

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Marina Hideko Hamawaki

**ESTRATÉGIAS DE TALENTOS HUMANOS PARA A GESTÃO DA
COMPETÊNCIA “INOVAÇÃO”: um Estudo de Caso na Engeset**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Marina Hideko Hamawaki

**ESTRATÉGIAS DE TALENTOS HUMANOS PARA A GESTÃO DA
COMPETÊNCIA “INOVAÇÃO”: um Estudo de Caso na Engeset**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Aline França Abreu, Ph.D.

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Marina Hideko Hamawaki.

Estratégias de talentos humanos para a gestão da competência “inovação”: um estudo de caso na Engeset./ Marina Hideko Hamawaki. — Florianópolis, 2003.

93f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Evaluation of the Applicability in Management Process as a Method of Maximizing Results and Establishing Behavioral Standards and Organizational Culture: a Case Study.

1. Estratégias; 2. Talentos Humanos; 3. Competências; 4. Criatividade; 5. Inovação.

Marina Hideko Hamawaki

ESTRATÉGIAS DE TALENTOS HUMANOS PARA A GESTÃO DA COMPETÊNCIA “INOVAÇÃO”: um Estudo de Caso na Engeset

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 09 de outubro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do PPGEP

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Aline França Abreu, Ph.D.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof. Neri dos Santos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz França da Silva, MSc.
Universidade Federal de Santa Catarina
Co-orientador

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Masayuki (*In memorian*) e Eciko, que nunca mediram esforços para apoiarem-me, mesmo quando eu estava para desistir eles nunca perderam a confiança em mim;

ao meu marido, Joaquim, pelo apoio e compreensão, pois através de suas construtivas críticas, pude crescer muito como pessoa, como profissional e como mestrande;

aos meus filhos, Leonardo e Vitória, pelo carinho que sempre dispensaram a mim. Embora eu tenha estado muito ausente devido ao tempo escasso, eles sempre me acolheram com amor, sem cobranças e com alta dose de confiança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade desta realização;

à Universidade Federal de Santa Catarina;

ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção;

à minha orientadora Aline França Abreu pela confiança em mim depositada e pela orientação segura e paciente;

ao Professor Luiz França pela orientação e apoio durante minha caminhada;

ao meu sobrinho, Giancarlo, pelo grande auxílio nas pesquisas;

aos professores e colegas do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Santa Catarina;

a Engeset que me proporcionou a oportunidade de pesquisar um de seus Setores;

à Uniminas pela oportunidade;

a todos que participaram direta ou indiretamente deste trabalho, através de leituras, orientações, correções, formatações ou qualquer que seja a participação.

“Ajudando a empresa a conhecer melhor os pontos críticos de sua ambiência e disponibilizando-se a contribuir para o adequado redimensionamento dessas disfunções, a área de Recursos Humanos, por sua participação efetiva nessas questões, certamente estará prestando um grande serviço para atingir os objetivos maiores organizacionais.”
Batitucci (2000).

RESUMO

HAMAWAKI, Marina Hideko. **“Estratégias de talentos humanos para a gestão da competência “inovação”: um estudo de caso na Engeset”**. 2003. 93p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis.

O principal propósito deste trabalho é apresentar uma análise das estratégias definidas pela Área de Talentos Humanos da Engeset, identificando sua contribuição efetiva na dimensão humana da empresa, especificamente na valorização da gestão da competência “inovação”. O estudo de caso foi desenvolvido na Engeset, empresa do Grupo Algar. A pesquisa foi direcionada para a análise das estratégias de TH, as sete competências básicas adotadas pelo referido grupo e outras. Os resultados obtidos permitiram identificar, sob a percepção da população pesquisada que as estratégias de TH e as 7 sete competências da Engeset são aprovadas pelos associados da empresa e que a união dessas estratégias e competências são relevantes para o sucesso do Grupo. A Engeset oferece oportunidades significativas para se trabalhar a criatividade, influenciando a “inovação”, pois a empresa oferece o Programa de Gestão de Idéias (PGI) e o Programa de Gestão de Processos (PGP) e a sala de Criatividade, citada por 90% dos participantes como importante estratégia para se chegar à competência “inovação”. Os resultados da pesquisa deixam claro a influência da competência “inovação” nos resultados da empresa, pois há a predisposição dos associados em adotar novas formas de resolver e medir serviços, ações e capacidade de adaptação às inovações, o que ficou claro na grande mudança sofrida pela empresa no último ano, quando diante de uma crise de desaquecimento do setor de construção de redes de telecomunicações, soube redirecionar as estratégias, adequando-as à nova realidade mercadológica.

Palavras-chaves: 1. Estratégias; 2. Talentos Humanos; 3. Competências; 4. Criatividade; 5. Inovação.

ABSTRACT

HAMAWAKI, Marina Hideko. ***“Evaluation of the Applicability in Management Process as a Method of Maximizing Results and Establishing Behavioral Standards and Organizational Culture: a Case Study”***. 2003. 93p. Presentation (Master’s Degree in Production Engineering) Postgraduate Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The main purpose of the present work is to show the results of a case study which was carried out in a company called Engeset, which belongs to a larger group called “Grupo Algar”, in the city of Uberlândia, MG. The main objective of the study was to investigate the strategies that have been defined and established by the Personnel Department, now called Department of “TH Strategies” (“Human Talents Strategies”). More specifically, the investigation aimed at analyzing the seven basic competencies adopted and required by the company. The study also focused on the identification of the effective contributions of these strategies, as far as the dimension of the human relations within the company is concerned, with special attention to the valorization of the development of the competence of “innovation”. Results, in a general sense show that TH strategies and also the seven basic competencies required by the company are not only accepted by the associates of the Group, but also extremely important for the success of the Group. By working with “Programa de Gestão de Idéias – PGI” (“Program for the Generation of Ideas”), and with the “Programa de Gestão de Processos – PGP” (“Program for the Generation of Processes”) and the “creativity Room”, the company investigated offers significant opportunities for its employees to develop their creativity, and this seems to influence the use of the strategy of “innovation”. This was mentioned by 90% of the informants. Results also made clear the influence of the competence “innovation” in the ultimate results of the company. This is due to the fact that there seems to be a clear tendency among associates to adopt new forms of solving problems and of assessing actions, services, and the capacity of employees to adapt themselves to changes and innovations. This was clear when the company faced a deceleration in the field of telecommunications, and could, nevertheless strategies, making it suitable for the new configurations of the market.

Key Words: 1. Human talents; 2. Strategies; 3. Competencies; 4. Creativity; 5. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01:	Definições de competências	27
Figura 02:	As três dimensões da competência	28
Figura 03:	Identificação do <i>gap</i> de competências	29
Figura 04:	Processo de desenvolvimento de competências	31
Figura 05:	Programa educacional da Unialgar 2003	48
Figura 06:	Processo de pesquisa	54
Figura 07:	Perfil dos entrevistados	59
Figura 08:	Formação acadêmica	60
Figura 09:	Média de tempo de experiência profissional na área	61
Figura 10:	Estratégias de TH	62
Figura 11:	As sete competências	63-64
Figura 12:	Estratégias de TH x Estratégias Organizacionais	66-67
Figura 13:	Ações para se atingir a inovação	68
Figura 14:	Perfil do profissional Engeset	69-70

LISTA DE TABELAS

Tabela 01:	Questões abertas	71
------------	------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	Características profissionais	72
Gráfico 02:	Oportunidades que a Engeset oferece para se trabalhar a criatividade	73
Gráfico 03:	Outras estratégias importantes	74
Gráfico 04:	Influências da competência Inovação nos resultados da Empresa	74
Gráfico 05:	Outras competências importantes	75

ABREVIATURAS E SIGLAS

ALGAR – Alexandrino Garcia

ENGESET – Empresa de Engenharia e Serviços de Telemática

GC – Gestão de Competências

GD - Gestão de Desempenho

HFC - *Hybrid Fiber and Coaxial*

RH - Recursos Humanos

TH – Talentos Humanos

PGI - Programa de Gestão de Idéias

PGP - Programa de Gestão de Processos

RAE – Revista de Administração de Empresas

SUMÁRIO

Resumo.....	
<i>Abstract</i>	
Lista de Figuras.....	
Lista de Abreviaturas e Siglas	
Sumário.....	
CAPÍTULO I	13
INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO	13
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	14
1.3 PROBLEMA DA PESQUISA.....	15
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.4.1 Objetivo geral.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 LIMITAÇÕES	17
1.6 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	17
CAPÍTULO II	18
REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 INTRODUÇÃO.....	18
2.2 BREVE HISTÓRICO: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO MUNDO.....	18
2.3 PROFISSIONAIS DE TALENTOS	22
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO POR DESEMPENHO	28
2.5 ESTRATÉGIAS DE TH	36
2.6 CRIATIVIDADE	39
2.7 INOVAÇÃO	41
CAPÍTULO III	43
METODOLOGIA DA PESQUISA	43
INTRODUÇÃO.....	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	43
3.3 DESCRIÇÃO DO MODELO DAS SETE COMPETÊNCIAS	44

3.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO	49
3.4.1 Método de abordagem	50
3.4.2 Instrumentos da pesquisa	50
3.4.3 Coleta e análise dos dados	53
3.4.4 Tratamento dos dados.....	53
CAPÍTULO IV.....	54
APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 INTRODUÇÃO.....	54
4.2 PERFIL EMPRESARIAL E ORGANIZACIONAL DA ENGESET	54
4.3 HISTÓRICO DA ENGESET/ALGAR	54
4.4 PERFIL DA POPULAÇÃO ESTUDADA	56
4.5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	57
CAPÍTULO V.....	74
CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	74
5.1 SÍNTESE DO ESTUDO	74
5.2 CONCLUSÕES	74
5.2.1 Principais Resultados Obtidos.....	74
5.3 CONTRIBUIÇÕES E RESULTADOS.....	75
5.4 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA E PARA ESTUDOS FUTUROS.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
BIBLIOGRAFIA.....	80
ANEXO.....	81

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

As empresas e organizações em geral convivem num ambiente turbulento em todos os seus aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais. Frente a este cenário desafiador, o setor das telecomunicações encontrou na gestão organizacional a maneira de se adequar rapidamente a essa realidade.

Neste contexto, ao mesmo tempo tão repleto de oportunidades e de ameaças, reforça-se a necessidade das empresas e organizações de se identificarem com novas e realmente efetivas alternativas para conhecer e desenvolver os indivíduos e suas competências. Um foco estratégico deve estar cada vez mais direcionado para o fator humano e não somente focando o lado financeiro ou material.

Segundo Knijnik (2001), a passagem da era industrial à era do conhecimento vem desafiando, cada vez mais, a substituição de antigas competências por outras novas, principalmente, na atualidade, em que a busca pela adequação a esta realidade externa impõe a necessidade de conhecer o ambiente interno, bem como, contar com profissionais altamente capacitados e motivados, para gerar resultados e apresentar soluções, na tentativa de cooperar com alternativas para o crescimento das organizações. É importante que a competência e conhecimento desses profissionais sejam diferenciais valorizados.

No esforço de suprir as demandas de desenvolvimento dos profissionais, a organização pode adotar estratégias diversas. O mesmo autor esclarece que a decisão estratégica, no entanto, depende, entre outros aspectos, do estudo do comportamento, das competências, valorização da criatividade, bem como dos critérios que definem a política de talentos humanos adotada, também em termos de resultados obtidos através de programas de melhorias contínuas.

Em contrapartida, é possível constatar que muitas mudanças ocorridas têm se mostrado pouco consistentes. Ao longo dos anos, em algumas empresas, a Área de Talentos Humanos (TH) tem ocupado espaço definitivo nas posições do topo, sendo convocada sistematicamente, a colaborar nas decisões estratégicas acerca do desenvolvimento da empresa.

Em várias organizações, a evolução tem ocorrido de forma mais lenta e superficial, embora, estima-se que nunca as empresas investiram tanto no plano de formação do potencial de cada pessoa ou do conhecimento. Entretanto, as ações de desenvolvimento permanecem, em muito, ainda, desvinculadas das necessidades estratégicas e distantes para cooperar nas soluções dos reais problemas de competências e aprimoramento do capital humano. Sobre as competências, ainda há algumas discussões entre os gestores sobre a maneira mais eficaz de utilizá-las em suas empresas.

Contudo, reconhece-se que é necessário contribuir com uma base que seja um diferencial competitivo, estruturando a política de Talentos Humanos, inicialmente valorizando o homem, buscando aproveitar a sua criatividade, para que diariamente ele possa se renovar para enfrentar novos desafios. Com a presença dos projetos corporativos no processo de inovação da organização, a função de talentos humanos deve ficar em sintonia com ela.

Necessário se faz, ainda, reafirmar que sem as organizações e sem as pessoas que nelas atuam não haveria administração de pessoas. Esta necessidade surgiu devido ao crescimento e à complexidade das tarefas organizacionais.

1.2 Justificativa da Pesquisa

A realização da presente pesquisa tem sua justificativa baseada na necessidade de se analisar as estratégias da Área de TH da empresa Engeset, do Grupo Algar, buscando identificar e definir as estratégias que compõem a gestão da competência “inovação”.

A Engeset (Empresa de Engenharia e Serviços de Telemática), consciente da importância da competência “inovação” para o crescimento da empresa, percebe a necessidade de avaliar essas estratégias como forma de incentivar e ampliar a maior participação de TH nos resultados da empresa, apostando, assim, na criatividade de

seus talentos. Essa característica é capaz de influenciar nos resultados da empresa pesquisada.

Com isso, essa pesquisa se torna relevante para outras empresas, pois a inovação tem sido o principal desafio das organizações, diante de problemas estruturais e financeiros que muitas empresas vivenciam. É importante que essas organizações encarem as novas idéias, implementando-as sob forma de projetos adequados às suas realidades e necessidades.

Neste contexto, esta dissertação se propõe a fazer uma pesquisa sobre as estratégias de TH da Engeset, identificando a sua contribuição efetiva na dimensão humana da organização, principalmente na valorização da gestão da competência “inovação”, que é considerada um excelente diferencial para o sucesso da empresa.

1.3 Problema da Pesquisa

Atualmente, os administradores de TH têm percebido a necessidade da área de atuar mais nos resultados dos negócios das organizações, investindo ainda mais na natureza do comportamento humano e, percebendo, como essa natureza é capaz de influenciar nos resultados das organizações.

Segundo Fleury e Fleury (2001), os maiores desafios da Área de TH na gestão da competência consistem em fazer parte também de um sistema maior na gestão organizacional. Em sua maioria, os líderes das demais áreas e a alta administração estão trabalhando nos três pilares básicos: estratégia de negócio, capacidade organizacional e prática de TH. Este desafio tem como referência a estratégia da organização e direcionamento de suas ações nos subsistemas dos talentos humanos para a captação e o desenvolvimento das competências individuais.

Diante do ambiente competitivo em que o mercado atravessa, mais do que nunca o foco da Área de TH da Engeset é fazer com que o crescimento da empresa aconteça na velocidade exigida, agregando valor junto ao cliente externo e interno, influenciando o comportamento da força de trabalho para atingir resultados operacionais e, conseqüentemente, resultados financeiros. Há uma necessidade constante de inovar, reforçar a atitude, o comportamento e a habilidade dos talentos humanos que devem ser colocados em prática em termos de competências, obtendo bons resultados para a organização.

Num enfoque do passado, a Área de TH não promovia mudanças, não inovava e não as identificava e, além disso, desconhecia o perfil do profissional adequado, mas essa prática não é mais aceitável. O talento humano de uma empresa precisa ser um diferencial inovador para que ela cresça e conquiste vantagem competitiva no mercado e diante de uma situação crítica possa tentar e/ou superar a crise.

Diante do exposto, o problema da pesquisa fica evidenciado na seguinte pergunta: “Quais as contribuições das estratégias de TH na gestão da competência inovação para a organização?”

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa traz a seguir, objetivos geral e específicos que nortearam a elaboração da mesma.

1.4.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as estratégias definidas pela Área de TH da Engeset, para a gestão da competência “inovação”, identificando sua contribuição efetiva na dimensão humana da organização, por ser considerada como fundamental e diferencial para o sucesso da organização.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar as principais estratégias de recursos humanos para a gestão de pessoas na organização.
- Identificar as ações estratégicas de recursos humanos adotadas para a gestão da competência “inovação”.
- Comparar o grau de agregação de valor da competência “inovação” com as sete competências do modelo adotado pela Engeset/Algar.
- Verificar se a efetividade da competência “inovação” está sendo capaz de influenciar nos resultados organizacionais e empresariais de Engeset.
- Apresentar o processo de identificação e preparação dos profissionais essenciais da Engeset.
- Identificar as oportunidades de se trabalhar a criatividade em algumas áreas essenciais da empresa.

1.5 Limitações

Dada a abrangência dessa pesquisa, principalmente por ser um estudo de caso em apenas uma empresa do Grupo ALGAR, os resultados não podem ser generalizados para todas as empresas do grupo. Entretanto, os modelos de estratégias e competências adotadas pela empresa poderão ser aproveitados ou readaptados por outras empresas do país.

1.6 Organização da Dissertação

Esta dissertação está organizada em 5 capítulos. O primeiro dá início ao trabalho com a presente introdução, na qual se evidenciam a justificativa da pesquisa, o problema, os objetivos e a organização da dissertação.

No segundo capítulo explora-se a bibliografia (fase exploratória) com o intuito de ampliar e conhecer teorias relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Este capítulo subdivide-se em 5 partes. Na primeira, faz-se uma introdução. Na segunda apresenta-se um breve histórico sobre a organização do trabalho no mundo. Em seguida, elenca-se algumas considerações relevantes sobre os profissionais de TH. Na terceira parte deste capítulo apresenta-se um referencial teórico que define a Gestão de competência e de desempenho. A quinta parte traz uma abordagem sobre as estratégias de TH e, na sexta parte busca-se, na literatura existente, a visão de alguns autores sobre a criatividade. Na sétima e última parte explora-se o tema: inovação.

A metodologia utilizada para desenvolver o trabalho é descrita no terceiro capítulo. Neste, contextualiza-se o estudo de caso, descreve-se o modelo das sete competências da Engeset e apresenta-se a estrutura da pesquisa de campo, instrumentos da pesquisa, coleta de dados e tratamento de dados.

A descrição e análise dos dados são apresentadas no quarto capítulo. Por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações e conclusão do trabalho.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Expõe-se na primeira parte do trabalho, algumas preocupações em relação ao futuro dos profissionais e estratégias da Área de TH nas empresas. Neste capítulo, caracterizam-se alguns elementos importantes para a compreensão do tema: a história da organização do trabalho, como são os profissionais da área de TH, vínculos, necessidades e estratégias, bem como noções básicas sobre a Gestão de Competências e Gestão de Desempenho.

2.2 Breve Histórico: organização do trabalho no mundo

Heráclito, 480 a.C., já dizia que a única constante do mundo é a mudança. Neste sentido, a evolução da humanidade é a prova viva que reafirma a todo instante a idéia de processo, já expressa nas convicções de Heráclito.

Para Knijnik (2001), embora a crescente inovação e essa acelerada mudança na organização do trabalho possa trazer comportamentos distintos do ser humano, verifica-se que muitos indivíduos e empresas não parecem de fato, inteiramente convencidos disto; ou que, no mínimo, ainda não conseguiram desfrutar da sabedoria desse pensador e tendem a reagir com intensidade frente à perspectiva de mudança.

Sabe-se que é normal que os seres humanos, ao se interagirem a grupos sociais, fundamentalmente, busquem satisfação, prazer e acomodação a um grupo que lhes ofereça segurança frente a situações diferentes ou de perigo a assistência às necessidades individuais. Estes são aspectos fundamentais para o entendimento das pessoas no contexto do trabalho, bem como suas reações diante de situações que envolvam mudança.

