

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MINTER**

VANDERLEIA KONS VOGEL

**PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE
TALENTOS: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

**CURITIBA
2012**

VANDERLEIA KONS VOGEL

**PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE
TALENTOS: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.

**CURITIBA
2012**

TEMA DE APROVAÇÃO**PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE TALENTOS: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

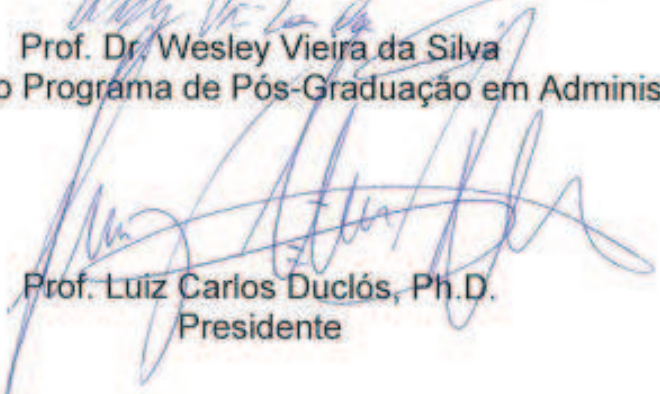
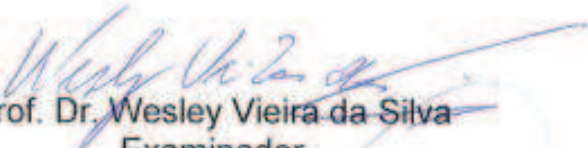

Por

VANDERLEIA KONS VOGEL

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.


Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração


Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.
Presidente
Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
Examinador
Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan
Examinador

À
“meu marido Guilherme Vogel.
e minha filha Victoria Vogel”.

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos se dividem as pessoas que fazem parte desta história.

Minha família:

Meu marido e minha filha.

Meus pais *in memoriam*.

Meu sogro e minha sogra.

Meu irmão, minha cunhada e meus dois sobrinhos.

Meu cunhado e minha cunhada.

Meus amigos.

A empresa em estudo:

Amigos e profissionais.

Professores do Mestrado.

Amigos do Mestrado.

Ao Professor Duclós, que em todos os momentos me incentivou e me orientou para a finalização desta dissertação.

A todos, muito obrigada pela paciência, atenção e incentivos!

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1. Objetivo Geral.....	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	17
1.4. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1. DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS.....	20
2.1.1. Competências e Talento Humano	20
2.1.2. Relação entre Estratégias, Competências Organizacionais, Teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR e Indicadores de Desempenho	21
2.2. ESTRATÉGIA.....	23
2.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	25
2.4. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.....	26
2.4.1. Competências Essenciais.....	29
2.4.2. Competências Organizacionais	32
2.4.3. Competências Individuais.....	35
2.5. TALENTOS	39
2.6. VISÃO BASEADA EM RECURSOS	40
2.7. INDICADORES DE DESEMPENHO	43
2.8. METODOLOGIAS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	44
2.9. BALANCED SCORECARD	44
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	47
3.1. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.1.1. Delineamento da Pesquisa	48
3.1.2. Categorias Analíticas.....	50
3.1.3. População.....	51
3.1.4. Dados: Coleta e Tratamento.....	52
4. PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE TALENTOS	53
4.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	53
4.2. TALENTOS NECESSÁRIOS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	58
4.3. INDICADORES DE DESEMPENHO	75
5. O CASO DA EMPRESA	85
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
6.1. COMPARAÇÃO DA PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA EM ESTUDO	100
6.1.1. Estratégia Organizacional.....	100
6.1.2. Talentos Necessários para a realização da estratégia	106
6.1.3. Indicadores de Desempenho.....	109
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	116

REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA “A E B” .	123
APÊNDICE B – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA “C”	136
APÊNDICE C – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA “D”	144
APÊNDICE D – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA “E”	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Conceitos de Competências e Talento Humano	20
Quadro 1	– Continuação – Conceitos de competências e talento Humano	21
Quadro 2	– Conceitos de Competências Organizacionais, VBR e Indicadores de Desempenho e <i>Balenced Scorecad</i>	22
Quadro 2	– Continuação - Conceitos de Competências Organizacionais VBR e Indicadores de Desempenho e <i>Balenced Scorecad</i>	23
Quadro 3	– Estratégias competitivas e competências essenciais	31
Quadro 4	– Exemplo de competências de negócios, técnicas e sociais ..	33
Quadro 4	– Continuação – Exemplo de competências de negócios, técnicas e sociais	34
Quadro 5	– Das competências organizacionais para individuais	35
Quadro 6	– Exemplo de competências	36
Quadro 7	– Modelo de Competências	37
Quadro 7	– Continuação – Modelo de Competências	38
Quadro 7	– Continuação – Modelo de Competências	39
Quadro 8	– Pesquisa Qualitativa e aplicação da Pesquisa	48
Quadro 8	– Continuação - Pesquisa Qualitativa.....	49
Quadro 9	– Sugestão de competências	98
Quadro 10	– Competências organizacionais	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Relação entre estratégia e indicadores de desempenho	22
Figura 2	– Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	27
Figura 3	– Níveis de competências organizacionais	29
Figura 4	– Resumo metodológico da pesquisa	47
Figura 5	– Maturidade da gestão estratégica	54
Figura 6	– Proposta de Mapa Estratégico	56
Figura 7	– Escada para o Talento	59
Figura 8	– Competências alinhadas a estratégia	60
Figura 9	– Atitudes e ações para cada Competência Organizacional	61
Figura 9	– Continuação – Atitudes e ações para cada Competência Organizacional	62
Figura 10	– Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Orientação ao negócio e a estratégia	63
Figura 11	– Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Planejamento, Realização e Controle	64
Figura 12	– Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Proatividade e persistência	65
Figura 13	– Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Transferência de Conhecimento	66
Figura 14	– Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Orientação à qualidade	67
Figura 15	– Atitudes e ações, pontos positivos e negativos – Competência Individual – Trabalho em Equipe para as quatro funções	70
Figura 16	– Atitudes e ações, pontos positivos e negativos – Competência Individual – Negociação para as quatro funções	71
Figura 17	– Atitudes e ações, pontos positivos e negativos – Competência Individual – Consciência com a Qualidade – quatro funções .	72
Figura 18	– Atitudes e ações, pontos positivos e negativos – Competência Individual – Habilidades Técnicas para as quatro funções	73

Figura 19	– Atitudes e ações, pontos positivos e negativos –	
Competência Individual – Execução e Resultado para as quatro funções ...		74
Figura 20	– Painel de Desempenho – Perspectiva Financeira – Mercado e Cliente	76
Figura 21	– Painel de Desempenho – Perspectiva de Processos	77
Figura 22	– Continuidade do Painel de Desempenho – Perspectiva de Processos	78
Figura 23	– Painel de Desempenho – Pessoas	79
Figura 24	– Identificação dos talentos	84
Figura 25	– Fluxo circular do Planejamento Estratégico	89
Figura 26	– Organograma da área Comercial – empresa em estudo	90
Figura 27	– Organograma da área de Operações – empresa em estudo	93
Figura 28	– Organograma da área Administrativa – empresa em estudo	95
Figura 29	– Comparativo da Proposta do Mapa Estratégico com a Estratégia da Empresa em estudo	101
Figura 29	– Continuação – Comparativo da Proposta do Mapa Estratégico com a Estratégia da Empresa em estudo	102
Figura 29	– Continuação – Comparativo da Proposta do Mapa Estratégico com a Estratégia da Empresa em estudo	103
Figura 29	– Continuação – Comparativo da Proposta do Mapa Estratégico com a Estratégia da Empresa em estudo	104
Figura 30	– Comparativo da Proposta de Competências Organizacionais com as Competências da Empresa em estudo	107
Figura 30	– Continuação – Comparativo da Proposta de Competências Organizacionais com as Competências da Empresa em estudo	108
Figura 31	– Comparativo da Proposta do Painel de desempenho com os Indicadores da Empresa em estudo	110
Figura 31	– Continuação – Comparativo da Proposta do Painel de desempenho com os Indicadores da Empresa em estudo	111
Figura 31	– Continuação – Comparativo da Proposta do Painel de desempenho com os Indicadores da Empresa em estudo	112
Figura 31	– Continuação – Comparativo da Proposta do Painel de desempenho com os Indicadores da Empresa em estudo	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Cargos dos Entrevistados e suas respectivas idades	84
Gráfico 2	– Cargos dos Entrevistados e o tempo de empresa	84
Gráfico 3	– Grau de Instrução	86
Gráfico 4	– Gênero	86
Gráfico 5	– Estado Civil	87

RESUMO

Medir os resultados das organizações passou a ser imprescindível neste meio tão competitivo. Ter profissionais competentes, alinhar os objetivos estratégicos e avaliar os indicadores de desempenho, são os maiores desafios lançados para os gestores das empresas. A presente pesquisa tem como objetivo propor indicadores estratégicos que auxiliem a organização na identificação de talentos alinhados a estratégia empresarial. De natureza qualitativa exploratória, a pesquisa é um estudo de caso, que analisa uma empresa do ramo alimentício. Foi conduzida ainda a pesquisa bibliográfica e documental. A proposta foi dividida em três etapas, a primeira apresenta a estratégia organizacional; a segunda descreve os talentos necessários para a realização da estratégia; a terceira etapa expõe os indicadores de desempenho. Para formular a estratégia é necessário saber em que estágio a empresa se encontra. Para ter esta informação foi utilizado o modelo da maturidade estratégica que apresenta os principais aspectos de cada fase da estratégia. O talento organizacional é medido pela capacidade de entrega para a organização. A partir do momento que o funcionário entrega suas competências e com isso agrega valor a organização, este pode ser considerado um talento. Por isso a importância de ter as competências organizacionais e indicadores de desempenho descritos e alinhados à estratégia organizacional, para que todos os funcionários saibam quais as competências necessárias. A proposta apresentada descreve ações e atitudes, pontos positivos e negativos para todos os níveis de cargos. Por fim, alinhado a estas etapas são apresentados os Indicadores Estratégicos que visam auxiliar a empresa na identificação de talentos. Na seqüência foi realizado um comparativo de cada etapa da proposta com estratégia da empresa em estudo.

Palavras-chave: Estratégia. Competências. Talentos. Indicador de Desempenho.

ABSTRACT

Measuring the results of organizations has become essential in that highly competitive environment. Having competent professionals, align strategic objectives and assess performance indicators, are the main challenges posted to business managers. This research claims to propose strategic indicators that assist the organization in identifying talent aligned to business strategy. This qualitative exploratory research is a case study that analyzes a company's food business. It was further applied research literature and documents. The proposal was divided into three stages: the first presents the organizational strategy, the second describes the talents needed to achieve the strategy, the third step exposes the performance indicators. For formulating the strategy is necessary to know what stage your business is located. For having that information it was used the model of strategic maturity which presents the main aspects of each phase of the strategy. The organizational talent is measured by the ability to deliver to the organization. From the moment the employee delivery its or competences and add value to this organization, this can be considered a talent. Therefore the importance of having organizational capabilities and performance indicators described and aligned to organizational strategy, for all employees know what skills are necessary. The proposal describes the actions and attitudes, strengths and weaknesses for all levels of positions. Finally, these steps are aligned to present the Strategic Indicators that are intended to assist the company in identifying talent. Following this research was conducted a comparative of each step of the company's strategy in study.

Key words: Strategy. Competences. Talent. Performance Indicator.

1. INTRODUÇÃO

As organizações buscam lucratividade em seus negócios e para isso contam com a modernidade das máquinas, inovações de processos, qualidade nos produtos e pessoas talentosas. Almeida (2004) descreve que talento se refere com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências que a diferencia de outras. Existem diferentes tipos de talentos que requerem diferentes combinações de capacidades, relacionadas com o contexto do trabalho e da organização. Entendido desta forma, nem todas as pessoas são talentosas para todas as organizações.

Os talentos são importantes para as organizações porque geralmente apresentam características marcantes, entre elas: criatividade; liderança eficaz; responsabilidade; senso de observação; urgência, realismo e persistência. A junção destas características visa auxiliar na busca dos resultados. Assim a retenção e o desenvolvimento de profissionais talentosos tem sido objetivo de muitas organizações.

Muito se fala sobre estratégia e sobre seu papel fundamental na sobrevivência de uma organização. De acordo com Mintzberg (2000) a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas.

A gestão de pessoas está cada vez mais sendo desafiada a adotar uma perspectiva mais estratégica quanto ao seu papel na organização. O foco da estratégia deve estar alinhado aos objetivos organizacionais. Visa assim, atingir um dos grandes desafios, que é mensurar a importância da gestão de pessoas no desempenho da empresa.

Um dos itens que diferencia as empresas líderes de mercado é a qualidade de seus recursos humanos e a forma como as competências individuais são exploradas. Pfeffer (1994) demonstra a importância do fator humano como vantagem competitiva e Mintzberg (2000) descreve que a vantagem competitiva é consolidada a partir de todos os recursos estratégicos definidos pela organização.

O desempenho de uma empresa depende da mensuração de seus resultados. Segundo Dessler (1996), as empresas que têm sobrevivido, e em grande parte com sucesso, são aquelas nas quais os líderes reconhecem que a possível vantagem competitiva está nas pessoas talentosas. Nesse sentido, esta pesquisa visa apresentar a comunidade científica uma proposta de indicadores estratégicos para identificação de talentos.

Este tema surgiu de alguns pontos importantes:

- a) A vivência da pesquisadora na área de gestão de pessoas: com as constantes mudanças esta área passou a ser parte integrante da estratégia das organizações. O profissional de gestão de pessoas precisa se anteceder as novidades para ser vital na organização.
- b) As estratégias utilizadas para identificar talentos dentro das organizações: muitos autores relatam que os recursos humanos são o bem mais valioso que a empresa possui. Que no paradigma moderno as novas tendências na captação e seleção de Talentos é necessário escolher a pessoa que se identifica com a cultura da organização e que pode agregar valor a ela.
- c) A constatação de que, muitas empresas não sabem quem são seus melhores recursos e nem os colocam em posições nas quais podem exercer um maior impacto;
- d) Estudar as competências definidas para os talentos tendo como foco os objetivos da organização;
- e) A importância de ter indicadores estratégicos: Duclós e Santana (2009) descrevem que a utilização de indicadores de desempenho contribui para que a organização mantenha o foco dos esforços em iniciativas que realmente contribuam para a realização dos objetivos estratégicos. Este estudo visa apresentar uma proposta de indicadores estratégicos para identificação de talentos.

Visando o aumento de competitividade no mercado, as empresas, estrategicamente buscam diversas maneiras de medir e avaliar seus resultados. Medir o desempenho organizacional consiste, na avaliação dos resultados, por meio da utilização de indicadores com objetivos previamente determinados. Os

indicadores de desempenho fornecem informações quanto ao cumprimento do objetivo estratégico (DUCLÓS; SANTANA, 2009).

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Andrews (2001) descreve que a estratégia é um processo intrinsecamente ligado à estrutura, atuação e cultura organizacional. Para ser estratégica a área de gestão de pessoas deve definir ações que auxiliem no atingimento dos resultados organizacionais, sendo assim, um dos desafios está em identificar dentro das organizações seus verdadeiros talentos. O talento é um construto que depende de diversos fatores presentes no indivíduo, na cultura da organização e em práticas de gestão que valorizem o capital humano (ALMEIDA, 2004).

Para Gubman (1999), o que falta na maioria das empresas é a visão estratégica dos funcionários e um modo sistemático de abordar a implementação de estratégias por meio deles. O autor comenta ainda que os executivos introduzem novos planos e iniciativas sem avaliar se tem o talento para fazer com que esses planos se concretizem ou se pessoas e métodos estão alinhados com o que é preciso ser feito. A cada empresa cabe identificar a equipe de funcionários para o desenvolvimento e a execução da estratégia.

As pessoas fazem parte dos alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa. Para descrever a estratégia se torna necessário identificar dentro da organização quem são os seus melhores recursos e colocá-los em atividades nas quais podem desempenhar um maior resultado.

Além de ter funcionários envolvidos na estratégia da organização, também se torna necessário medir os resultados. A mensuração para atingir os objetivos estratégicos é feita pelos indicadores de desempenho (DUCLÓS; SANTANA, 2009).

Assim a pergunta de pesquisa visa responder: **Quais os indicadores que podem auxiliar estrategicamente uma organização na identificação de talentos?**

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

Propor indicadores estratégicos que auxiliem a organização na identificação de talentos alinhados a estratégia empresarial.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar na literatura quais as competências organizacionais e individuais.
- b) Analisar a estratégia da organização do estudo de caso, visando identificar o plano estratégico, objetivos, as principais metas, políticas e ações.
- c) Descrever os talentos necessários para a execução da estratégia organizacional deste estudo de caso.

1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

As organizações precisam definir uma estratégia que englobe a linha de produtos e serviços oferecidos, os mercados e segmentos a que se destinam os produtos e os canais de distribuição. Andrews (2001) define a estratégia como o modelo de decisão da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, as normas e planos para alcance dos objetivos buscados. É importante ter funcionários envolvidos na definição da estratégia.

Para se manter em um mercado tão competitivo as organizações precisam ter em seu quadro de funcionários, pessoas talentosas. Um talento não fica desempregado, e tem sempre alguém procurando por ele. Cabe a área de gestão de pessoas identificar e manter estes talentos dentro das organizações.

No campo teórico se pretende analisar o universo das competências organizacionais. A estratégia organizacional e os indicadores de desempenho escritos na literatura que auxiliarão na proposta de indicadores para a identificação

de talentos. É importante destacar que se pretende propor indicadores de desempenho alinhados aos objetivos estratégicos.

No campo prático, se espera que os resultados encontrados auxiliem na descrição dos talentos necessários para a execução da estratégia organizacional. O estudo pretende ainda apresentar a comunidade científica indicadores estratégicos que auxiliem na identificação de talentos e como estes indicadores serão comunicados.

1.4. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em sete capítulos:

No capítulo 1, de “Introdução”, é apresentado o tema o problema de pesquisa, assim como os objetivos e justificativas do estudo. No capítulo 2, “Fundamentação teórica”, é descrita a revisão de literatura com teorias referente à Estratégia, Gestão Estratégica de Pessoas, Competências, Talentos, Visão Baseada em Recursos, Indicadores de Desempenho, Metodologias para Medição de Desempenho Organizacional e Balanced Scorecard.

No capítulo 3, de “Metodologia”, o tipo de pesquisa adotada foi o estudo de caso e a abordagem de pesquisa é de natureza qualitativa de caráter exploratório. Foi aplicada ainda a pesquisa bibliográfica e documental.

No capítulo 4, a “Proposta da Pesquisa”, foi dividida em três etapas: a primeira apresenta a estratégia organizacional; a segunda descreve os talentos necessários para a realização da estratégia; a terceira etapa expõe os indicadores de desempenho e a avaliação de desempenho para a seleção de pessoas.

No capítulo 5, o “Caso da Empresa”, apresenta informações sobre a estratégia da empresa, o plano estratégico, objetivos, as principais metas, políticas e ações descritas pela organização.

No capítulo 6, “Análise dos Resultados”, apresenta a comparação da proposta de indicadores estratégicos para a identificação de talentos com a estratégia da organização em estudo, foi dividida a seqüência da análise em três etapas. A primeira etapa compreende a Estratégia Organizacional; a segunda os talentos necessários

para a realização da estratégia; a terceira etapa os indicadores de desempenho e avaliação de desempenho para seleção. Cada etapa compreende a proposta da autora e o estudo de caso. Encerra-se este trabalho com o capítulo 7, apresentando as “Considerações Finais”.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo apresenta teorias referente a Estratégia, Gestão Estratégica de Pessoas, Competências, Talentos, Visão Baseada em Recursos, Indicadores de Desempenho, Metodologias para Medição de Desempenho Organizacional e *Balanced Scorecard*.

2.1. DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS

Para maior compreensão deste trabalho é importante definir aqui os principais conceitos utilizados neste estudo e também o motivo de sua adoção.

2.1.1. Competências e Talento Humano

O conceito de competências compõe a base do conceito de talento humano, sendo assim é importante compreender o conceito de competência, para entender o conceito de talento.

O Quadro 1 apresenta a evolução do conceito de competências até chegar ao conceito de talento que será utilizado nesta pesquisa.

Quadro 1 – Conceitos de competências e talento humano

Competências
Evolução do conceito
<p>Conjunto de qualificações: Competência definido como conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar uma atividade com alto desempenho.</p> <p><i>Alta performance – CHA:</i> Competência definido pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo – <u>CHA</u>, sendo que, a alta performance das pessoas é fundamentada na sua inteligência e personalidade.</p>

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2010), Dutra (2009) e Almeida (2004).

Quadro 1 – Continuação – Conceitos de competências e talento humano

<p>Competência Organizacional: Visando alinhar as competências das pessoas as estratégias da organização os autores apresentam o conceito de competência organizacional (core competence).</p> <p>Inteligência Prática: Este conceito se baseia nos conhecimentos adquiridos, na capacidade da pessoa em se adaptar as situações de trabalho, ter iniciativa de maneira responsável e ser reconhecida.</p> <p>Experiência e Formação: Capacidade de mobilizar conhecimentos em diferentes contextos, isto se dá em virtude da experiência de vida, educacional e profissional das pessoas.</p>
<p>Saber agir: Competência como "saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".</p>
<p>Entrega: Competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa de acordo com a complexidade de suas atividades e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar a organização. O autor define que não adianta as pessoas possuírem conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas pela organização se esta não se dispõe a entregar o que tem.</p>
Talentos humanos
<p>Saber agir: Talentos como o colaborador que se diferencia dos demais ao desenvolver atividades que contribuem para os resultados da organização. É uma pessoa que desempenha papel insubstituível na empresa e que, como indivíduo, também é praticamente insubstituível. Tem como componentes as capacidades, ou seja, saber e saber fazer; o compromisso, isto é, querer fazer e a ação, configurada em poder e conseguir fazer.</p>
<p>Entrega: O conceito de talentos como, desdobramento do conceito de competência no sentido de que o talento é o máximo de "entrega" que o indivíduo pode oferecer a organização. Este utiliza de suas competências para proporcionar um desempenho superior, sendo reconhecido e recompensado pela criação de valor à organização.</p>

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2010), Dutra (2009) e Almeida (2004).

2.1.2. Relação entre Estratégias, Competências Organizacionais, Teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR e Indicadores de Desempenho

Muitos são os conceitos para estratégia, dentre eles, é aquele que a define como o conjunto de planos de uma empresa para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Para que este plano seja executado se torna necessário identificar quais são as competências organizacionais, individuais e quais são os recursos humanos que farão parte deste desafio. E finalmente é necessário destacar que se torna necessário ter informações, para acompanhar os resultados. A Figura 1 demonstra este ciclo.

Figura 1 – Relação entre estratégia e indicadores de desempenho



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2010).

O Quadro 2 apresenta o conceito de Competência Organizacional e seus níveis, que são as competências essenciais e as individuais. Conceito de VBR onde a empresa é concebida como um conjunto de recursos. Apresenta ainda o conceito de Indicadores de Desempenho e a metodologia que estes indicadores serão comunicados.

Quadro 2 – Conceitos de Competências Organizacionais, VBR e Indicadores de Desempenho e *Balanced Scorecard*

Competências Organizacionais	
<p>O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. É necessário entender a estratégia competitiva da organização para descrever as competências. Quando estas são bem escritas pela organização, são difíceis de serem imitadas e têm o valor percebido pelo consumidor.</p> <p>Abaixo níveis das competências organizacionais:</p>	
Essenciais	Individuais
<p>Conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes, aspecto fundamental para a competitividade e conseqüentemente para a sobrevivência da organização.</p>	<p>Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.</p>

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2010) e Duclós; Santana (2009).

Quadro 2 – Continuação – Conceitos de Competências Organizacionais, VBR e Indicadores de Desempenho e *Balanced Scorecard*

Visão Baseada em Recursos – VBR
<p>Na visão baseada em recursos as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no Mercado. De acordo com esta perspectiva, as competências essenciais da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades.</p> <p>O Recurso é algo que a organização possui ou tem acesso. São divididos em recursos ativos tangíveis e intangíveis e as empresas utilizam destes para implementar suas estratégias.</p> <p>Nesta pesquisa será utilizado o conceito dos recursos intangíveis que é o capital humano de uma organização.</p>
Indicadores de Desempenho e o <i>Balanced Scorecard</i>
<p>Os indicadores de desempenho fornecem informações quanto ao cumprimento do objetivo estratégico.</p> <p>O <i>Balanced Scorecard</i> – BSC é uma metodologia para tradução da estratégia e promoção do alinhamento estratégico. Nesta ferramenta, os indicadores de desempenho são desdobrados a partir dos objetivos estratégicos.</p> <p>Um dos componentes principais do BSC é o “Mapa estratégico” e este será desenvolvido neste estudo, tendo como objetivo comunicar os indicadores de desempenho que serão propostos.</p>

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2010) e Duclós; Santana (2009).

2.2. ESTRATÉGIA

Na literatura de administração a palavra estratégia começou a ser difundida na década de 1950 e continua sendo amplamente debatida. A era da competitividade e do conhecimento, fez com que, surgissem diversas correntes e enfoques sobre o tema. Seu conceito ganhou tantos significados que atualmente não há uma definição simples e universalmente aceita a respeito.

Quinn (2001) define a estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso. Para Andrews (2001) estratégia é como a idéia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação da estratégia envolve a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Mintzberg (2002) aponta os diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada. O autor amplia o conceito de estratégia, por apontar cinco entendimentos que se pode ter do conceito. São eles:

Estratégia como Plano: Aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo;

Estratégia como Trama: A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes;

Estratégia como Padrão: Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção;

Estratégia como Posição: A organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se a como a empresa é percebida externamente, pelo mercado;

Estratégia como Perspectiva: Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Mintzberg indica que, assim como as pessoas desenvolvem personalidades através da interação de suas características, também a organização desenvolve um caráter a partir da interação com o mundo através de suas habilidades e propensões naturais.

O autor defende a necessidade da definição mais completa de estratégia, fundamentado na complementaridade das cinco definições. Como plano, a estratégia tem por finalidade estabelecer direções para a organização. Como trama, a estratégia é aplicada como manobra para ameaçar e confundir os concorrentes, na busca de ganho de vantagem. Como padrão, a estratégia leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização. Como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defender-se e influenciar a competição. Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes à intenção e comportamento em um contexto coletivo.

Porter (2004) estuda a estratégia competitiva, que conceitua como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá

competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é “uma combinação dos fins, que são as metas que a empresa busca e dos meios que são as políticas pelos quais está buscando chegar lá.”

