☞ Conte-me sobre uma negociação difícil em que você obteve êxito. ☞☞ Conte-me sobre a negociação mais importante e com melhor resultado que você obteve. ☞☞ Conte-me sobre uma negociação na qual você foi convencido a mudar de idéia. Como foi?
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Relate uma situação na qual você teve que tomar uma decisão estratégica. ☞☞ Quais os projetos que desenvolveu e como foi o planejamento dos mesmos? ☞☞ Relate os resultados destes projetos.
Relacionamento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Conte-me sobre uma situação em que você teve uma grande incompatibilidade com sua chefia ou com pares, e como solucionou essa situação. ☞☞ Descreva-me uma situação em que você “bateu de frente” com sua liderança. ☞☞ Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento entre participantes da equipe.
Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> ☞☞ Qual a decisão mais difícil que já tomou? ☞☞ Qual o maior risco que você correu numa decisão que teve que tomar sozinho? ☞☞ Qual a maior indecisão que você já viveu? ☞☞ Conte-me sobre uma situação em que você perdeu uma boa oportunidade por não ter sido ágil na decisão a ser tomada. ☞☞ Diante de uma decisão arriscada, como você agiu? ☞☞ Conte-me como você administrou uma decisão errada.