Segundo Verrino (1973), embora alguns reajam de forma negativa em relação a mudanças, a necessidade de mudar pode ser expressa de três maneiras diferentes, a saber: o desejo de se ter condições ambientais que, por si mesmas, proporcionem novidade e variedade, que são, então, experimentadas de modo relativamente passivo; a variedade existente na exploração ativa do meio ambiente e o uso ativo do processo cognitivo, especialmente a imaginação, a fim de proporcionar idéias inusitadas, originais e estimulantes.

Uma outra forma de entender essa questão refere-se ao modo como os indivíduos reagem à mudança. Na verdade, “é decorrente de comportamentos dirigidos e persistentes, desenvolvidos a fim de possibilitar a efetiva interação e domínio do meio ambiente” (WHITE, apud VERRINO, 1973, p.164).

Segundo os referidos autores, embora, à primeira vista, estas abordagens possam parecer antagônicas, isto em essência não é bem verdade, uma vez que é possível encontrar alguma complementaridade entre ambas. A primeira abordagem enfoca principalmente o aprendizado possível diante da mudança e a conseqüente melhoria do manejo desta. A segunda trata das razões subjacentes que explicam as reações dos indivíduos frente a mudanças.

Em se tratando da organização do trabalho, houve cinco momentos históricos distintos na trajetória da humanidade, são eles:

- era da agricultura;
- era do artesanato;
- era da industrialização;
- era da informação;
- era do conhecimento.

A era da agricultura estendeu-se do início da história da humanidade até o século XVIII. Durante este período predominaram as atividades tipicamente agrícolas e pastoris, sendo que a terra e seus derivados eram a principal fonte de riqueza. A improvisação, a ausência de métodos, o desperdício e o despreparo da mão-de-obra foram características marcantes do trabalho neste período.

Segundo Verrino, neste período, houve uma lenta, mas gradativa introdução de técnicas, que embora fossem muito artesanais e rudimentares, fizeram com que a produção agrícola facilitasse o cultivo da terra pelo homem.

A era do artesanato começou a se delinear a partir de 1776, com a revolução industrial, estendendo-se até 1860. Durante esta etapa, a principal fonte de riqueza era o trabalho e os núcleos de produção eram as pequenas e privadas oficinas artesanais.

Este período foi caracterizado por uma gradativa mecanização da agricultura (máquina de fiar, descaroçador de algodão, etc), que substituiu com vantagem o trabalho manual humano (pesado) utilizado nos processos de produção da época.

Além disso, a aplicação da força motriz na produção e a utilização do vapor nas máquinas estimularam o crescimento e a paulatina transformação, que até então, eram oficinas artesanais em pequenas fábricas.

Outra característica importante é que as atividades rurais cederam espaços às pequenas indústrias, e a migração do homem do campo para junto das fábricas provocou a necessidade de urbanização significando, de fato, o nascedouro das cidades.

A oferta de mão-de-obra, mesmo que pouco qualificada, se intensifica, estimulando o desenvolvimento do sistema baseado na divisão do trabalho, bem como a decorrente necessidade de especialização do trabalhador e preocupação com os métodos de produção. Enfim, as distâncias se encurtaram através das primeiras ferrovias e da melhoria dos meios de transporte (locomotivas, navios, etc) e de comunicações, o que resultou na abertura de novos mercados.

A era da industrialização iniciou-se a partir de 1860, chegando até a segunda metade do século XX. Foi o período em que o desenvolvimento industrial realmente se intensificou e o capital constituiu-se na principal fonte de riqueza, evidenciando as diferenças e distanciando cada vez mais países desenvolvidos e subdesenvolvidos. O ferro, até então matéria-prima industrial básica, foi substituído pelo aço e a eletricidade e o petróleo passaram a ser as principais fontes de energia.

Durante a era da industrialização, do ponto de vista macro-econômico, ganham espaço novas formas de organização do capital (sociedades anônimas, etc) e em decorrência disso, deu-se a progressiva substituição do capitalismo industrial pelo capitalismo financeiro. O ritmo das máquinas impulsionou o mundo e levou a industrialização dos países mais avançados a expandir-se em direção àqueles países menos avançados.

Em muitas empresas, a burocracia ainda é o mecanismo utilizado, bem como a exigência de maior nível de especialização dos trabalhadores e o esforço de

padronização do desempenho individual e o coletivo na busca da precisão e da eficiência, reafirmavam a necessidade de diversos níveis de controle sobre o processo de produção e em consequência de uma estrutura hierárquica pesada e complexa no interior das fábricas. “A onipresença dos relógios nas fábricas dá a impressão de que os operários fornecem antes tempos do que competências: que eles vendem seu tempo de trabalho mais do que seu trabalho” (HASSARD apud CHANLAT, 1996, p.181).

Muitos desses novos procedimentos e técnicas foram introduzidos nesta etapa para disciplinar os trabalhadores a aceitarem o rigor das rotinas de produção da fábrica. O fazer era preponderante ao pensar. Neste sentido, Dejours (1980) apud Chanlat (1996, p.162) descreve:

Ora, os estudos clínicos mostram que não existe um meio simples à disposição do sujeito para deter seu pensamento, e quer lhe é necessário recorrer então a estratégias defensivas muito particulares: o objetivo do trabalhador incomodado pela sua atividade psíquica espontânea consiste não em descartar essa última, o que se revela efêmero porque ela sempre retorna, mas em paralisá-la. Para tanto, a maioria dos trabalhadores acelera o ritmo de trabalho. O trabalhador se engaja freneticamente na aceleração, de maneira a ocupar todo o seu campo de consciência com as pressões senso motoras da sua atividade.

A partir da década de 50, mudanças sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas imprimiram ao cenário internacional um novo desenho. O mesmo ocorreu com as empresas que começaram a buscar novas práticas administrativas e de gestão, assim como alternativas de se reorganizarem em termos de estrutura e hierarquia.

Conceitos como qualidade total, produtividade e competitividade surgiram como uma promessa de sobrevivência às organizações imersas nas vantagens e desvantagens de um mundo quase que inteiramente sem fronteiras, globalizado.

Segundo Stewart (1998), o final do século XX demarcou o início da era da Informação. Ao se analisar o passado evidencia-se que, embora em determinados períodos, a possibilidade de utilização das competências humanas, de forma mais ampla, para a obtenção de resultados tenha sido subestimada, o conhecimento sempre se constituiu em diferencial competitivo, haja vista que ao longo da história, a vitória e o sucesso sempre se colocaram nas mãos daqueles que respondiam pela vanguarda deste.

A velocidade de atualização tecnológica e a democratização do acesso à informação, fazem com que a humanidade se surpreenda, dia após dia, com a descoberta de novas e definitivas respostas para perguntas antigas. Os indivíduos e as organizações se redescobrem e alteram-se as competências necessárias, bem como as ênfases de gestão dos anos 90, delineando, segundo Meister (1999), um novo protótipo empresarial para o século XXI.

2.3 Profissionais de Talentos

Entende-se que os profissionais de TH¹ das empresas são aquelas pessoas que devem ter a capacidade de compreender pessoas, o que querem saber e quais as expectativas delas. Na verdade, esse profissional deve ter várias competências: ser educador, saber lidar com o estratégico, ser corajoso para cobrar, impor, contrariar certas decisões e, por fim, trabalhar entendendo e acompanhando o planejamento estratégico da organização em que trabalha.

Nesta parte do trabalho, foram elencadas algumas considerações relevantes sobre o profissional do TH. Consideramos, pois, os depoimentos de alguns profissionais ligados ao setor.

Segundo Filho (1999), Diretor de Recursos Humanos da ODONTOPREV: “O que torna um profissional obsoleto ou dispensável é a falta de sintonia com os objetivos organizacionais”. O mencionado autor acrescenta em relação à geração do conhecimento, que as empresas estão, cada vez mais, responsáveis pelo desenvolvimento de conhecimento e de competências que agreguem valor ao seu negócio. Os profissionais podem contribuir com essa questão à medida que entendam as reais necessidades da organização à medida que são capazes de alavancar ações a longo prazo.

Costacurta, Vice-Presidente do Instituto MVC (2000) esclarece que o TH acabou-se acomodando e isto pode dar a impressão de que se tornou dispensável.

Alguns autores vão mais além e acreditam que há falta de comunicação entre o profissional de TH com as altas direções das empresas. Na visão de muitos, é preciso que ambos - TH e Líderes - usem a mesma postura ou linguagem.

¹ A terminologia RH foi abolida das empresas do Grupo ALGAR por considerarem que pessoas não são recursos. Tratar pessoas como recursos é equipará-las a materiais, máquinas e equipamentos. Na empresa, adota-se TH (talentos humanos).

Batista, Vice-Presidente do Grupo Vicunha (1999), contribui com informações importantes sobre a forma como o TH pode auxiliar a empresa frente às constantes mudanças na profissão. Para ela, existem várias formas de auxílio do TH, a saber:

Flexibilizar a organização; criar equipes multidisciplinares, trazer a cultura de times e de disseminação de conhecimentos, criar um ambiente que estimule a inovação, garantir à empresa as competências essenciais para a condução do negócio e para se diferenciar perante os concorrentes. Assumir efetivamente o seu papel de facilitador da mudança (BATISTA, 1999, p.25).

Segundo Batista, o TH tem como papel, no processo de mudança:

- ser agente de mudança;
- tornar-se parceiro estratégico do negócio;
- ser consultor de processos de TH;
- ser representante do empregado.

Diante disso, surge uma dúvida: será que as empresas estão preparadas para entender e aceitar o potencial de colaboração da Área de TH?

Segundo Molino (1999), Diretora da Área de *Executive Search* da KPMG, isso não acontece. Para ela, a empresa nem sempre conhece o potencial de colaboração que a função de TH pode trazer à organização. Muitas delas sobrecarregam os profissionais da área com cunho operacional, impedindo que um papel estratégico seja realmente exercido. Além disso, muitos profissionais de TH não estão preparados para esse papel e atuam sem planejamento ou diretriz de longo prazo, caindo na armadilha de atuar como bombeiro, apagando um incêndio atrás de outro.

A referida diretora também contribui, com sua opinião, no que diz respeito à diferença de linguagem existente entre direção (líderes) das empresas ou organizações e o profissional de TH. Para ela, deve haver um espaço das duas partes. É importante que o profissional de TH se aculture cada vez mais no universo dos negócios e conheça as necessidades e possibilidades da empresa, levando em consideração suas preocupações e, com isso, ajudem os líderes da empresa a compreenderem o quanto uma gestão positiva de pessoas contribui para o crescimento desta.

Enquanto isso não acontece, Molino (1999) acredita que o setor de TH é visto como custo e não investimento, como burocrático e não facilitador.

Em concordância com Molino, Loverro (1999), Vice-Presidente de TH da Visa do Brasil, acredita que para que a alta gestão e o TH falem a mesma língua, necessário

se faz que ambos estejam alinhados às estratégias de negócio da empresa. Segundo Loverro, “a alta gestão deve estar alinhada às estratégias de gestão de pessoas e dar sustentação ao processo.”

Para Klein (1999), Diretor Corporativo de Recursos de Citibank Brasil, o que falta é “investir nas pessoas”. Para ele, nada produz e melhora sem esse tipo de investimento.

Além das questões expostas, é importante que se leve em consideração as mudanças que vêm ocorrendo.

A área de TH precisa, portanto, conhecer e interagir com cada pessoa na empresa. Segundo Klein:

Cada colaborador tem suas características e peculiaridades, assim como a missão e objetivos de vida. Somente dessa maneira, conhecendo e interagindo com cada um, é que o Setor de TH poderá criar esse clima de prontidão às mudanças.

Estes depoimentos importantes para que o profissional reflita e não se esqueça das transformações que vêm ocorrendo em todo o mundo. Os questionamentos sobre o trabalho, a motivação para a função já não são as mesmas, sendo, assim, importante mostrar o valor desse profissional no mercado.

Acredita-se que para ser um bom profissional, não basta se mostrar eficiente, disciplinado, ou seja, isso já não é um diferencial suficiente para se manter em um emprego. Necessário se faz buscar algo mais, inovação constante, o que inclui a capacidade e ou necessidade de renovar o seu conhecimento.

Para que o profissional das empresas acompanhe uma inovação constante, é fundamental que haja a eliminação das manifestações negativas, um incentivo à criatividade, o adiantamento às necessidades dos clientes, ou seja, é preciso oferecer aos clientes mais que soluções rotineiras e estereotipadas.

Segundo Pessim (1999), Diretora Adjunta da Academia ABN AMRO, o desafio dos profissionais de TH é que toda e qualquer estratégia adotada não deve estar voltada para modelos do passado, pois, a realidade requer maior flexibilidade, velocidade e troca de informações.

Pessim (1999, p.16) esclarece que

Muitas vezes, os profissionais de Recursos Humanos passam repetindo discursos e modismos em vez de direcionarem os esforços para os negócios. A área precisa se reinventar. Isso passa inclusive pela capacitação de seus talentos para que possam atuar de acordo com as novas exigências. Significa, inclusive, mudar valores, práticas, crenças, estrutura e papel. A reinvenção começa alinhando a área à estratégia da empresa, tornando claro quais resultados devem ser alcançados.

Gonçalves (1996), Analista de Planejamento de TH da Companhia Siderúrgica de Tubarão (ES), fala da condição humana desses profissionais aliada à criação de estratégias, pois o profissional que quer ser estratégico precisa ser criativo e inovador.

Segundo opinião de Gonçalves (1996, p.28):

Somos humanos, erramos. O profissional de TH que se pretenda ser estratégico precisa ter a coragem de reconhecer-se humano. A ética e credibilidade, aqui, são ressaltadas. Alcançar credibilidade nada tem a ver com não errar. Sua base é dizer e fazer, assumir riscos e erros e compartilhar responsabilidades com coerência e respaldo no conhecimento profundo da organização.

Para ela, "... para criar é necessário perceber a oportunidade, ter tensão criadora, que surge na diferença, desejar e poder errar."

Loverro (1999) considera que o que afasta o profissional do TH do estratégico é um comportamento 'legalista e voltado ao controle, que acaba ditando regras e políticas que não atendem às necessidades dos clientes internos. Para ele, é preciso ampliar os horizontes e pensar fora do padrão.

Na visão estrategista de Klein (1999, p.37), a área de Talentos Humanos,

... tem de ser reconhecida como uma área capaz de trazer resultados para empresa. E o profissional de RH deve ser capaz de entender profundamente o negócio da organização. Assim, será capaz de oferecer o melhor apoio, as melhores ferramentas para o pessoal da linha de frente. No passado, muitos profissionais especializaram-se em determinadas áreas como treinamento, seleção e não perceberam que tinham de olhar o NEGÓCIO. Por meio dessa visão mais abrangente é possível definir as habilidades necessárias de cada função na empresa.

Covey (1999, p.4) explica que os profissionais de TH desempenham

... um papel vital nas organizações. São agentes de mudança, o que significa que eles gerenciam e dão o direcionamento para as mudanças que ocorrem dentro da empresa. Como sabemos, estamos em um contexto no qual os planos de negócios, as economias, as políticas, as sociedades e o comércio mundial estão em constante e rápida mutação. Gerenciar essa mudança é um desafio, especialmente para profissionais de RH. Eles precisam estar habilitados para analisar, assessorar e dar respostas rápidas e efetivas. Existem ainda outras competências exigidas como: adaptabilidade, flexibilidade, saber ouvir e ter a capacidade de compreender as tendências organizacionais, econômicas e globais. Precisa ter a habilidade de listar prioridades e executá-las com uma mentalidade de ganha-ganha.

Importante também se faz destacar que o pensar estratégico do profissional de TH deve consistir em fazer a coisa certa, mais do que fazer certo das coisas. Por isso, conhecer e criar estratégias é importante para que o setor de TH:

- focalize o esforço e promova a coordenação da atividade, uma vez que a essência de uma organização é a ação coletiva dos indivíduos, direcionando-os de forma integrada;
- defina uma organização como plano ou modelo, mas especialmente como posição ou perspectiva; a estratégia define a organização e a diferencia das demais;
- reduza as incertezas e promova consistência para ajudar no conhecimento, satisfazer as necessidades intrínsecas da ordem, promover eficiência, concentrando recursos e explorando a própria experiência.

A principal função da estratégia é resolver as coisas grandes para haja preocupação com os detalhes. Contudo, o problema é que os ambientes mudam e daí, o fazer da estratégia deve se focar na mudança.

Outro desafio do setor de TH é atrair talentos e formar líderes. Sua função principal é servir de apoio e ser parceiro da alta direção. Não é responsabilidade do profissional de TH desenvolver e reter talentos, essa tarefa é do gestor ou do líder.

Algumas das estratégias a serem adotadas pela Área de TH, como por exemplo: conscientizar, motivar e instrumentalizar a empresa para que ela possa avançar nos fatores de atração e retenção de talentos.

Ao se conhecer a estratégia de atuação da empresa no mercado, o profissional de TH deve utilizar-se de estratégias que sejam compatíveis com a linha de trabalho da empresa.

Em relação à retenção de talentos, necessário se faz ter uma política de TH agressiva. A empresa precisa impor uma boa política de remuneração, programas diversos que sejam competitivos, um bom clima organizacional, para que o profissional de TH possa buscar novos talentos, líderes corajosos e que façam a diferença dentro da empresa.

Não se pode esquecer que o TH, por meio do planejamento estratégico da empresa, deve criar e inovar. Na verdade ele deve ser um estrategista que é, sem dúvida, um membro de uma coletividade de muitos atores, cujas interações criativas expressam a mente de uma organização.

Assim, pode-se concluir que a criação artesanal da estratégia envolve dedicação, experiência, envolvimento com o material, toque pessoal, domínio de detalhes, um sentido de harmonia e integração, criatividade e inovação. Essas são características essenciais ao profissional atual de TH.

Concluindo, especialistas de talentos humanos são essenciais, pois suas qualidades influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. Os talentos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.27)

Os especialistas de TH contribuem com seu conhecimento específico; por exemplo, como planejar programas de treinamento eficazes, como redesenhar funções e organizações para se adequarem às mudanças tecnológicas, como decidir onde programas de melhoria de qualidade podem ser benéficos ou como assegurar que as decisões referentes às contratações, promoções e demissões estejam livres de discriminação.

Depreende-se daí que um dos papéis mais visíveis de TH é emprestar suas habilidades, atitudes e conhecimentos para as empresas. Neste trabalho estudamos separadamente os itens Criatividade e Inovação por contribuírem sobremaneira com o profissional em sua função.

Portanto, com todas essas características, o talento humano será um co-responsável para que a empresa emerja do lugar-comum. Com isso, ela irá mudar e

vencer. Com essas e outras competências essenciais ao profissional, as empresas estarão em condições de lutar competitivamente.

Este novo modelo de gestão configura-se como dois instrumentos interdependentes que parecem completar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional. São eles, a Gestão de Competência (GC) e a Gestão de Desempenho (GD), próximos itens deste trabalho.

2.4 Gestão por Competências e Gestão por Desempenho

Este item discute o conceito de Gestão por Competência (GC) e de Gestão de Desempenho (GD), na visão de Brandão e Guimarães (2001). A escolha de Brandão e Guimarães se deve ao fato deles apresentarem um estudo relevante sobre a Gestão por Competência e Desempenho. Webster (1981) e Ferreira (1975) também contribuem com o tema.

O dicionário Webster (1981, p.63) define competência, na língua inglesa, como:

Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade (*The quality or State of being functionally adequate or having sufficient skill or strenght for a particular duty*).

Ferreira (1975) traz uma definição semelhante: “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade.”

A noção de competência é encontrada com inúmeros significados. Um deles muito utilizado na Área de TH é: o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa. São conhecimentos que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser identificada quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.