Prahalad e Hamel (1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação da estratégia. Os autores definem que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Por competência essencial, os autores entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização.

2.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para Marras (2005) a gestão estratégica de pessoas é a gestão que privilegia como objetivo fundamental, com suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. É a gestão estreita com o planejamento estratégico organizacional, e deve definir estratégias e políticas que auxiliem no atingimento dos resultados organizacionais e no perfil cultural da organização.

Para Becker e Ulrich (2001, p.39) da área de gestão de pessoas, a implementação estratégica bem sucedida é induzida pelo foco estratégico dos empregados, pelo alinhamento estratégico de Recursos Humanos, pelo sistema equilibrado de mensuração e pela avaliação de desempenho. Para se tornar estratégica a área de gestão de pessoas deve ter indicadores estratégicos, visando mensurar os resultados.

Para obter desenvolvimento é preciso ter resultado e estar em constante aprimoramento dos processos para executar as estratégias organizacionais, portanto, a gestão estratégica de pessoas está fortemente relacionada à estratégia da organização. As pessoas influenciam e implementam a estratégia da organização, são os seus patrimônios de conhecimento, em constante desenvolvimento e a ação consciente das pessoas se torna um grande diferencial competitivo na implementação da estratégia organizacional (DUTRA, 2004a).

Segundo Fleury (1990), as seguintes ações estratégicas em gestão de recursos humanos colaboram para a produção de produtos e serviços de qualidade:

a) inserção de recursos humanos na gestão estratégica dos negócios, exigindo de seus profissionais uma compreensão aprofundada dos negócios e capacidade de descentralização das decisões sobre atividades tradicionais para pessoal de linha das unidades de negócios;

b) criação de um ambiente propício a mudanças e aprendizagem organizacional, como um dos pré-requisitos para a inovação organizacional e tecnológica. Em vez de treinar para trabalhos repetitivos, a gestão de recursos humanos deve colaborar para um clima de permanente renovação organizacional; e

c) gerir a cultura organizacional, transformando a gestão de recursos humanos em mais um agente dos processos de mudança pois, antes de se mudarem os processos administrativos e os métodos de trabalho, faz-se necessário mudar os valores da organização nos seus mais diversos níveis.

Fleury & Fleury (2004) ensinam que a organização que ainda mantém sua gestão de pessoas focada no cargo e nas tarefas, não possui uma visão clara das suas competências organizacionais, ou seja, daquilo que ela sabe fazer e que agrega valor ao seu negócio. Os autores advertem que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas a ampliação direta da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FLEURY; FLEURY, 2004).

2.4. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

O debate sobre o conceito de competência iniciou em 1973 nos Estados Unidos e segundo McClelland apud Fleury e Fleury (2010), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa.

Zarifian (2001) descreve que o conceito de competência se relaciona com o conceito de qualificação, mas procura ser mais amplo, referindo-se à capacidade da

pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável.

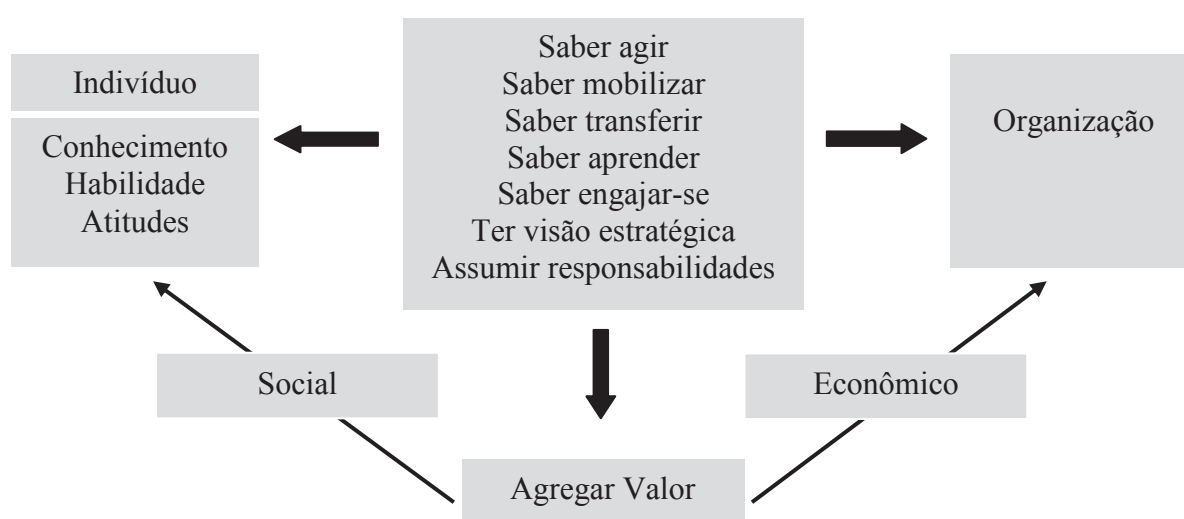
Na literatura americana, na década de 80, o tema competência era discutido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA que justificam um alto desempenho, na medida que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas (FLEURY; FLEURY 2010).

Zarifian (2001) discute a questão da competência diante da mudança ocorrida nas organizações, citando dois elementos presentes neste contexto: a prescrição desloca-se, foco não nas operações do trabalho, mas nos objetivos e resultados da atividade profissional. O trabalhador passa a ter acesso ao porquê dos objetivos e ao como atingir estes objetivos.

Os autores Fleury e Fleury (2010) descrevem que competência é a formação do trabalhador sua história, sua formação educacional e sua experiência profissional.

A noção de competência, segundo Fleury e Fleury (2010), aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, transferir saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica e saber assumir responsabilidades. A Figura 2 mostra essa associação.

Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2010).

Na seqüência, de acordo com Fleury e Fleury (2010), os significados dos verbos propostos:

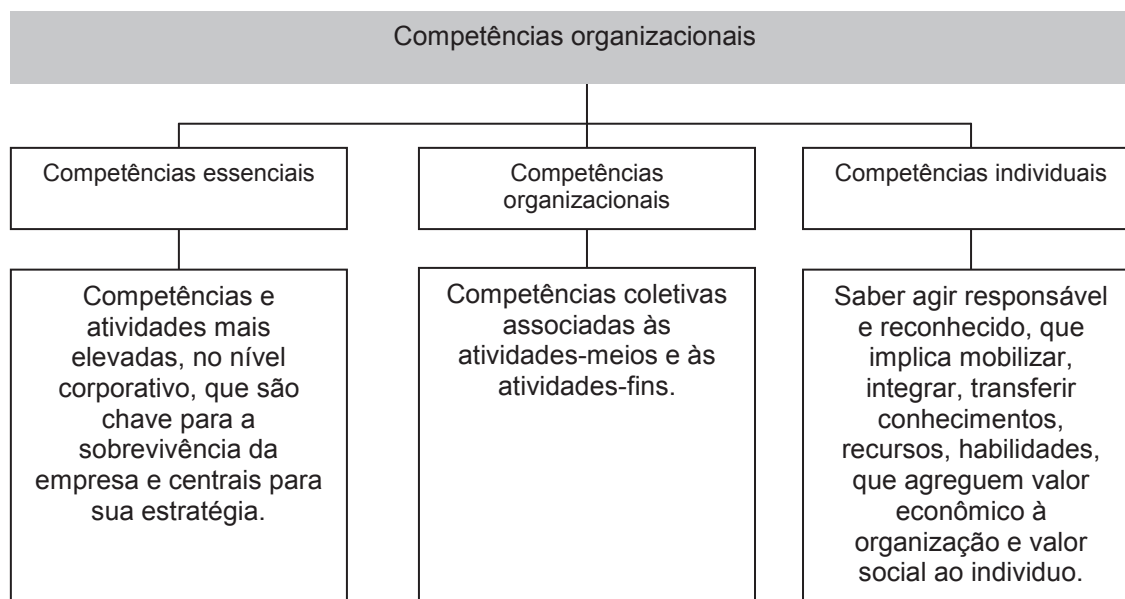
- a) Saber agir - saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
- b) Saber mobilizar - saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- c) Saber transferir - compreender, processar, transmitir informações e conhecimento, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- d) Saber aprender - trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- e) Saber engajar-se - comprometer-se com os objetivos da organização.
- f) Ter visão estratégica - conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.
- g) Saber assumir responsabilidades - ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.

Para Bortet apud Dutra (2009), a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento, é na verdade colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe. Complementa dizendo que competência ocorre quando há competência em ação, traduzida em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Prahalad e Hamel (2005) uma competência é um conjunto de habilidade e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. No ambiente de trabalho, nas organizações competência está alinhada as características das pessoas, os conhecimentos, habilidades, atitudes e entrega, ou seja, variáveis de *input* e à tarefa e aos resultados, variáveis de *output*. Importante enfatizar que as competências devem estar alinhadas as estratégias da organização.

Visando identificar as competências descritas na literatura, foram utilizadas as definições de acordo com os níveis de competências descritos na Figura 3.

Figura 3 – Níveis de competências organizacionais



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2010).

Dutra (2009), a competência pode ser atribuída a diferentes atores, a organização que lhes são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. As pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. As competências da organização são definidas como características de seu patrimônio de conhecimentos e a das pessoas como a capacidade da pessoa de agregar valor a este patrimônio.

2.4.1. Competências Essenciais

Prahalad e Hamel (2005) definem que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Os autores definem competências essenciais como um grupo de habilidades que permitem às empresas entregar um benefício fundamental aos seus clientes. A competência essencial é única e difícil de ser imitada, o valor por ela produzido é percebido pelo cliente, e, finalmente, permite acesso à ampla variedade de mercados.

Balceiro e Figueiredo (2003, p.10) propõem a seguinte definição para competência essencial: “uma competência essencial é uma combinação de habilidades complementares e conhecimentos embutida em um grupo ou time que

resulta na habilidade de executar um ou mais processos críticos num padrão classe-mundial". Para Green (1999, pg 61), uma competência essencial é um conjunto peculiar de conhecimento técnico e habilidades que fornecem à organização vantagem competitiva.

Prahalad e Hamel (2005) só por meio de desenvolvimento e estímulo de competências essenciais é que a alta gerencia pode garantir a continuidade do empreendimento. As competências essenciais são a fonte de desenvolvimento de novos produtos. São as "raízes" da competitividade e os produtos e serviços são os "frutos".

Os autores ainda comentam que em termos práticos, se a organização identificar quarenta, cinquenta ou mais competências, provavelmente está descrevendo habilidades e tecnologias. Quando lista uma ou duas competências está gerando *insights* significativos e quando a organização detectou em torno de cinco a quinze competências, estas são as competências essenciais.

Para ser uma competência essencial da organização, uma habilidade precisa, segundo Prahalad e Hamel (2005, p. 232), passar em três testes:

a) Valor percebido pelo cliente: Uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente, proporcionando assim um benefício fundamental ao cliente. Isso não significa que o valor percebido pelo cliente será visível aos seus olhos ou facilmente percebido por ele, pois o que é percebido pelos clientes são os benefícios e não as nuances técnicas proporcionadas pela competência subjacente a esse benefício;

b) diferenciação entre concorrentes: Para ser qualificada como uma competência essencial uma capacidade precisa ser competitivamente única. Não deve ser utilizada pelos concorrentes, total ou parcialmente, para garantir um nível de diferenciação importante. Não faz muito sentido definir uma competência como essencial se ela for onipresente ou puder ser facilmente copiada pelos concorrentes;

c) capacidade de expansão: Uma competência essencial é realmente essencial quando constitui a base para a entrada em novos mercados de produtos. É necessário que a competência essencial possa sustentar novos produtos e serviços, abrindo assim, as portas do futuro.

Fleury e Fleury (2010) utilizam o estudo feito por Woodward para a construção de uma tipologia de competências organizacionais. Toda empresa possui, em diferentes proporções, competências relacionadas a três diferentes

funções centrais: Operações – Produção e Logística, Desenvolvimento de Produto ou Serviço e Comercialização – Vendas e Marketing. Ainda seguindo este estudo, dependendo do tipo de produto/mercado, uma das três funções centrais, vai ser mais importante do que as outras. Sendo assim para a realização da estratégia da empresa, as competências acumuladas nessa específica função constituem a competência essencial da empresa.

Importante destacar que não significa que a empresa não deva desenvolver as competências relacionadas às outras duas funções, e sim, que deve priorizar as competências descritas na função central definida como a mais importante. A autora relata ainda que, a competitividade será maximizada quando houver um alinhamento correto entre função central – competência essencial – e estratégia competitiva.

Para melhor exemplificar os tipos de competências essenciais, está sendo utilizado o modelo de tipologia de estratégia empresarial adotado por Fleury e Fleury (2010) de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias competitivas e competências essenciais.

Estratégia empresarial	Competência na função		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência Operacional	Manufatura de classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de Produto para mercados de massa
Produtos Inovadores	Fabricação primária	Inovações radicais	Marketing técnico para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientação para o cliente	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2010).

No Quadro 3 está grifado as competências essenciais para cada estratégia e para cada função central. Seguindo este exemplo a escolha da estratégia se associa a uma competência na qual a empresa precisa ser "superior", as outras duas competências devem sustentar a primeira.

2.4.2. Competências Organizacionais

A dimensão estratégica das competências se refere à organização e está apoiada no conceito de *core competence* ou competência essencial desenvolvida por Prahalad e Hamel (1998). Para tratar a competência no plano das organizações é preciso considerar duas dimensões, ligadas às transformações que o mundo dos negócios vem sofrendo, como aponta Fleury e Fleury, (2010): (a) âmbito de atuação da organização – local, regional, nacional ou global e (b) visão estratégica.

Competência organizacional é uma gama de habilidades que conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico. Prahalad e Hamel (1998) ampliam o conceito, atrelando ao conjunto de habilidades, tecnologias e que gera uma fonte de vantagem competitiva e contribui para o valor percebido pelo cliente. Ulrich (2000), conjunto de competências individuais, que constituem competências organizacionais estáveis, as quais não podem ser facilmente copiadas

Analisando estes conceitos, é possível destacar palavras em comum, habilidades, estratégia, vantagem competitiva, geração de valor para o cliente e difícil de ser copiado pelo concorrente. É muito importante que as competências organizacionais estejam alinhadas ao planejamento estratégico. Ocorrendo assim o alinhamento entre a estratégia e os recursos disponíveis para a geração de resultados da organização.

Dutra (2004), as competências organizacionais são criadas a partir da constituição da empresa e são estocadas ao longo do tempo no conjunto de patrimônio organizacional. Durante este processo a empresa adquire um patrimônio de conhecimento que aos poucos é transferido aos funcionários. Que por sua vez por meio de sua performance adquire suas competências individuais alinhadas a este patrimônio.

Entre competência organizacional e individual existe uma relação muito grande, sendo assim o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão das competências organizacionais. São os funcionários, as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.

Zarifian (2001) diferenciam as seguintes competências em uma organização que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

Competências sobre processos: conhecimento dos processos de trabalho;

Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;

Competência sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;

Competência de serviço: aliar a competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final;

Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes de sustentam os comportamentos das pessoas. São três os domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fleury e Fleury (2010, p.37), alinhada a estratégia e a formação das competências organizacionais no Quadro 4 há exemplos de significados atribuídos as competências de negócios, competências técnicas e competências sociais:

Quadro 4 – Exemplo de competências de negócios, técnicas e sociais

Competências de negócio	
Visão estratégica	Planejamento
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos; ○ Ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores; ○ Identificar a necessidade de mudança e as competências necessárias para enfrentar desafios do negócio; ○ Assumir responsabilidades e mobilizar os demais profissionais nos projetos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidade de estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos; ○ Estabelecer mecanismos de controle e avaliações das ações, otimizando recursos existentes.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2010).

Quadro 4 – Continuação – Exemplo de competências de negócios, técnicas e sociais

Competências Técnicas		
Conhecimentos específicos		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área; ○ Disponibilizar os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo sua circulação. 		
Competências Sociais		
Comunicação	Negociação	Trabalho em equipe
<ul style="list-style-type: none"> ○ Compreender o processo de comunicação; ○ Capacidade de expressar idéias; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ter capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas; ○ Conduzir processos de obtenção de consenso; ○ Argumentar coerentemente, de forma a persuadir as pessoas na venda de idéias e aceitar pontos diversos dos seus. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares; ○ Habilidade em manter os grupos de pessoas trabalhando em conjunto eficientemente.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2010).

Passando do nível estratégico de formação de competências organizacionais para o nível da formação das competências dos indivíduos, Fleury e Fleury (2010), procuram categorizá-las em três blocos que envolvem a relação do indivíduo com a empresa, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Das competências organizacionais para individuais

Competências técnico-profissionais	Competências específicas para uma operação, ocupação ou atividade.
Competências sociais	Competências necessárias para interagir com as pessoas como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em times.
Competências de negócio	Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social como, por exemplo, visão estratégica, planejamento, orientação para o cliente.

Fonte: Fleury e Fleury (2010).

2.4.3. Competências Individuais

Uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho (GREEN 1999). O autor comenta ainda que a competência individual faz parte de um sistema de trabalho que pode ser a causa primária dos resultados obtidos.

As competências individuais fornecem estruturas e padrões para os sistemas de recursos humanos. Proporcionam o alinhamento com a estratégia da organização. Faz com que os funcionários sejam mais efetivos ao evitar e resolver problemas.

Nas organizações podemos identificar diferentes eixos de carreiras que estão atrelados aos processos fundamentais da empresa. Como o exemplo citado por Dutra (2009), processo de administração, gerencial, tecnológico e operações. Para cada um destes eixos é importante definir as competências, conforme exemplo do Quadro 6.

Quadro 6 – Exemplo de competências

Competências comuns em todos os eixos	
○ Comunicação eficaz	○ Facilidade de adaptação
○ Atuação em equipe	○ Capacitação

Competências – Eixos Profissionais	
○ Orientação à qualidade	○ Multifuncionalidade
○ Interação com sistemas	

Competências Específicas para cada eixo			
Gerencial	Administração	Operações	Tecnológico
○ Orientação ao negócio e à estratégia		○ Gestão de recursos e prazos	
○ Planejamento			
○ Gestão de recursos			

Fonte: Adaptado de Dutra (2009).

As competências devem ser graduadas em função do nível de complexidade de entrega, pois segundo Dutra (2009) a competência da pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. O funcionário é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio, para ele próprio e para o meio em que vive.

O Quadro 7 apresenta um Modelo de Competência, diferenciando as habilidades de desempenho e as habilidades técnicas.

Quadro 7 – Modelo de Competências.

HABILIDADE DE DESEMPENHO		
ADAPTABILIDADE	Demonstra resiliência	Trata uma experiência negativa como uma oportunidade de melhoria; contem os comentários negativos e ímpetos emocionais; respeita os outros, mesmo sob pressão.
	Acomoda mudança	Responde de maneira aberta a mudanças de iniciativa procurando maneiras de ajudar a organização; dá opiniões sobre mudanças oferecendo suporte; resiste a mudanças que possam ser inseguras ou ilegais.
INTERPESSOAL	Participa de trabalho em equipe	Trabalha de maneira cooperativa com os outros e contribui para o grupo com idéias, sugestões e esforços; não fala sobre membros do grupo de maneira negativa na sua ausência.
	Demonstra Liderança	Comunica pensamentos, sentimentos e idéias para justificar uma posição; encoraja, persuade, ou motiva indivíduos ou grupos.
	Gerencia Conflitos	Expressa opiniões direta e claramente sem abuso ou manipulação; aceita <i>feedback</i> negativo como uma maneira de aprender; negocia acordos para resolver diferenças.
	Aceita Diferenças	Trabalha efetivamente com indivíduos de diversas formações; comporta-se de maneira profissional e apóia as pessoas quando trabalha com homens e mulheres de uma variedade de origens étnicas, sociais e educacionais.
	Presta Serviço	Trabalha e se comunica com clientes e consumidores para satisfazer suas expectativas; auxilia os demais a alcançarem seus objetivos

Fonte: Adaptado de Green (1999).

Quadro 7 – Continuação – Modelo de Competências.

HÁBITOS DE TRABALHO	Exibe integridade	Reúne e utiliza a informação respeitando a confidencialidade, a ética nos negócios e os segredos organizacionais; é sensível a questões de integridade; produz documentos completos e precisos.
	Gerencia a si mesmo	Utiliza procedimentos operacionais padrão e instruções de trabalho para guiar suas próprias ações sem supervisão; aloca o tempo a atividades
	Motiva a si mesmo e motiva os outros	Inicia seu próprio trabalho e faz com que os demais iniciem; compromete-se com um plano de ação e demonstra desejo de trabalhar duro e alcançar resultados mensuráveis.
	Segue procedimentos	Melhora o desempenho mostrando aos outros como as políticas e procedimentos interferem na produtividade.
CONHECIMENTOS TÉCNICOS E HABILIDADES NO CARGO		
RECURSOS	Alocação de capital	Utiliza e prepara orçamento, prepara previsões de custos e despesas, mantém relatórios para controlar o desempenho orçamentário.
	Alocação de material e recursos	Adquire, armazena, distribui material, compras, equipamentos, espaço ou produtos finais para obter melhor utilização deles.
	Alocação de recursos humanos	Avalia conhecimentos e habilidades, distribui o trabalho de acordo com estas, avalia desempenho e fornece <i>feedback</i> adequado.
INFORMAÇÃO	Adquire e avalia informação	Identifica a necessidade de dados, obtém os dados a partir das fontes existentes, ou cria os mesmos e avalia sua importância e precisão.
	Organiza e guarda a informação	Organiza, processa e guarda relatórios computadorizados ou escritos e outras informações de maneira sistemática.
	Interpreta e comunica a informação	Seleciona e analisa informações e comunica os resultados às pessoas, utilizando métodos orais, escritos e gráficos.
	Utiliza computadores para processar informação	Utiliza computadores para adquirir, organizar, analisar e comunicar informações.

Fonte: Adaptado de Green (1999).

Quadro 7 – Continuação – Modelo de Competências.

SISTEMAS	Compreende sistemas	Compreende como os sistemas sociais, organizacionais e tecnológicos trabalham e operam efetivamente.
	Monitora e corrige desempenho	Distingue tendências, prediz o impacto das ações nos sistemas de operações, diagnostica desvio de função nas funções de um sistema ou organização, e toma a ação necessária para corrigir desempenho.
	Melhora e projeta sistemas	Apresenta sugestões para modificar os sistemas existentes com o objetivo de melhorar produtos ou serviços, e desenvolve sistemas novos e alternativos.
TECNOLOGIA	Seleciona tecnologia	Julga qual o conjunto de procedimentos, ferramentas, máquinas, incluindo computadores e seus programas, que irá produzir os resultados desejados, auxilia os demais a aprender.
	Aplica tecnologia à tarefa	Compreende a intenção geral e os procedimentos adequados para estabelecer e operar máquinas, incluindo computadores e seus sistemas de programação.
	Faz manutenção e soluciona problemas de tecnologia	Previne, identifica ou soluciona problemas em máquinas, computadores e outra tecnologia.

Fonte: Adaptado de Green (1999).

2.5. TALENTOS

Recorrendo à etimologia e à origem do termo: sua origem é latina: *talentum*, derivada do grego *tálanon*. (Cunha, 1982). A literatura apresenta um uso relativamente recente da terminologia “talento”, comum para nomear pessoas que se destacam em algum campo artístico ou do saber.

De acordo com Michaels et al. (2002, p.16) em seu significado mais geral, talento é “o conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

Para Chowdhury (2003), as pessoas talentosas são pessoas em número diminuto na organização que contribuem ao máximo com o empreendimento e precisam ser reconhecidas, estimuladas e potencializadas para que maximizem os resultados positivos que só as mesmas podem alcançar.

Mudler (2000) relata que na visão organizacional, talento é muito mais do que conhecimento, competência e desempenho juntos. Para que se manifeste, o talento está vinculado à capacidade de a organização alavancar conhecimentos em seu interior, objetivando o aprimoramento de seus produtos e serviços. Cabe as organizações identificar e direcionar seus talentos as estratégias organizacionais.

Almeida (2004), quando selecionamos pessoas talentosas, estamos trazendo para a organização competências individuais, que se não forem bem aproveitadas e compartilhadas, não se transformarão em talento organizacional. Talento se tornou o recurso mais escasso e valioso das organizações. Hoje, a principal fonte de vantagem competitiva para muitas empresas é o talento (MICHAELS, 2002).

Dutra (2009) define que não adianta as pessoas possuírem conhecimentos, habilidades e atitudes se a pessoa não se dispõe a entregar o que tem. Para o autor o importante é a capacidade de entrega da pessoa para a organização, ou seja, o que ela conseguiu na prática por vontade própria agregar de valor para a organização.

A entrega da pessoa pode ser compreendida como o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização (FLEURY, 2010). Atualmente os autores procuram pensar no conceito de competência como a somatória dessas duas linhas. Sendo assim a competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e também como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar (DUTRA, 2009).

Para Gramigna (2002), um dos indicadores de desempenho empresarial, é a sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. As organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra, se vêem diante de um cenário novo. Apresentam dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam a demanda de competência exigida pelo mundo globalizado.

2.6. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Para Arantes (1998), são as pessoas quem criam, desenvolvem e mantêm as empresas. São elas que executam a tarefa empresarial e delas depende uma parte significativa do sucesso da empresa.

A abordagem dos recursos da firma com perspectiva de dentro para fora ou visão da empresa baseada em recursos (VBR) foi um trabalho realizado por Penrose (2006) no qual a autora se propõe a desenvolver uma teoria de crescimento da firma. Segundo Penrose, a empresa é concebida como um conjunto de recursos e diferentes graus de controle desses recursos representam direcionadores cruciais para níveis distintos de desempenho das organizações.

A partir de 1990 os princípios da VBR se popularizaram, quando Prahalad e Hamel publicaram o artigo *The Core Competence of the Corporation* demonstrando que organizações de sucesso apóiam-se em alguns recursos especiais qualificados como competências essenciais, as quais conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as raízes da competitividade (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Barney (1991) descreve que a visão baseada em recursos procura explicar a superioridade no desempenho das organizações, e as estratégias que permitem alcançá-la, mediante utilização dos seus recursos e capacidades essenciais. Na VRB a fonte de vantagem competitiva é proveniente de recursos e competências internas das organizações.

Os recursos estão classificados em três categorias distintas: capital físico, capital humano e capital organizacional (BARNEY, 1991). Uma das premissas básicas da VBR é que a diferença fundamental no modo de operar das empresas está no fato de que cada uma delas possui um conjunto de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas. Essa análise considera que toda empresa possui um portfólio de recursos, dentre os quais: marca, imagem, conhecimento, recursos físicos, culturais, financeiros, administrativos, humanos. É esse portfólio que permite a empresa criar vantagens competitivas (FLEURY; FLEURY, 2010).