O importante para as empresas é que tenham um Setor de TH que tenha capacidade de entender pessoas, que queiram saber quais as expectativas delas. Na verdade, esse profissional deve ter várias competências: ser educador, saber lidar como o estratégico, ser corajoso para cobrar, impor, contrariar certas decisões e, por fim, trabalhar entendendo e acompanhando o planejamento estratégico da organização em que trabalha.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) há uma preocupação constante das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função e isso não é recente. Desde o início do século passado, as empresas se interessavam por “homens eficientes” e as empresas procuravam treinar seus trabalhadores.

Segundo Parry, (1996) a competência pode ser desenvolvida por meio de treinamentos. Zarifian (1994, p.111) discorda de Parry, explicando que:

... o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas. Ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso.

Em outras palavras, a competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.

Brandão e Guimarães (2001), ao tratarem o tema, explicam que várias empresas têm se utilizado de modelos de GC com o objetivo de planejar, solucionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio.

É interessante esclarecer que a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *Know-how* específicos. Le Boterf (1994) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

A competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas pela aprendizagem, formação, e pelo sistema de avaliações. Segundo ainda esse autor, competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidade, num contexto profissional determinado.

Os conhecimentos e o *Know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

Segundo Fleury & Fleury (2001) a noção da competência aparece, assim, associada a verbos como saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber se engajar, assumir responsabilidade, ter visão estratégica. As

competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Em suma, a competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, representa um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Essa competência adquirida por meio de treinamento ou capacitação desenvolve habilidades que contribuem para o processo de formação do indivíduo.

A figura 01 propõe algumas definições de competência.

Competência	Definição da competência
Saber agir.	Saber o que e por que faz; Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar.	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar.	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender.	Trabalhar o conhecimento e a experiência; Rever modelos mentais; Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se.	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades.	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica.	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Figura 01: Definições de competências.

Fonte: FLEURY & FLEURY. **Estratégias empresariais e formação de competências** (2001, p.22).

Em estudo sobre a GC e a GD, Brandão e Guimarães discutem até que ponto essas tecnologias se distinguem ou se apresentam como partes interdependentes de um mesmo construto.

Em seu texto, os autores visualizam a GC e a GD no contexto em que a sociedade contemporânea está passando: de transformações sociais, econômicas, políticas e culturais.

Com isso, as empresas têm como desafio desenvolver instrumentos de gestão que ofereçam alternativas com um certo nível de competitividade às organizações.

Os autores discutem a evolução, as aplicações práticas e as características da GD e da GC. Importante destacar algumas das principais semelhanças entre essas duas gestões identificadas por Brandão e Guimarães.

Segundo os autores, ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar a performance ou as competências da organização com a de seus membros. Para eles, tanto a GC como a GD exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciadas por ela.

Outra semelhança apontada pelos autores é que os processos inerentes a essas duas gestões muitas vezes se sobrepõem, parecendo ser complementares.

Além dessas, ainda pode-se destacar o fato de tanto a GD como a GC presumirem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar, avaliar e mais: a GD e a GC estão inseridas em um contexto de gestão estratégica de RH, entendida como função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos da organização.

Destaca-se o conceito de competência, construído por Durand (2000), que se baseia em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (Figura 02).

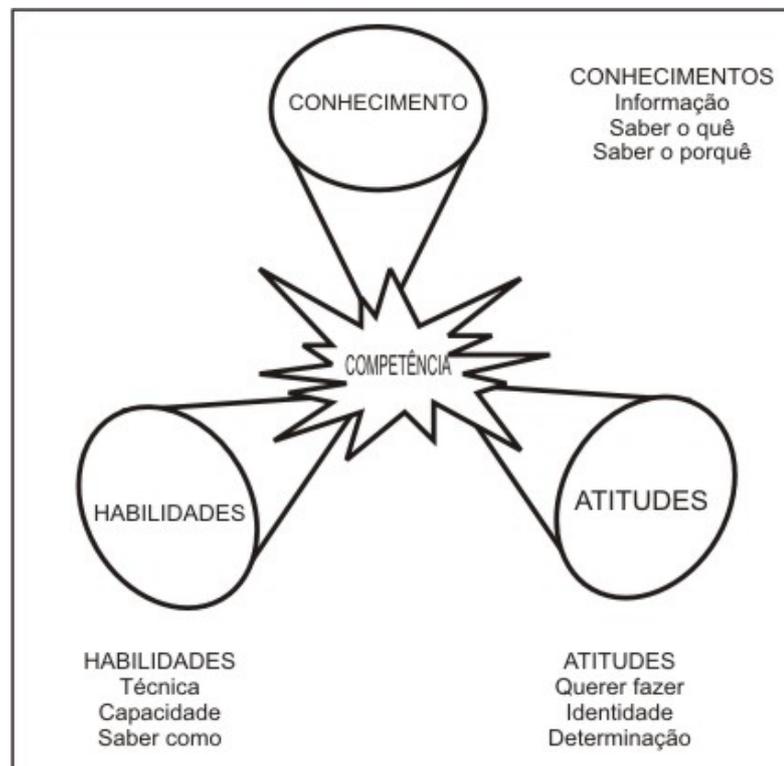


Figura 02: As três dimensões da competência.

Fonte: Durand. *L'achimie de la compétence*. (2000) Adaptada pela autora.

Diante desse quadro, percebe-se que a questão das competências está diretamente relacionada ao desempenho no trabalho. Esclarecendo melhor, quanto, mais habilidade, capacidade, vontade, determinação, melhor e mais qualificado for o indivíduo, maior será sua competência no exercício das atividades profissionais.

Muitas empresas têm recorrido à utilização de modelos de GD. Um desses modelos, sugerido por IENAGA (1998) permite identificar o *gap* (lacuna) de competências da organização. Esse processo interessa à pesquisa, uma vez que consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançadas segundo a estratégia adotada pela empresa e depois identificar as lacunas existentes (Figura 03).

Identificação do gap de competências

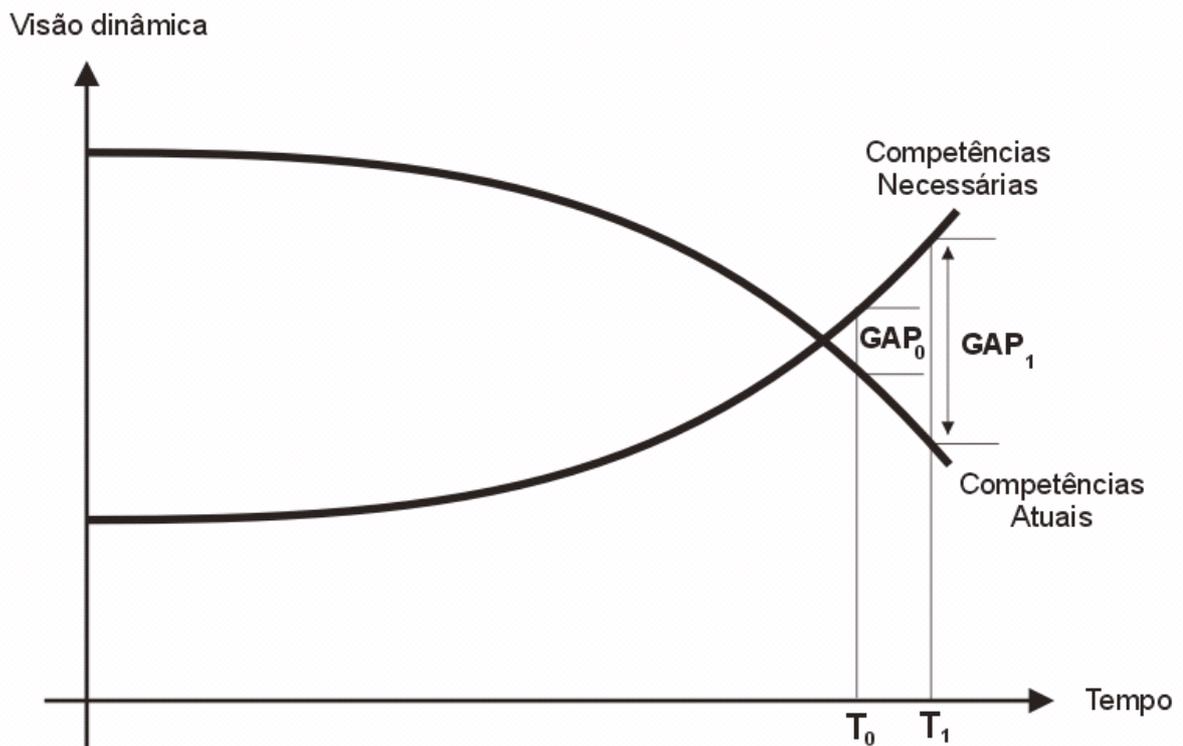


Figura 03: Identificação do *gap* de competências.

Fonte: IENAGA. *Competence based management*. (1998) adaptado.

Esse modelo fornece base para importantes decisões, tais como reestruturação das estratégias, demissões, recompensas, entre outras.

Em relação à GD, é importante destacar que o desempenho é mais do que simplesmente executar tarefas. A GD questiona os meios de mensuração do desempenho dos funcionários, embora seja esta uma discussão complexa, não sendo objeto de estudo deste trabalho.

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para controlar trabalhadores desde a antiguidade, o desempenho humano tem ganhado maior significado: em resumo, avaliar significa comparar os resultados alcançados com os resultados planejados, de maneira que apenas o trabalho previamente planejado deva ser objeto de avaliação.

Além disso, há atualmente a necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização.

Passando a um nível mais estratégico das competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, procura-se categorizá-las em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica:

- **Competência de negócio:** competência relacionada à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
- **Competências técnico-profissionais:** competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como por exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças.
- **Competências sociais:** competências necessárias para interagir com as pessoas, como por exemplo: comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Todas essas competências dependem da aprendizagem e este é um processo natural e complexo que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido.

Ora, pode-se aprender lendo, ouvindo, errando, na prática, na vivência de situações e observando os outros; são inúmeras as formas de se aprender e a competência advém da aprendizagem.

O processo e desenvolvimento de competências podem ocorrer através da educação formal e continuada das experiências profissional e social (Figura 04).

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer (conhecimento)	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação; Saber como aprender.	Educação formal e continuada e experiência social e profissional.

Figura 04: Processo de desenvolvimento de competências.

Fonte: FLEURY & FLEURY. **Estratégias empresariais e formação de competências** (2001, p.28).

O processo de aprendizagem desenvolvido em uma organização ou empresa envolve vários aspectos e pode ocorrer em três níveis, a saber:

- Nível de indivíduo: o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.
- Nível de grupo: a aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo. Para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir-se em orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem.
- Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhado pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações diferentemente do modelo acima.

Lyles (1999) diferencia dois níveis de aprendizagem. O nível um é mais baixo, chamado de conhecimento explícito, resultante de repetições e rotinas, é o

conhecimento que pode ser explicado e codificado. Já o segundo é o conhecimento de nível mais alto envolve o ajustamento de crenças e normas, resultando em novos quadros de referência, novas habilidades, chegando mesmo a um momento de desaprender coisas que fizeram sucesso no passado e que hoje não tem mais razão de ser. É aquele conhecimento que se apóia na memória organizacional.

Diante do exposto, entende-se que a organização acaba gerenciando o conhecimento de seus profissionais, uma vez que, no afã de pertencer e ser aceito no grupo, o funcionário adquire conhecimentos e define novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. Portanto, há várias maneiras de aprendizagem no processo.

Em relação a isso, os conceitos de aprendizagem organizacional elaborados por pesquisadores, em diferentes épocas, atentam para as múltiplas facetas do processo, a saber:

- Aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros (ARGYRIS, 1977, p.116).
- Aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão (FIOL e LYLES, 1985, p.3).
- Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro (SENGE, 1990, p.14).
- Organizações que aprendem são aquelas capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights* (GARVIN, 1993, p.80).

As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudança que ocorrem atualmente no mundo. Entretanto, como expõe Senge (1990), adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem. O desejo de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo.

Contudo, podemos entender esse processo com base em uma perspectiva de aprendizagem. Mintzberg (1978), um dos mais consagrados e polêmicos autores nessa área de conhecimento, observa que talvez não haja nenhum outro processo nas empresas que seja mais importante para a cognição humana do que a formulação de estratégias. Schwaninger (1987) complementa e reforça esse argumento, dizendo que o desenvolvimento de estratégia é a gestão do processo para aumentar conhecimento.

2.5 Estratégias de TH

No início do século XX e com base no entendimento de que os indivíduos trabalhavam essencialmente em função do dinheiro que ganhavam, portanto, sem nenhuma identificação com a organização, o treinamento dava ênfase aos aspectos físicos do trabalho, com o objetivo principal de preparar os indivíduos para elevar ao máximo o nível de produtividade.

Neste sentido, Odenwald e Matheny (1999) enfatizam a necessidade de uma real transformação na função de TH nas organizações, onde os treinadores passarão menos tempo em sala de aula e estarão orientados para formar parcerias com clientes internos e gerir colaboradores terceirizados; aumentarão as responsabilidades dos gerentes de linha pelo treinamento, já que estes estão se transformando em orientadores dos talentos humanos, nos próprios locais de trabalho; crescerá a utilização de tecnologia de informação em treinamento, dentro do conceito de *just-in-time* de aprendizagem.

Este processo de treinamento proporciona aos executivos maior preparo para demandas globais, através da participação em seminários internacionais e visitas a empresas estrangeiras; as empresas multinacionais continuarão a investir no treinamento de talentos humanos e de parceiros *joint venture*, independentemente da localização geográfica. Muitas empresas contratarão um *Chief Knowledge Officer* (CKO), diretor de conhecimento, que será responsável pela disseminação de informação e aprendizado.

ODENWALD E MATHENY (1996, p.261) afirmam que:

O desafio que se coloca a gerentes e instrutores é, portanto, a construção de um ambiente de treinamento que crie um vínculo orgânico entre aquilo que é apreendido em sala de aula e aquilo que acontece na prática do dia-a-dia.

César Souza (1999), por sua vez, também salienta que para acompanhar este novo ambiente, emerge a necessidade de uma profunda mudança de paradigma, não somente em relação às práticas educacionais corporativas, mas também quanto a uma nova forma de encarar a verdadeira tarefa dos executivos. Em complementação, o autor propõe que a capacitação ocorra através das seguintes ênfases:

- programas que enfatizem maior visão sistêmica da organização que o gerenciamento;
- programas que enfatizem mais o desenvolvimento de uma nova mentalidade empresarial que o domínio de técnicas;
- programas que enfatizem mais o futuro que o passado;
- programas que capacitem líderes para empresas de organizações virtuais;
- programas que desenvolvam nos talentos a capacidade de aprender sempre.

Deste modo, segundo Antunes (1993), não basta incrementar somente o conhecimento das pessoas. Mais do que isto, o desafio de treinamento e desenvolvimento é criar oportunidades de atualização contínua e aprofundada, de auto-desenvolvimento num ambiente que estimule o debate e a participação de todos, bem como o constante exercício de aprender a pensar e de aprender a aprender (ANTUNES, 1993).

Tendo em vista os aspectos mencionados acima e frente à necessidade das organizações de incrementar valor para os acionistas e de buscar novas alternativas de gestão que, de fato, exerçam impacto sobre a performance do negócio, a proposta de Talentos Humanos talvez possa ser pensada como um caminho contributivo neste sentido, assim como uma nova perspectiva para gestão de pessoas no mundo de trabalho.

Antes de apresentar novas perspectivas para o Setor de TH, necessário se faz questionar o conceito e aplicação da palavra estratégia.

Motta (2000) cita a sua origem, que já levava à associação com administração, historicamente, através de uma visão militar, desde 500 a.C. Palavra de origem grega, estratégia designava a função administrativa do generalato, sendo o estrategista, o comandante militar que formulava e projetava manobras para fins específicos. Porém, após a Renascença, a palavra passou a ser usada como arte de guerra, evoluindo para ciência de se elaborar planos de guerra.

Nesse sentido, o autor questiona a permanência das duas palavras, estratégia e administração, já que a primeira pode ser essência da outra ou esta, pela generalidade do uso, leve a que todas as funções administrativas são estratégicas.

Pedir a um teórico que defina estratégia é o mesmo que pedir a um filósofo que defina o que é a verdade. Mas a estratégia trata, basicamente, de duas coisas:

decidir para onde você quer que a sua companhia vá e, então, como você quer conduzi-la até lá.

Nos anos 70, muitas empresas confiavam ainda no Plano Estratégico Anual, elaborado por um departamento especializado. Isso não durou muito, delegar decisões dessa ordem a pessoas estranhas não era uma boa maneira de gerar novas idéias em indústrias em rápida mutação.

A supressão dos departamentos de Planejamento Estratégico não eliminou a necessidade da estratégia, visto que uma companhia está bem aconselhada quando sabe para onde está indo. Neste sentido, a busca pela estratégia sem planejamento pode levar as empresas a direções incertas (definição de missão, visionamento, etc), pode ser este o motivo pelo qual assistimos, no ano passado, uma fuzilada de artigos tentando redefinir o que significa estratégia.

No campo do gerenciamento estratégico não se pode confiar numa única definição para estratégia. São 5 (cinco) as definições para estratégia, as quais se inter-relacionam como: plano, truque, modelo, posição e perspectiva:

1. A estratégia como plano significa algum tipo de curso para ação, orientação para lidar com uma situação. Há duas características essenciais que têm que ser feitas previamente para as ações a que se aplicam e devem ser desenvolvidas conscientemente e com propósito. No processo de gestão, estratégia é um plano unificado, compreensivo e integrado, desenhado para garantir que os objetivos básicos sejam alcançados.
2. A estratégia também pode ser um truque, quando uma corporação diz que vai expandir sua planta, sem a intenção real de fazê-lo, apenas com o objetivo e desencorajar um competidor, ameaçando-o.
3. A estratégia como modelo, numa corrente de ações, deve ser seguida no comportamento da empresa. A diferença entre planos e modelos é que planos podem não ser cumpridos, ao passo que modelos aparecem sem que necessariamente sejam pré-concebidos.
4. A estratégia como posição, localização no ambiente, passa a ser uma força mediadora entre o contexto interno e externo, buscando-se o domínio do produto no mercado, com concentração dos recursos. Descreve essencialmente a idéia de a organização escolher, por nichos de mercado acertados, para anular os competidores. O termo estratégia coletiva é

introduzido para promover a cooperação entre as organizações para luta contra os inimigos.

5. A estratégia, como perspectiva, está focada na cabeça das pessoas da organização e na forma como elas percebem o mundo. Refere-se à intuição coletiva de como o mundo funciona. É a visão de mundo. É a perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, com suas intenções de ação ou apesar delas. Mente coletiva, ou seja, os indivíduos unidos num pensar comum.

É importante ressaltar que as definições de estratégias podem competir entre si, mas também são complementares. Nem todos os planos podem se tornar modelos, como nem todos os modelos desenvolvidos foram planejados. Alguns truques são menos que posições, enquanto outras estratégias são mais do que posições e menos do que perspectivas.

Como táticas diferenciais de mercado, as empresas necessitam de estratégias para se direcionarem ou driblarem os concorrentes. Se a estratégia adotada for boa e clara, mesmo assim, ainda, podem ocorrer erros. Por isso, o profissional de TH precisa ter noção dos Setores de *marketing*, da área financeira e de produção, por exemplo.

2.6 Criatividade

Falar sobre criatividade já virou rotina nas grandes empresas. Segundo Teixeira (1988, p.67), uma das discussões mais envolventes que acontece no campo da teoria da criatividade é “aquela que, por um lado tenta provar e, por outro, contestar a idéia de que o espírito criativo se manifesta exclusivamente naquelas esferas de habilidades específicas, que caracterizam o indivíduo.”

O referido autor esclarece que há uma diferença entre talento e habilidade. O talento, de acordo com Teixeira, é aquele considerado congênito, isto é, nasce com o indivíduo; já a habilidade, que é adquirida através de estudos específicos e trabalho, faz com que as pessoas aprendam quaisquer tarefas, mesmo sem ter o dom. Para o autor, o ideal seria a união entre talento e habilidade, apesar da área de TH trabalhar com a capacitação do indivíduo.

Atualmente, como já foi dito neste trabalho, as organizações estão em busca de pessoas comprometidas com o que fazem. No Brasil, as empresas que mais

investem em seus funcionários se destacam e acabam gerando um clima amistoso que estimula a conquista de novos desafios e da criatividade.

Segundo Duailibi e Simonsen (2000, p.85) “a criatividade, hoje, já pode ser aprendida: estão se desenvolvendo métodos rigorosos para a percepção criativa.” Ao contrário da ciência de ontem, essa disciplina não está baseada na organização de nossos conhecimentos, mas sim na organização de nossa ignorância. Alguns cursos de desenvolvimento da criatividade oferecem conhecimento, habilidade, intercâmbio, encorajamento, liderança. Em todos esses casos, é necessário que o participante tenha uma atitude de trabalho, para que ele possa cultivar a arte de ser criativo.

Atualmente, a empresa criativa é a que tem melhores condições de sobreviver, de competir no mercado.

Para Duailibi e Simonsen (2000, p.42)

Há técnicas específicas para se estimular o aparecimento de idéias na empresa, especialmente quando há um problema definido a resolver. Essas técnicas podem ser utilizadas também para propor problemas - desde que admitamos que é mais criativo formular perguntas do que encontrar respostas. Estimular a criatividade dentro da empresa significa encontrar soluções para problemas e inventar novos problemas, sempre visando à otimização dos lucros.

Goleman et al (1992, p.91) falam da criatividade no trabalho, enfocando que as mudanças no mundo dos negócios com novas e complexas tecnologias só não bastam. Para os autores, “a urgência da criatividade está modificando a organização dos ambientes de trabalho e as atividades das pessoas”.

Segundo (GOLEMAN et al. 1992, p.92) eles são muitas as formas pelas quais o espírito criativo pode exprimir-se no ambiente de trabalho. A saber:

A criação de novos produtos – é o mais óbvio, mas há outros, como proporcionar melhores serviços aos consumidores, inovar as práticas de gerenciamento, aperfeiçoar os métodos de distribuição ou imaginar novas formas de financiar o negócio.

Os autores citam outras idéias, tais como: iniciativa dos funcionários; eliminação de cargos, restritivos e burocráticos, que coloca, os trabalhadores em caixas, limitando seu desempenho; compartilhamento de todas as informações financeiras; eliminação dos tradicionais segredos da empresa para que eles possam compreender melhor a realidade do negócio; encorajamento dos funcionários a gerarem idéias próprias para redução de custos e aumento do lucro.

Isso tudo significa um avanço, pois se uma empresa adota uma perspectiva criativa, uma mudança começará a se desenvolver no ambiente de trabalho.

Nas empresas, a importância de existir um líder provocador, reside no fato de que isto permite aos empregados acionarem seu potencial criativo que, sabe-se, é imprescindível no mundo atual de negócios.

As empresas competitivas da atualidade conseguem desenvolver um processo criativo que exige a integração das partes no todo coerente. Essa afirmativa favorece a compreensão de que para que uma pessoa permaneça criativa ela deve continuar assimilando novas informações e novas experiências, sempre.

E é nesse ponto que os profissionais de TH devem se sustentar, evitando os assassinos da criatividade, que segundo Goleman et. al. (1992) são a vigilância; a avaliação; as recompensas; a competição; o controle excessivo; as restrições de escolhas; a pressão; o tempo, etc.

Esses “assassinos” valem, não só para acabar com a criatividade das crianças, como também com a de empresários e funcionários de TH. Se eles estiverem presentes nos ambientes de trabalho, infelizmente, a criatividade não será alimentada. Ao contrário, será inibida, fazendo com que muitos se acomodem em uma rotina que não traz melhorias para a empresa e nem satisfação pessoal.

Portanto, necessário se faz investir no espírito crítico dos diretores e profissionais, para que as diferenças e o sucesso favoreçam empregadores e empregados.

2.7 Inovação

Por considerar a inovação como uma meta essencial dentro de uma organização, pretende-se explorar o tema nesta parte da pesquisa.

Embora a criatividade seja um elemento efetivo de mudança organizacional, ela não tem sido tratada por muitas empresas como um recurso moderno e eficaz para a competência inovação. Inovar significa adotar novas idéias e conseqüentemente utilizar-se de novas maneiras de fazer as coisas. A inovação em estratégias é a adoção de novas idéias ou de um comportamento novo pela organização.

É importante ressaltar que as inovações normalmente são assimiladas na organização mediante uma série de etapas ou elementos.

O que acontece é que os membros da organização tomam primeiramente consciência de uma possível inovação, avaliam sua propriedade e depois adotam a idéia.

São vários os tipos estratégicos de mudança. Cada empresa possui uma configuração própria de produtos e serviços, estratégias e estruturas, pessoal e cultural e, por último de tecnologia, a saber:

- Mudanças nos produtos e serviços - algumas empresas mudam sua linha de produtos para conquistar novos mercados e clientes.
- Mudanças nas estratégias e estruturas – esse tipo de mudança inclui modificações na estrutura e gerenciamento estratégico. Geralmente esse tipo de mudança é feito de cima para baixo, isto é, determinada pela alta direção.
- Mudanças de pessoas e culturas – referem-se a modificações de valores, atitudes, expectativas, crenças, aptidões e comportamento de empregados.
- Mudanças de tecnologia – esse tipo de modificação ocorre para tornar a produção mais eficiente. São modificações no processo de produção da organização, incluem os métodos, os equipamentos e o fluxo de trabalho.

O que se percebe é que são vários os caminhos para a inovação. Nos últimos anos, as empresas têm buscado a inovação como quem procura o sucesso. O importante é que a inovação esteja sempre presente nas estratégias da empresa.

Segundo Sutton (1999, p.142) “não basta gerar novas idéias só de vez em quando. Sua empresa ou parte dela precisa se tornar um local onde possa ser gerada e testada uma variedade enorme de idéias diferentes.”

Para que se possa introduzir e manter uma inovação, é necessário um profissional inovador que proponha a instalação de uma cultura de inovação na empresa. A cultura de inovação é um componente vital para compreender, fazer, implementar e manter inovação. A capacidade de agir estrategicamente e investir em inovação determinam a competitividade futura de uma empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DA PESQUISA

Introdução

Esta parte do trabalho visa caracterizar de modo detalhado, os procedimentos adotados para a consecução da pesquisa.

Triviños (1987) explica que o valor científico dos achados do investigador dependerá, fundamentalmente, do modo como se faz a descrição do que se observa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, especificamente por se tratar de um estudo de caso na empresa ENGESET, empresa do grupo Algar, que possui 800 (oitocentos) funcionários, denominados associados. Trabalha em serviços de consultoria, projetos, manutenção no segmento de redes ópticas e etc.

Os associados do grupo participam diretamente na tomada de decisões corporativas. A estrutura adotada facilita o diálogo interno. Há mais de uma década que o grupo substituiu a estrutura piramidal pela gestão denominada Empresa-Rede.

São empresas do grupo Algar: CTBC Telecom, ABC Inco, Pousada do Rio Quente, ACS, Táxi Aéreo, Consórcio Nacional ABC, Engeset. Esta última, objeto de pesquisa neste trabalho.

3.2 Contextualização do Estudo de Caso

O universo deste estudo de caso trata de analisar as estratégias fundamentais da Área de TH na gestão da competência “inovação” para a Engeset. Para tanto, trata de examinar o grau de participação da área de TH nos negócios da empresa, identificar as principais estratégias de recursos humanos para a gestão de pessoas

na organização; identificar as ações estratégicas para a gestão da competência “inovação”; comparar o grau de agregação de valor da competência “inovação” com as sete competências do modelo adotado pela Engeset/Algar; verificar se a efetividade da competência “inovação” está sendo capaz de influenciar nos resultados organizacionais e empresariais de Engeset; apresentar o processo de identificação e preparação dos profissionais essenciais da Engeset; identificar as oportunidades de se trabalhar a criatividade em algumas áreas essenciais da empresa.

A Engeset é uma empresa do grupo Algar que oferecia até o ano 2001, serviços de consultoria, recadastramento, projeto, instalação e manutenção no segmento de redes ópticas, metálicas, qualificação de facilidades de redes e no segmento de transmissão.

A Engeset está no mercado desde 1989, quando começou a atuar com transmissão e se destacou principalmente nos segmentos de telefonia rural via rádio e sistemas de rádio de baixa capacidade. Já em 1990, a empresa iniciou um novo momento em seu negócio: atuar na construção e manutenção de redes externas. Atualmente, depois da crise de mercado deu uma redirecionada e vem trabalhando com projetos de engenharia de telecomunicações.

Mesmo assim, a Engeset aprimora continuamente os profissionais da empresa e parceiros nos aspectos técnicos e comportamentais.

Para obter resposta à pergunta da pesquisa, o universo do estudo trata das estratégias adotadas pela Área de TH da Engeset. Além disso, a empresa dispõe de sete competências básicas para desenvolvimento e capacitação de seus talentos que serão objeto de estudo a seguir.

3.3 Descrição do Modelo das Sete Competências

A Engeset dispõe de sete competências essenciais para garantia de desenvolvimento de seus talentos. A empresa considera a competência como uma capacidade que o indivíduo tem.

A primeira competência – Visão de futuro – é descrita com base na presente visualização do indivíduo sobre as dimensões do futuro, posicionando os negócios na perspectiva das megatendências.

Para tanto, as pessoas da empresa devem ter os seguintes atributos: ter percepção apurada de oportunidades e ameaças; identificar vantagens competitivas dentro de padrões superiores de desempenho; visualizar sistemicamente as informações gerenciais; analisar cenários e tendências; avaliar oportunidades e nichos de mercado; estar familiarizado com os conceitos e instrumentos de gestão estratégica e mercadológica; compartilhar a visão com todos da organização.

A segunda competência – Gestão de Resultados – é o alcance e superação dos objetivos e metas acordados, impactando os resultados da empresa.

Para que essa competência seja atingida, cada talento da empresa deve ter os seguintes atributos: criar indicadores de desempenho, monitorando resultados de forma constantes e estruturadas; gerenciar os processos e atividades através da qualidade, apoiando e desenvolvendo projetos de melhoria; desenvolver estratégias para que os negócios protejam seus pontos fortes e melhorem os pontos fracos; transformar em prática a aprendizagem, as metas e os objetivos; utilizar ferramentas estatísticas e gerenciais para avaliar os resultados obtidos, tomar decisões e melhorar o processo; orientar-se pelas decisões de efeitos no resultado financeiro da empresa.

A terceira competência – a Inovação – consiste na criação e apresentação soluções inéditas que agreguem valor aos negócios, aos fornecedores e clientes.

Para tanto, necessário se faz os seguintes atributos: investir no desenvolvimento de pesquisas de mercado, novos produtos e serviços; estar atualizado quanto às descobertas tecnológicas próprias dos setores de atuação do grupo; prospecção das melhores práticas (*benchmarking*) utilizadas pelas empresas ou setores de atuação do grupo; lançamento, com pioneirismo, de novos produtos e serviços; buscar constantemente novos processos de trabalho, que representem aperfeiçoamento e maior adequação aos processos utilizados na empresa; perseguir objetivos e metas audaciosas; buscar oportunidades inovadoras (janelas de mercado); antecipar-se na proposta de mudanças em práticas e procedimentos utilizados no Grupo a partir de ocorrências na conjuntura mundial nos campos técnico, político, econômico e social; acompanhar e entender as tendências mundiais no comportamento humano, principalmente em relação a hábitos de consumo, necessidades e expectativas emergentes.

A quarta competência adotada pela empresa – Liderança Educadora – constitui-se em reforçar um ambiente de aprendizagem contínua, exercendo o papel de

educador pelo exemplo pessoal, e estabelecendo padrões de gerenciamento de pessoas que estejam alinhados com a Filosofia da Empresa.

Os atributos dessa competência são: desenvolver a capacidade de ensinar, adotando atitudes e posturas de educador; defender a educação e a formação de talentos, estando à otimização das competências e pontos fortes da equipe; incentivar processos de autodesenvolvimento das pessoas; ser um exemplo de coerência para com os valores do Grupo; estimular, facilitar e instrumentar as práticas de gestão participativa, difundindo os conceitos da filosofia da empresa; ter habilidade para identificar e desenvolver potenciais sucessores; estabelecer padrões de desempenho com clareza e objetividade; reconhecer as contribuições e esforços pessoais nos resultados; saber delegar; utilizar o erro como oportunidade de aprendizagem, sendo receptivo às críticas que apóiem a superação de dificuldades e carências; gosto pela leitura, pesquisa, preparação de palestras, criação de artigos e participação em debates e outros fóruns que acrescentem conhecimento; conhecer e influir na adoção do grupo de modernas práticas de gestão.

A quinta competência – Gestão de Mudanças - lida com situações complexas e variáveis imprevistas, dinamizando os negócios e reforçando a imagem de uma organização de vanguarda. Os atributos apresentados são: reconhecer e aceitar a constância das mudanças agindo com a flexibilidade e a rapidez necessárias; propor soluções criativas e originais; administrar eficazmente as resistências; ter flexibilidade e agilidade; focar e priorizar o essencial (gestão de tempo e da eficácia pessoal); transformar problemas em oportunidades; articular informações necessárias para decisões; correr riscos calculados; ter prontidão de respostas para problemas críticos; demonstrar capacidade de transformar idéias e projetos em resultados concretos; lidar com situações ambíguas; lidar com imprevistos.

A sexta competência – Foco no Cliente – compreende desenvolver atitudes que reflitam uma postura organizacional orientada pelo e para o cliente, prospectando e superando suas necessidades.

Os atributos dessa competência compreendem: analisar os sinalizadores do mercado (“ouvir o cliente”); valorizar processos voltados para a qualidade de produtos e serviços; manter práticas constantes do aperfeiçoamento do relacionamento com os clientes-intermediários, pontos de venda ou consumidores; revisar permanentemente as estratégias de negócios com foco do cliente; atender pro-ativamente às demandas dos clientes, antecipando-se na satisfação das suas

necessidades e criando novos mercados; colocar focos nas ações de pós-venda e na excelência do atendimento do cliente, visando a sua fidelização; buscar constantemente a sinergia com clientes internos.

A sétima e última competência – Negociação – cobra a habilidade de obter resultados maximizados nos contextos das negociações internas e externas, tendo claramente estabelecidos os objetivos finais a serem atingidos.

São atributos dessa competência: priorizar interesses maiores das organizações em relação a interesses específicos ou setoriais; flexibilizar e adaptar-se às novas situações e a impasses surgidos no processo de negociação, transformando conflitos em oportunidades; buscar e harmonizar idéias, propósitos e interesses, observando as situações que exijam habilidade política; demonstrar sensibilidade e respeito às diferenças de estilo e comportamento dos profissionais envolvidos no processo; desenvolver a habilidade de dar e receber *feedback*; ter assertividade e segurança de argumentação sobre seus pontos de vista; desenvolver o estilo gerencial de negociação ganha x ganha.

Os 10 (dez) módulos de treinamento obedecem a objetivos específicos, sendo que o módulo 1 busca desenvolver a habilidade de visão de futuro; o módulo 2 busca a gestão de resultados; o módulo 3 trabalha a continuidade, estratégia e inovação; o módulo 4, desenvolve a liderança educadora que é o objetivo principal; os módulos 5, 6 e 7 trabalham com o foco na Gestão de Mudanças; os módulos 8, 9 e 10, focam-se na negociação e, por fim, os últimos módulos trabalham, além da tecnologia da informação, liderança, os fundamentos e práticas de marketing e a gestão de processos.

Estes módulos podem ser melhor entendidos conforme descrição a seguir.

- Visão do futuro – os módulos que trabalham esta competência são:
 - ACS - AMANA-KEY; APG AMANÁ; APG Continuidade; Encontro de Executivos; Gestão Negócios e Empreendedorismo; Pensando Estrategicamente ; Prodex; Tour Mercadológico Internacional; Tour Tecnológico Internacional Agroalimentar (*Benchmarking*); Tour Tecnológico Internacional de Tecnologia da Informação (*Benchmarking*); Workshop Visão Algar 2100.

Todas as sete competências são trabalhadas por meio de treinamentos oferecidos através de programas educacionais (Figura 05).

PROGRAMAS DE COMPETÊNCIAS	
<p>ACE - Algar Capacitação Essencial Destinado a formar potenciais sucessores e talentos com potencial diferenciado e executivos com menos de 2 anos em posição gerencial.</p>	<p>PGA I - Programa de Gestão Avançada I Destinado à reciclagem e aperfeiçoamento de executivos com mais de dois anos em posição gerencial.</p>
<p>PGA II - Programa de Gestão Avançada II Destinado à reciclagem e especialização dos Acionistas, Comitê Executivo da Algar e Diretores Superintendentes das empresas do Grupo.</p>	<p>PEF - Programa Estratégico de Formação Destinado a todos os associados, contemplando cursos e eventos com temas e conteúdos de grande atualidade, selecionados de acordo com o impacto que possam ter na melhoria dos resultados, ou com a urgência ou prioridade fixada pelo Grupo ou qualquer das suas empresas.</p>
<p>PGP - Programa de Gestão de Processos Destinado a todos os associados, visa sensibilizar para a necessidade de revisão constante dos processos com foco na otimização de resultados econômico/ financeiros e qualitativos, provendo o aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas do Grupo.</p>	<p>PCC - Programa de Cidadania Corporativa Destinado a todos os associados, visando a divulgação dos princípios e valores que constituem a cultura do Grupo Algar.</p>
<p>PTI - Programa de Tecnologia da Informação Destinado aos associados da Divisão Telecom, objetiva fornecer subsídios para atuação e compreensão deste setor.</p>	

Figura 05: Programa educacional da Unialgar 2003.

Fonte: Relatórios internos da Empresa.

- Gestão de Resultados: os módulos que trabalham esta competência são: ACS-AMANA-KEY; APG AMANA; *Business Plan*; Finanças para não Financeiros; Gestão de Processos; Gestão de Projetos; Pensando Estrategicamente; Prodex; *Tour* Mercadológico Internacional; Workshop Visão Algar 2100.
- Inovação: os módulos que trabalham esta competência são: ACS-AMANA-KEY; APG AMANA; Como potencializar idéias e gerir oportunidades; Gestão de Processos; Gestão de Projetos; Gestão Negócios e Empreendedorismo;

Tour Mercadológico Internacional; *Tour* Mercadológico Nacional; *Tour* Tecnológico Internacional Agroalimentar (*Benchmarking*); *Tour* Tecnológico Internacional de Tecnologia da Informação (*Benchmarking*); *Workshop* Visão Algar 2100.

- Liderança educadora: os módulos que trabalham esta competência são: ACS - AMANA-KEY; APG AMANA; APG Continuidade; *Coaching, Mentoring: Desenvolvendo habilidades nos Executivos; Como potencializar idéias e gerir oportunidades; Formação de Coaches; Formação de Líderes; Gente que entende de gente, dá lucro eternamente; Gestão de Talentos Humanos; Liderança no século XXI; MLE - Motivação e Liderança Eficaz; Técnicas de Apresentação.*
- Gestão de mudanças: os módulos que trabalham esta competência são: ACS-AMANA-KEY; APG AMANÁ; Gestão da Mudança na era da Informação; Gestão de Processos; Gestão de Projetos; *Tour* Mercadológico Internacional; *Tour* Tecnológico Internacional Agroalimentar (*Benchmarking*); *Tour* Tecnológico Internacional de Tecnologia da Informação (*Benchmarking*).
- Foco no cliente: os módulos que trabalham esta competência são: ACS-AMANA-KEY; APG AMANÁ; Consultor de Oportunidades; Excelência no Relacionamento com Clientes; Metodologia PGP e Ferramentas Estatísticas-Executivos; Metodologia PGP e Ferramentas Estatísticas-Não Executivos; *Tour* Mercadológico Internacional; *Tour* Mercadológico Nacional; Vendas consultivas.
- Negociação: os módulos que trabalham esta competência são: ACS-AMANA-KEY; APG AMANÁ; Negociação Avançada; Negociação Foco em Resultados.