Para Barney (1991), as características necessárias aos recursos que sejam determinantes da vantagem competitiva são: a) potencial para criação de valor – os recursos devem explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento de receitas da empresa; raros – os

recursos devem ser raros entre os competidores atuais e potenciais da empresa; b) substituibilidade imperfeita – não deve haver outros recursos que permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente, mas que não sejam raros entre os concorrentes ou imperfeitamente imitáveis; c) imitabilidade imperfeita – ocorre quando empresas que não possuem um determinado recurso enfrentariam uma desvantagem de custo para obtê-lo em comparação com firmas que já o possuem.

Na visão baseada em recursos, as diferenças de desempenho de empresas dentro de uma mesma indústria são maiores que as diferenças de desempenho entre indústrias, sugerindo que os fatores internos à empresa exerceriam influência maior que os fatores externos vinculados à indústria que a empresa atua (RUMELT, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991).

Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) descrevem alguns conceitos com base na literatura sobre VBR:

Recursos: ativos, tangíveis e intangíveis, que estejam vinculados de forma semi-permanente à empresa, tangíveis que são os recursos físicos: financeiros e tecnologias; intangíveis: sistemas de comunicação e informação, cultura e marcas e humanos que são conhecimento e habilidades especializadas, motivação, comunicação e interação.

Capacitações e Competências: conjunto de recursos com os quais, através de cooperação e coordenação, é possível executar tarefas e atividades produtivas.

Vantagem Competitiva: implementação de uma estratégia que agregue valor sem que nenhum outro concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia (BARNEY, 1991) ou uma outra estratégia que produza benefícios equivalentes.

Vantagem Competitiva Sustentável: ocorreria quando fosse impossível a outras empresas duplicarem os benefícios decorrentes da implementação da estratégia correspondente.

Peteraf (1993), afirma que a VBR talvez seja a melhor teoria para explicar a variedade de tipos de diversificação. Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), destacam que a VBR pode possibilitar aos gerentes o entendimento de que a obtenção de

vantagem competitiva sustentável pode residir nos recursos valiosos, raros e de custosa imitação, desenvolvidos ao longo de extensos períodos de tempo.

2.7. INDICADORES DE DESEMPENHO

De acordo com Gonçalves (2002) a característica essencial para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho. Possibilitando assim um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso. As organizações que possuem suas estratégias transmitidas por indicadores de desempenho gerenciam suas ações visualizando o presente o passado e futuro permitindo uma avaliação contínua do desempenho de seus processos e pessoas.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas e clientes e define as ações e recursos requeridos para se atingir resultados desejados. Segundo Slack et al. (1997) não existe possibilidade de reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único indicador, há necessidade real de aplicar diversos indicadores para atingir os mais variados aspectos nos quais a estratégia de negócio se realiza. É necessário também compreender que os indicadores devem interagir para que se constituam em instrumentos eficazes de gestão.

Por indicadores de desempenho subentendem-se os índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado indicador de qualidade. Portanto, os resultados de um indicador de qualidade são garantidos pelo acompanhamento dos indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho podem ser chamados de itens de controle das causas, bem como são estabelecidos sobre os pontos de verificação do processo (TACHIZAWA; ANDRADE, 2003, p.211).

Os indicadores de desempenho fornecem neste sentido dados ou informações para que a organização verifique se as melhorias implementadas estão produzindo resultados positivos. Visa identificar como suas atividades vem sendo realizadas, se os objetivos estão sendo atingidos, se os processos estão sob controle e onde seriam necessárias mudanças. Medir desempenho não apenas fornece dados necessários para o gestor controlar as várias atividades da empresa, mas também pode influenciar na tomada de decisão.

2.8. METODOLOGIAS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A medição de desempenho organizacional é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e futuro das organizações. Pode determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional. A razão de ser objeto de estudo pesquisado cada vez mais no âmbito das empresas e da academia mostra que sem a avaliação de desempenho adequada não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial.

Existem diversas maneiras de classificar os indicadores de desempenho em uma organização, segundo Parmemter (2002) classifica hierarquicamente os indicadores de desempenho, como sendo, Indicadores de Desempenho: são obtidos pela união de indicadores chaves de desempenho, como quando se pretende apresentar o desempenho de um departamento; Indicadores de Resultado: da mesma forma, os indicadores de resultado da empresa são junções dos indicadores de desempenho citados acima, com o objetivo de analisar o desempenho global da empresa. Alguns exemplos de indicadores de resultado segundo Parmemter (2002): satisfação do cliente, participação no mercado, satisfação de funcionários, lucro líquido, retorno de capital aplicado. Indicadores Chave de Desempenho: ocorrem em maior número e podem ser obtidos nos locais onde os processos são executados.

2.9. BALANCED SCORECARD

Para implementar a estratégia empresarial, Kaplan e Norton (2004) propõem o uso do *Balanced Scorecard* – BSC como ferramenta gerencial, originalmente concebida com a finalidade de mensuração. A metodologia foi aprimorada e passou a ser utilizada também para comunicar os objetivos estratégicos. Nessa ferramenta, os indicadores de desempenho são desdobrados a partir dos objetivos estratégicos, que comunicam a estratégia para todos.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma poderosa ferramenta gerencial. O sistema de mensuração deve se concentrar na estratégia da organização, como ela espera criar valor sustentável no futuro. Assim ao projetar o BSC a organização

deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para criação de valor a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2004).

Mapa Estratégico é considerado uma ferramenta que utiliza as mesmas perspectivas do *Balanced Scorecard*. O mesmo tem o intuito de fornecer um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos tanto das dimensões aprendizado/crescimento e processos internos, quanto financeira e de clientes.

Kaplan e Norton (2004) descrevem que, existem alguns princípios que norteiam o mapa estratégico, são eles: a estratégia equilibra forças contraditórias; a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes; cria-se valor por meio dos processos internos; a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Para Norton (2002) e Kotter (2002), organizações precisam de ferramentas para comunicar a estratégia, os processos e os sistemas que os ajudarão. Mapas de estratégia provêm tal ferramenta; eles dão aos empregados uma linha clara de visão de como os trabalhos são unidos aos objetivos globais da organização, permitindo que trabalhem dentro de uma coordenação. Os mapas provêm uma representação visual dos objetivos críticos de uma organização e as relações cruciais entre eles, que dirigem o desempenho organizacional.

Mapas de estratégia também podem descrever objetivos para: crescimento de renda; mercado dos clientes mirado em qual crescimento lucrativo acontecerá; avaliação das proposições que conduzirão a clientes com as margens mais altas; papel fundamental de inovação e excelência em produtos, serviços e processos; os investimentos que requerem as pessoas e sistemas que podem gerar e sustentar o crescimento projetado.

A estratégia de uma organização tem que definir a lógica de como chegar ao destino descrito, insinua o movimento de uma organização, partindo de sua posição presente para uma posição futura desejável, porém incerta, pois a organização nunca foi para tal lugar futuro, e o caminho para isto consiste em uma série de hipóteses unidas. Um mapa da estratégia especifica estas relações de causa-efeito que o fazem explícito e testável. A chave, então, para implementar estratégia é

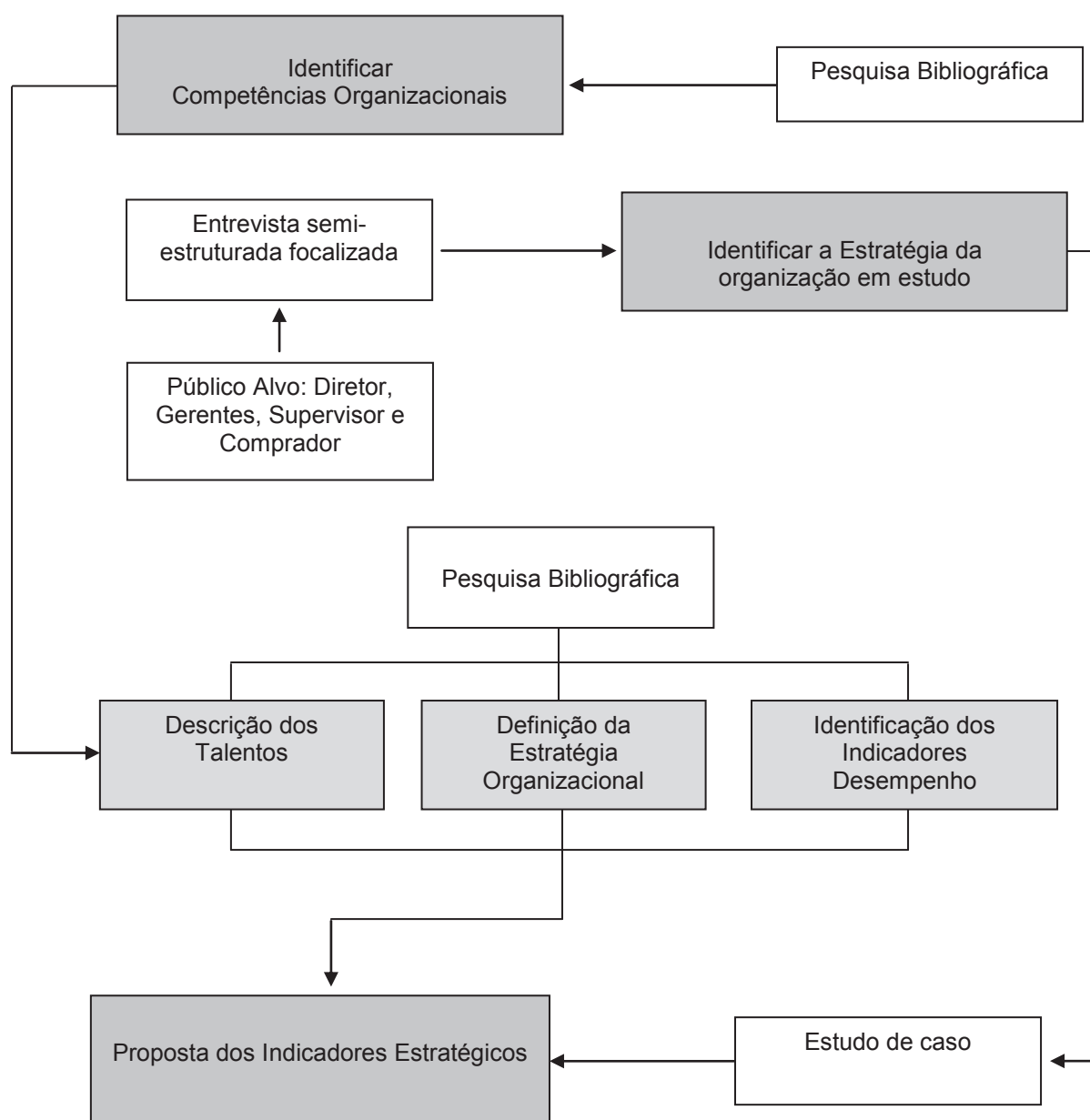
alinhar todas as unidades organizacionais e recursos com estas hipóteses, testar as hipóteses continuamente, e usar esses resultados para ajustes como exigido.

Para traduzir a visão e a estratégia das empresas, Kaplan e Norton (2000b) mencionam que os indicadores são divididos em quatro perspectivas: Perspectiva financeira que busca responder como a organização é vista pelos acionistas; Perspectiva de clientes que busca responder como a organização é vista pelos clientes; Perspectiva de processos internos que busca responder em que a organização deve ser melhor, e Perspectiva de aprendizado e crescimento que busca responder em que a organização pode continuar melhorando e criando valor.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia empregada para a realização desta pesquisa, na Figura 4 apresenta um resumo metodológico; na seqüência a delimitação da pesquisa; o delineamento da pesquisa; as categorias analíticas; a população e dados: coleta e tratamento.

Figura 4 – Resumo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

3.1. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1. Delineamento da Pesquisa

Visando identificar as competências organizacionais; análise da estratégia da organização deste estudo de caso; a descrição dos talentos para a execução da estratégia; a identificação de indicadores estratégicos que possam ser adotados para a identificação de talentos. O tipo de pesquisa adotada foi o estudo de caso e a abordagem de pesquisa é de natureza qualitativa de caráter exploratório. Foi aplicada ainda a pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema (VERGARA, 2005). A primeira etapa desta pesquisa compreende a identificação das competências organizacionais. Para isto foi utilizado à pesquisa bibliográfica. Foi analisado os conceitos relacionados a este tema, utilizando livros, leitura de dissertações e artigos.

A pesquisa delineada neste projeto é de natureza qualitativa. Procurou-se obter os dados descritivos sobre os processos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação estudada. Sendo assim, obter dados sobre a estratégia da organização em estudo. A finalidade da pesquisa não é apenas a de fazer um relatório ou descrição dos dados pesquisados, mas relatar o desenvolvimento de um caráter interpretativo no que se refere aos dados obtidos”. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

No Quadro 8 segue as características que visa identificar o método utilizado nesta pesquisa.

Quatro 8 – Pesquisa Qualitativa e aplicação da Pesquisa

Pesquisa Qualitativa	Aplicação da Pesquisa
Tem um ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.	Totas as entrevistas foram realizadas pessoalmente na empresa em estudo.

Quatro 8 – Continuação – Pesquisa Qualitativa e aplicação da Pesquisa

Tem caráter descritivo.	Foram feitas as transcrições de todas as entrevistas. Descrevendo a realidade de acordo com a percepção dos sujeitos. Capítulo 5 da pesquisa.
O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial do investigador.	A pesquisadora teve a preocupação de obter informações e extrair as perspectivas e reflexões dos entrevistados sobre o tema.

Fonte: Adaptado Godoy (1995a)

Marconi e Lakatos (2010) descrevem que o objetivo da entrevista é compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados. Segundo Mattos (2005) na entrevista semi-estruturada, o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia. A entrevista semi-estrutura focalizada é quando há um roteiro de tópicos relativos ao problema a ser estudado e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Este estudo possui caráter exploratório. Buscou-se o entendimento sobre os problemas e as alternativas que precisam ser consideradas. De acordo Aaker (2001, p. 94), a pesquisa exploratória é útil para estabelecer as prioridades entre questões de pesquisa e para o aprendizado dos problemas práticos na execução do trabalho.

Na segunda etapa desta pesquisa foi realizada uma entrevista semi-estruturada focalizada. As questões foram elaboradas com base na revisão de literatura a fim de identificar informações sobre a estratégia da empresa, identificar o plano estratégico, objetivos, as principais metas, políticas, competências organizacionais e ações descritas pela organização.

A terceira etapa da pesquisa visa descrever a proposta de indicadores estratégicos para a identificação de talentos. Nesta etapa a pesquisadora utilizou a pesquisa bibliográfica para auxiliar na: definição da estratégia organizacional e na identificação de indicadores de desempenho. Para a descrição de talentos necessários para a execução da estratégia foram utilizadas as informações levantadas na primeira etapa deste estudo e na pesquisa bibliográfica.

Conforme YIN (2001, p.32), “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Na quarta e última etapa, foi realizada a comparação da proposta realizada pela pesquisadora com a estratégia da empresa em estudo.

3.1.2. Categorias Analíticas

Uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores em um objeto de estudo e passível de mensuração. Os valores que são adicionados a estes conceitos e ou construtos para se transformar em variável, podem ser, quantidades, qualidades, etc., que se alteram em cada caso. O conceito operacional pode ser um objeto, processo, agente, fenômeno ou problema (MARCONI; LAKATOS, 2010).

As variáveis utilizadas neste estudo são:

- a) Estratégia organizacional;
- b) Talentos;
- c) Indicadores de desempenho.

As categorias de análise desta pesquisa se dividem em Definição Construtiva (DC) e Definição Operacional (DO):

- a) Estratégia organizacional

- Definição Construtiva (DC) – Foi necessário analisar a estratégia organizacional, pois, esta difere de uma empresa para outra. A intenção da autora desta pesquisa foi identificar qual estratégia utilizar para poder apresentar a proposta de indicadores estratégicos.

- Definição Operacional (DO) – Foi utilizado os conceitos bibliográficos e a análise da estratégia da organização em estudo.

a) Talentos

- Definição Construtiva (DC) – Para poder apresentar a proposta de indicadores estratégicos que auxilie na identificação de talentos foi necessário analisar o que é um talento para a organização.
- Definição Operacional (DO) – Foi utilizado a análise das competências organizacionais e o conceito de entrega para definir o talento organizacional.

b) Indicadores de desempenho

- Definição Construtiva (DC) – A proposta visa apresentar indicadores estratégicos, sendo assim, foi necessário avaliar os indicadores de desempenho.
- Definição Operacional (DO) – Foi utilizado os conceitos bibliográficos e a análise da estratégia da organização em estudo.

3.1.3. População

Como define Malhotra (2006), população define-se como um conjunto de elementos que compartilham características comuns. As informações sobre os parâmetros de uma população podem ser obtidos fazendo-se um censo ou retirando-se uma amostra.

Na organização em estudo a entrevista semi-estruturada focalizada foi realizada com cinco funcionários da empresa, aqui denominados como A, B, C, D e E.

3.1.4. Dados: Coleta e Tratamento

O processo de levantamento de dados tem por objetivo aproximar o pesquisador da realidade pesquisada para obter informações relevantes a compreensão do fenômeno que está sendo estudado. Neste processo foi utilizado o método de entrevista semi-estruturada e análise da pesquisa bibliográfica.

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semi-estruturada focalizada aplicada na empresa em estudo que se localiza na cidade de Jaraguá do Sul – SC. O objetivo da entrevista é compreender o conhecimento e as experiências dos entrevistados em relação ao tema.

As entrevistas foram realizadas com cada entrevistado em datas diferentes, com exceção do funcionário A e B que por opção da pesquisadora foi realizada na mesma data. O motivo desta escolha foi por estes funcionários serem os mais conhecedores da empresa em estudo. Durante a entrevista a pesquisadora fazia as perguntas e digitava as respostas dos entrevistados.

Ao término de todas as entrevistas a pesquisadora revisou todas as respostas e com o intuito de manter o sigilo do nome da empresa e de possíveis dados estratégicos, foi eliminado o nome dos produtos e das regiões de atendimento da empresa em estudo. Em algumas respostas foram utilizados “xx” para não falar de números e percentuais estratégicos. Depois de revisado, este documento foi impresso e entregue para os respectivos entrevistado, obtendo assim a aprovação das entrevistas conforme Apêndice A, B, C e D.

A análise dos dados referente aos conceitos identificados na pesquisa bibliográfica foi aplicada na primeira e na terceira etapa da pesquisa. Se busca com esta análise obter e identificar as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre os temas descritos.

4. PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE TALENTOS

Com a intenção de alavancar sua competitividade as empresas necessitam estar em constante interação com seus funcionários. Para isso é necessário que seja feito o alinhamento do Planejamento Estratégico, do Negócio da empresa. Paralelo a esse processo as organizações devem ter uma estratégia de medição de desempenho e também ter o conhecimento para poder identificar quais são os talentos que dispõe de competências necessárias para a execução da estratégia.

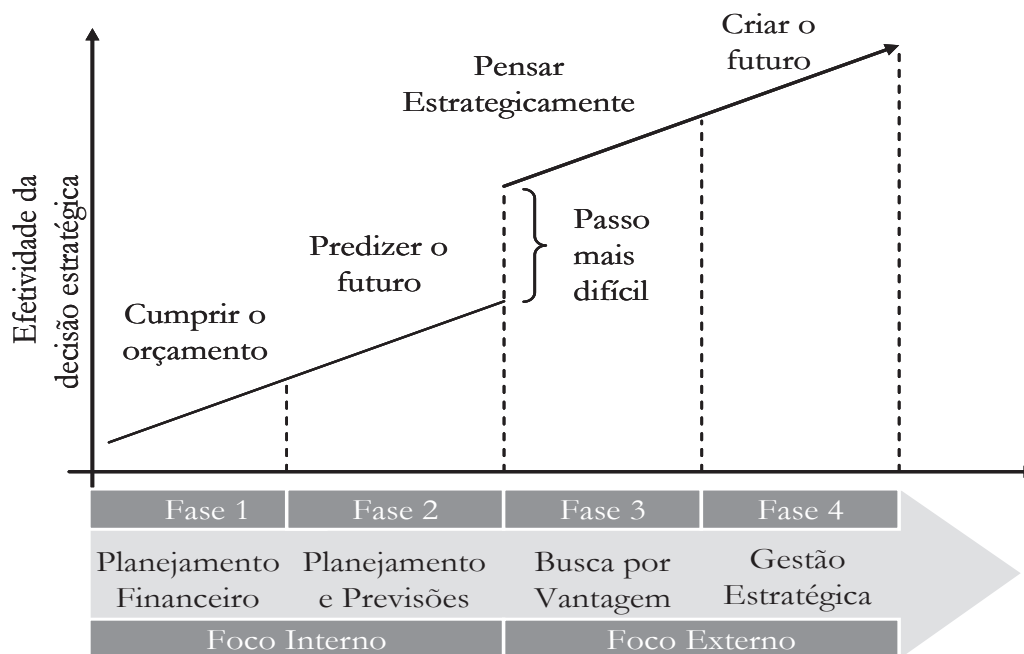
Com isso foi descrito uma proposta contemplando o que o funcionário deve entregar, visando qual é o negócio, a estratégia organizacional e como este pode ser identificado, utilizando os resultados. Esta proposta está dividida em três etapas: a primeira apresenta a estratégia organizacional; a segunda descreve os talentos necessários para a realização da estratégia; a terceira etapa expõe os indicadores de desempenho e a avaliação de desempenho para a seleção de pessoas.

4.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia da organização deve engajar o negócio da empresa ao pensamento de seus administradores, deve direcionar as ações e atitudes das pessoas envolvidas com o negócio. Deve ainda fazer com que a empresa seja competitiva em seu mercado de atuação.

Duclós e Santana (2009) descrevem que a maturidade estratégica é definida em quatro fases conforme Figura 5: Na Fase 1 o foco está no controle do fluxo de caixa e no planejamento financeiro anual. As técnicas utilizadas são simples e buscam desenvolver um orçamento para médio prazo, o foco é interno. Nesta fase a empresa está focada para o faturamento e para o cumprimento do orçamento.

Figura 5 – Maturidade da gestão estratégica



Fonte: DUCLÓS; SANTANA, 2009.

Na Fase 2 segundo Duclós e Santana (2009) os planos continuam quantitativos e orientados para dentro, porém, o horizonte do planejamento é estendido para três a cinco anos utilizando-se de análise históricas, projeções e tendências futuras. Na Fase 3, a prioridade é ganhar vantagem competitiva, a análise passa a ser externa, para identificar sua posição de mercado. Quando atinge a fase 4, o foco é externo, e a organização é direcionada pela inovação e a vantagem competitiva passa a ser a habilidade de responder rapidamente as mudanças de mercado.

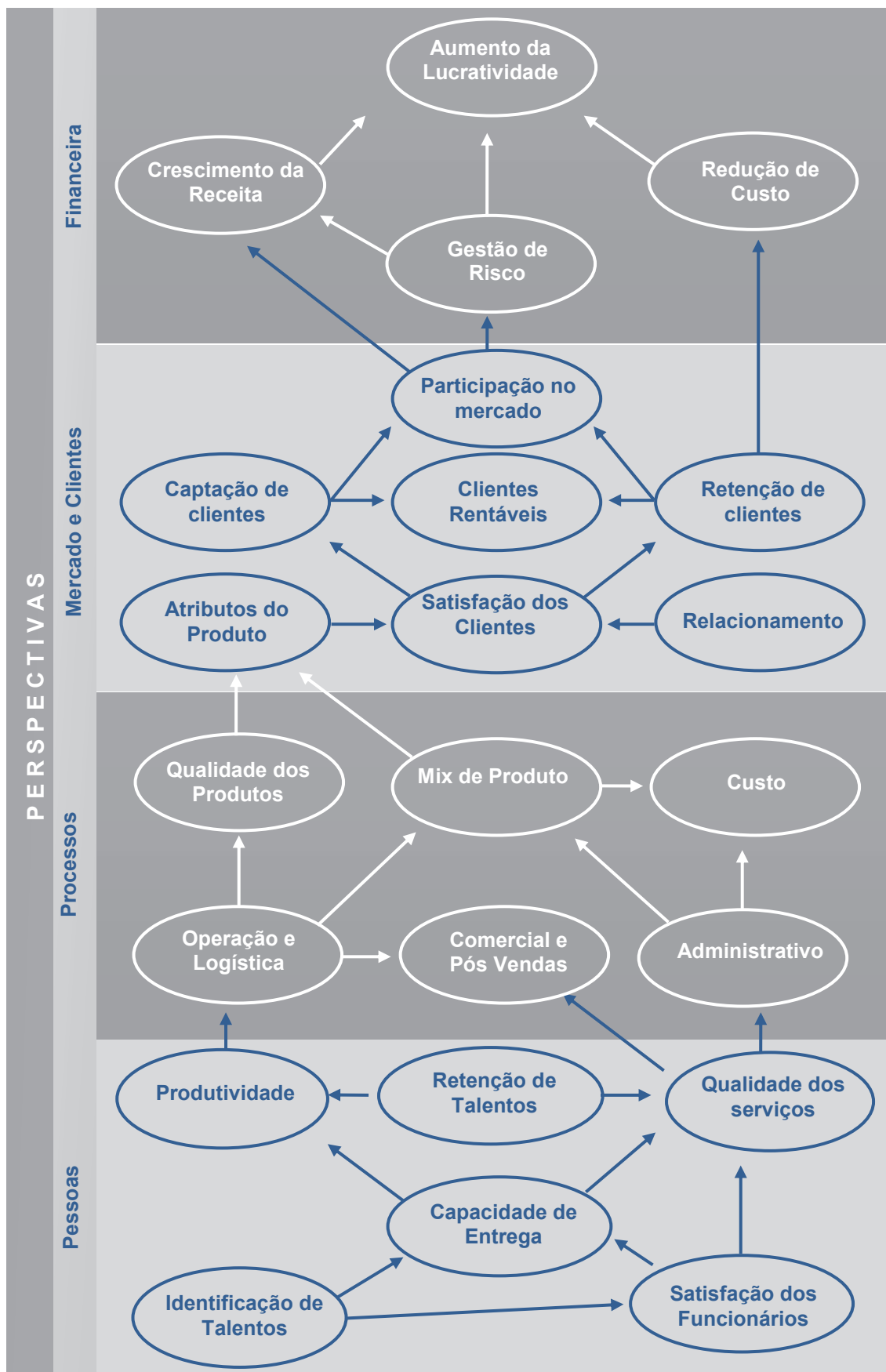
Avaliando as quatro fases da maturidade estratégica, foi determinado que para este estudo de caso, o foco da proposta abrangeu a Fase 1 – Planejamento Financeiro e Fase 2 – Planejamento e previsões. A escolha destas duas fases ocorreu por dois motivos: o primeiro motivo está relacionado à empresa em estudo, que se encontra na Fase 1, com projetos para passar para a Fase 2. O segundo por perceber a necessidade de desenvolver uma proposta envolvendo a base da estratégia até a análise e indicadores necessários para o alcance dos resultados. Somente assim haverá possibilidades para passar para a Fase 3 e 4.