3.4 Estruturação da Pesquisa de Campo

Esta pesquisa foi organizada, considerando: método de abordagem, amostragem, instrumentos, coleta de dados e, por fim, o tratamento dos dados coletados.

3.4.1 Método de abordagem

A metodologia adotada envolveu dados oriundos de:

- Análise documental;
- Questionário (Anexo 1).

A análise documental foi realizada com bases em documentos, tais como, relatório anual 2001, *folders*, projeto perfil Engeset 2001, gráficos, dentre outros.

Este tipo de análise constituiu-se de fonte importante de subsídios para a obtenção de informações. A análise desse conjunto de documentos contribuiu e orientou a coleta, o tratamento e a interpretação dos resultados da pesquisa.

A aplicação do questionário consistiu na entrega de um conjunto de 08 blocos de perguntas a 20 informantes.

3.4.2 Instrumentos da pesquisa

O questionário de pesquisa abordou questões que abrangem 07 blocos principais de informações.

O bloco 01 trata da identificação dos respondentes.

O bloco 02 trata da coleta de dados a respeito das estratégias de recursos humanos para a gestão de pessoas. Buscou-se a opinião dos respondentes, solicitando-lhes os graus de importância de cada estratégia, além de solicitar aos respondentes outras sugestões de estratégias julgadas importantes (questão aberta).

No bloco 03, as perguntas buscaram analisar as competências, identificando também os graus de concordância e de importância. Nesse bloco também foi solicitado aos informantes que relacionassem outras competências importantes (questão aberta). No bloco 03 adotou-se a seguinte escala de avaliação para medir o grau de contribuição:

- Contribui totalmente;
- Contribui parcialmente;
- Neutro;
- Contribui pouco;
- Não contribui.

O bloco 04 trata da estratégia de TH versus estratégias organizacionais. Solicitou-se aos respondentes os graus de concordância e importância de cada uma delas

As ações/estratégias de TH adotadas para a Gestão da Competência “inovação” fazem parte do bloco 05. Neste item, os respondentes deveriam atribuir um grau de concordância e outro de importância das ações para o associado da empresa.

No bloco 06, Perfil do Profissional Engeset, buscou-se a opinião dos respondentes sobre as características do profissional Engeset, avaliando-as em grau de concordância e de importância.

O último, bloco 07, é constituído de perguntas abertas em que são solicitados aos informantes:

- a) Características essenciais para identificação e preparação dos profissionais da Engeset.
- b) Oportunidades que a empresa oferece para se trabalhar a criatividade.
- c) Influência da competência “inovação” nos resultados da empresa.

Para medir o grau das respostas, adotou-se as seguintes opções:

- concordo totalmente;
- concordo parcialmente;
- neutro ou indeciso;
- discordo totalmente;
- discordo parcialmente.

Para cada questão adotou-se as seguintes escalas para medir o grau de importância:

- muito importante;
- importante;
- neutro;
- pouco importante;
- não importante.

A figura 06 relaciona, com o objetivo de melhor visualização, as variáveis e forma de medição das respostas dos questionários.

Objetivos específicos	Variáveis	Escala de Medição	Questões correspondentes	Forma de medição
Identificação dos entrevistados		Função Formação Tempo na empresa	Bloco 1	Contagem das respostas
Identificar as principais estratégias de recursos humanos para a gestão de pessoas na organização		Não importância Importância Neutro	Bloco 2 Questões de 1 a 4	Número de respostas nos questionários
Comparar o grau de agregação de valor da competência “inovação” com as sete competências do modelo adotado pela Engeset/Algar.		Concordância Importância Neutro	Bloco 3 Questões de 1 a 7	Número de respostas nos questionários
Apresentar o processo de identificação e preparação dos profissionais essenciais da Engeset.		Concordância importância	Bloco 4 Questões 1 a 4.10	Número de respostas nos questionários
Verificar se a efetividade da competência “inovação” está sendo capaz de influenciar nos resultados organizacionais e empresariais de Engeset.		Concordância importância	Bloco 5 Questões de 1 a 8.	Número de respostas nos questionários
Identificar as oportunidades de se trabalhar a criatividade em algumas áreas essenciais da empresa.		Concordância importância	Bloco 6 Questões de 1 a 16.	Número de respostas nos questionários
Questões abertas		Dar sugestões	Bloco 7 Questões de 1 a 3.	Número de ocorrência e coincidências de respostas.

Figura 06: Processo de pesquisa.

Fonte: Desenvolvida pela autora.

3.4.3 Coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados em janeiro de 2002, na sede da Engeset, com uma amostra de quatro grupos específicos, tendo cada grupo cinco elementos. A coleta foi feita por meio de questionário e de documentos da empresa, objeto de estudo. Depois de coletados, os dados foram organizados, por meio de gráficos, para melhor visualização, o que facilitou e agilizou o processamento e o tratamento dos dados (Figura 09).

3.4.4 Tratamento dos dados

Segundo Godoy (1995), os estudos de caso são pesquisas de caráter qualitativo, que permitem análises com tratamento estatístico menos sofisticado. Os dados do questionário, amostra para a pesquisa, foram organizados em tabelas e o perfil dos pesquisados foi apresentado em gráficos.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

Com o objetivo de organizar e tratar cientificamente as informações coletadas no questionário, este capítulo traz os resultados qualitativos e quantitativos encontrados no processo de análise e interpretação dos dados.

Para uma melhor compreensão desses resultados, alguns dados são apresentados em textos, gráficos e tabelas. Em relação à análise documental, traçam-se o histórico e o perfil da empresa estudada.

4.2 Perfil Empresarial e Organizacional da Engeset

A Engeset é uma empresa do Grupo Algar, que é um grupo empresarial com capital social de origem familiar, fundado na década de 30, em Uberlândia, Estado de Minas Gerais, pelo Sr. Alexandrino Garcia e família. Ao longo dos anos, com a necessidade de expansão e diversificação do negócio, o Grupo firmou parcerias, tanto com empresas nacionais como internacionais, mudando radicalmente a sua atuação.

4.3 Histórico da Engeset/Algar

A Engeset é uma das empresas do Grupo Algar, constituída em 1991 e sediada em Uberlândia-MG. Foi criada com o objetivo de atuar nas áreas de prestação de serviços em projetos e instalações de telecomunicações e informática. Inicialmente, oferecia serviços na área de construção e manutenção de redes telefônicas rurais e

urbanas, redes de dados, fibras ópticas, sistemas *wireless* e *turnkey*, além de prestar serviços de consultoria, cadastramento, projetos, dentre outros.

É a pioneira na implantação de links ópticos diretamente enterrados, canalizados em dutos e aéreos. A Engeset trabalha com redes metálicas, desde 1991, tendo construído mais de 950 mil terminais em todo o território nacional. Destaca-se sua competência na gestão de todas as unidades de medição de redes. Outro tipo de rede trabalhada na Engeset são as redes ópticas de longa distância. Com elas, a empresa já ultrapassou a marca de 15000 Km de cabos enterrados no Brasil. É pioneira no mercado na utilização de tecnologias como sopramento (*blowing cable*), *plow* de alto desempenho, lançamento de cabos e utilização da mais moderna tecnologia em furo direcional, valetadeiras pesadas e *rail plow*. As redes de ópticas de acesso também constituíram grande experiência de soluções de engenharia de uso da empresa.

A Engeset já construiu também mais de 1000 Km de redes multiserviços, redes HFC (*Hybrid Fiber and Coaxial*) para soluções de redes de faixa larga (*Broadband*). As redes de manutenção são um grande diferencial nesta área, o que faz o pilar estratégico de atuação da empresa. Existe um grande investimento em treinamento operacional e tecnológico.

Quanto às redes metálicas que a Engeset tem instalado, são mais de 1,3 milhões de terminais nas principais operadoras de telecomunicações. A empresa trabalha também com os sistemas de transmissão, tais como: *wireless*; celular; WLL, MMDS e LMDS; sistemas de rádio digital; sistema multiplex digital e óptico (SDH); sistema DWDM, ATM, *Frame Relay*; manutenção e operação em laboratório e campo; sistema de energia AC/DC, climatização e predial.

Nos últimos anos, a empresa investiu muito no segmento de comunicação de dados, atuando também na habilitação dos meios e instalação de modem, em projetos de construção e manutenção de sites para serviços celular WLL, além de climatização, energia, sistema irradiante e alarmes para mais de 400 sites em operação no Sudeste do Brasil. Atua em testes de cadastramento em mais de 5 milhões de pares no país; fornece aos seus clientes a atualização de seu cadastro com a empresa.

A Engeset possui grande experiência na execução de *surveys* e projetos na área de transmissão (rádio e MUX), OPGW, projetos de rotas ópticas de longa distância, redes metropolitanas, redes metálicas, elaboração de cadastro de rede, *data*

colecction, digitalização em base georeferenciada e conversão de dados para sistemas de gerência de redes. Atua também na área de energia OPGW e com empresas *multi-utilities*, disponibilizando serviços de energia, telecomunicações e outros.

Nos anos de 2001/2002, a Engeset sofreu significativo impacto em seus resultados, em função do desaquecimento do setor de construção de redes de telecomunicações, o que a levou a realizar um processo de redirecionamento estratégico e adequação da estrutura à nova realidade mercadológica.

Esses fatores levaram a Engeset a encerrar o ano de 2002 com um prejuízo líquido de R\$20,2 milhões. Diante de um cenário desfavorável, os ativos voltados à implantação de redes ópticas foram colocados à venda. Apesar disso, a empresa encerrou 2002 com endividamento no patamar de R\$7 milhões.

Em 2003, a Engeset está priorizando a manutenção de redes externas e internas para Engeset clientes da Área de telecomunicações. A partir deste novo posicionamento mercadológico e de sua reorganização operacional e financeira, a empresa espera melhorar consideravelmente a sua performance. Conhecida por inovações e recordes na implantação de infra-estrutura, a Engeset possui expertise e renome nos mercados em que atua. Por isso, apesar dos problemas de desempenho, em 2002, manteve-se a política de capacitação intensiva dos seus associados.

Em suma, mesmo diante dos problemas que vêm enfrentando, as operações da Engeset compreendem a construção civil e a assessoria e prestação de serviços em projetos de engenharia, podendo operar no mercado exterior, promovendo a importação e a exportação de bens e serviços, diretamente ou por intermédio de outras empresas do Grupo Algar.

4.4 Perfil da População Estudada

A pesquisa na Engeset contou com a participação efetiva de 18 funcionários da empresa, embora tenham sido escolhidos 20 associados, para compor essa amostragem. Assim, dos 20 questionários distribuídos aos associados escolhidos, apenas 18 foram respondidos.

O perfil dos funcionários informantes constitui-se da seguinte forma: 02 associados com o cargo de Desenvolvimento de novos produtos / serviços, 02

Diretores, 06 Associados do TH, 03 Coordenadores de tecnologia, 02 Especialistas em telecomunicações e 03 Analistas de qualidade. Esses informantes foram selecionados tendo como base os setores da Engeset.

Perfil dos Funcionários Entrevistados	Quantidade
Desenvolvimento de novos produtos / serviços	02
Diretores	02
Associados do TH	06
Coordenadores de tecnologia	03
Especialistas em telecomunicações	02
Analistas de qualidade	03

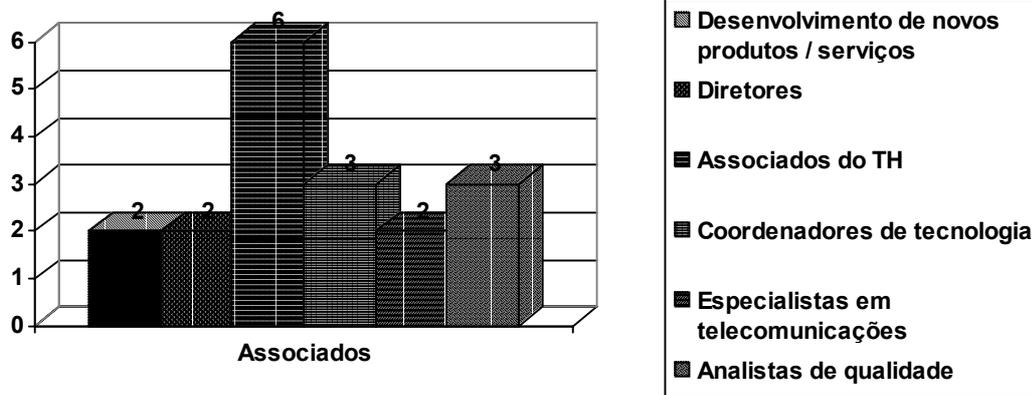


Figura 07: Perfil dos entrevistados.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

Neste bloco, foram agrupados todos os resultados da pesquisa referentes ao perfil dos entrevistados. A consolidação da pesquisa em relação ao perfil dos participantes, envolvendo função, formação acadêmica, experiência profissional na empresa e área em que atua está agrupada nos gráficos e figuras a seguir.

4.5 Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados Obtidos

Este item mostra a análise desenvolvida e organizada a partir dos resultados obtidos na investigação de campo, na Engeset. A análise permite identificar as principais estratégias de recursos humanos para a gestão de pessoas e para a gestão da competência “inovação”; comparar o grau de agregação de valor da

competência “inovação” com as sete competências do modelo adotado pela Engeset/Algar; verificar se a efetividade da competência “inovação” está sendo capaz de influenciar nos resultados organizacionais e empresariais de Engeset; apresentar o processo de identificação e preparação dos profissionais essenciais da Engeset; identificar as oportunidades de se trabalhar a criatividade na empresa. A análise permite identificar se a inovação influencia nos resultados da empresa e, se há aceitabilidade das estratégias pelos associados da mesma.

De acordo com a entrevista aplicada, foram desenvolvidas figuras representativas dos resultados, onde se nota que aproximadamente 91% dos entrevistados possuem curso superior, sendo que apenas 28% possuem algum tipo de especialização. Dos informantes, apenas 2 não responderam.

A seguir apresenta-se a figura 08, que representa a formação acadêmica dos entrevistados.

Formação Acadêmica	Entrevistados
Nível médio	0
Nível superior incompleto	03
Nível Superior completo	08
Nível superior com especialização	5
Nível Superior com Mestrado	0
Nível Superior com Doutorado	0
Não responderam	02
Total dos informantes	18

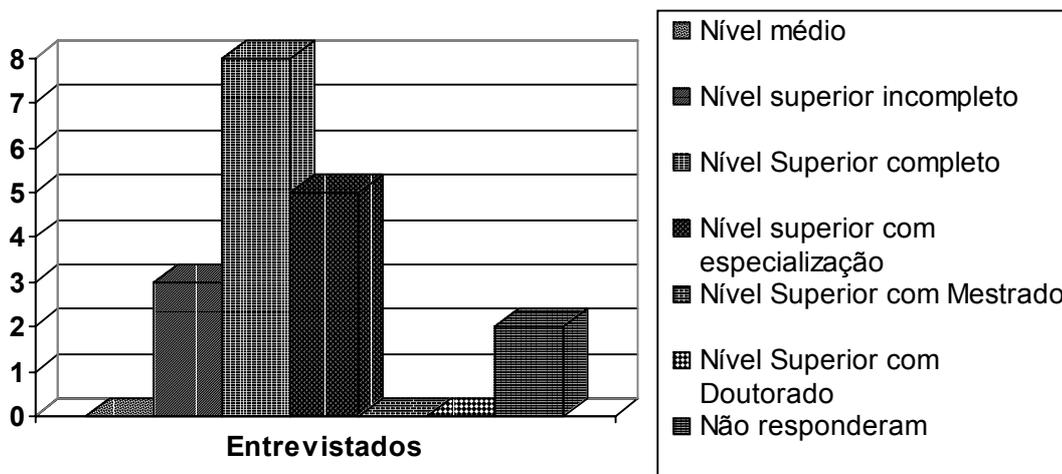


Figura 08: Formação acadêmica.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

Com relação à formação acadêmica, pode-se inferir que se faz necessária a adoção de uma política de incentivo com maior número de benefícios financeiros aos associados com formação acadêmica, em nível de especialização, o que pode favorecer a empresa, tendo associados mais qualificados.

A questão relacionada à experiência e área profissional corresponde à identificação da faixa de experiência na Área e na empresa. Os resultados apresentados neste item apresentaram uma concentração maior em torno da faixa mais alta: 8 anos. Apenas 30% dos entrevistados, aproximadamente, têm 8 anos de experiência na função e na empresa, sendo interessante ressaltar que são exatamente o diretor e o coordenador respectivamente. Pode-se destacar também que, em sua maioria, os entrevistados têm mais de 3 anos na função na empresa. Isso pode dar à pesquisa mais credibilidade, uma vez que os entrevistados já tiveram tempo de conhecer mais de perto a política da empresa.

Nr de participantes	Cargo	Média Tempo Experiência	Área de atuação
02	Diretor de TH	7 anos	TH e tecnologia
02	Desenvolvimento de novos serviços	4 anos	Desenv de serviços
06	Analista de TH	4 anos	TH
03	Coordenador de tecnologia	8 anos	Tecnologia
02	Especialista em telecomunicações	4 anos	Telecomunicações
03	Analista de qualidade	5 anos	Qualidade

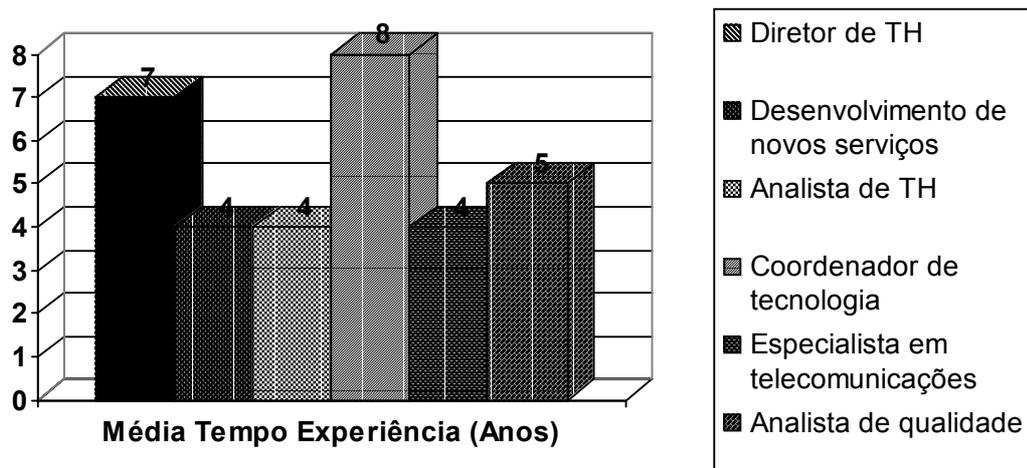


Figura 09: Média de tempo de experiência profissional na área.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

A figura 09 ilustra em dados a experiência na área, separados por cargos.

Neste bloco 2, foram apresentadas aos informantes as estratégias de TH, para que as avaliassem em grau de importância. A figura 10 mostra em dados as Estratégias de TH.