Para traduzir a estratégia organizacional, foi utilizado o mapa estratégico que tem o intuito de levar à organização a melhor comunicação da sua missão, visão e objetivos estratégicos, além de buscar maior envolvimento e compreensão de todos. Busca sintetizar, por meio de uma representação gráfica, o que a empresa pretende realizar. Os enlaces de causa e efeito buscam transmitir um encadeamento lógico de como cada objetivo pode interferir no outro.

Com base na Fase 1 e 2 da maturidade da estratégia e visando identificar indicadores que auxiliem a empresa na identificação de talentos, a Figura 6, proposta do mapa estratégico, apresenta a tradução do raciocínio lógico de causa-efeito entre os objetivos estratégicos distribuídos nas quatro perspectivas definidas como: Financeira – Mercado e Cliente – Processos e Pessoas.

As organizações precisam do alinhamento dos funcionários para ter sucesso nos negócios, pois são as pessoas que se envolvem com a ação da estratégia. Os vetores da perspectiva financeira e de Mercado e Cliente são o objetivo central de uma organização, sem eles sua existência no longo prazo fica comprometida. As demais perspectivas devem estar interligadas para atingir os objetivos da organização.

Figura 6 – Proposta de Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de DUCLÓS; SANTANA, 2009.

A perspectiva financeira apresenta objetivos relacionados à lucratividade, sendo que para este ser atingido as ações devem ser voltadas para o crescimento da receita e para a redução de custos. Para o crescimento da receita os objetivos estratégicos são: focar no crescimento do faturamento; aumentar a participação no mercado; ter produtos rentáveis. Os objetivos para a redução de custo são: otimização do fluxo de caixa; aumento da produtividade; compras estratégicas.

Na perspectiva de mercado e clientes que está correlacionada com a área de Marketing, os objetivos e o plano estratégico estão focados em propiciar os meios para que seja atingido os resultados descritos no planejamento financeiro e também para que os gestores possam prever o futuro dos negócios. Para aumentar a participação de mercado são descritos os seguintes objetivos: aumentar a quantidade de clientes atendidos; ter clientes rentáveis; fidelizar, satisfazer e reter o cliente; ter conhecimento dos produtos concorrentes visando gerar atributos ao portfólio.

Na perspectiva de processos o foco está em direcionar os objetivos nos processos críticos da cadeia interna de valor, aqui definidos: Operações, Comercial e Pós Vendas e Administrativo:

- Para Operações os objetivos estratégicos envolvem: Produzir com qualidade; Aumentar a Produtividade; Reduzir custos; Ter o processo de logística alinhado a agilidade de entrega e a custos baixos; Ter mix de Produto.
- O objetivo principal do Comercial é aumentar o volume de vendas com mais lucratividade, para isso são descritos os seguintes objetivos: aumentar a quantidade de clientes atendidos; ter clientes rentáveis; fidelizar, satisfazer e reter o cliente. Para o Pós Vendas – analisar a satisfação dos clientes.
- Administrativo se divide em:
 - Compras: realizar compras estratégicas; estar atento a inovações / renovações / substituições de matéria prima; cumprir o orçamento.

- Contábeis e Financeiro: otimizar o fluxo de caixa; ter conhecimento dos tributos visando melhores aplicabilidades no negócio da empresa; gerenciar os riscos.
- Sistemas de Informação: definir sistemas para controlar as informações, visando obter informações necessárias para a tomada de decisão.

Na perspectiva de Pessoas, segundo Duclós e Santana (2009) são apresentados os objetivos estratégicos relacionados a ativos intangíveis. No mapa estratégico apresentado na Figura 6 esta perspectiva se divide em duas categorias – capital humano e capital estrutural:

- Para o capital humano os objetivos estratégicos são: ter ferramentas para identificar os talentos humanos; Programas de Treinamento e Desenvolvimento, Gratificações, Benefícios, Participação nos Resultados e Plano de Carreira, visando assim gerar satisfação e retenção dos talentos; Incentivar e avaliar a capacidade de entrega do funcionário.
- Para o capital estrutural: ter sinergia no ambiente de trabalho; acompanhar a produtividade; ter qualidade nos produtos e serviços prestados; ter segurança e saúde no ambiente de trabalho.

4.2. TALENTOS NECESSÁRIOS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para identificar talentos foi utilizado o conceito de entrega. Dutra (2009) descreve que o funcionário é avaliado para efeitos de admissão, promoção, aumento salarial, pela sua capacidade de entrega para a empresa. Além de verificar a experiência e formação, também é analisado como é a atuação deste funcionário.

Seguindo a essência o conceito de entrega, foi determinado que, para identificar os talentos, é necessário avaliar as pessoas pelo que elas entregam e não pelo que elas fazem. Como o exemplo citado por Dutra (2009): a empresa tem dois funcionários, os dois têm as mesmas funções e tarefas e são remunerados e avaliados por estes parâmetros; só que um deles, quando demandado para resolver um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia e é, portanto uma

pessoa muito valiosa. O outro não deixa o problema acontecer, e essa pessoa é muito mais valiosa. A Figura 7 apresenta a escada para o talento.

Figura 7 – Escada para o Talento



Fonte: Autora 2012.

Fleury (2000) diz que a entrega do funcionário é o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização. Dutra (2009) a competência da pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Pode-se dizer que um funcionário é talentoso, quando com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para a empresa, para ele próprio e para o meio onde vive.

Uma vez definida a estratégia cabe a organização identificar o que o funcionário deve entregar. Sendo assim, nesta etapa da proposta, são apresentadas as competências organizacionais divididas em essenciais, organizacionais e individuais que foram definidas com base nos objetivos descritos no mapa estratégico apresentado na Figura 6 e nos conceitos sobre o tema identificados na literatura.

A competência essencial da organização visa constituir sua vantagem competitiva sustentável. Para definir a competência organizacional é importante a empresa avaliar seu âmbito de atuação – local – nacional ou global e sua visão estratégica. Estas competências podem ser definidas como um conjunto de

habilidades que conduz a estratégia organizacional. Existe uma relação muito grande entre as competências organizacionais e individuais.

As competências individuais proporcionam o alinhamento com a estratégia da organização. Estas refletem os conhecimentos e as habilidades pessoais utilizadas para alcançar os objetivos de trabalho. As Competências Individuais implicam agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A Figura 8 apresenta as competências para cargos estratégicos. Entende-se aqui por cargos estratégicos, não apenas o nível gerencial, mas sim todos os que participam e influenciam no plano estratégico.

Figura 8 – Competências alinhadas a estratégia.



Fonte: Autora 2012.

Cabe a alta gerencia desenvolver e estimular as competências essenciais, visando assim à continuidade do negócio da empresa. É por meio das competências essenciais que ocorre o desenvolvimento de novos produtos, novas estratégias e inovações. Estas devem servir de base para o planejamento e execução do negócio organizacional.

Alinhado a competência essencial, foram definidas as competências organizacionais e as individuais. Para cada competência organizacional elegida para a realização da estratégia foi descrito as atitudes e ações desejadas. Conforme Figura 9.

Figura 9 – Atitudes e ações para cada Competência Organizacional

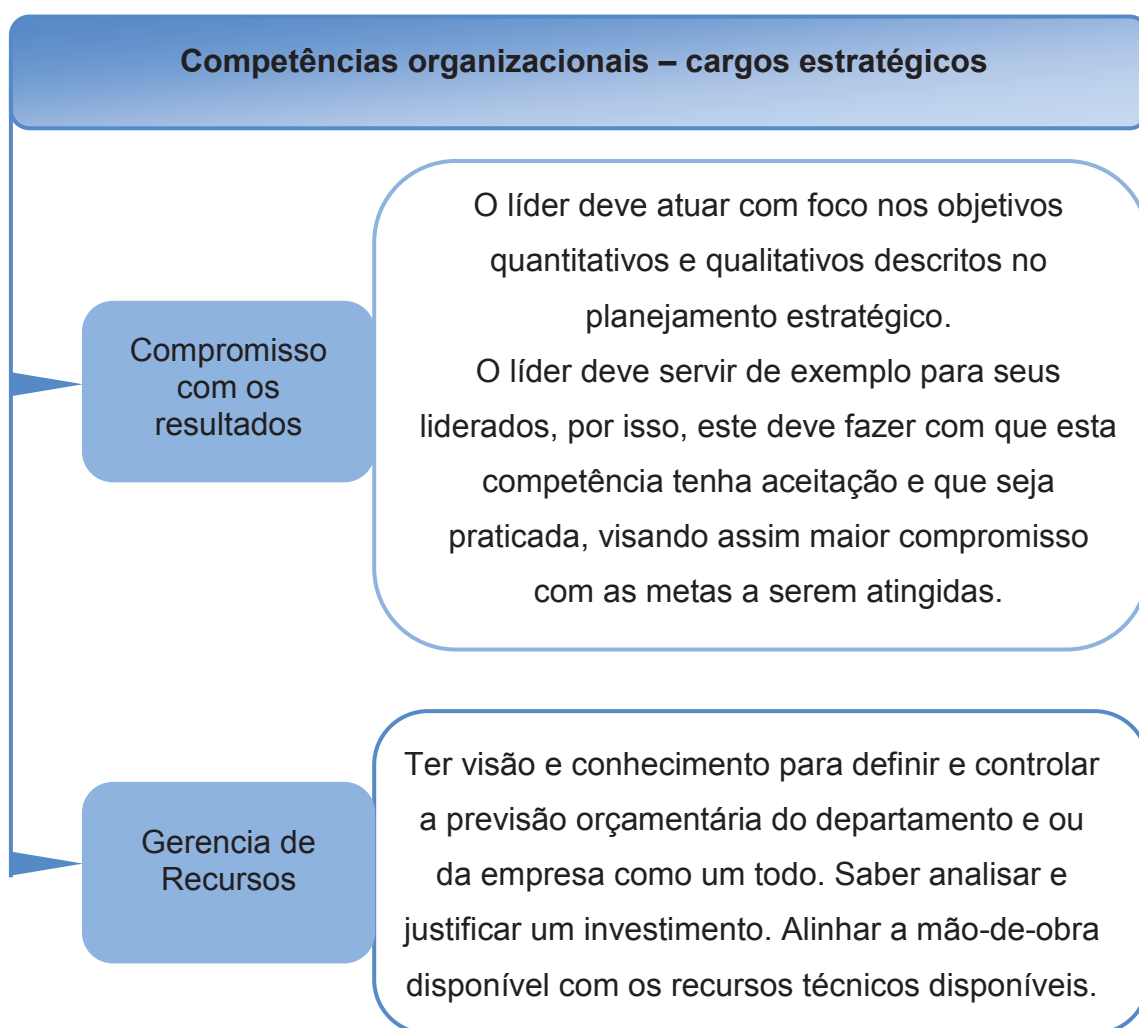
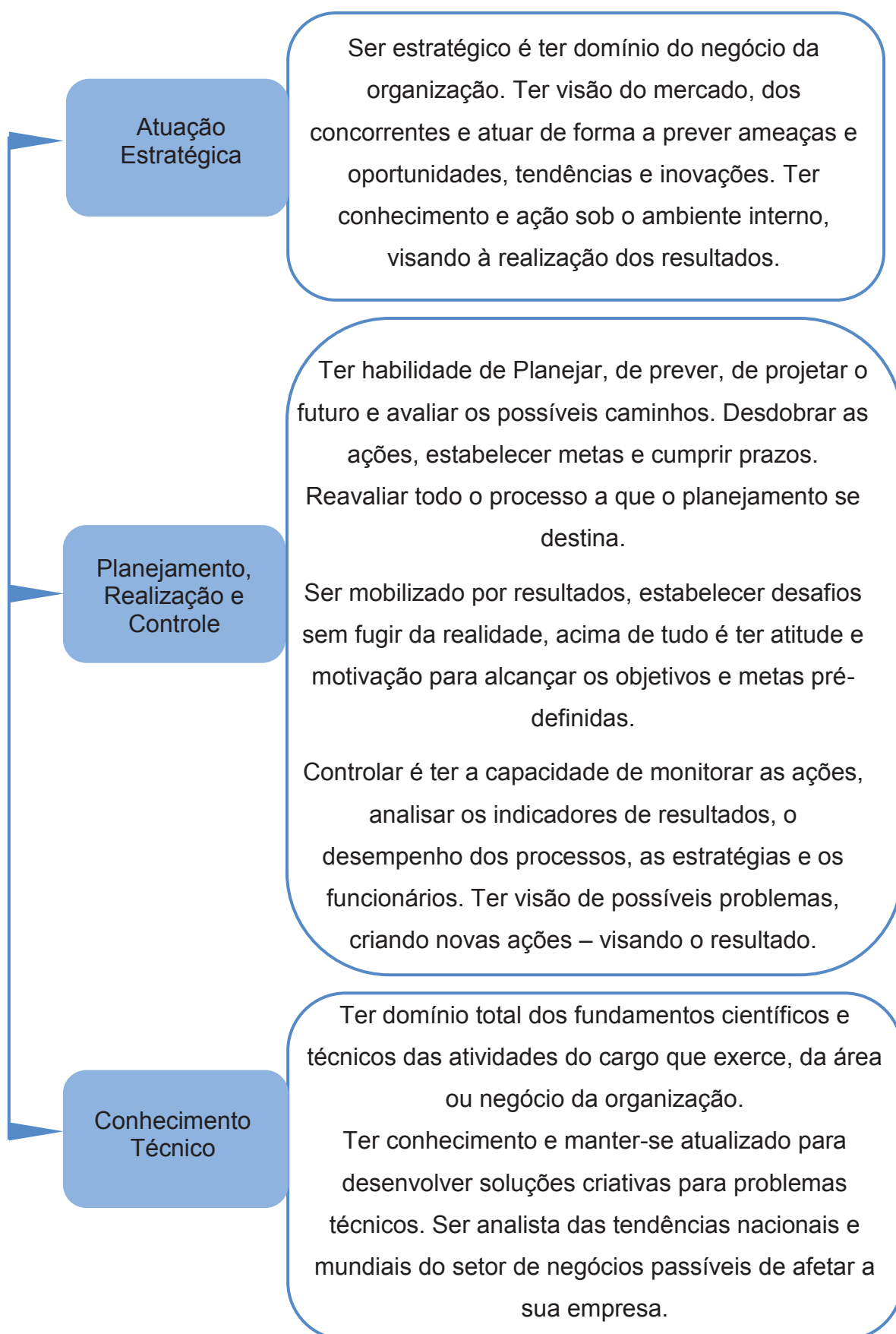


Figura 9 – Continuação – Atitudes e ações para cada Competência Organizacional



Dutra (2009) relata que o desafio da gestão de pessoas está em como encarar cada pessoa considerando sua individualidade. Sendo assim, é fundamental que seja identificado e direcionado os talentos ao negócio da organização. Nas Figuras 10 a 14, para cada competência individual foi acentuado às atitudes, ações e os comportamentos positivos e negativos que poderão ser identificados nos talentos.

Figura 10 – Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Orientação ao negócio e a estratégia.

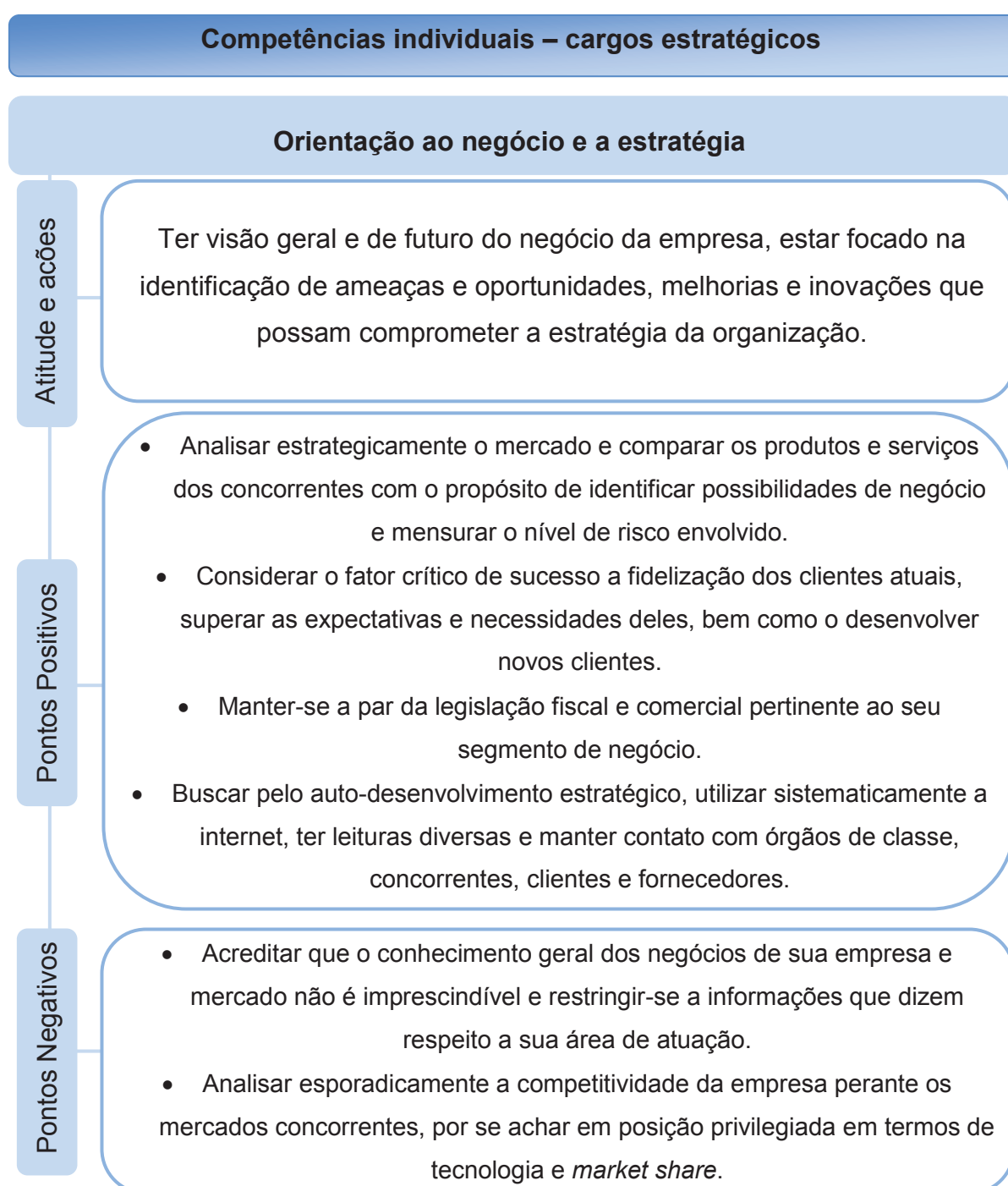


Figura 11 – Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Planejamento, Realização e Controle

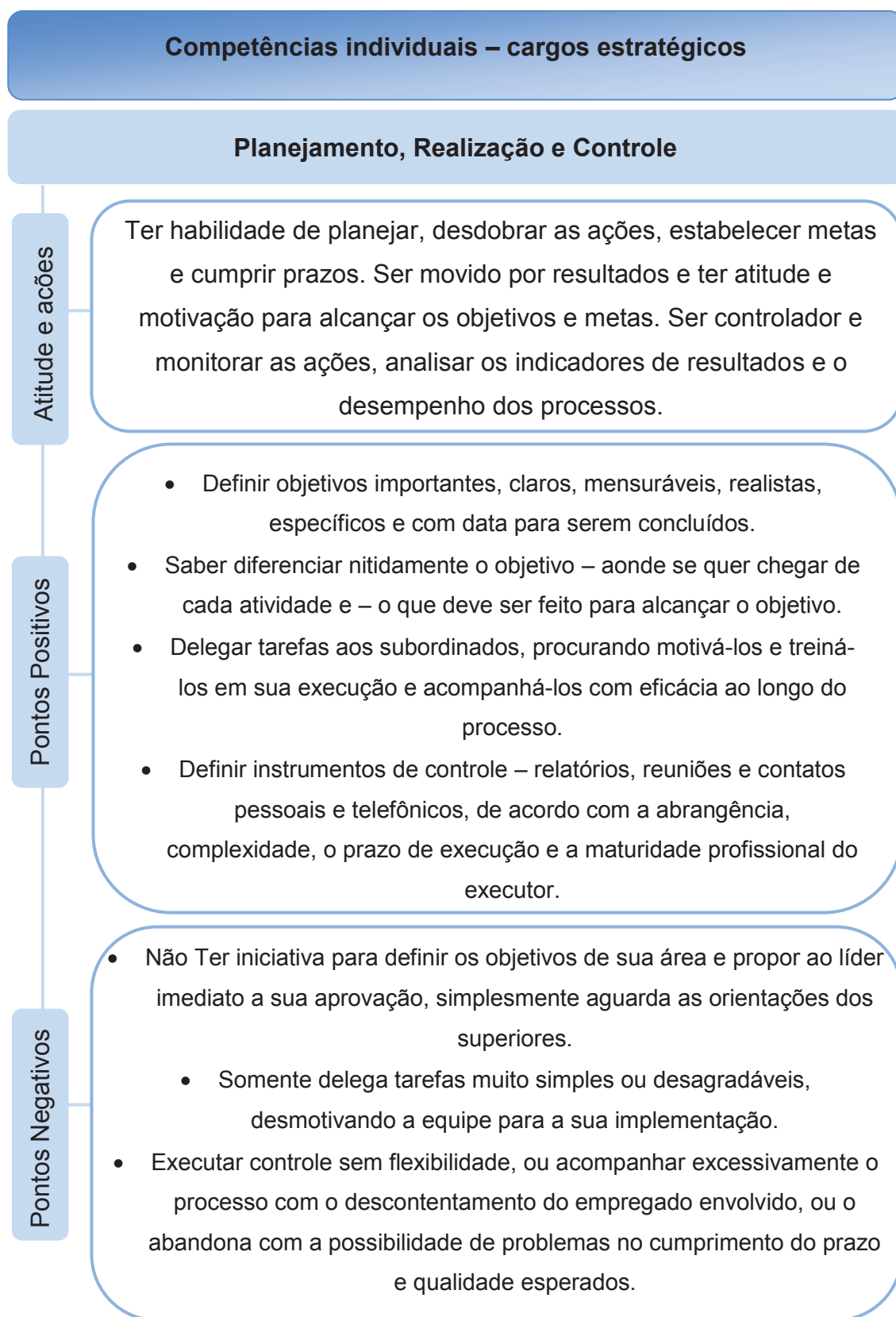


Figura 12 – Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Proatividade e Persistência

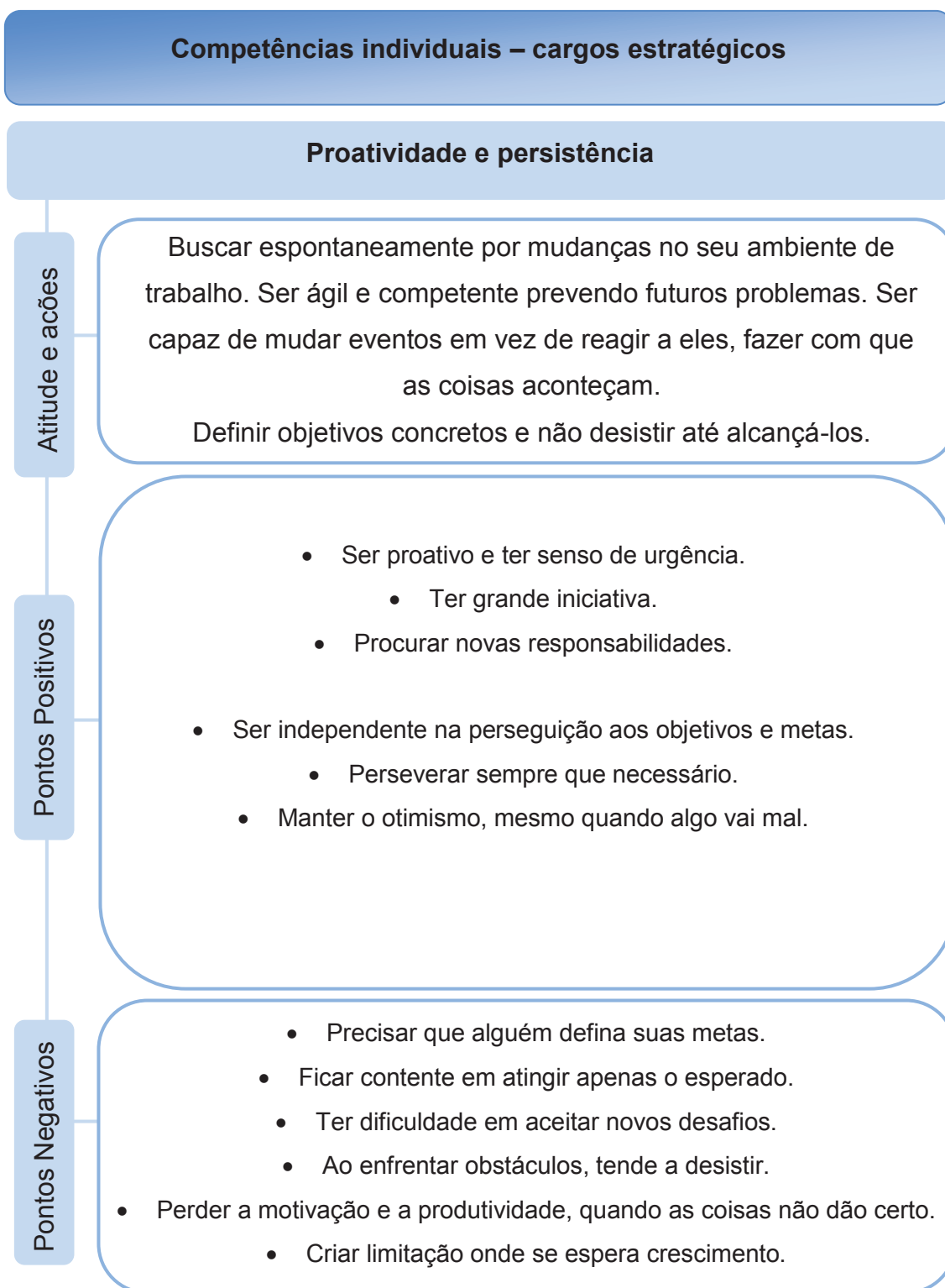


Figura 13 – Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Transferência de Conhecimento.

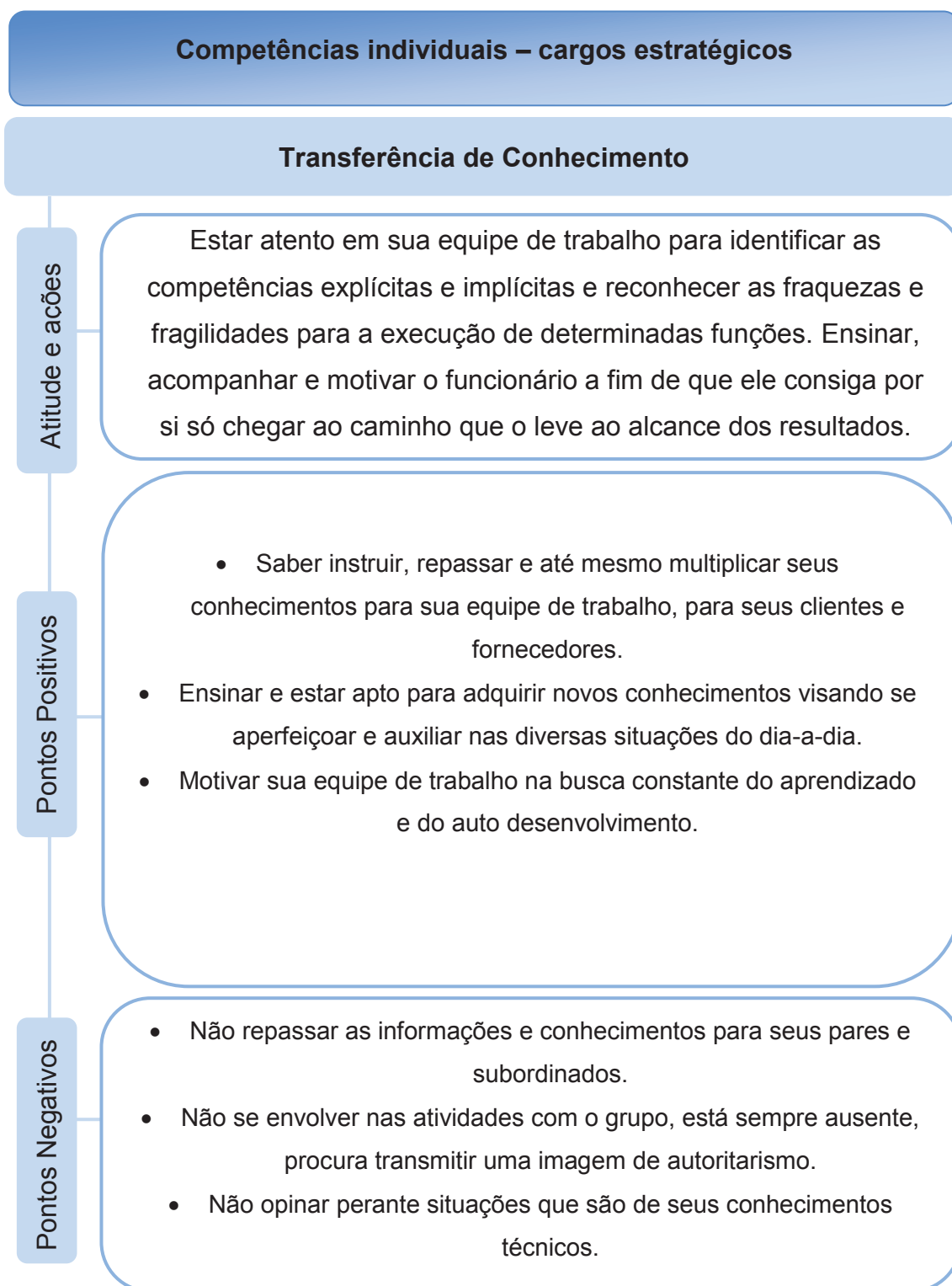
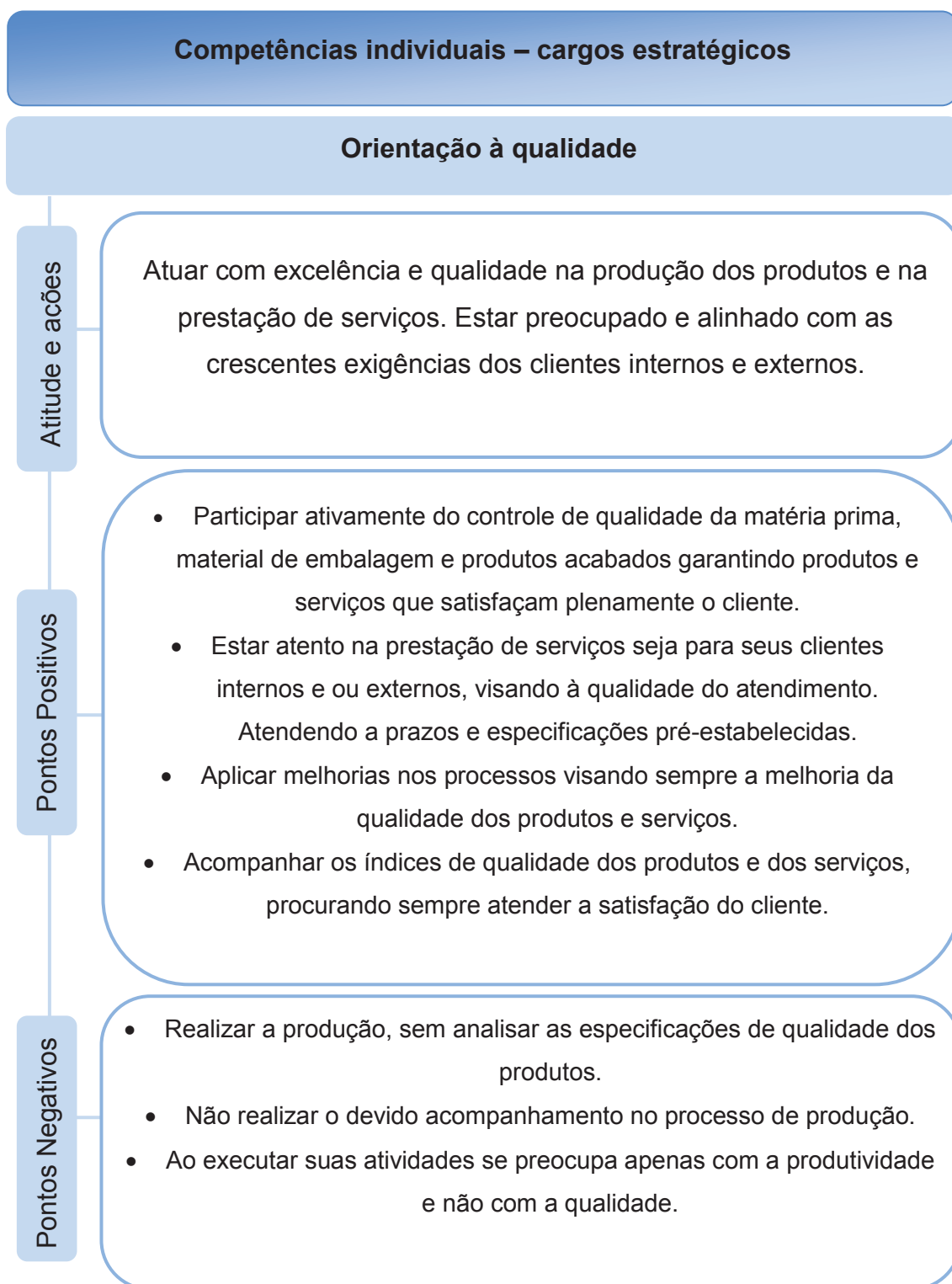


Figura 14 – Atitudes, ações, pontos positivos e negativos para Competência Individual – Orientação à qualidade.



Dando continuidade as competências organizacionais descritas para os cargos estratégicos. A proposta apresenta na seqüência a definição de competências individuais para os demais cargos. As competências essenciais e organizacionais estabelecidas na etapa anterior permanecem as mesmas.

Nesta etapa, além de identificar as competências individuais foi descrito as atitudes e ações, comportamentos positivos e negativos para quatro diferentes funções: Operações – Produção e Logística, Desenvolvimento de Produto, Comercialização – Vendas e Marketing e Administrativo. Para cada uma delas será apresentado às competências individuais que poderão ser identificados nos talentos.

Na função de Operações – Produção e Logística, Ritzman & Krajewski (2008), relatam que as competências são os recursos exclusivos e os pontos fortes que a alta administração considera quando formula sua estratégia. Estas refletem o conhecimento coletivo e o modo de coordenar os processos e a integração tecnológica. Segundo Ritzman & Krajewski (2008, p.11) essas qualificações incluem os seguintes fatores:

- Equipe de trabalho: Uma equipe de trabalho bem treinada e flexível permite as organizações responderem às necessidades do mercado em tempo hábil.
- Instalações: Possuir instalações bem localizadas – escritórios, lojas e fábricas – constitui uma vantagem básica por causa do tempo necessário para construir novas instalações. A expansão para novos produtos e serviços pode ser realizada rapidamente. Além disso, as instalações flexíveis que permitem a empresa lidar com uma variedade de produtos ou serviços em diferentes níveis de volume proporcionam uma vantagem competitiva.
- Know-how mercadológico: Uma organização que pode diferenciar seus produtos de similares no mercado possui uma vantagem competitiva.

Na função de Desenvolvimento de Produto, Mattar e Santos (1999), descrevem que esta área deve possuir determinadas qualificações e habilidades que possibilitem a realização do trabalho. As principais qualificações e habilidades são: Habilidade de Negociar; Facilidade de Relacionamento; Capacidade de Persuasão;

Senso crítico aguçado e espírito criativo; Disposição para assumir riscos e empreender.

Alinhado as qualificações relatadas pelos autores e a competência essencial e as competências organizacionais descritas na Figura 8. Segue competências individuais para as quatro funções:

- Trabalho em equipe
- Negociação
- Consciência com a Qualidade
- Habilidade técnicas
- Execução e Resultados

A Figura 15 a 19 apresentam para cada função: Operações – Produção e Logística, Desenvolvimento de Produto, Comercialização – Vendas e Marketing e Administrativo, as competências individuais as atitudes, ações e os comportamentos positivos e negativos que poderão ser identificados nos talentos.

Figura 15 – Atitudes e ações, pontos positivos e negativos – Competência Individual – Trabalho em Equipe para as quatro funções

Função Organizacional	Operações – Produção e Logística	Desenvolvimento de Produto	Comercialização – Vendas e Marketing	Administrativo
Competências Individuais	Atitudes e ações			
	Ter habilidade para trabalhar em equipe. Ter capacidade e discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas. Trabalhar de maneira cooperativa com os outros e contribuir para o grupo com idéias, sugestões e esforços.			
	Pontos Positivos			
	Saber envolver todos os processos - deste a compra de matéria prima até a entrega do produto.	Utilizar técnicas que contribuam para a geração e a priorização de idéias.	Utilizar técnicas para envolver todos os processos - áreas internas e externas.	Ter consciência não só das dificuldades inerentes ao trabalho em grupo, como também das vantagens que representam para conseguir a sinergia dos resultados.
	Ter habilidade para promover a motivação e ao mesmo tempo participar do processo visando o resultado final.	Ter habilidade para promover a geração de idéias, bem como para o desenvolvimento de alternativas / inovações e renovações.	Ter habilidade para fazer com que os prestadores de serviço, como representantes e distribuidores trabalhem em equipe - focando o resultado pré-determinado.	Participar de reuniões/grupos de forma positiva, contribuindo com informações e idéias. Não fala sobre membros do grupo de maneira negativa na sua ausência.
	Pontos Negativos			
	Atacar a personalidade dos interlocutores, prejudgando suas atitudes, agredir em lugar de focar o problema a ser resolvido.			
	Agir contra os objetivos do grupo, praticar agressões desnecessárias ou desviar do assunto em pauta.			
	Não se envolve nas atividades do grupo, fala em demasia sobre outros assuntos com prejuízo ao bom andamento dos trabalhos.			

Fonte: Autora 2012.

Figura 16 – Atitudes e ações, pontos positivos e negativos – Competência Individual – Negociação para as quatro funções

Função Organizacional	Operações – Produção e Logística	Desenvolvimento de Produto	Comercialização – Vendas e Marketing	Administrativo
Competências Individuais	Atitudes e ações			
	Tomar as melhores decisões pra maximizar os interesses de todas as partes envolvidas. Manter-se informado sobre os assuntos e necessidades dos clientes.			
	Pontos Positivos			
	Ser criativo e ousado. Buscar idéias, encontrar novos modos de fazer e agir com alternativas e soluções, sem criticar concorrentes, produtos e/ou serviços.	Planejar, conceder, negar e avaliar concessões. Ter conhecimento amplo do objetivo principal da negociação.	Transmitir confiança, ter atitudes geradoras de confiança, visando fechar contratos duradouros e lucrativos.	Formar alianças com outras partes envolvidas em uma negociação, a fim de obter novas fontes de retorno para a empresa.
	Identificar oportunidades para criar, manter, obter e disputar valor. Conduzir a negociação de modo a otimizar os resultados da empresa.	Ter atitude, ser proativo, objetivo e claro. Usar palavras simples, visando transmitir a essência do produto.	Saber ouvir e não atropelar verbalmente o outro negociador, visando assim aumentar a confiança dele em você e o seu conhecimento na necessidade do cliente.	Saber se comunicar de maneira apropriada tanto verbalmente, como por meio de expressões não verbais.
	Pontos Negativos			
	<ul style="list-style-type: none"> • Não ter conhecimento dos produtos, das políticas e diretrizes da empresa. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Não planejar, não elaborar propostas que visem a otimização dos negócios da empresa. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Não transmitir confiança no que faz. Não ouvir o que o cliente necessita. 			

Fonte: Autora 2012.

Figura 17 – Atitudes e ações, pontos positivos e negativos – Competência Individual – Consciência com a Qualidade para as quatro funções

Função Organizacional	Operações – Produção e Logística	Desenvolvimento de Produto	Comercialização – Vendas e Marketing	Administrativo
Competências Individuais	Atitudes e ações			
	Atuar com excelência e qualidade na produção dos produtos e na prestação de serviços. Estar preocupado e alinhado com as crescentes exigências dos clientes internos e externos.			
	Pontos Positivos			
	Estar atento, para que o processo de produção siga as especificações da qualidade do produto.	Aplicar melhorias nos processos de desenvolvimento de produtos, visando sempre a melhoria da qualidade dos produtos.	Estar atento na prestação de serviços seja para seus clientes internos e ou externos, visando à qualidade do atendimento. Atendendo a prazos e especificações pré-estabelecidas.	Aplicar melhorias na prestação de serviços visando sempre a superação da qualidade dos serviços.
	Participar ativamente do controle de qualidade da matéria prima, material de embalagem e produtos acabados garantindo produtos e serviços que satisfaçam plenamente o cliente.	Acompanhar os índices de qualidade dos produtos e dos serviços, procurando sempre atender a satisfação do cliente.	Ter domínio das especificações técnicas do produto, para poder evidenciar a qualidade do produto, tanto na venda quanto na entrega e na exposição do produto.	Acompanhar os índices de qualidade dos serviços, procurando sempre atender a satisfação do cliente.
	Pontos Negativos			
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a produção, sem analisar as especificações de qualidade dos produtos. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Não realiza o devido acompanhamento no processo de produção. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Ao executar suas atividades se preocupa apenas com a produtividade e não com a qualidade. 			

Fonte: Autora 2012.

Figura 18 – Atitudes e ações, pontos positivos e negativos – Competência Individual – Habilidades Técnicas para as quatro funções

Função Organizacional	Operações – Produção e Logística	Desenvolvimento de Produto	Comercialização – Vendas e Marketing	Administrativo
Competências Individuais	Atitudes e ações			
	Ter domínio dos fundamentos científicos e técnicos das atividades do cargo que exerce, da área ou negócio da organização.			
	Pontos Positivos			
	Ter conhecimento e manter-se atualizado para desenvolver soluções criativas para problemas técnicos.	Ter conhecimento técnico para realizar o desenvolvimento de novos produtos e para melhorar os já existentes.	Ter habilidade para: Desenvolver Campanhas comerciais; Aumentar o giro do produto nos pontos de vendas.	Ter conhecimento do processo tributário.
	Ter conhecimento técnico para melhorar o processo produtivo - visando redução de custo.	Ter conhecimento técnico e visão de mercado para desenvolver as embalagens dos produtos.	Ter habilidade para: analisar as necessidades do cliente; Identificar novos mercados; Analisar as ações das empresas concorrentes.	Ter conhecimento técnico financeiro - visando ampliar a gestão de caixa da empresa.
	Pontos Negativos			
	• Não ter conhecimento técnico do produto para esclarecer as dúvidas dos clientes.			
	• Não ter conhecimento técnico dos processos utilizados na sua área de atuação.			
	• Não buscar conhecimento e habilidade técnicas para a resolução de problemas e ou para aplicar melhorias.			
	Habilidades técnicas			

Fonte: Autora 2012.

Figura 19 – Atitudes e ações, pontos positivos e negativos – Competência Individual – Execução e Resultado para as quatro funções organizacionais.

Função Organizacional	Operações – Produção e Logística	Desenvolvimento de Produto	Comercialização – Vendas e Marketing	Administrativo
Competências Individuais	Atitudes e ações			
	Ser movido por resultados e ter atitude e motivação para alcançar os objetivos e metas. Ser controlador, analisar os indicadores de resultados e o desempenho dos processos.			
	Pontos Positivos			
	Ser proativo, fazer com que a produção esteja a frente dos prazos definidos.	Ser pontual nos prazos de entrega para o lançamento de novos produtos.	Ter habilidades na prospecção de novos clientes, visando o fechamento de negócios rentáveis.	Estar atento nas mudanças que ocorrem nos processos administrativos, visando sempre o melhor resultado para a empresa.
	Estar atento aos prazos de entrega - visando sempre a qualidade, o custo e a pontualidade.	Ter habilidade e atitude de apresentar sugestões de novos produtos - que visem a melhoria do resultado da empresa.	Ser pontual nos prazos de entrega para o lançamento de campanhas de marketing.	Ter habilidade de identificar melhorias na execução das atividade rotineiras.
	Pontos Negativos			
	• Não tem iniciativa para a execução das atividades, exerce apenas quando recebe ordens.			
	• Não está atento e não se preocupa com os objetivos da empresa.			
	• Não se preocupa em executar suas atividades nos prazos definidos.			

Fonte: Autora 2012.

As competências descritas nesta proposta devem ser estabelecidas como pilar de competitividade e devem ser a base para identificar os talentos necessários para a realização da estratégia. Alinhado a proposta de competências organizacionais a etapa seguinte apresenta o método de avaliação, que está dividido em avaliação de desempenho para seleção e indicadores de desempenho para acompanhamento.

4.3. INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo Duclós e Santana (2009), os indicadores fornecem informações quanto ao cumprimento do objetivo estratégico, permitem obter dado ou informação numérica sobre as medidas relacionadas a um sistema, um processo ou um produto. Medir o desempenho organizacional consiste, portanto, na avaliação dos resultados dos processos desenvolvidos por uma empresa, por meio da utilização de indicadores com objetivos previamente determinados. É necessário também compreender que os indicadores devem interagir para que se constituam em instrumentos eficazes de gestão.

Nesta proposta de indicadores de desempenho a pretensão da autora é que os indicadores elegidos sejam a fonte de informação para a avaliação da “entrega de competências” dos funcionários para a empresa. Este deve ser considerado como instrumento de avaliação da “entrega das pessoas” na realização dos objetivos estratégicos. Com este instrumento a empresa poderá identificar os talentos existentes.

A proposta de indicadores tem foco na Fase 1 e 2 da maturidade estratégica conforme Figura 5, pois foi descrita para auxiliar na identificação de talentos que auxiliem na estratégia organizacional. Para o gerenciamento destes indicadores, segue na Figura 20 a 23 a estruturação de um painel de desempenho. Este possui a descrição das perspectivas, do objetivo estratégico e dos indicadores de desempenho.

Para poder auxiliar na identificação de talentos o painel de desempenho foi dividido por perspectivas e funções: Financeira, Mercado e Cliente, Processos: Operações; Comercial e Pós Vendas; Compras; Contábil e Financeiro; Sistemas de Informação e Pessoas.