Estratégias	Não é importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante	Total
Recrutamento de pessoal					18	18
Seleção de pessoal (TH)					18	18
Aprimoramento contínuo				01	17	18
Plano de carreira					18	18
Avaliações			01	02	15	18
Avaliações contínuas			03	05	10	18
Plano de remuneração					18	18
Plano de segurança				13	05	18
Plano de saúde				04	12	18
Treinamento contínuo				03	15	18
Desenvolvimento de projetos			04	06	08	18
Fóruns e encontros			02	10	06	18

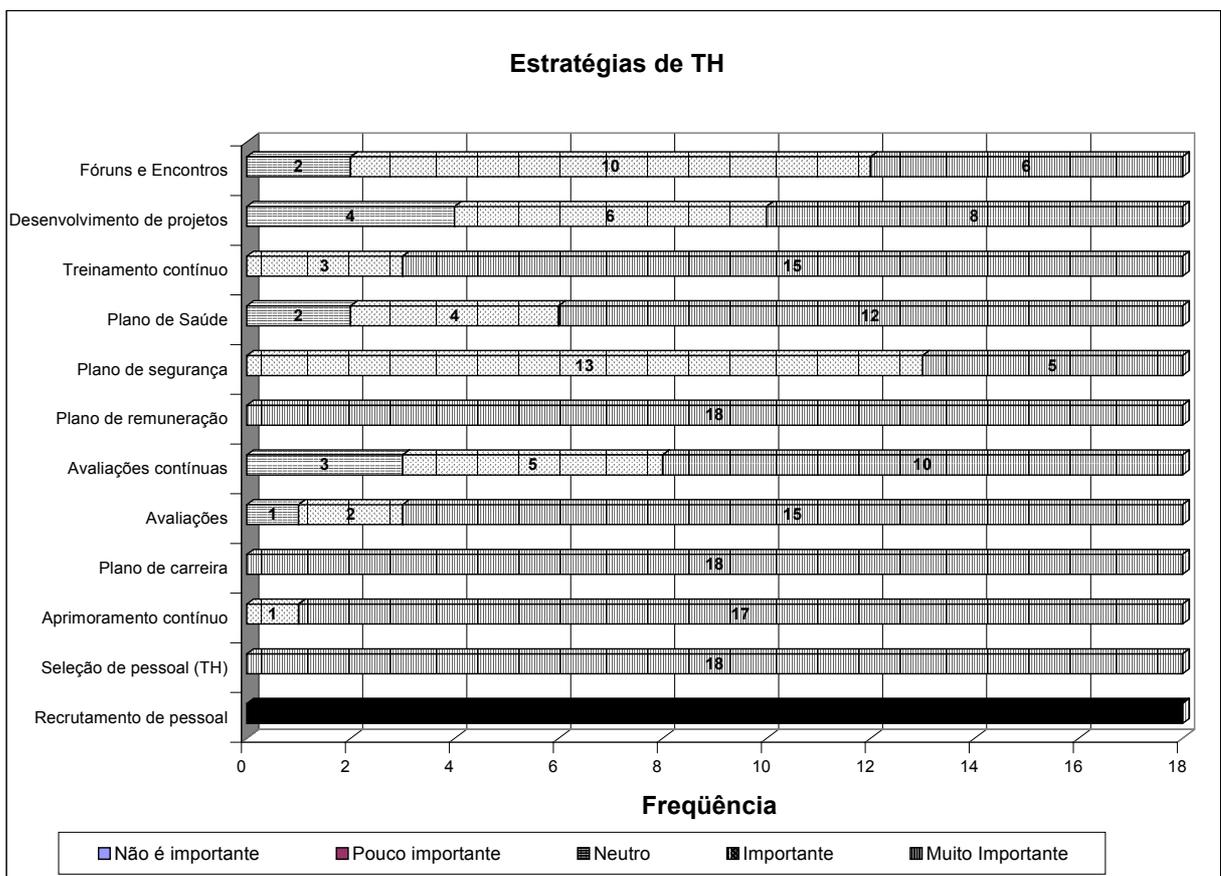


Figura 10: Estratégias de TH.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

Diante dos resultados apresentados na tabela anterior, cumpre ressaltar a presença de divergências de opiniões nos itens “Plano de segurança” e “Plano de saúde”, que apresentam diferenças significativas, envolvendo estratégias referentes à retenção de pessoal. Nota-se que, em relação à estratégia “Desenvolvimento de projetos”, houve divergência relacionada ao grau de importância, e o que mais chama a atenção é o número de informantes que se considerou neutro diante dessas ações.

São 12 ocorrências e, levando-se em consideração o porte da Engeset, pode-se dizer que este é um número alto. Este resultado preocupa, uma vez que essas respostas podem influenciar nos resultados organizacionais e empresariais da Engeset. Um profissional que não considera importante o desenvolvimento de projetos pode não estar atrelado aos objetivos da empresa.

Depreende-se, diante desses resultados que, apesar dessas divergências, as estratégias, em sua maioria, são aprovadas pelos informantes.

No bloco 3 apresentam-se as respostas ao grau de concordância e de importância sobre as 07 (sete) competências, adotadas pela Área de TH da Engeset. A figura 11 apresenta, em percentual, a consolidação dos resultados da pesquisa em relação às referidas competências segundo o grau de concordância e importância.

Características	Concordo totalmente, mas não é importante	Concordo parcialmente, mas é pouco importante	Não concordo, acho sua importância neutra	Concordo parcialmente, mas é importante	Concordo totalmente, e é muito importante	Total
1. Visão de futuro					18	18
2. Gestão de resultados					18	18
3. Inovação					18	18
4. Liderança educadora					18	18
5. Gestão de mudanças					18	18
6. Foco no Cliente				14	04	18
7. Negociação				13	05	18

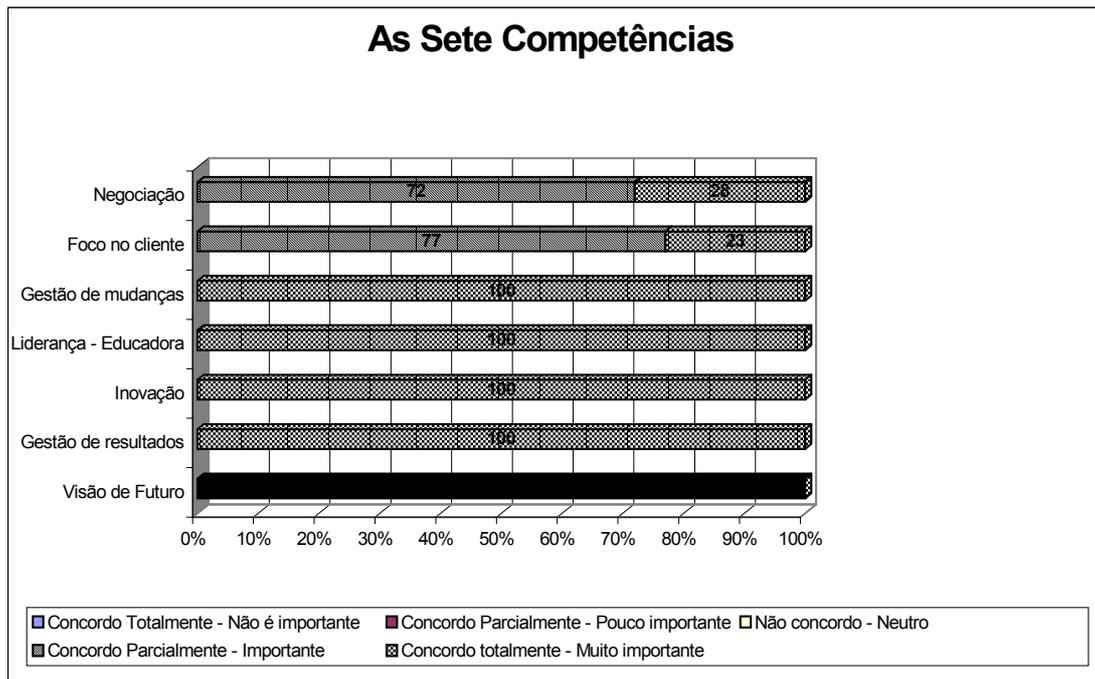


Figura 11: As sete competências.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

Considerou-se em uma mesma tabela os graus de concordância e de importância, por considerar que, geralmente, quando o entrevistado concorda com o aspecto a ser analisado é porque ele admite seu grau de importância para a empresa e, além disso, compreende-se que o associado deve ter concordância com o aspecto a ser analisado, pois é um funcionário da empresa.

Ao se analisar a figura 11, considera-se que todos os informantes conhecem as sete competências adotadas na Empresa e que concordam com a maioria delas. Fica evidente também, a aprovação das estratégias pelos associados informantes. É muito importante assegurar que os funcionários conheçam as estratégias de negócio da empresa, que estejam alinhados e comprometidos com elas.

Nos itens “foco no cliente” e “negociação”, houve uma maior divergência, pois no primeiro caso houve 14 entrevistados que consideram ‘parcialmente importante’ o “foco no cliente”. No item “negociação”, houve 13 entrevistados que responderam que ‘concordam parcialmente’ com ela, apesar de considerá-la também importante.

Os dados parecem deixar claro que, na era da informação e do conhecimento, cada uma das sete competências contribui para atrair e reter talentos, o que é essencial para as organizações.

A visão de futuro, por exemplo, constitui-se em uma competência essencial, uma vez que o maior desafio da próxima década será o de mudar rápido e seguir o ritmo das novas tecnologias e dos novos valores.

A gestão de resultados está cada vez mais vinculada às habilidades de solucionar problemas para aumentar a produtividade do trabalhador. Espera-se que os funcionários analisem situações, pensem criativamente e solucionem problemas, façam perguntas e esclareçam o que não compreendem, para sugerir melhorias de maneira contínua.

A inovação consiste em aprender coisas novas e necessárias para se ter flexibilidade e inovar sempre, pensando no sucesso da empresa.

A liderança educadora é o novo imperativo do momento e contribui para a identificação e para o desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa para o novo século. As empresas estão capacitando as pessoas em termos de espírito empreendedor e de liderança.

A gestão de mudanças, foco no cliente e negociação representam competências importantíssimas que garantem às organizações a ampliação de seus ambientes competitivos.

No bloco 3, o entrevistado deveria atribuir um grau de participação na efetivação de cada estratégia de TH em relação às estratégias organizacionais, atribuindo um grau de concordância e de importância para cada uma delas.

Notadamente, no bloco 4 houve uma total aprovação dos itens. Percebe-se que os informantes entendem que todo funcionário necessita possuir um conjunto de competências básicas, em forma de conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolver suas atividades na empresa. Os resultados coletados estão agrupados na figura 12.

Na área de seleção e recrutamento, importante se faz descobrir profissionais ou candidatos com potencial para contribuir com a empresa. Neste quesito, o principal é selecionar talentos pelas atitudes tais como integridade, criatividade e aprendizado contínuo e inovador.

O desenvolvimento de projetos é um meio eficaz para que o funcionário possa ter uma visão de oportunidade e renovação contínua. Esta visão só será possível através os resultados desses projetos. Os treinamentos constantes, oferecidos pela empresa, favorecem o crescimento do profissional, todos ensinam e aprendem o

tempo todo. O espírito de aprendiz é exigido do profissional comprometido com o futuro dele e da empresa.

Características	Concordo totalmente, mas não é importante	Concordo parcialmente, mas é pouco importante	Não concordo, acho sua importância neutra	Concordo parcialmente, mas é importante	Concordo totalmente, e é muito importante	Total
1. Recrutamento de pessoal x encontrar as pessoas certas					18	18
2. Seleção de pessoal x análise de currículos e entrevistas					18	18
3. Integração à empresa x desenvolvimento					18	18
4. Retenção de pessoal, por meio de:					18	18
4.1 Aprimoramento contínuo dos profissionais x cursos e treinamentos					18	18
4.2 Plano de remuneração x motivação					18	48
4.3 Avaliações x premiações de performances.				10	8	18
4.4 Avaliações constantes x oportunidades de auto-avaliação			04	10	04	18
4.5 Plano de segurança x investimentos nas pessoas			03	11	04	18
4.6 Plano de remuneração x incentivo					18	18
4.7 Plano de saúde x investimentos nas pessoas			05	10	03	18
4.8 Treinamentos contínuos x investimentos nas pessoas				05	13	18
4.9 Desenvolvimento de projetos x crescimento das pessoas				05	13	18
4.10 Fóruns e encontros x crescimento das pessoas e organização			05	04	09	18

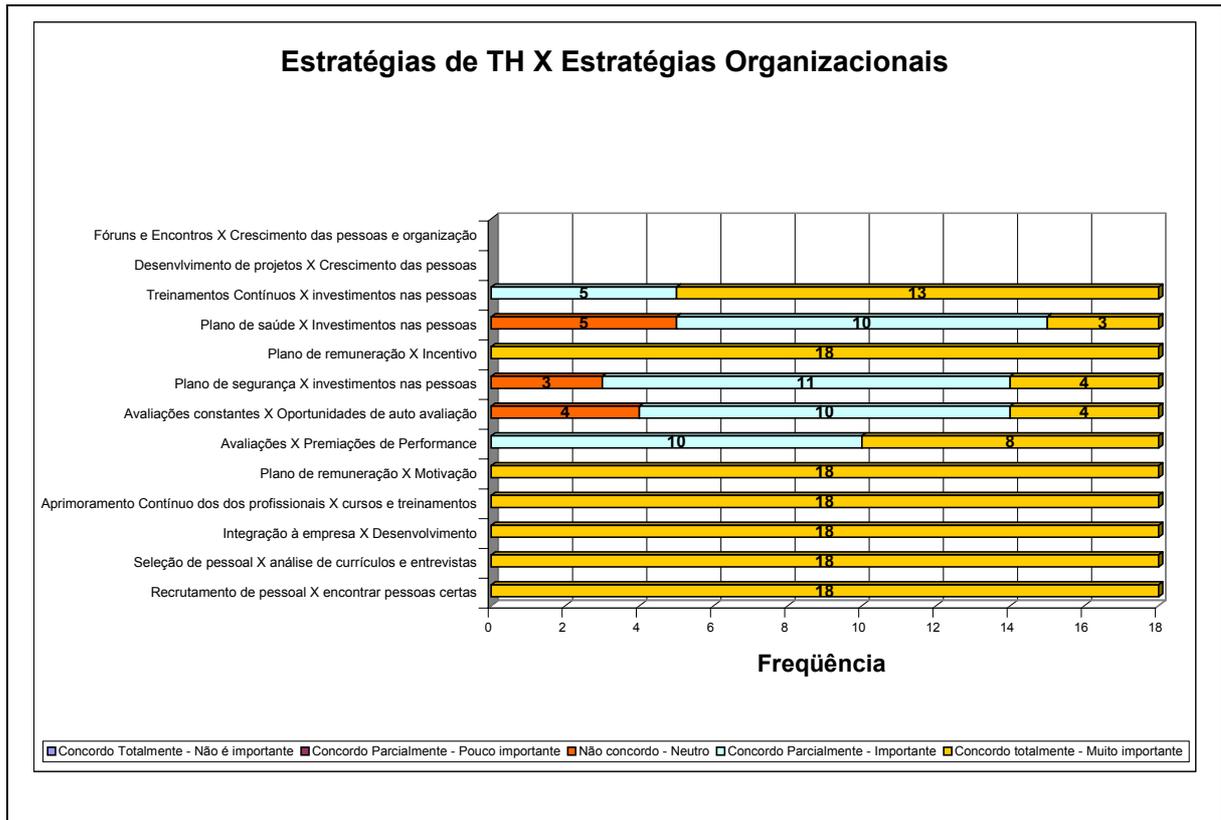


Figura 12: Estratégias de TH x Estratégias Organizacionais.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

Em relação aos fóruns e encontros, a empresa necessita estar sempre treinando os talentos, com a função de desenvolver equipes integradas, na tentativa de manter idéias inovadoras, incentivar a participação na vida da organização. Para a empresa, necessário se faz ter treinamentos para gerar mudanças no comportamento e no desenvolvimento de habilidades, atitudes e conceitos (Figura 12).

O bloco 5 abordará as ações para se atingir a inovações; nele os informantes iram avaliar, segundo os graus de concordância e importância das ações adotadas pela Engeset para atingir a competência “inovação”.

No contexto atual, as mudanças são muitas, contínuas e cada vez mais velozes. Esta situação cria muita ansiedade e insegurança nas pessoas, e isto muitas vezes as leva a pensar que se o procedimento adotado está dando certo, não havendo, assim, necessidade de mudanças. O desafio para a área de TH é justamente gerenciar os princípios e valores que orientam o comportamento das pessoas em momentos de transição e mudanças.

Características	Concordo totalmente, mas não é importante	Concordo parcialmente, mas é pouco importante	Não concordo, acho sua importância neutra	Concordo parcialmente, mas é importante	Concordo totalmente, e é muito importante	Total
1. Investir no desenvolvimento de pesquisas de mercado, novos produtos e serviços.					18	18
2. Atualizar-se em relação às descobertas tecnológicas próprias dos setores de atuação do grupo					18	18
3. Ser pioneiro para lançar produtos e serviços				13	05	18
4. Buscar novos processos de trabalho				02	16	18
5. Perseguir objetivos e metas audaciosas					18	18
6. Buscar oportunidades inovadoras					18	18
7. Propor mudanças em práticas ou procedimentos				12	06	18
8. Acompanhar e entender as tendências mundiais no comportamento humano, principalmente em relação aos hábitos de consumo, necessidades e expectativas emergentes.					18	18

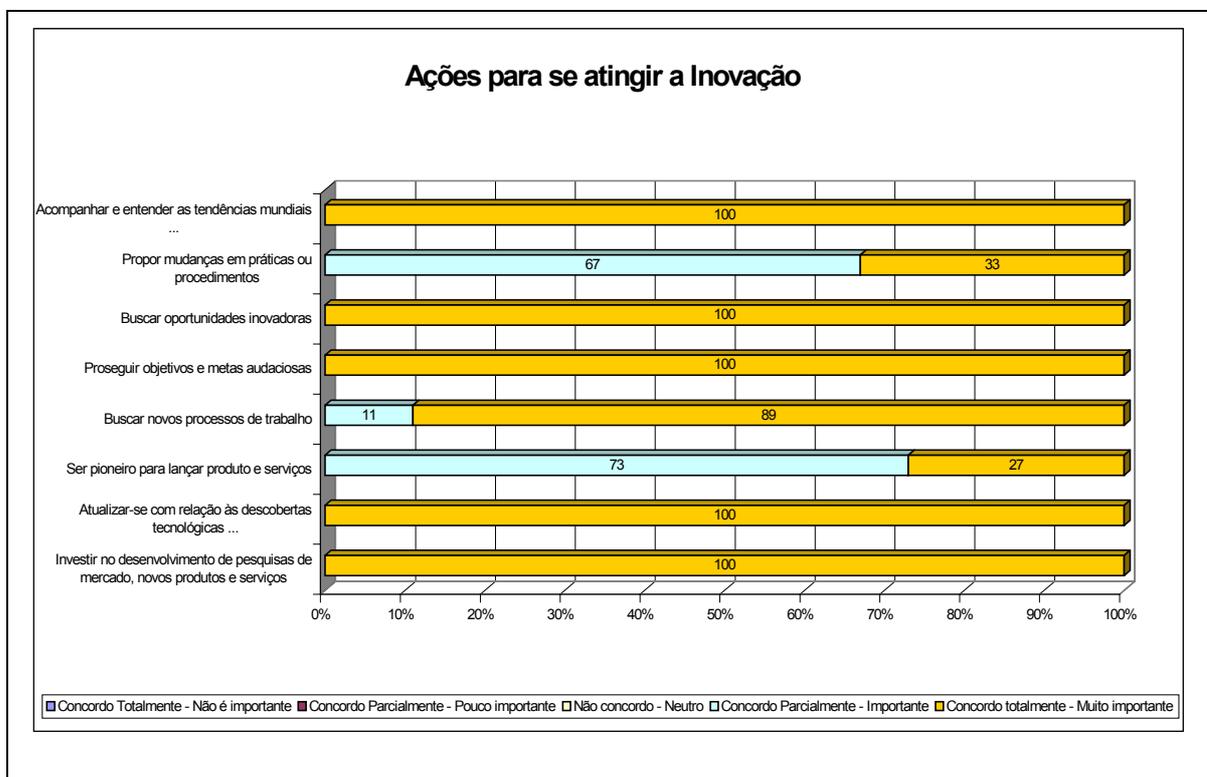


Figura 13: Ações para se atingir a inovação.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

Percebe-se, diante dos resultados apresentados, que 13 informantes consideram “importante” mas não ‘muito importante’ “ser pioneiro para lançar produtos”, como uma ação para se alcançar a inovação. Esses números são parecidos, novamente, no item “propor mudança em práticas ou procedimentos”.