Figura 20 – Painel de Desempenho – Perspectiva Financeira – Mercado e Cliente

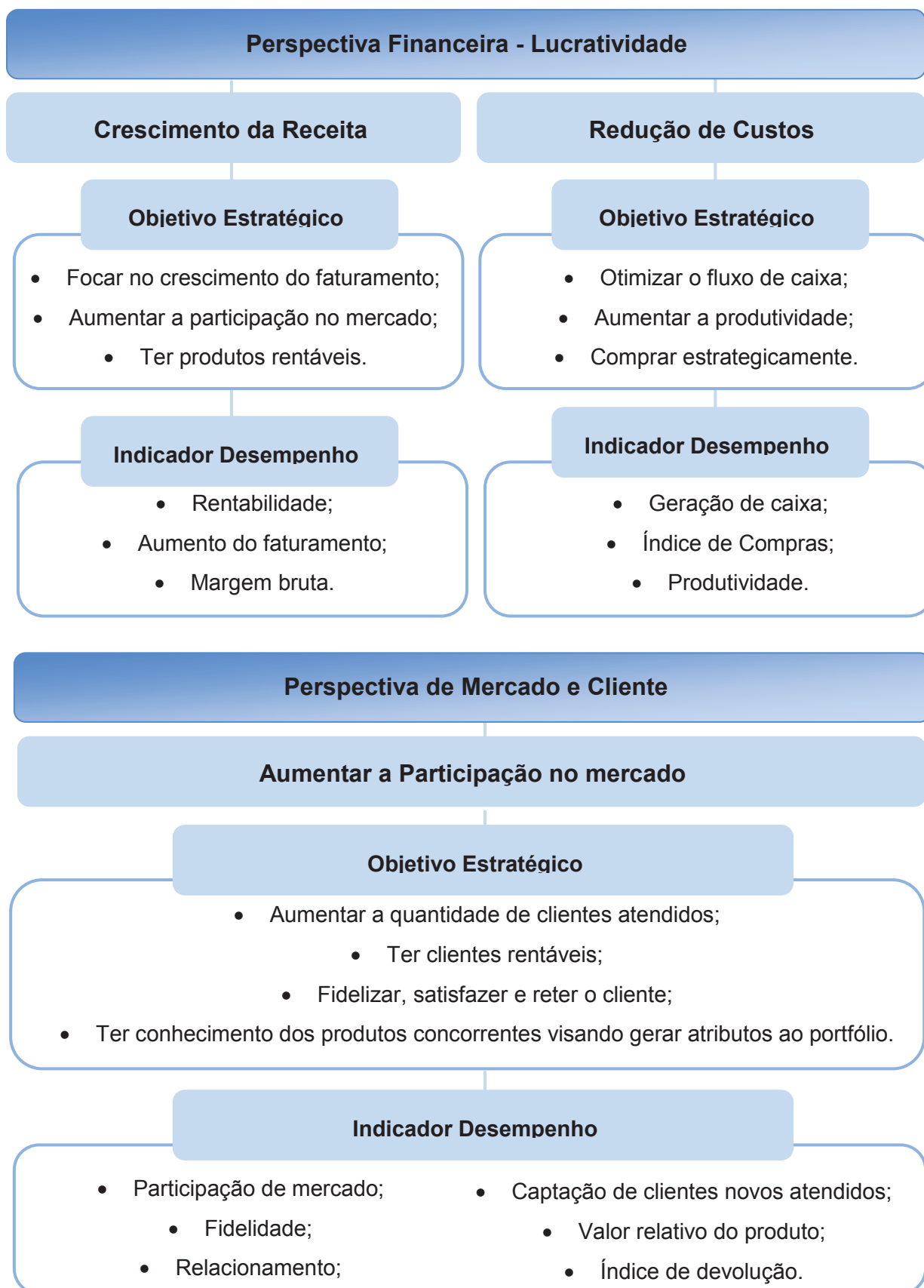


Figura 21 – Painel de Desempenho – Perspectiva de Processos

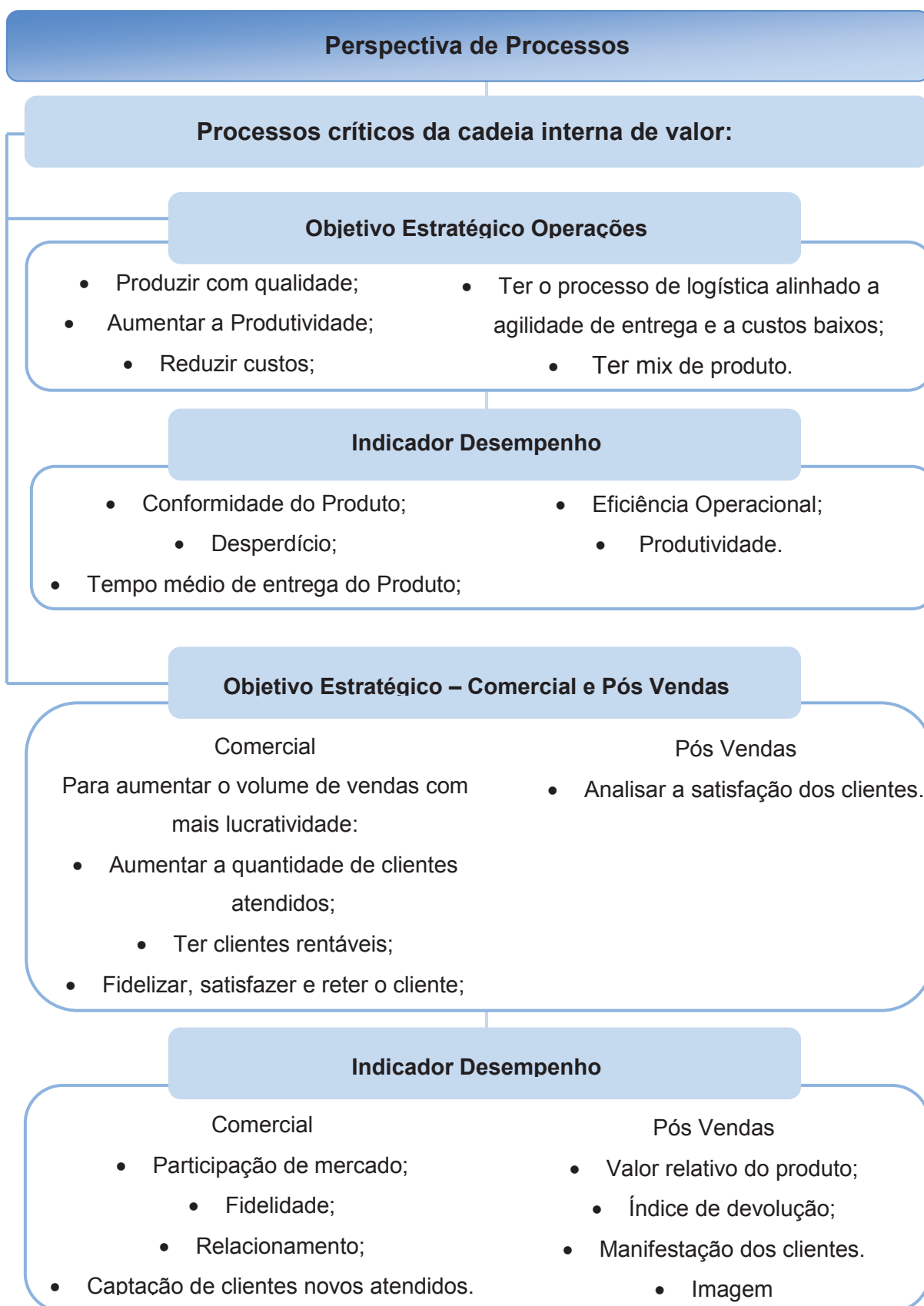


Figura 22 – Continuidade do Painel de Desempenho – Perspectiva de Processos

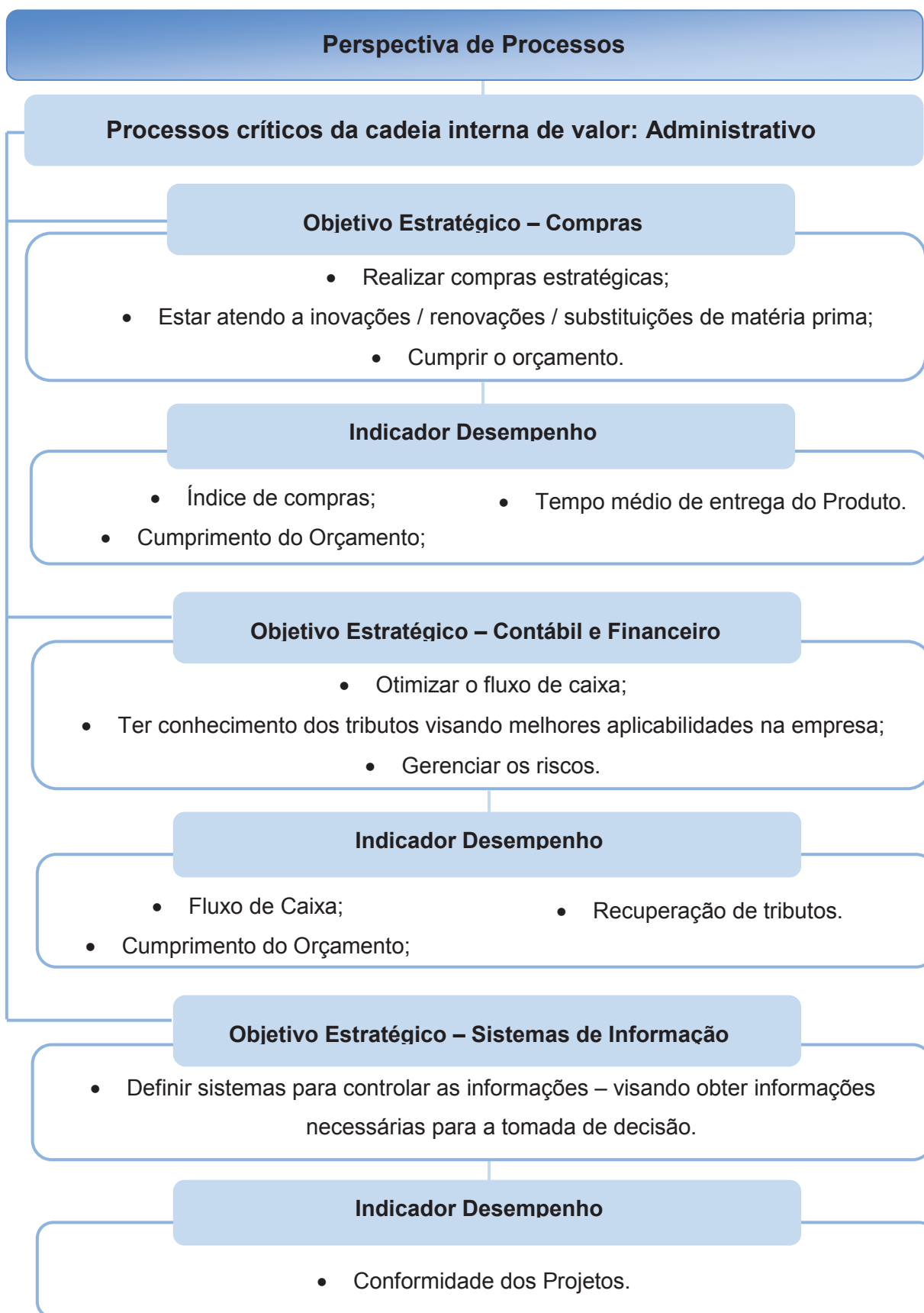


Figura 23 – Painel de Desempenho – Pessoas



Fonte: Autora 2012.

Dutra (2009) diz que a idéia de entrega é relevante às iniciativas de avaliação e mensuração da atuação das pessoas no ambiente de trabalho. A importância do estabelecimento dos resultados a serem alcançados está correlacionado a premissa de que os resultados das empresas têm que estar bem definidos, entendidos e incorporados por todos os gestores e demais profissionais (OLIVEIRA, 2010). Para cada indicador de desempenho identificado no painel de desempenho segue o método de mensuração com base nos conceitos de Oliveira (2010):

- Participação no mercado: percentual que a empresa detém nas vendas totais do setor em que participa, também pode ser considerado a evolução percentual da participação de mercado;
- Rentabilidade: lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido;
- Aumento do faturamento: total do faturamento no período mensal / anual dividido pelo total do faturamento do período mês / ano anterior;
- Margem bruta: Total das vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pelo total das vendas. Mede o equilíbrio entre a receita e a despesa da empresa.
- Geração de caixa: Saldo médio de caixa dividido pelo total das vendas. Mede o equilíbrio entre as contas a pagar, bem como a velocidade do fluxo de caixa.
- Índice de Compras: É a representatividade de compras sobre o faturamento bruto. Para este cálculo pode ser considerado as compras de matérias primas e embalagens com seus respectivos impostos e fretes.
- Produtividade: Custo real do processo dividido pelo custo ideal. O custo real é a soma do custo médio das atividades e dos insumos diretamente ligados à execução do processo, e o custo ideal é obtido através de *benchmarking* junto a outras empresas que sejam consideradas referência de excelência;
- Fidelidade: Percentual da base de clientes que é cliente regular, por exemplo, que já é cliente a mais de três anos;
- Relacionamento: Prazo médio para a solução de problemas com os clientes, sendo que a percepção do cliente quanto a qualidade do

atendimento está intimamente correlacionada com a velocidade e a qualidade da resposta que a empresa lhe dá;

- Captação de clientes novos atendidos: Número de novos clientes por segmento de mercado e as vendas a novos clientes por segmento;
- Valor relativo do produto: Através de pesquisas junto aos clientes, são medidos e avaliados atributos dos produtos, tais como pontualidade, qualidade e atendimento;
- Índice de devolução: Número de produtos entregues ao cliente e devolvidos por falta de qualidade da embalagem e ou fora do prazo de validade – percentual de devolução em relação ao total vendido;
- Conformidade do Produto: o padrão é tomado como referencia para a medição, pode abranger uma especificação determinada pelo cliente ou pela empresa, ou ainda uma norma imposta pela legislação.
- Desperdício: Medido pelo percentual de materiais perdidos em relação ao total utilizado, ou pelo percentual de horas de retrabalho em relação ao total de horas programadas, ou ainda pelo total de tempo improdutivo – tempo gasto na preparação ou manutenção de máquinas – em relação ao tempo de ciclo total do processo;
- Tempo médio de entrega do Produto: Mede o prazo médio decorrido entre o pedido e a entrega do produto ou serviço ao cliente;
- Eficiência Operacional: Percentual utilizado da capacidade de produção instalada;
- Manifestação dos clientes: Percentual de reclamações procedentes em relação ao total de clientes;
- Imagem: Percentual de entrevistados que têm uma visão positiva da empresa, através de fatores como seus produtos e serviços, valores culturais, respeito aos clientes e ações de responsabilidade social;
- Cumprimento do Orçamento: Não ultrapassar o valor pré-definido em orçamento mensal e anual;
- Recuperação de tributos: Consiste na recuperação de impostos, taxas e contribuições pagos pelo contribuinte, estabelecidos ilegalmente pelo Governo.

- Conformidade dos Projetos: Engloba o número de não conformidades por projeto, ou o número de alterações de projetos correlacionados às não conformidades, ou o tempo real do projeto dividido pelo custo previsto;
- Retenção de Talentos: Profissionais talentosos que se desligaram da empresa nos últimos doze meses, dividido pelo total de profissionais talentosos da empresa;
- Eficácia de Treinamento: Mede o percentual de pessoas treinadas que utilizam na prática os conhecimentos e habilidade adquiridos no treinamento;
- Avanço na carreira: Percentual de oportunidades preenchidas internamente – mede o aproveitamento do pessoal interno no preenchimento de vagas e o percentual de pessoas que avançaram na carreira nos últimos doze meses;
- Equidade de remuneração: Mede o percentual de funções que mantém equidade salarial com o mercado;
- Satisfação do funcionário: Percentual das pessoas que se declaram suficientemente motivadas e satisfeitas. Esse indicador é obtido por meio de pesquisas junto aos gestores e demais profissionais da empresa;
- Realização das metas dos indicadores: Funcionário que entrega, que agrega valor para empresa, que mensalmente cumpre as metas estabelecidas;
- Bem-estar: Percentual de pessoas com doença ocupacional – pessoas que apresentam problemas de saúdes correlacionadas às atividade que executam e o percentual de pessoas satisfeitas com os benefícios que a empresa oferece;
- Segurança: Mede a freqüência e a gravidade de acidentes, a freqüência de quase acidentes – também pode ser mensurado o número de pessoas treinadas com a indicação das horas de treinamento de segurança do trabalho.

Alinhado a identificação dos indicadores cabe as organizações a definição de uma meta para cada um deles, podendo assim – medir – acompanhar – cobrar o

resultado pré definido. Sugere-se que esta meta seja feita com base em históricos e previsões de acordo com os objetivos organizacionais.

Indicador de desempenho é o critério de avaliação, que permite a análise de realização. O processo é contínuo, a definição da estratégia está alinhada as competências que estão alinhadas as pessoas, sendo assim, o mesmo instrumento que se utiliza para identificar o talento também pode ser utilizado para acompanhar o resultado dele.

Para auxiliar no processo de seleção de novos funcionários a proposta da autora é de que a empresa desenvolva um instrumento de avaliação de desempenho para seleção de pessoas. Oliveira (2010) Avaliação de Desempenho é o procedimento de gestão empresarial com base em critérios e parâmetros previamente negociados e aceitos pelas partes envolvidas.

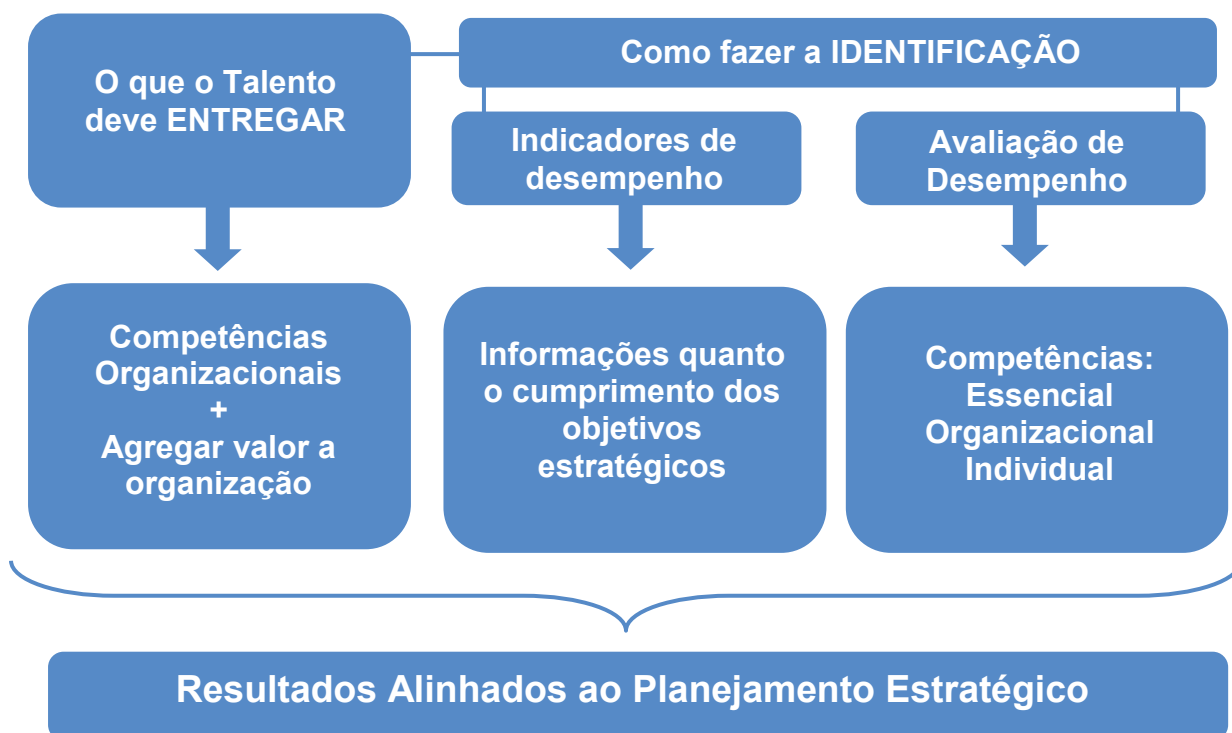
Este instrumento de “avaliação de desempenho para seleção” deverá contemplar perguntas e situações utilizando: as competências organizacionais descritas na Figura 8, os objetivos estratégicos descritos no mapa estratégico descritos na Figura 6.

Avaliar as competências no processo de seleção visa auxiliar na identificação de candidatos que estejam alinhados à estratégia organizacional. A empresa poderá com este instrumento de avaliação desenvolver um banco de informações sobre o perfil dos candidatos. E por fim a empresa terá mais informações na tomada de decisão sobre a seleção do profissional desejado.

Lembrando que para ser um talento organizacional, o profissional deverá entregar suas competências e efetivamente deverá trazer resultado para a empresa. Sendo assim a avaliação de competência de seleção, serve para auxiliar no processo de seleção e identificar candidatos competentes. Mas efetivamente é a capacidade de entrega que fará com que se torne um talento.

A Figura 24 apresenta um resumo da identificação dos Talentos.

Figura 24 – Identificação dos talentos.



Fonte: Autora 2012.

Dutra (2009) relata em um estudo realizado em três empresas – nas quais foram aplicadas o processo de avaliação – que aplicação da avaliação evidenciou que, para as empresas serem competitivas, as pessoas que nelas trabalham devem desenvolver competências que promovam o aperfeiçoamento dos seus processos. Para poder avaliar os funcionários pela “entrega”, para identificar os talentos organizacionais se torna necessário ter claro os objetivos e as competências organizacionais.

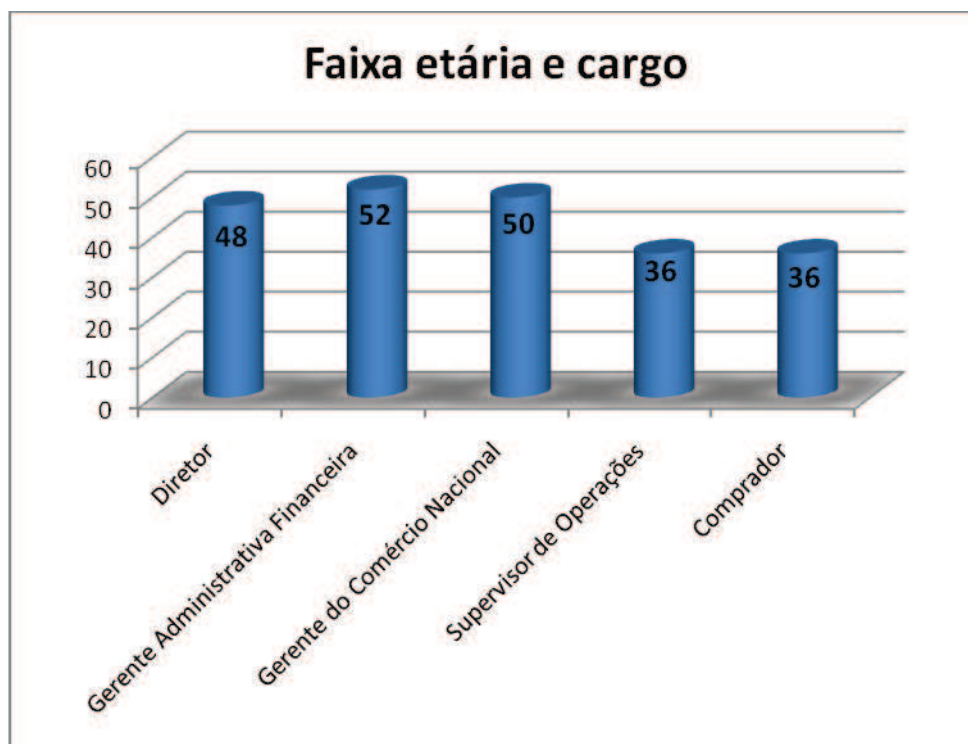
5. O CASO DA EMPRESA

A empresa em estudo é do ramo alimentício, situada no norte de Santa Catarina – Brasil teve sua fundação há quarenta e oito anos. É composta por 112 funcionários contratados e 20 funcionários terceirizados. Deste quadro de funcionários aproximadamente 90 são internos, e 42 externos perfazendo a área Comercial.

Visando levantar informações sobre a estratégia da empresa, identificar o plano estratégico, objetivos, as principais metas, políticas e ações descritas pela organização, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas focalizadas com cinco funcionários da empresa, sendo estes ocupantes de cargos estratégicos. As respostas das entrevistas estão no Apêndice A, B, C e D e a análise realizada pela autora deste estudo de caso está relatada na seqüência.

Nos Gráficos 1, 2, 3, 4 e 5 segue o perfil dos entrevistados. O Gráfico 1 relata o título do cargo de cada entrevistado e sua respectiva idade.

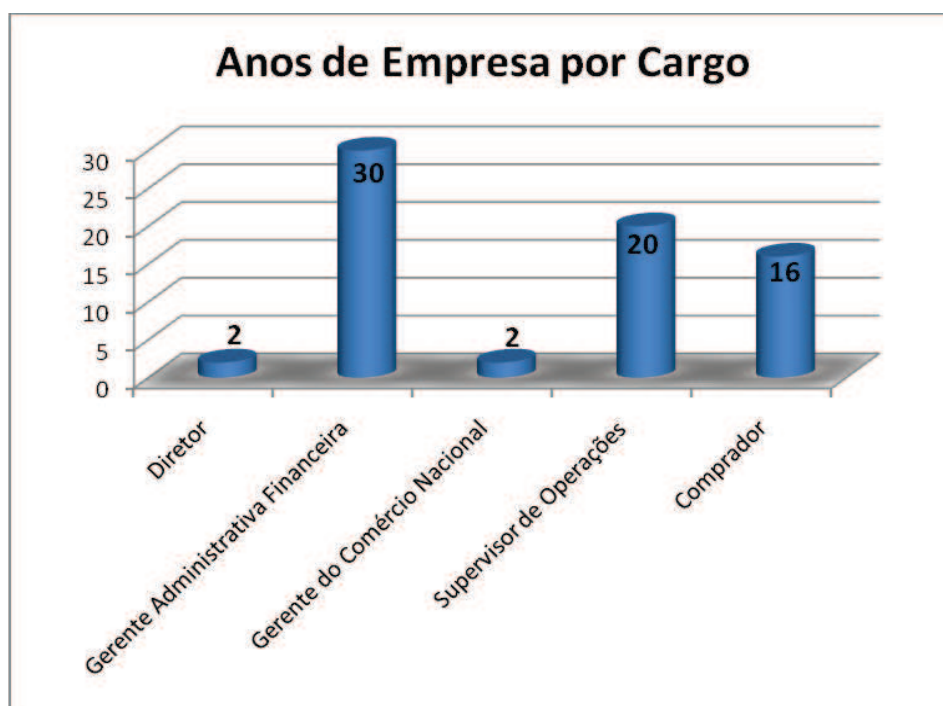
Gráfico 1 – Cargos dos Entrevistados e suas respectivas idades.



Fonte: Entrevista realizada na empresa em estudo.

O Gráfico 2 expõe a informação de quantos anos de empresa tem cada funcionário que foi entrevistado. Apresenta o título do cargo de cada entrevistado alinhado ao tempo de contratação na empresa em estudo. Importante ressaltar que o atual diretor já participa do conselho de administração da empresa há 20 anos, e que há dois anos assumiu o cargo de Diretor.

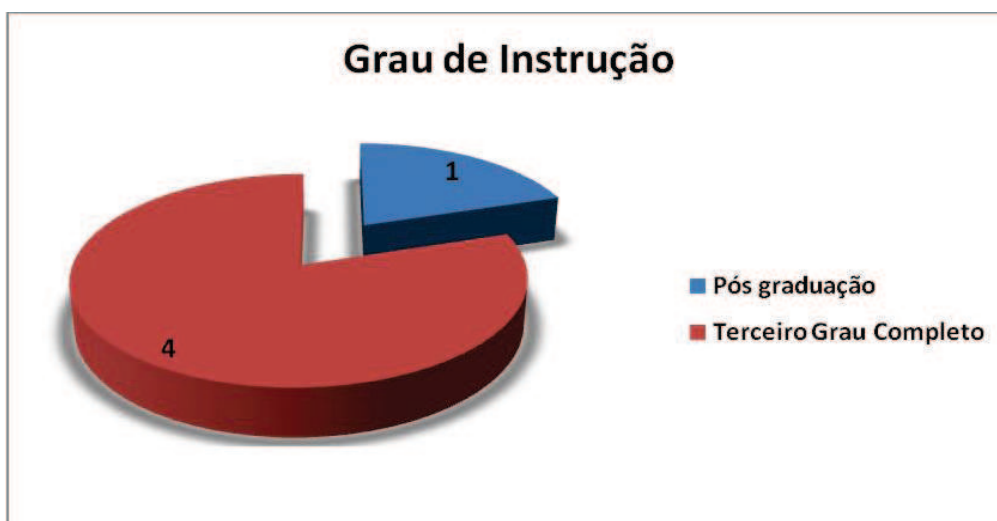
Gráfico 2 – Cargos dos Entrevistados e o tempo de empresa.



Fonte: Entrevista realizada na empresa em estudo.

O Gráfico 3 mostra o grau de instrução dos entrevistados. O Diretor possui graduação em Direito e Pós Graduação em Finanças; a Gerente Administrativa Financeiro tem graduação em Contábeis; o Gerente do Comércio Nacional, Supervisor de Operações e o Comprador são graduados pelo curso de Administração de Empresa.

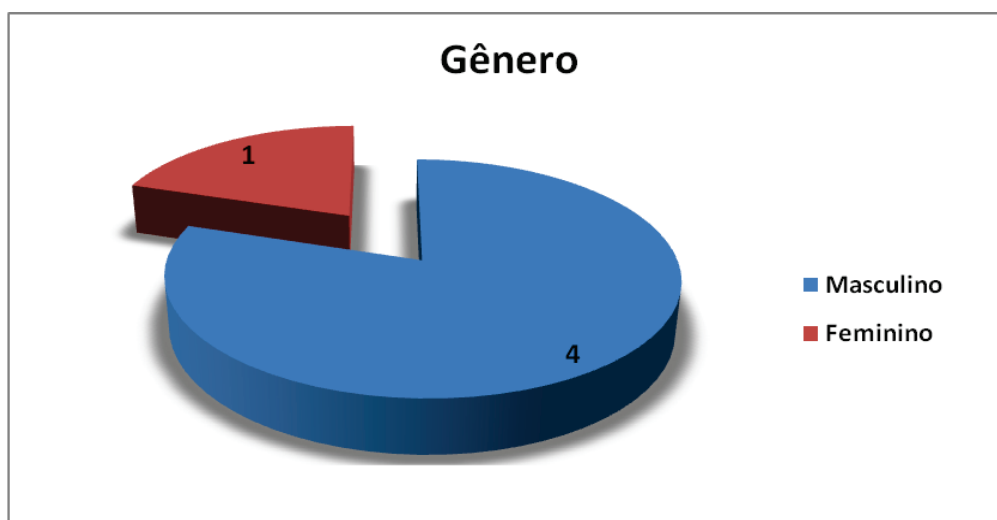
Gráfico 3 – Grau de Instrução.



Fonte: Entrevista realizada na empresa em estudo.

O Gráfico 4 relata o sexo dos entrevistados. O Diretor, Gerente do Comércio Nacional, Supervisor de Operações e o Comprador são do sexo masculino e a Gerente Administrativo Financeiro do sexo feminino.

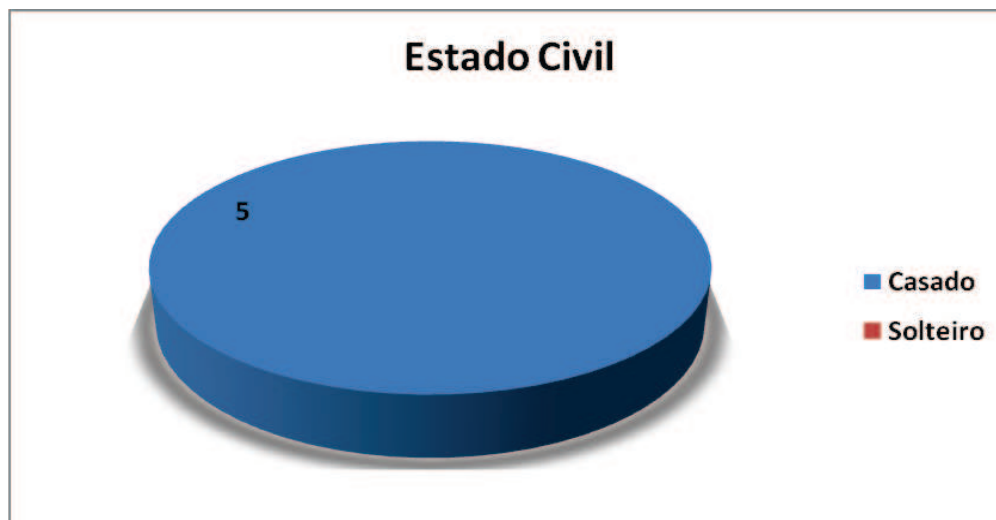
Gráfico 4 – Gênero.



Fonte: Entrevista realizada na empresa em estudo.

O Gráfico 5 relata o estado civil dos entrevistados. Todos os entrevistados são casados.

Gráfico 5 – Estado Civil.



Fonte: Entrevista realizada na empresa em estudo.

Importante ressaltar que a autora da dissertação tem conhecimento da empresa em estudo pelo fato de ter trabalhado na mesma, durante cinco anos no cargo de supervisora, fazendo parte da estratégia da organização.

A empresa é gerida por sucessão familiar, o fundador da empresa ainda está presente em algumas decisões estratégicas. Todos os filhos têm percentual societário e um deles é o administrador do negócio. A empresa passou por várias fases, entre elas, períodos de grandes safras a difíceis momentos. Sendo assim o Planejamento Estratégico foi alinhado para cada momento da empresa.

Na fase de bons resultados a empresa realizou o planejamento estratégico junto à equipe estratégica, entre eles, gerentes, líderes e analistas de diversas áreas. Descrevendo visão, missão, objetivos e planos de ação direcionados a estratégia do negócio. Estes continuam servindo de base para o planejamento estratégico descrito, porém, o foco da estratégia para o momento atual está na recuperação da saúde financeira da empresa e no desafio de se recolocar no seu mercado de atuação.

Hoje a empresa possui recursos financeiros limitados. Não possui uma reserva financeira para qualquer eventualidade e, para o capital de giro. Portanto com base no negócio da empresa que é produzir alimentos em pó com qualidade, está a definição do pilar que visa dar sustentabilidade – em curto prazo, consolidar o faturamento para conseqüentemente, em médio prazo aumentar a média deste faturamento.

Na Figura 25 segue o fluxo circular que visa representar a seqüência contínua dos estágios do Planejamento Estratégico da organização em estudo.

Figura 25 – Fluxo circular do Planejamento Estratégico.



Fonte: Autora 2012.

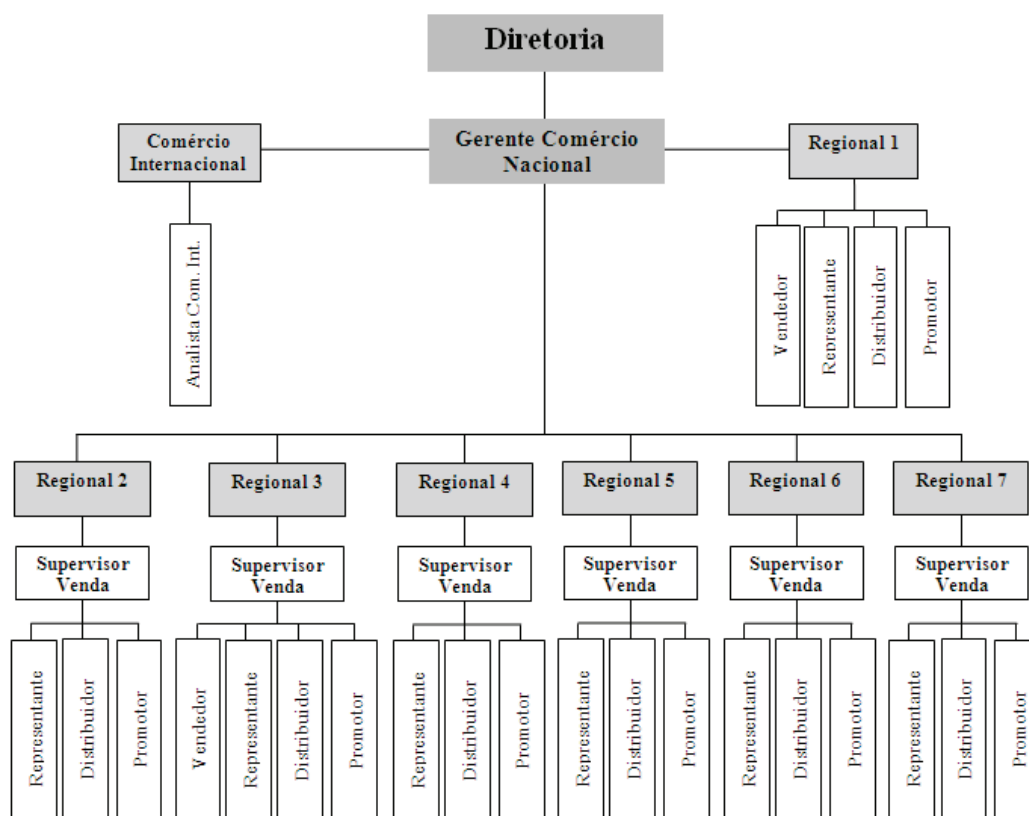
A estratégia definida pela direção da empresa está dividida em três grandes áreas, sendo que o foco principal está na área comercial:

A área comercial é dividida entre oito regionais localizadas em diversos estados do Brasil, sendo que, destas, sete contam com a estrutura de vendas geridas pelo Supervisor de Vendas, compostas por Vendedor e Promotor contratados como funcionários da empresa e Distribuidores e Representantes contratados como Pessoa Jurídica. Uma das regionais que envolve três estados

está sob a responsabilidade do Gerente do Comércio Nacional, sendo assim o mesmo se torna responsável por todo o processo comercial desta regional.

O comércio Internacional conta com uma Analista de Comércio Internacional. Esta por sua vez responde estrategicamente para o Gerente do Comércio Nacional os assuntos relacionados à prospecções de venda e para a Gerente Administrativo Financeira os demais assuntos, como, liberação e fabricação de produtos, logística e valor de venda dos produtos. A Figura 26 apresenta o organograma desta estrutura.

Figura 26 – Organograma da área Comercial da empresa em estudo



Fonte: Documento fornecido pela empresa em estudo.

Hoje a empresa possui 90% do seu faturamento concentrado no mercado nacional e 10% mercado internacional. A estrutura da área Comercial é dividida com funcionários internos, representantes e distribuidores. Atua com o sistema de distribuição via varejo e distribuidores.

Os Supervisores de Vendas tem sob sua responsabilidade a gestão sobre os funcionários contratados para a sua regional:

- Os vendedores e representantes possuem a mesma responsabilidade, porém a gestão é diferenciada na definição de estratégia e indicadores de performance. Os vendedores, por serem funcionários contratados, são acompanhados diariamente e muitas vezes são cobrados para o cumprimento dos objetivos. Já os representantes por serem terceirizados a gestão age de maneira mais sutil e muitas vezes generalizada.
- Os promotores de venda, sendo parte do quadro de contratados como funcionários, como compartilhados e terceirizados e tem como responsabilidade abastecer as gôndolas dos supermercados. A gestão destes torna-se muitas vezes por ser distante, pois, o itinerário definido para o atendimento de todos os supermercados faz com que o promotor reabasteça muitas lojas no mesmo dia.
- Os distribuidores representam parte do faturamento e estes fazem o elo entre a empresa e o pequeno varejo. Possuem centro de distribuição, equipe de vendas e realizam a distribuição dos produtos.

Os Indicadores de cada regional são definidos pelo Diretor, Gerente do Comércio Nacional e Gerente Administrativa Financeiro. A meta para cada indicador é discutida e decidida em conjunto com o Supervisor. O plano de ação é apresentado em reuniões semestrais que acontecem na empresa. Cabe ao supervisor de cada regional realizar a divisão da meta entre sua equipe de venda, vendedores, representantes e distribuidores.

A empresa em estudo tem implantado o sistema de remuneração variável diferenciado para cada cargo da área comercial:

- Gerente do Comércio Nacional e os Supervisores de Venda a premiação está atrelada a todos os indicadores e metas pré-definidas para cada regional, exemplo de indicadores descritos para o atingimento da estratégia:
 - Faturamento;
 - Rentabilidade / Margem;
 - Clientes Novos;
 - Mix de produtos;
 - Produtos em ciclo.
- Os vendedores e Representantes recebem comissão sobre o faturamento realizado pela regional que é de sua responsabilidade.

- Para os distribuidores é realizado plano de incentivo alinhado aos indicadores estratégicos.

A empresa não possui uma área de Marketing, nem mesmo funcionários especializados nesta atividade. E nos últimos três anos não contratou serviços terceirizados para este fim. Sendo assim, não foi realizada nenhuma pesquisa e ou análise de mercado para o lançamento de novos produtos, para saber quais novas regiões devem ser vendidas o produto, para melhorar o giro do produto no mercado em que já se encontra.

Sobre o lançamento de produtos, a empresa está optando em lançar produtos em pó, ou seja, seguindo a mesma linha de produtos já existente. O motivo principal desta decisão se dá pelo fato de não possuir recursos financeiros para análise de mercado e até mesmo para a aquisição de novos equipamentos. No ano de 2011 mesmo não possuindo uma análise de mercado foram lançados dois produtos da linha de matinais, três produtos da linha de temperos e três novos sabores na linha de sobremesas.

Hoje a estratégia da área comercial tem como base a visão de mercado do Gerente do Comércio Nacional. O foco principal da estratégia está no curto prazo, consolidar o faturamento para conseqüentemente, a médio prazo aumentar a média deste faturamento.

O plano de ação para esta estratégia foi dividido entre as regionais e o que se refere ao “o que fazer” consiste em:

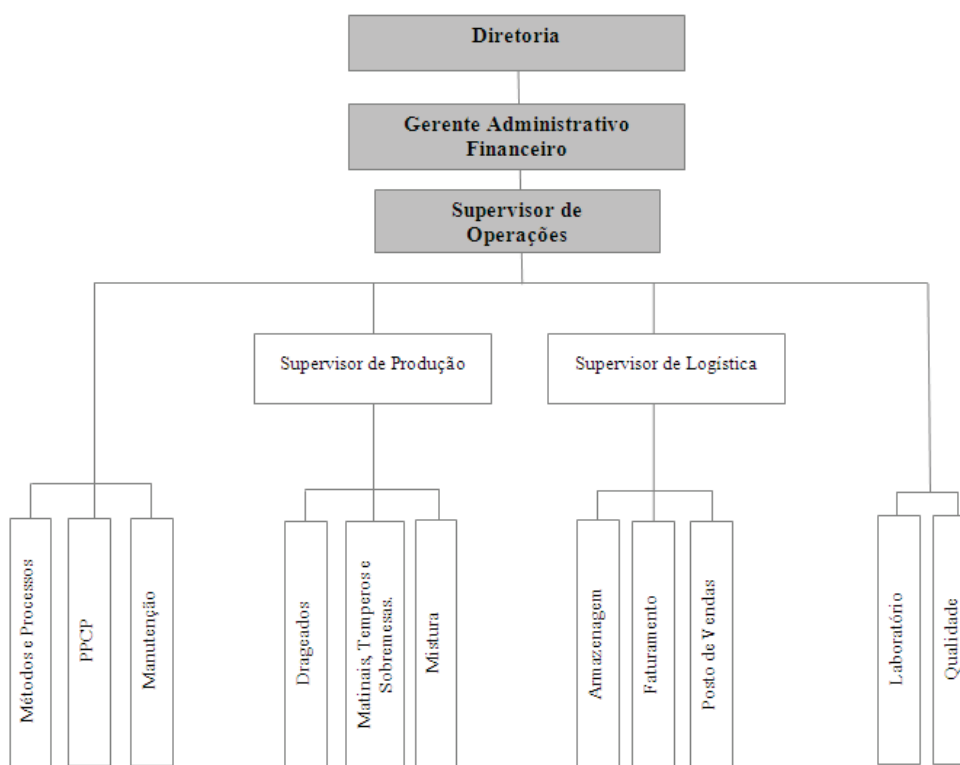
- Reposicionar os produtos no mercado de atuação e em novos mercados;
- Melhorar o Mix de Produtos;
- Ativar o serviço de Tele-Marketing gerando e ou prospectando vendas pelo telefone e realizando o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC;
- Ampliar distribuição dos produtos lançados no ano de 2011;
- Contratar Supervisores de Vendas e equipe de venda para as regionais que anteriormente eram administradas pelo Gerente do Comércio Nacional;
- Aumentar volume de vendas;
- Ter novos Distribuidores, visando ampliar distribuição do produto;
- Prospectar e fidelizar novos clientes;
- Ter mix de produto em todas as vendas efetuadas;

- Tornar o produto mais competitivo.

Para a área Comercial, existe plano estratégico, indicadores, metas e planos de ações descritos. O que está faltando, como o próprio objetivo da empresa relata, e o aumento do faturamento atual.

A estrutura da área de operações é dividida entre Supervisor de Operações, Supervisor de Produção e Supervisor de logística. Este setor tem sessenta funcionários. Destes oitenta por cento está sobre a gestão do Supervisor de Produção vinte por cento na área de Logística. Quem participa da definição da estratégia da empresa é o Supervisor de Operações. A Figura 27 apresenta o organograma da área de Operações.

Figura 27 – Organograma da área de Operações da empresa em estudo



Fonte: Documento fornecido pela empresa em estudo.

A empresa em estudo preza pela excelência operacional, que visa competir com foco em custos, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e qualidade. Esta não possui uma área produtiva moderna, porém atende a necessidade de produção necessária e ou até mesmo em alguns momentos está ociosa se for comparado com o potencial de faturamento.

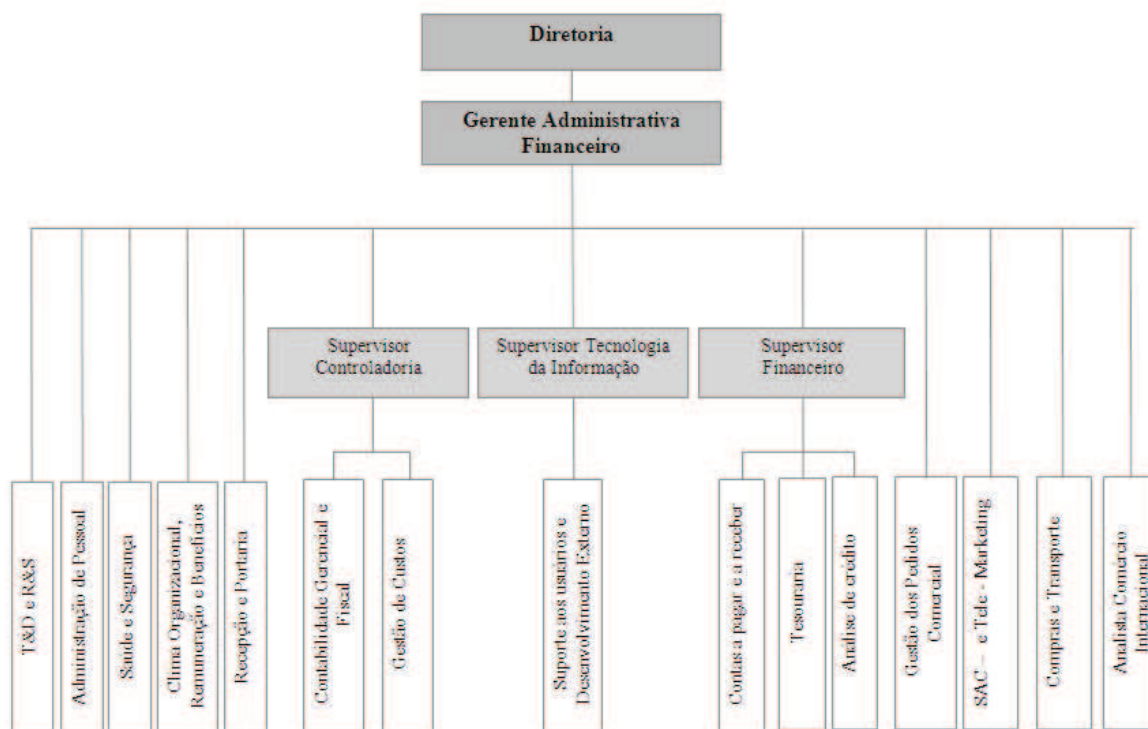
No momento a empresa em estudo não está utilizando 100% do tempo das máquinas, ou seja, o setor de operações está trabalhando apenas com funcionários no primeiro turno. Esta decisão foi necessária pela redução de faturamento ocorrida no final do ano de 2009. Mesmo fabricando apenas no primeiro turno ainda existe possibilidade de aumentar o valor do faturado mensal.

A estratégia da área de Operações tem como base, trabalhar com foco na redução de custos, porém sempre pensando na qualidade dos produtos e serviços. Os indicadores medidos são: Utilização de mão-de-obra; Eficiência; Desperdício. Não existe reuniões focadas para a discussão dos resultados e ou controle destes indicadores.

Conforme comentado, o foco da estratégia da empresa está mais direcionado para a área comercial, sendo assim, para a área de operações não foram descritos planos de ação. As ações estão voltadas para o dia a dia de trabalho, sempre visando um produto de qualidade produzido com baixos custos.

A área Administrativa trabalha integrada, facilitando assim o acesso à informação. O layout está padronizado com a seqüência dos trabalhos – Diretor – Gerente Administrativo Financeiro - Tecnologia da Informação – Recursos Humanos – Controladoria – Financeiro – Compras – Gestão dos Pedidos do Comercial – Gerente do Comercio Nacional – Logística. A Figura 28 apresenta o organograma da área Administrativa.

Figura 28 – Organograma da área Administrativa da empresa em estudo



Fonte: Documento fornecido pela empresa em estudo.

O sistema também é integrado entre as áreas da empresa, pode-se dizer que existe agilidade em todos os processos, principalmente na entrada e saída dos pedidos / faturamento. O sistema está integrado com toda a área comercial externa também, facilitando assim o envio de pedidos para a empresa.

A gestão dos Pedidos do Comercial além de realizar toda a análise dos pedidos de acordo com a política estipulada pela empresa auxilia na confecção dos relatórios e controles dos indicadores da área Comercial. Estes relatórios são encaminhados para as Gerencias que utilizam destes, informações necessárias para alinhar suas decisões estratégicas.

A área Financeira e a área de Compras hoje possuem um controle muito rigoroso no que se refere a qualquer tipo de solicitação de compras. Este controle do fluxo de caixa está alinhado ao faturamento semanal da empresa, ou seja, caso o faturamento não aconteça de acordo com a meta pré-definida, a área de compras reavalia a compra de matéria prima. E ao contrário também pode ocorrer, ou seja, caso o faturamento seja maior, providencia-se a compra.

O desempenho financeiro econômico é acompanhado, pois este auxilia na tomada de decisões, como por exemplo – compras estratégicas de matéria-prima. Uma das políticas da empresa está em apenas realizar compras com pagamento à vista e ou, com pagamento dentro do mês que foi efetuado a compra.

Os indicadores medidos na área Administrativa são: Tempo médio do atendimento do pedido; Índice de Compras; Valor do Estoque; Preço Médio, Inadimplência e Fluxo de Caixa. Mesmo não possuindo uma meta estipulada para cada um destes indicadores, estes são acompanhados diariamente.

A empresa em estudo realiza todas as manhãs uma reunião chamada “Sala de Guerra”, esta tem como objetivo analisar todo o processo comercial, financeiro e de operações do dia, da semana e do mês. A duração é de trinta minutos e estrategicamente participam representantes de cada setor, que contribuem com as informações do dia referente aos seguintes dados:

- Meta do Faturamento diário, semanal e mensal;
- Fluxo de caixa – pagamentos diários, semanais e mensais;
- Valor do Estoque;
- Rentabilidade;
- Inadimplência;
- Índice de Compras;
- Número de Clientes atendidos;
- Logística de entrada e saída dos produtos;
- Processo Produtivo.

Ao final da reunião cada área sabe o que fazer referente às situações adversas que ocorrem diariamente na empresa. Este é um meio de comunicar as necessidades diárias da cada área, visando assim minimizar os possíveis erros e falhas entre os processos. Vale destacar que existem relatórios suficientes para transmitir as informações necessárias para o acompanhamento de todos esses processos e indicadores.

A visão e a Missão da empresa foram definidas em 2008, é necessário reavaliá-las e também voltar a divulgar para que todos os funcionários tenham conhecimento. No momento nem todos os funcionários compartilham dos objetivos descritos para a estratégia atual da empresa, pois as ações estão mais voltadas para a área comercial e alguns funcionários da área administrativa.

O quadro de funcionários da empresa em estudo é bastante reduzido, fazendo com que em muitas áreas não tenham analistas e ou funcionários pensando estrategicamente. A visão dos funcionários está voltada para o momento de recolocação da empresa no mercado de atuação, com fluxo de caixa limitado. Sendo assim, em muitas situações por medo de errar, não são realizadas inovações e ou mudanças nos processos realizados.

A alta direção tem visão da necessidade do planejamento estratégico de médio e longo prazo que visa possibilitar a visão da empresa no futuro e de certa forma transmitir segurança aos envolvidos e aos funcionários como um todo. Mesmo que neste momento as ações são imediatistas, direcionadas e focadas na estratégia de curto prazo, a empresa iniciou o exercício do Planejamento Estratégico para médio prazo.

Os indicadores de desempenho neste momento estão alinhados a área comercial, inclusive no que se refere à remuneração variável. Faltando apenas as políticas relacionadas ao não atingimento das metas pré-definidas. As áreas administrativas e operacionais possuem alguns indicadores, falta criar novos, envolvendo todos os processos para posteriormente formalizá-los com metas, controles e acompanhamento. Hoje se pode dizer que, entre os indicadores descritos, o mais acompanhado e cobrado na empresa é a meta do faturamento mensal.

No que se refere à Competência Essencial, a organização em estudo, entende que Produzir com Qualidade vem a ser sua vantagem competitiva e tem como sugestão as seguintes competências organizacionais e individuais como sendo necessárias para realizar a estratégia atual da organização, conforme Quadro 9:

Quadro 9 – Sugestão de competências

Competências Organizacionais	
Funcionários:	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento; <ul style="list-style-type: none"> • Coesão; • Agilidade; • Solução de Problemas; • Trabalho em equipe; • Negociação; • Visão Analítica; • Criatividade; • Flexibilidade; • Inovação; • Pró-Atividade.
Conhecimento Técnico:	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial; <ul style="list-style-type: none"> • Campanhas comerciais • Giro de Produto; • Comunicação no Ponto de Venda; • Melhorar Distribuição do Produto; <ul style="list-style-type: none"> • Tributária.
Conhecimento Estratégico:	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de Equipe; • Liderança de pessoas; <ul style="list-style-type: none"> • Marketing; • Visão estratégica de mercado; • Lançamento de novos

Fonte: Entrevista realizada na empresa em estudo.

No de ano de 2008 e 2009, a empresa contratou uma consultoria, visando o desenvolvimento da equipe de gestão. Foram envolvidos todos os Gerentes, os Supervisores e possíveis funcionários com potencial para liderança. Dentre os vários processos desenvolvidos pela consultoria realizou-se a descrição das competências organizacionais. No Quadro 10 segue as competências descritas para aquele momento da estratégia da organização em estudo:

Quadro 10 - Competências organizacionais

Competências Organizacionais	Descrição das Competências Organizacionais
Conhecimento Técnico e Estratégico	Conhecimento sobre técnicas e métodos específicos das atividades do cargo, área ou negócio, com a adequada compreensão de suas interdependências atuais e futuras com as variáveis internas – cultura, estrutura, sistemas e colaboradores e externas – acionistas, concorrentes, clientes, fornecedores, governo e comunidade da organização.
Capacidade de Realização	Realização de objetivos desafiantes e o interesse por um trabalho eficaz ou pela competição contra um padrão de excelência, mantendo sempre o foco nos objetivos da empresa e nos prazos de execução. Suporta atividades sob pressão e atua com agilidade, antecipando-se a concorrência ou aos anseios do cliente.
Catalisação de Mudanças	Habilidade de apoiar a inovação, desempenhando com excelência o duplo papel de agente de mudanças na ação voltada à inovação e melhoria contínua, e de facilitador de mudanças, sensibilizando sua equipe para vencer as resistências ao novo e implementar as transformações propostas pela empresa.
Planejamento, Organização, Delegação e Controle	Habilidade de planejar – objetivos, atividades, executores recursos, cronogramas e instrumentos de acompanhamento, organizar os meios envolvidos, delegar atividades para sua equipe, e controlar a execução em face do nível de maturidade profissional dos liderados.
Trabalho em Equipe	Capacidade de gerar um clima saudável que estimule a sinergia intra-equipe e intequipes pela prática de habilidade e comportamentos voltados à confiança, ao respeito mútuo, ao bom humor, à amizade, ao comprometimento e a cooperação.

Fonte: Relatório fornecido pela empresa em estudo.

Hoje a empresa não está utilizando estas informações e também não possui ferramentas para identificar as competências individuais, sempre que é realizado o recrutamento interno utilizam-se apenas as informações de observações realizadas no ambiente de trabalho. Para o recrutamento externo apenas está sendo realizado o processo de entrevista.

Neste momento a empresa não possui um Plano de Treinamento e Desenvolvimentos e não vem realizando treinamentos externos com os funcionários. Do quadro de funcionários, trinta por cento tem terceiro grau completo e ou estão cursando.

Para a empresa em estudo, “Talento” é um profissional proativo, inquieto com a situação atual. É o profissional que apresenta melhorias, sugestões e alternativas e ao mesmo tempo desenvolve seu potencial. É o profissional que faz, que trás resultado para a empresa. Profissional que reúne competências, reciclando-as constantemente.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta etapa apresenta a comparação entre a proposta descrita pela autora desta pesquisa com a estratégia da empresa em estudo.

6.1. COMPARAÇÃO DA PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA EM ESTUDO

Visando comparar a proposta de indicadores estratégicos para a identificação de talentos com a estratégia da organização em estudo, foi dividida a seqüência da análise em três etapas. A primeira etapa compreende a Estratégia Organizacional; a segunda os talentos necessários para a realização da estratégia; a terceira etapa os indicadores de desempenho e avaliação de desempenho para seleção. Cada etapa compreende a proposta da autora e o estudo de caso.