Pode-se depreender daí que há uma preocupação com “mudanças” por parte dos associados. Muitas vezes, os associados, diante de condições diversas do ambiente de trabalho, mantêm-se numa situação de acomodação.

Segundo a área de TH da Engeset, o profissional desta empresa deve apresentar um perfil moderno, com as características exigidas pela referida área. Nesse bloco, os informantes deveriam avaliar o grau de concordância e de importância dessas características. Os resultados estão organizados na figura 14.

Características	Concordo totalmente, mas não é importante	Concordo parcialmente, mas é pouco importante	Não concordo, acho sua importância neutra	Concordo parcialmente, mas é importante	Concordo totalmente, e é muito importante	Total
1. Criatividade					18	18
2. Espírito de equipe					18	18
3. Pensamento estratégico				10	08	18
4. Visão sistêmica					18	18
5. Idéias claras					18	18
6. Flexibilidade					18	18
7. Responsabilidade					18	18
8. Produtividade				06	12	18
9. Senso de economia					18	18
10. Delegação.					18	18
11. Liderança educadora					18	18
12. Participação					18	18
13. Dinamismo					18	18
14. Coragem				13	05	18
15. Fé				11	07	18
16. Paixão			12	-	06	18

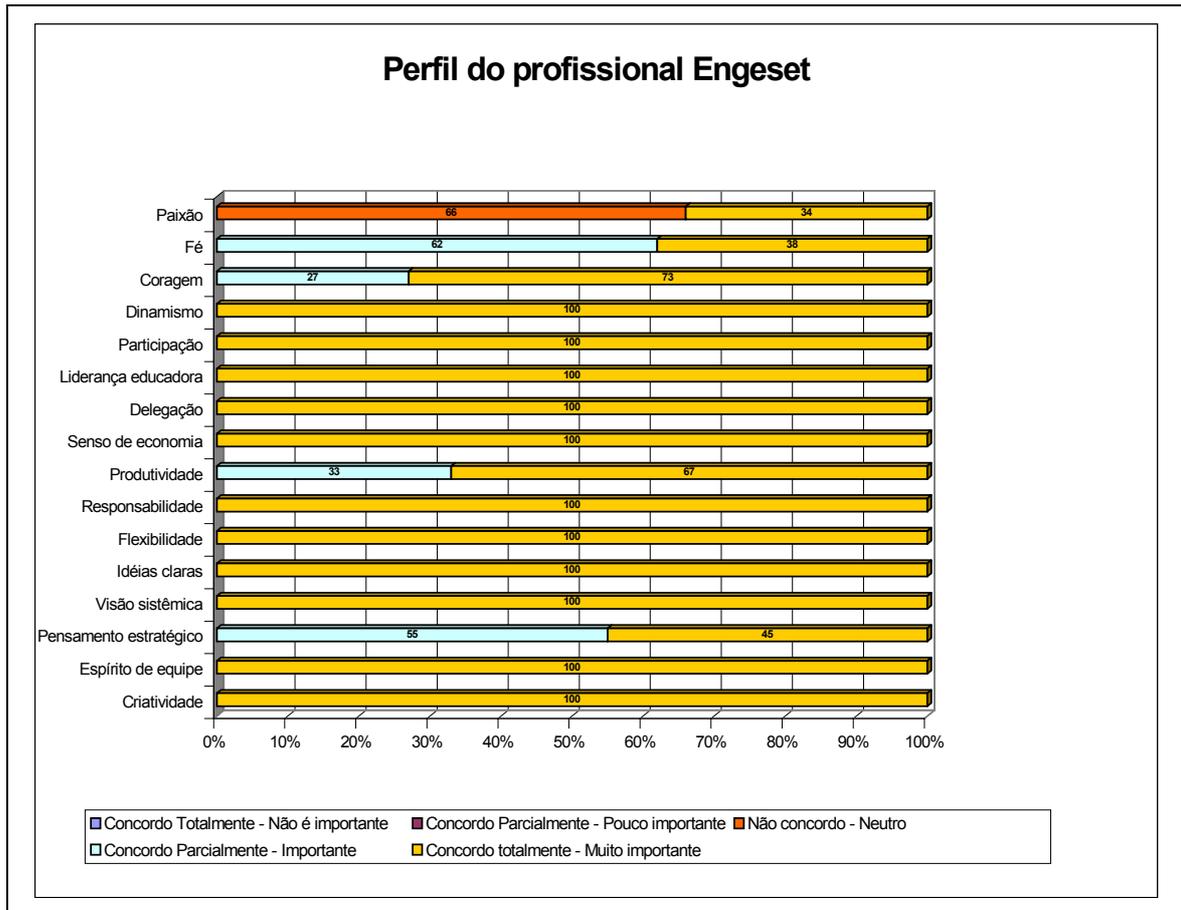


Figura 14: Perfil do profissional Engeset.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

A divergência de respostas, em relação aos itens “coragem”, “fé”, “paixão”. Nos dois primeiros houve um número maior de associados que os considerassem “importantes” em contraposição ao “muito importante”. Isto demonstra que a maioria ainda não considera a coragem e a fé como atributos responsáveis pela inovação. A “paixão” é outro aspecto que não é considerado como “muito importante”, uma vez que 12 dos 18 informantes, marcaram suas respostas na coluna “neutro”. Reconhece-se, porém, que este tipo de análise é subjetivo. Podem existir pessoas apaixonadas pelo que fazem e aquelas que necessitam fazê-lo diante de necessidades de sobrevivência.

O bloco 7 aborda os resultados das perguntas abertas, com o objetivo de complementar as informações quantitativas obtidas com as questões fechadas, foi solicitado aos informantes da pesquisa que incluíssem neste bloco, características ou aspectos não contemplados nos blocos anteriores.

Tabela 01: Questões abertas.

Categories	Sugestões apontadas	Frequência
1. Características / profissionais Engeset	Conhecimento específico da atividade	05
	Saber buscar soluções	03
	Saber reconhecer quando uma estratégia falhou	04
	Ter ousadia	02
	Influenciar na estrutura do setor e não simplesmente aceitar regras impostas	01
	Ter facilidade de relacionamento	02
	Gostar do que faz	08
	Ter aprendizado contínuo	03
	Liderar as mudanças	01
	Não responderam	08
2. Oportunidades que a Engeset oferece para se trabalhar a CRIATIVIDADE	Sala de criatividade	16
	Autonomia para se buscar soluções	03
	Programa de gestão de Idéias (PGI)	07
	Programa de Gestão de Processos (PGP)	06
	Desenvolvimento de projetos	04
	Não opinaram	02
3. Influências da Competência INOVAÇÃO nos resultados da empresa	Adotar novas formas de resolver e medir serviços	01
	Identificar oportunidades de necessidades dos clientes	02
	Ter soluções para obras	02
	Ser pioneiro	04
	Fugir das abordagens imitativas, não inovadoras	05
	Ser rápido nas decisões	04
	Não opinaram	12
4. Outras estratégias importantes	Ser transparente nas ações	01
	Capacidade de adaptação às mudanças	03
	Não opinaram.....	11
5. Outras competências importantes	Conhecimento específico e básico geral das atividades	03
	Acompanhamento de inovações tecnológicas	01
	Flexibilidade para mudanças	02
	Não opinaram	13

Diante dos resultados das questões abertas, percebe-se que os informantes consideram as estratégias de TH, relevantes para o crescimento da organização como um todo. Os informantes relacionaram outras questões que contribuem para esse crescimento. Ressaltam-se os itens “ter facilidade de relacionamento” e “liderar as mudanças” como os aspectos com menor número de ocorrência. Também foi colocado em evidência, pelos profissionais entrevistados, o item “ter conhecimento específico da atividade que exerce”.

Foi abordado o item “gostar do que faz”, pois é cada vez mais forte a linha de autores e especialistas que defendem o ser humano como principal ativo das empresas. Importante se faz, então, valorizar as pessoas que gostam do que fazem e têm facilidade de relacionamento dentro das empresas. O desempenho dos profissionais reflete o sucesso da própria organização. Os entrevistados colocaram em pauta, também, o aspecto “ter ousadia”.

O profissional da “Era do Conhecimento” deve ter ousadia para construir resultados, reconhecer suas próprias forças sem, contudo deixar de aprender e desenvolver-se. A ousadia é a base para redirecionamento do foco da ação.

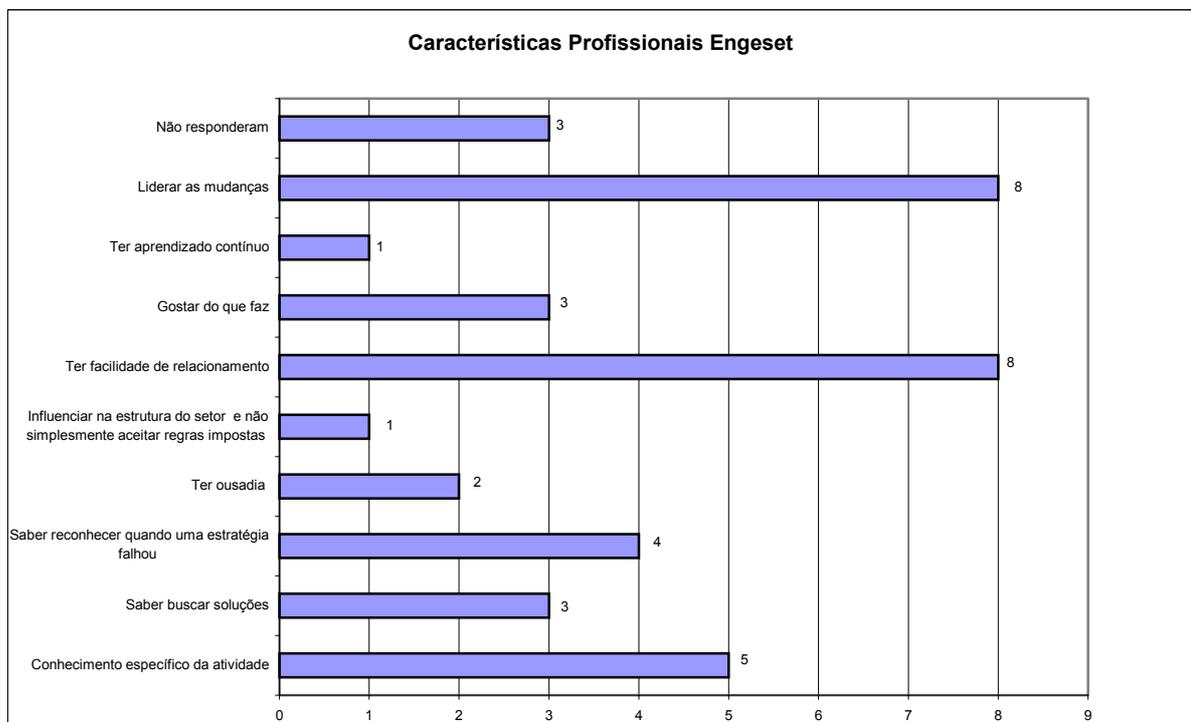


Gráfico 01: Características profissionais.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

Em relação à segunda categoria: “oportunidades que a Engeset oferece para se trabalhar a criatividade”, percebe-se que a “sala da criatividade (Anexo), citada por quase todos os informantes, tem a aprovação dos associados. Os programas da empresa “PGI E PGP” (Anexo 2), foram lembrados e são considerados pela maioria como importantes instrumentos para se trabalhar a criatividade. Outro item incentivador da criatividade é o “desenvolvimento de projetos”, citado 4 vezes pelos entrevistados.

Com relação à terceira categoria, “Influências da competência ‘inovação’ nos resultados da empresa”, percebe-se, diante dos resultados, que, para os associados, “ser rápido nas decisões” é uma ação importante na empresa, para se atingir a inovação. Foram 12 ocorrências desta influência nos resultados da entrevista. Os cinco informantes comentaram que a “fuga de abordagens imitativas, não inovadoras” é uma das influências positivas da empresa para se alcançar a inovação. É importante destacar que, nessa categoria, apenas um entrevistado não respondeu.

Os resultados da quarta categoria demonstram que as estratégias citadas anteriormente são relevantes para o processo de mudanças. Foram 11 ocorrências do item “não opinaram”.

Os resultados da quinta categoria demonstram também a aprovação das competências, uma vez que foram poucas as sugestões para complementá-las.

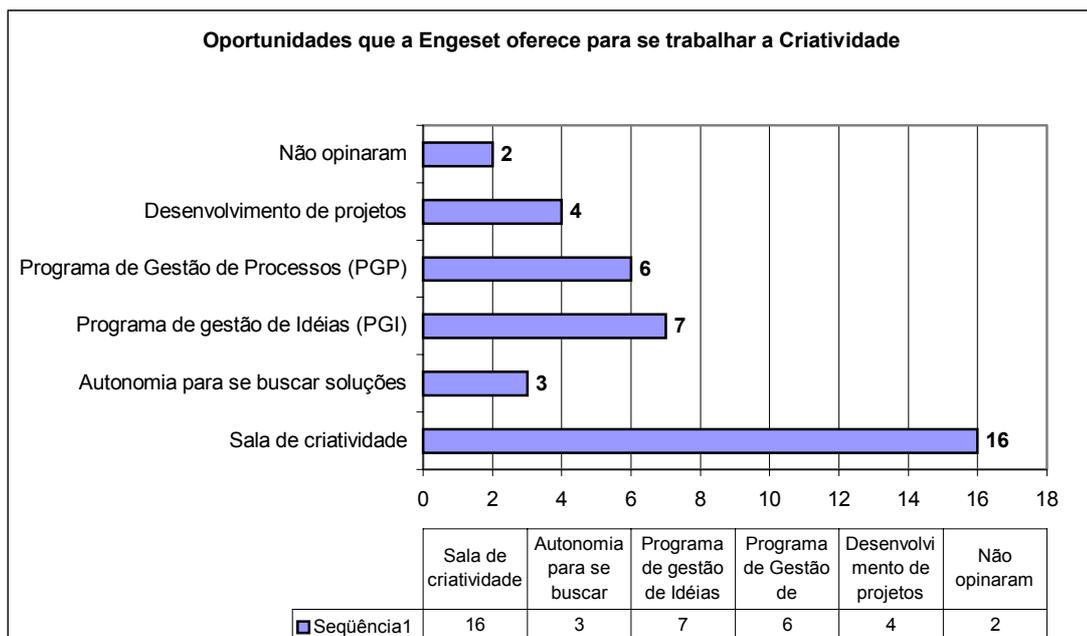


Gráfico 02: Oportunidades que a Engeset oferece para se trabalhar a criatividade.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

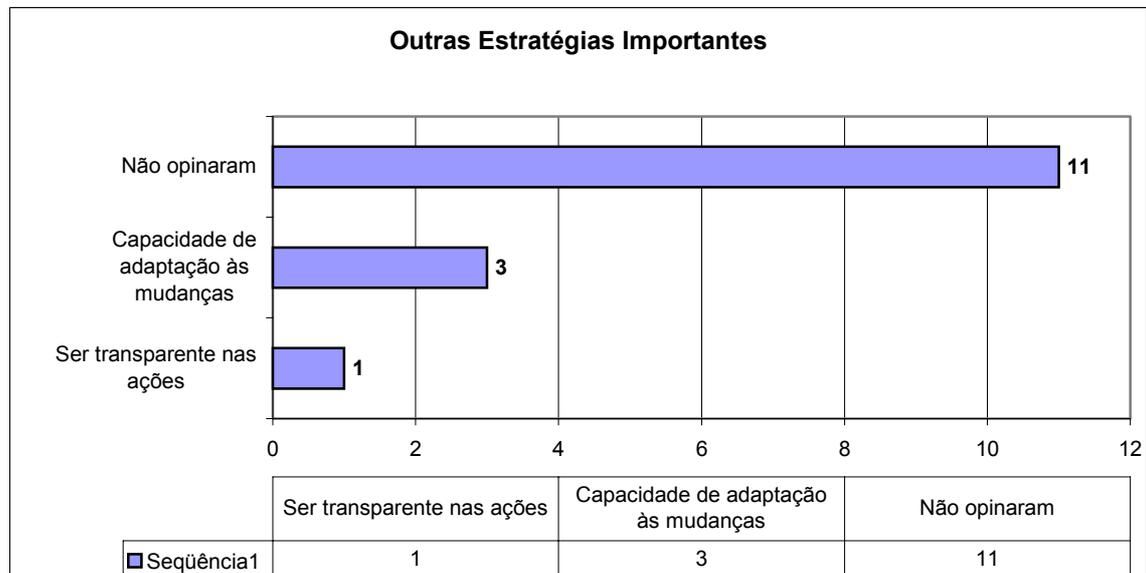


Gráfico 03: Outras estratégias importantes.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

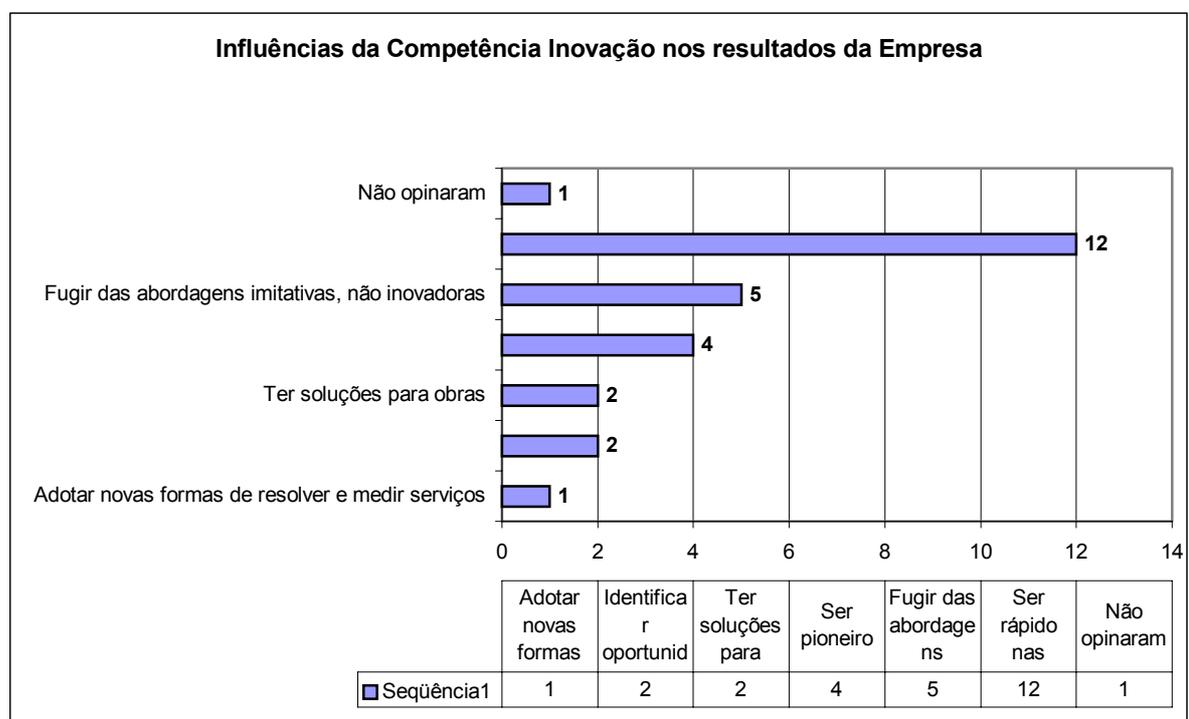


Gráfico 04: Influências da competência Inovação nos resultados da Empresa.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.



Gráfico 05: Outras competências importantes.

Fonte: Relatórios internos da Empresa. Desenvolvido pela autora.

Com base nos resultados dos gráficos apresentados, percebe-se a relevância do trabalho da área de TH da Engeset, que investe na capacitação de seus funcionários, intensificando e acompanhando as inovações. O baixo número de sugestões para complementar as sete competências adotadas pela Engeset contribuíram para o entendimento de que os informantes demonstraram e estão satisfeitos com as competências adotadas pela empresa. Vale ressaltar que, mesmo nesta situação, ainda citaram sugestões de outras competências importantes para se atingir as inovações.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Síntese do Estudo

Nesta parte do trabalho foi elaborada uma análise a partir dos resultados obtidos na investigação de campo e na análise documental (Anexo 3).

A análise dos resultados obtidos permitiu a visualização dos objetivos concernentes a essa pesquisa.

5.2 Conclusões

5.2.1 Principais Resultados Obtidos

Inicialmente, foram organizados os resultados das variáveis quantitativas que compuseram a pesquisa. No primeiro bloco, os dados foram catalogados com a contagem dos questionários devolvidos, o que gerou o gráfico. Ainda nesse bloco foram separadas as funções dos entrevistados em quantidades. Nos outros blocos, foram utilizadas tabelas e gráficos para visualizar os resultados das entrevistas.

E importante destacar que os resultados da pesquisa demonstram que todas as estratégias de TH foram identificadas como sendo muito importantes para o desenvolvimento global da empresa. Esta importância se deve ao fato de que essas estratégias valorizam o crescimento individual grupal e organizacional. Segundo os resultados dos informantes, a maioria das estratégias, características e competências adotadas pela Engeset são suficientes para que talentos e organização cresçam e tenham sucesso.

O foco de TH deve estar cada vez mais em criar um ambiente saudável e desafiador. Acredita-se que, por ter em seu clima organizacional, as estratégias bem

definidas de TH, características de seus talentos e as sete competências básicas, a Engeset antecipou-se à crise mercadológica e conseguiu se manter no mercado. Isso aconteceu, porque tem em seu meio, talentos que buscaram no momento certo, flexibilizar-se organizacionalmente para buscar soluções eficientes e driblar os problemas. Isto também é inovar.

Em relação aos resultados dos questionários pode-se resumir que os associados da empresa, em sua maioria, concordam com as estratégias e competências exigidas pela empresa. São, segundo eles, estratégias, competências e características importantes para o desenvolvimento da empresa.

5.3 Contribuições e Resultados

A partir das percepções dos informantes, associados da Engeset, no que se refere às questões apresentadas nos blocos do questionário pode-se elencá-las da seguinte forma:

1. Para a definição do perfil do profissional da Engeset, foram representativas as opiniões (perguntas abertas) dos informantes. Em sua maioria, os informantes concordam totalmente com as características exigidas pela empresa.
1. Isso não significa, necessariamente, que a empresa não necessite de inovações ou melhorias neste setor. Pode ser que os informantes não tenham dado sugestões, por diferentes razões, que vão desde o medo de expor, até o fato de não estarem preparados para responder sobre isto, no momento em que, responderam nos questionários.
2. Em relação aos resultados a respeito da importância das 07 (sete) competências adotadas pela empresa, devem ser considerados os resultados dos informantes, uma vez que, segundo eles, são consideradas, em sua totalidade, como muito importantes e tendo a concordância total da maioria de seus associados.
3. Em relação às sugestões apresentadas no bloco das questões abertas, estas confirmam que os profissionais valorizam as sete competências essenciais para os mesmos. Acreditam na necessidade de se selecionar idéias e de gerir sua implementação. Acreditam também que a empresa deve ser encarada como uma união de competências essenciais. Uma ou outra sozinha não resolve o problema. O conjunto delas é que faz a diferença.

4. São relevantes para os funcionários a sala de criatividade e os processos de melhoria contínua.
5. A inovação tem sido o principal desafio de todas as empresas. Prova disso é que na Engeset há uma competência destinada exclusivamente para se trabalhar a inovação. A Engeset, mesmo diante de problemas estruturais e financeiros, consegue se manter por ser uma empresa visionária.
6. A lição mais importante que se pode aprender é a de que em uma empresa deve-se ter criatividade e inovação. Estas duas caminham juntas nas ações diárias da empresa.

A literatura pesquisada mostrou que a atuação da área de TH ainda é limitada à percepção e a atitude da direção geral da organização e que o enfoque das estratégias de TH é estritamente operacional, com características técnicas. Todavia, esta pesquisa parece mostrar que, no contexto da empresa estudada, estas questões são vistas de maneira diferente. De acordo com as respostas obtidas, os informantes parecem considerar as estratégias de TH como algo que contribui para o crescimento da empresa.

É possível generalizar a partir desse resultado que a pesquisa contribuirá para uma avaliação do Setor de TH da Engeset.

Apesar de parecer que houve uma obviedade nas respostas dos informantes, é importante para a empresa avaliar suas estratégias e, em consequência, avaliar o resultado da empresa, todavia, não há uma avaliação desse tipo na empresa, demonstrando a aceitabilidade dos projetos e estratégias adotadas pela organização objeto de estudo.

5.4 Recomendações para a Empresa e para Estudos Futuros

Notadamente, diante dos resultados apresentados, cabe destacar a importância desta pesquisa para a avaliação e conseqüente aperfeiçoamento do trabalho no Setor de TH da Engeset.

Além disso, espera-se que a contribuição deste trabalho seja importante para a Área Acadêmica, uma vez que a fundamentação teórica analisada e a avaliação do modelo adotado na Engeset podem servir de subsídios para outros pesquisadores.

De acordo com as percepções obtidas através da literatura existente e pelos resultados da pesquisa, verifica-se que a competência “inovação” precisa ser usada como uma atitude estratégica da empresa, na busca pelo desenvolvimento da mesma. Algumas recomendações são importantes:

- A empresa deve intensificar a grande participação da área de TH na efetivação da estratégia da organização, adequando-se as suas realidades e necessidades.
- A direção da empresa deve desenvolver o corpo gerencial, investindo intensivamente na capacidade de criação e ação, a fim de agregar valor à organização.
- A área de TH deve desenvolver cursos para capacitar os líderes no processo de liderança educadora.
- A direção da empresa deve criar um plano de incentivo ou remuneração variável, com base na medição dos resultados alcançados e também no perfil comportamental, para atender as expectativas do cliente.
- A área de TH deve orientar os envolvidos na criação de modelos para identificação do papel da inovação para agregar valor à organização.
- A área de TH deve intensificar a participação dos talentos no processo de melhoria contínua.
- A área de TH deve continuar a valorizar o espaço “Sala da criatividade” para que todo talento possa desenvolver seu potencial criativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALGAR. Home page. <http://www.algar.com.br>. Acesso em 17/08/2002.
- ARGYRIS, C. Doublé loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, p.115-124, Sept./ Oct. 1977.
- ANTUNES, Elaine Di Diego. **Treinamento ou desenvolvimento de recursos humanos**. Programa de eficácia Gerencial. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- BATISTA (1999). Home page. <http://www.manager.com.br/>. Acesso em 23/6/2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, T. de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.1, p.8-15, jan. mar, 2001.
- CHANLAT (1996), Jean Francois et al. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, volume I, 1996.
- COSTACURTA. Home page. <http://www.institutomvc.com.br>. Acessado em 2001.
- COVEY, Franklin. Home page. <http://www.manager.com.br/>. Acesso em 12/08/2001.
- DENWALD, S. B; MATHENY, W.G. **Impacto global: tendências mundiais**. Em Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Futura, 1996.
- DUALIBI Roberto & SIMONSEN Harry Jr. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2000.
- DURAND, T. **L'achimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, n.127, p.84-102, jan/fev, 2000.
- FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FILHO, Home page <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em 8/05/2001.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. **Organizational learning**. Academy of Management Review, v. 10, p.803-813, 1985.
- FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p.78-91, Jul/Aug. 1993.
- GOLEMAN, Daniel et al. **O espírito criativo**. São Paulo: Pensamento / Cultrix, 1992.
- GONÇALVES. home page. <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em 18/03/2001.

Jornal Correio de Uberlândia. p.E6, abril, 2003

KLEIN. Home page. <http://www.manager.com.br/>. Acesso em 12/09/2001.

KNIJNIK, Denise Rocha. **Universidade corporativa**: uma perspectiva para o aperfeiçoamento da abordagem de T&D adotada pelo Grupo Gerdau. Mestrado em Administração, 2001 .

IENAGA, C.H. *Competence based management*. **Seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LOVERRO. Home page. <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em 12/05/2001.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa**. São Paulo: Markron Books, 1999.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em 5 configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MOLINO. Home page. <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em 14/08/2001.

PARRY, S. B. *The quest competencies*. Training, p. 48-56, July, 1996.

PENHA, C. D. **Empresa Rede**. Algar Universidade de Negócios. 5. ed., 2001.

PESSIM. Home page <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em 20/04/2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SCHWANINGER, M. *A practical approach to strategy development*. Long Range Planning, v. 20, no. 5, Oct. 1987.

SOUZA, C. Home page. <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em 12/08/2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: Nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUTTON, Robert. As estranhas regras da criatividade. In: **Revista Exame**, 19/09/2001.

TEIXEIRA, Elson A. **Criatividade emocional**: como liberar a criatividade que há em você. São Paulo: Makron Books, 1998.

TRIVIÑOS. A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBSTER, W. *Webster's third new international dictionary of the English language*, unabridged. Springfield, Massachusetts: G & C Merriam Co, 1981.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: **Seminário Educacional Profissional Trabalho e Competências**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação. Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.

BIBLIOGRAFIA

BOOG, Gustavo B. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1980.

DEJOURS, C. La charge psychique de travail. In: **Société Française de psychologie, section de psychologie du travail** – Equilibre ou fatigue par le travail Paris entreprise moderne. D Editoion, 1980a.

FLEURY, Maria Tereza Leme & Jr, Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Trad. Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Wualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Carlos Augusto de. **Inovação do produto e do processo**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das Competências - o melhor auto-ajuda para pessoas organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de Recursos Humanos**. Dimensões Competitivas. São Paulo: Atlas, 1999.

Anexo

Anexo 1: Carta de pesquisa.

Uberlândia, 4 de janeiro de 2002.

Caro Sr.(a) _____.

Estamos realizando a pesquisa de Mestrado intitulada “ESTRATÉGIAS DE TH PARA A GESTÃO DA COMPETÊNCIA - INOVAÇÃO: um estudo de caso na Engeset”.

Para concluí-la, necessitamos de sua colaboração, respondendo as questões formuladas neste instrumento de pesquisa.

Suas respostas serão de fundamental importância para que possamos alcançar os objetivos propostos.

Através deste instrumento de pesquisa, procuraremos:

- Avaliar o grau de concordância e de discordância a um conjunto de estratégias, ações, competências adotadas pela empresa “Engeset” e ainda, o perfil do profissional Engeset.
- Identificar o grau de importância atribuído a esses fatores.
- Avaliar as sete competências adotadas no Grupo ALGAR.

Desde já agradecemos a sua atenção e colaboração, informando que para qualquer dúvida, estaremos à disposição no endereço: marinahh@acs.com.br.

Atenciosamente,

Marina Hideko Hamawaki.

Pesquisadora.

Você está recebendo 7 blocos de perguntas, contendo:

- BLOCO 1 – Identificação do participante.
- BLOCO 2 – Estratégias de Talentos Humanos para gestão de pessoas.
- BLOCO 3 – Competências.
- BLOCO 4 – Estratégias de TH Vs. – Estratégias Organizacionais.
- BLOCO 5 – Ações/estratégias de TH adotadas para a gestão da competência “Inovação”.
- BLOCO 6 – Perfil do profissional Engeset.
- BLOCO 7 – Perguntas abertas.

ROTEIRO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - MESTRADO

Você está recebendo 7 blocos de perguntas. Por favor, colabore com a minha pesquisa, avaliando e opinando sobre as perguntas abaixo.

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE:

Entrevistado..:
Função.....:
Formação.....:
Área.....:
Há quantos anos trabalha na empresa? _____ anos ____ meses.
Conhece as 7 (sete) competências adotadas pela empresa? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO

BLOCO 2 – ESTRATÉGIAS DE TALENTOS HUMANOS PARA GESTÃO DE PESSOAS

Avalie as estratégias de TH, marcando com um X o grau de concordância e importância das mesmas para você.

1. Recrutamento de pessoal				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
2. Seleção de pessoal				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
3. Retenção de pessoal por aprimoramento contínuo de profissionais				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
4. Retenção de pessoal por plano de carreira				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
5. Retenção de pessoal por avaliações				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
6. Retenção de pessoal por avaliações constantes				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
7. Retenção de pessoal por Plano de remuneração				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
8. Retenção de pessoal por plano de segurança				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
9. Retenção de pessoal por plano de saúde				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
10. Retenção de pessoal por treinamentos constantes				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
11. Retenção de pessoal por desenvolvimento de projetos				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante
12. Retenção de pessoal por fóruns e encontros				
<input type="checkbox"/> Não é importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante

Relacione outras estratégias que você considera importantes:

BLOCO 3 – COMPETÊNCIAS

Dentre as 7 (sete) competências adotadas pela área de TH da Engeset, abaixo citadas, avalie-as em grau de concordância e de importância:

1. Visão de futuro – capacidade de visualizar, no presente, as dimensões do futuro.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
2. Gestão de resultados - capacidade de alcançar e superar objetivos e metas acordadas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
3. Inovação – capacidade de criar e apresentar soluções inéditas que agreguem valor aos negócios.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
4. Liderança educadora – capacidade de reforçar um ambiente de aprendizagem contínua, sendo que o líder exerce o papel de educador.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
5. Gestão de Mudanças – capacidade de lidar com situações complexas e variáveis imprevistas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
6. Foco no Cliente - capacidade de desenvolver atitudes que reflitam uma postura organizacional orientada pelo e para o cliente.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
7. Negociação - Habilidade de obter resultados maximizados nos contextos das negociações internas e externas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.

BLOCO 4 – ESTRATÉGIAS DE TH Vs. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Neste bloco você deve atribuir um grau de participação na efetivação de cada estratégia de TH em relação às estratégias organizacionais, atribuindo um grau de concordância e outro de importância para cada uma delas.

1. Recrutamento de pessoal X encontrar as pessoas certas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
2. Seleção de pessoal X análise de currículos e entrevistas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
3. Integração à empresa X desenvolvimento.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
4. Retenção de pessoal, por meio de aprimoramento contínuo de profissionais x cursos e treinamentos (organização de aprendizagem).				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
5. Retenção de pessoal, por meio de plano de carreira x motivação.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
6. Retenção de pessoal, por meio de avaliações x premiação de performances.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.

7. Retenção de pessoal, por meio de avaliações constantes x oportunidades de auto-avaliação.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
8. Retenção de pessoal, por meio de plano de remuneração x incentivo.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
9. Retenção de pessoal, por meio de plano de segurança x investimento nas pessoas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
10. Retenção de pessoal, por meio de Plano de saúde x investimento nas pessoas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
11. Retenção de pessoal, por meio de treinamentos constantes x crescimento das pessoas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
12. Retenção de pessoal, por meio de desenvolvimento de projetos x crescimento das pessoas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
13. Retenção de pessoal, por meio de fóruns e encontros x crescimento das pessoas e organização.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.

BLOCO 5 – AÇÕES/ ESTRATÉGIAS DE TH ADOTADAS PARA A GESTÃO DA COMPETÊNCIA “INOVAÇÃO”

Têm-se abaixo as ações adotadas pela Engeset para atingir a competência “inovação”. Marque com um X seu grau de concordância e importância.

1. Investir no desenvolvimento de pesquisas de mercado, novos produtos e serviços.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
2. Atualizar-se em relação às descobertas tecnológicas próprias dos setores de atuação do grupo.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
3. Ser pioneiro para lançar produtos e serviços.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
4. Buscar novos processos de trabalho.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
5. Perseguir objetivos e metas audaciosas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
6. Buscar oportunidades inovadoras.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
7. Propor mudanças em práticas ou procedimentos.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
8. acompanhar e entender as tendências mundiais no comportamento humano, principalmente em relação aos hábitos de consumo, necessidades e expectativas emergentes.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.

BLOCO 6 – PERFIL DO PROFISSIONAL Engeset.

O profissional da Engeset deve apresentar um perfil moderno, com as seguintes características: Avalie o grau de concordância e de importância, conforme gráfico abaixo.

1. Criatividade - facilita e moderniza os processos, encanta as pessoas e a organização.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
2. Espírito de equipe – ter espírito de equipe significa ter o pensamento e as ações voltadas para o sentido predominante do trabalho e do resultado do grupo. Um deve trabalhar ajudando o outro, em busca de um resultado que beneficie a todos.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
3. Pensamento estratégico - ter pensamento estratégico é pensar no futuro, é planejar fórmulas e soluções inteligentes.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
4. Visão sistêmica – É também conhecida como visão holística e ou visão do todo. É a capacidade e o efeito de o talento ter uma visão geral de todas as atividades e funções de uma empresa. Esta visão do todo é necessária para que o talento saiba a importância do seu trabalho, dentro do contexto.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
5. Idéias claras – Ter idéias claras é fundamental para o crescimento profissional de cada talento. Ele deve saber colocá-las de maneira objetiva, sem códigos ou meias palavras. As idéias claras dão segurança aos parceiros e às pessoas que delas dependem para definir projetos ou fazer propostas.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
6. Flexibilidade - cada talento precisa estar aberto às mudanças e saber “abrir mãos” de certas posições, no momento em que for necessário. Deve usar o bom senso e ter sempre um ponto de equilíbrio nas suas ações e decisões.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.

7. Responsabilidade – cada talento deve aculturar-se para encorajar-se a assumir o que faz, independente do resultado.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
8. Produtividade – a produção é o resultado do esforço do Talento em qualquer atividade de trabalho. Não deve haver lentidão nas ações.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
9. Senso de economia - O senso de economia deve estar presente nos procedimentos mais simples de um Talento, para se evitarem os desperdícios.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
10. Delegação - Saber delegar responsabilidades é uma habilidade e um atributo gerencial.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
11. Liderança educadora - Hoje em dia, ser líder é muito mais ensinar do que determinar. O líder atual deve comportar-se, acima de tudo, como um educador.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
12. Participação - Participar, é antes de tudo, tornar-se parte. Sentir-se parte. Fazer parte. Ser ouvido! Ser considerado! Participar é propor sugestões, discordar ou concordar.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
13. Dinamismo – Dinamismo significa energia, atividade, diligência e espírito empreendedor.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.

14. Coragem – Ter coragem é ser ousado, ter bravura, ter firmeza e perseverança. É da coragem que vem o impulso para a mudança.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
15. Fé – A fé é um dos atributos do comprometimento. É crença, é não perder a esperança na vitória.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.
16. Paixão – É também demonstração de comprometimento. Ter paixão pelo que faz demonstra vibração pela causa que está defendendo.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo totalmente, mas não é importante.	Concordo parcialmente, mas é pouco importante.	Não concordo, acho sua importância neutra.	Concordo parcialmente, mas é importante.	Concordo totalmente, e é muito importante.

Cite outras características que o profissional da Engeset deve ter.

BLOCO 7 – PERGUNTAS ABERTAS

1. Cite pelo menos três características essenciais para a identificação e preparação dos profissionais da Engeset.

2. Quais as oportunidades que a empresa oferece para se trabalhar a criatividade? Se possível, dê exemplos.

3. Quais as influências da competência “inovação”, que você tem notado nos resultados da empresa? Dê exemplos.

Muito obrigada, pela colaboração.

Marina Hideko Hamawaki.

Pesquisadora.