A proposta foi elaborada com base na maturidade estratégica da Figura 5, abrangendo a Fase 1 – Planejamento Financeiro e Fase 2 – Planejamento e previsões. A escolha destas duas fases ocorreu por dois motivos, o primeiro por perceber a necessidade de desenvolver uma proposta envolvendo a base da estratégia até a análise e indicadores necessários para o alcance dos resultados. O segundo motivo está relacionado à empresa em estudo, que está na Fase 1, com projetos para passar para a Fase 2.

Para Duclos e Santana (2009, pg. 42) a passagem de nível mais difícil é sair das Fases 1 e 2 e entrar na fase 3 porque exige uma reorientação para a perspectiva externa e a obtenção de novos conhecimentos necessários à organização.

6.1.1. Estratégia Organizacional

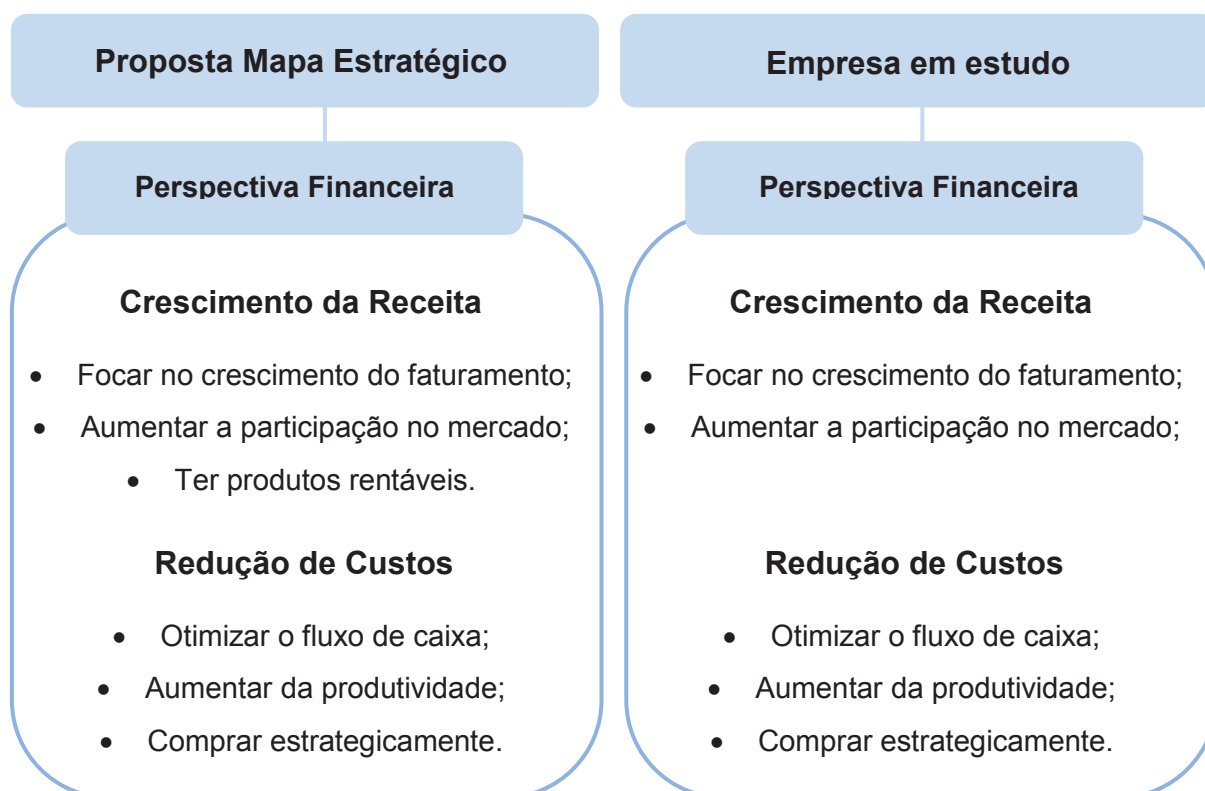
A estratégia organizacional da empresa em estudo tem seu foco no controle do fluxo de caixa e no planejamento financeiro anual. A empresa está direcionada para o faturamento e para o cumprimento do orçamento. A alta direção percebe a

necessidade de predizer o futuro, de ter um planejamento estendido para no mínimo três anos.

Hoje a empresa em estudo não possui um Mapa estratégico para comunicar sua missão, visão e objetivos estratégicos. Sendo assim, avaliando a estratégia da organização em estudo e a proposta do mapa estratégico apresentado pela autora, a sugestão é de que a empresa adote a utilização do mapa estratégico conforme Figura 6, pois, este visa sintetizar, por meio de uma representação gráfica, informações necessárias para a realização da estratégia.

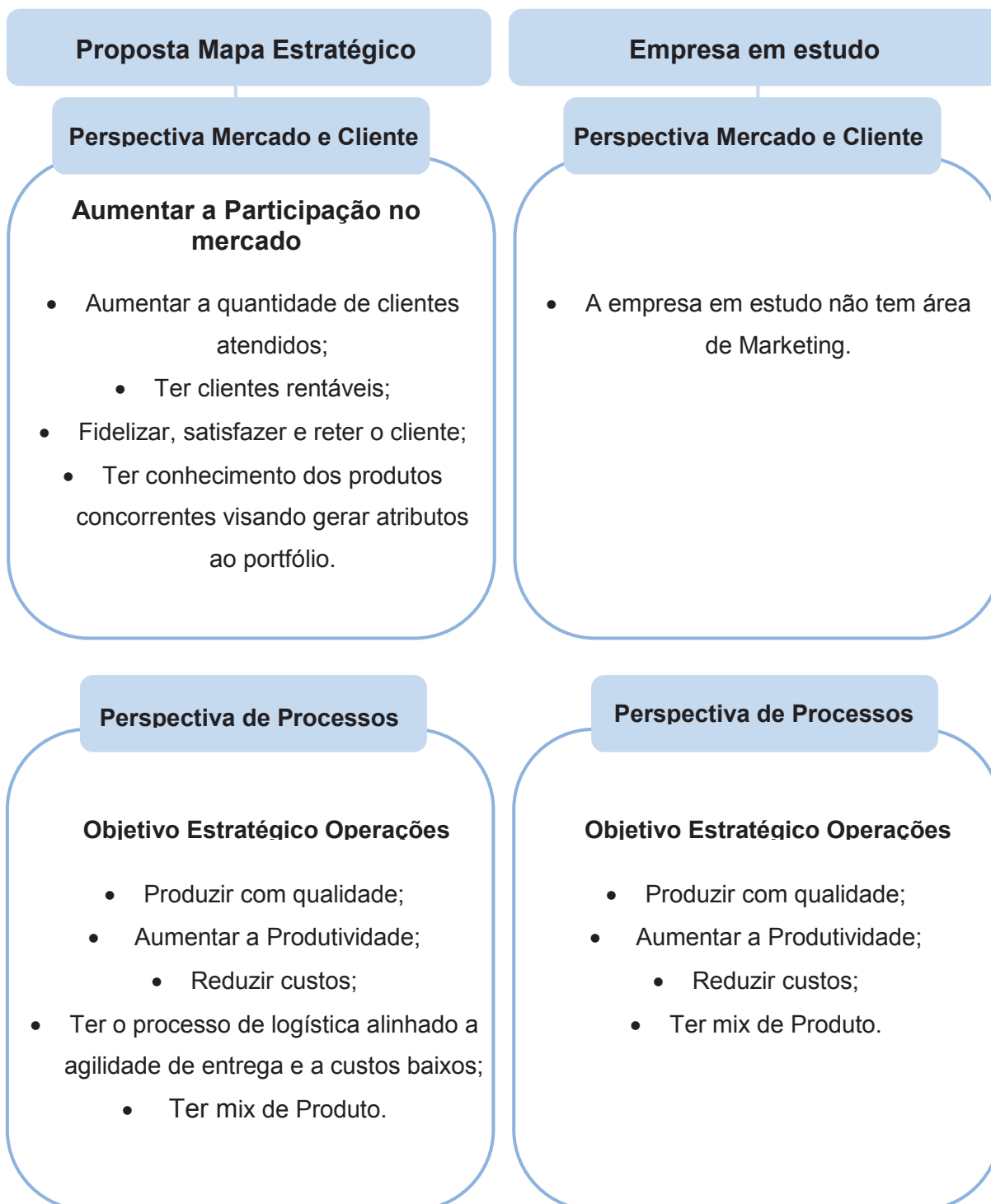
A Figura 29 compara os objetivos descritos para as perspectivas da proposta do mapa estratégico, com os objetivos estratégicos da empresa em estudo.

Figura 29 – Comparativo da Proposta do Mapa Estratégico com a Estratégia da Empresa em estudo.



Fonte: Autora 2012.

Figura 29 - Continuação – Comparativo da Proposta do Mapa Estratégico com a Estratégia da Empresa em estudo.



Fonte: Autora 2012.

Figura 29 - Continuação – Comparativo da Proposta do Mapa Estratégico com a Estratégia da Empresa em estudo.

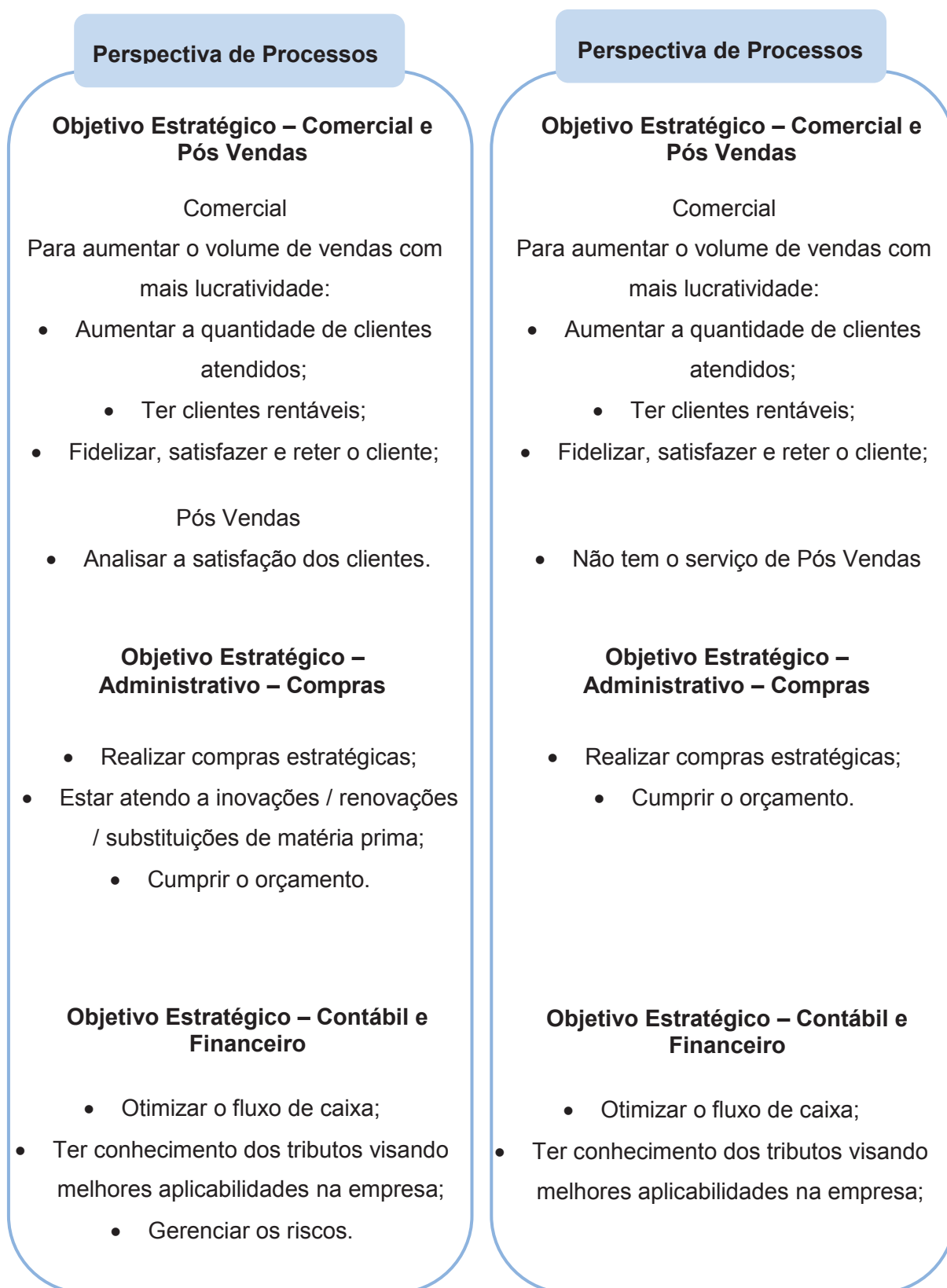
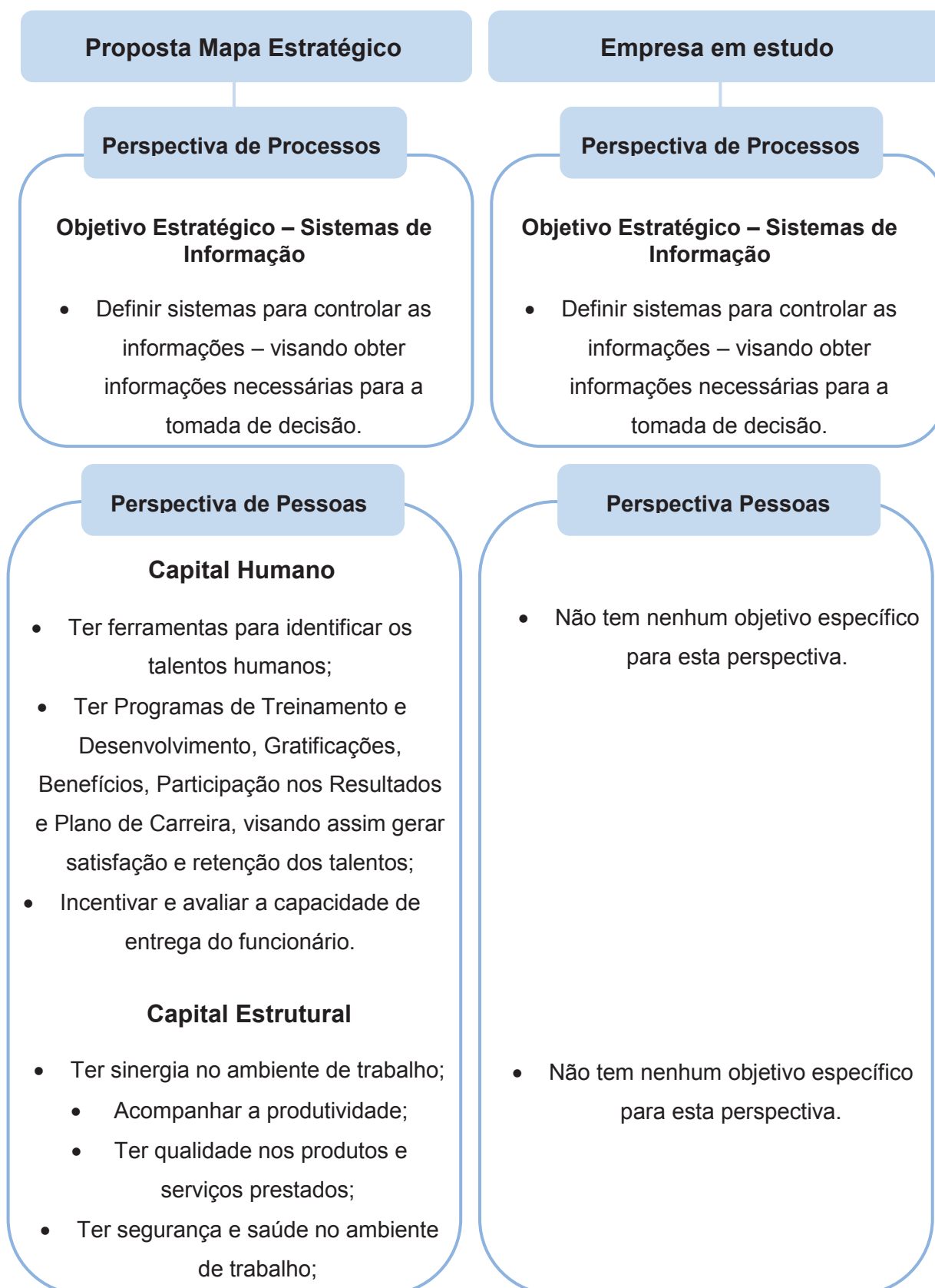


Figura 29 – Continuação – Comparativo da Proposta do Mapa Estratégico com a Estratégia da Empresa em estudo.



Na perspectiva financeira que visa à lucratividade os objetivos relacionados na proposta do Mapa Estratégico e na organização em estudo estão compatíveis, a sugestão para a empresa é que seja incluído o objetivo “Ter produtos rentáveis”, a empresa deverá definir uma margem mínima de rentabilidade para cada produto. Este objetivo auxiliará a área comercial na busca pela lucratividade.

A perspectiva de mercado e clientes na proposta do Mapa Estratégico está correlacionada à área de Marketing com o objetivo de aumentar a participação de mercado. A empresa em estudo não possui uma área de Marketing e também não contratou serviços terceirizados para análise de mercado. Neste momento, na empresa, este trabalho é realizado pelo Gerente do Comércio Nacional, sem apoio e visão de profissionais de Marketing.

Sendo assim, alinhado a Fase 2 da maturidade da estratégia que define o horizonte do planejamento e as previsões de vendas, a sugestão é que a empresa em estudo coloque em prática esta perspectiva. Contratando profissionais para fazerem parte do quadro de funcionários da empresa e ou que terceirize os serviços de Marketing, visando assim obter uma visão mais ampla do mercado.

A perspectiva de processos está dividida em – Operações – Comercial e Pós Vendas – Administrativo:

- Para Operações os objetivos relacionados na proposta do Mapa Estratégico e na organização em estudo estão compatíveis, a sugestão é que seja incluído o objetivo “Ter o processo de logística alinhado a agilidade de entrega e a custos baixos”. Este objetivo visa tanto satisfazer o cliente quanto atender a necessidade da empresa em reduzir custos.
- Para o Comercial os objetivos estão compatíveis, a sugestão é que seja incluído os serviços do Pós Vendas, visando assim analisar a satisfação dos clientes e buscar entender suas necessidades, possibilitando a ampliação do mix de produtos.
- Administrativo se divide em:
 - Compras: os objetivos relacionados na proposta do Mapa Estratégico e na organização em estudo então compatíveis, a sugestão é que seja incluído o objetivo “Estar atendo a inovações / renovações / substituições de matéria prima”. Este

objetivo visa tanto manter a qualidade dos produtos quanto atender a necessidade da empresa em reduzir custos.

- Contábeis e Financeiro: os objetivos relacionados na proposta do Mapa Estratégico e na organização em estudo então compatíveis, a sugestão é que seja incluído o objetivo “gerenciar os riscos”, para ter lucratividade no negócio é necessário estar atento as ameaças, incertezas e mudanças que ocorrem no processo.
- Sistemas de Informação: Os objetivos estão compatíveis.

A perspectiva de Pessoas, no mapa estratégico está dividida em duas categorias – capital humano e capital estrutural. A empresa em estudo no momento não tem estes objetivos descritos em seu planejamento, mas algumas ações são realizadas, como por exemplo: qualidade nos produtos e serviços prestados e segurança e saúde no ambiente de trabalho.

Visando o projeto da empresa em migrar para a Fase 2 da maturidade da estratégia a sugestão é que seja colocada em prática esta perspectiva.

As pessoas são a base para a realização da estratégia, é importante que a empresa tenha esta visão. Ter sinergia, saúde e segurança no ambiente de trabalho são as bases das necessidades das pessoas. Ter planos de desenvolvimento e oportunidades de crescimento faz com que as pessoas entreguem para a empresa sua capacidade de realização.

6.1.2. Talentos Necessários para a realização da estratégia

Para identificar talentos está sendo utilizado o conceito de entrega. Neste conceito a avaliação das pessoas é realizada pelo que elas entregam e não pelo que elas fazem. A avaliação do funcionário é feita por suas ações responsáveis e pelo valor agregado à organização.

O funcionário é considerado um funcionário talentoso, quando com suas competências, consegue entregar e agregar valor para a empresa. Por isso a

importância de ter as competências organizacionais descritas e alinhadas à estratégia organizacional.

Na proposta descrita pela autora deste estudo, as competências organizacionais foram divididas em: Competências Essenciais, Organizacionais e Individuais conforme Figura 8.

A Figura 30 compara as competências organizacionais da proposta com as competências da organização em estudo. Está dividida em Cargos estratégicos, sendo aqui considerados não apenas os gestores, mas sim todos os que participam e influenciam no plano estratégico; e as competências individuais para os demais cargos da organização.

Figura 30 – Comparativo da Proposta de Competências Organizacionais com as Competências da Empresa em estudo.



Figura 30 – Continuação – Comparativo da Proposta de Competências Organizacionais com as Competências da Empresa em estudo.



Fonte: Autora 2012.

A empresa em estudo acredita que “Produzir com Qualidade” seja sua Competência Essencial. Para as demais competências a empresa tem sugestões de quais seriam necessárias para atingir a estratégia da organização conforme Quadro 9, mas não tem estas definidas e alinhadas como “competências organizacionais”

Muitas destas competências sugeridas pela empresa são compatíveis com a proposta realizada pela autora deste estudo de caso. Além de descrever os títulos das competências foi realizada na proposta a descrição de atitudes e ações, pontos positivos e negativos para estas competências organizacionais, conforme figura 9 a 19. Visando assim auxiliar a identificação de talentos.

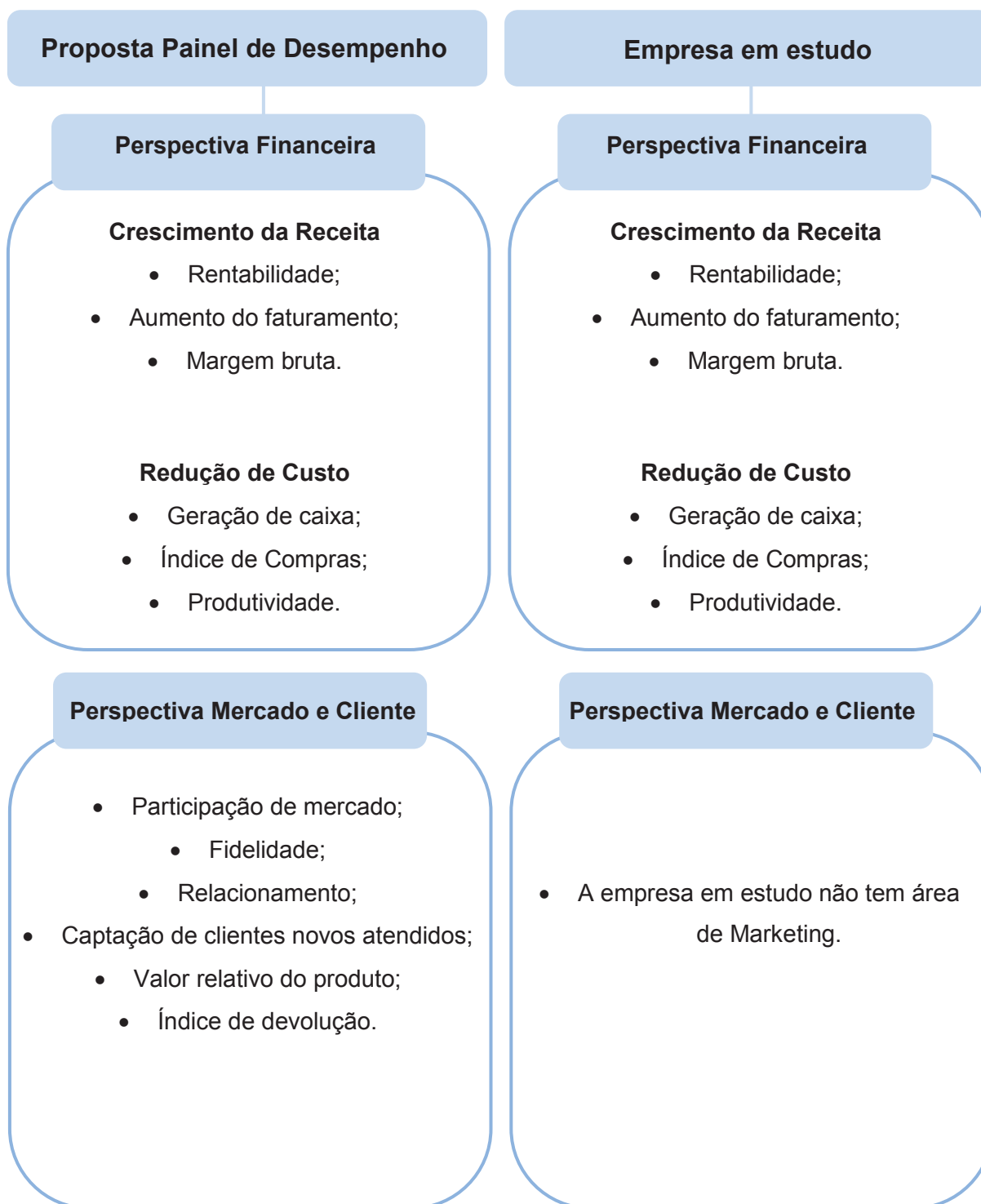
É importante ressaltar que as competências identificadas na proposta foram alinhadas aos objetivos estratégicos descritos na proposta do mapa estratégico Figura 6. O mapa estratégico foi escrito com base na fase 1 e 2 da maturidade estratégica Figura 5. A empresa em estudo se encontra na fase 1, com projetos para a fase 2 da maturidade da estratégia.

Por isso a sugestão para a empresa é que seja aplicada a proposta de “Competências Organizacionais” descritas pela autora deste estudo.

6.1.3. Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho permitem obter dado ou informação numérica sobre as medidas relacionadas aos objetivos da empresa. A Figura 31 compara as os indicadores de desempenho descritos para as perspectivas na proposta de painel de desempenho, com os indicadores da organização em estudo.

Figura 31 - Comparativo da Proposta do Painel de desempenho com os Indicadores da Empresa em estudo.



Fonte: Autora 2012.

Figura 31 – Continuação – Comparativo da Proposta do Painel de desempenho com os Indicadores da Empresa em estudo.

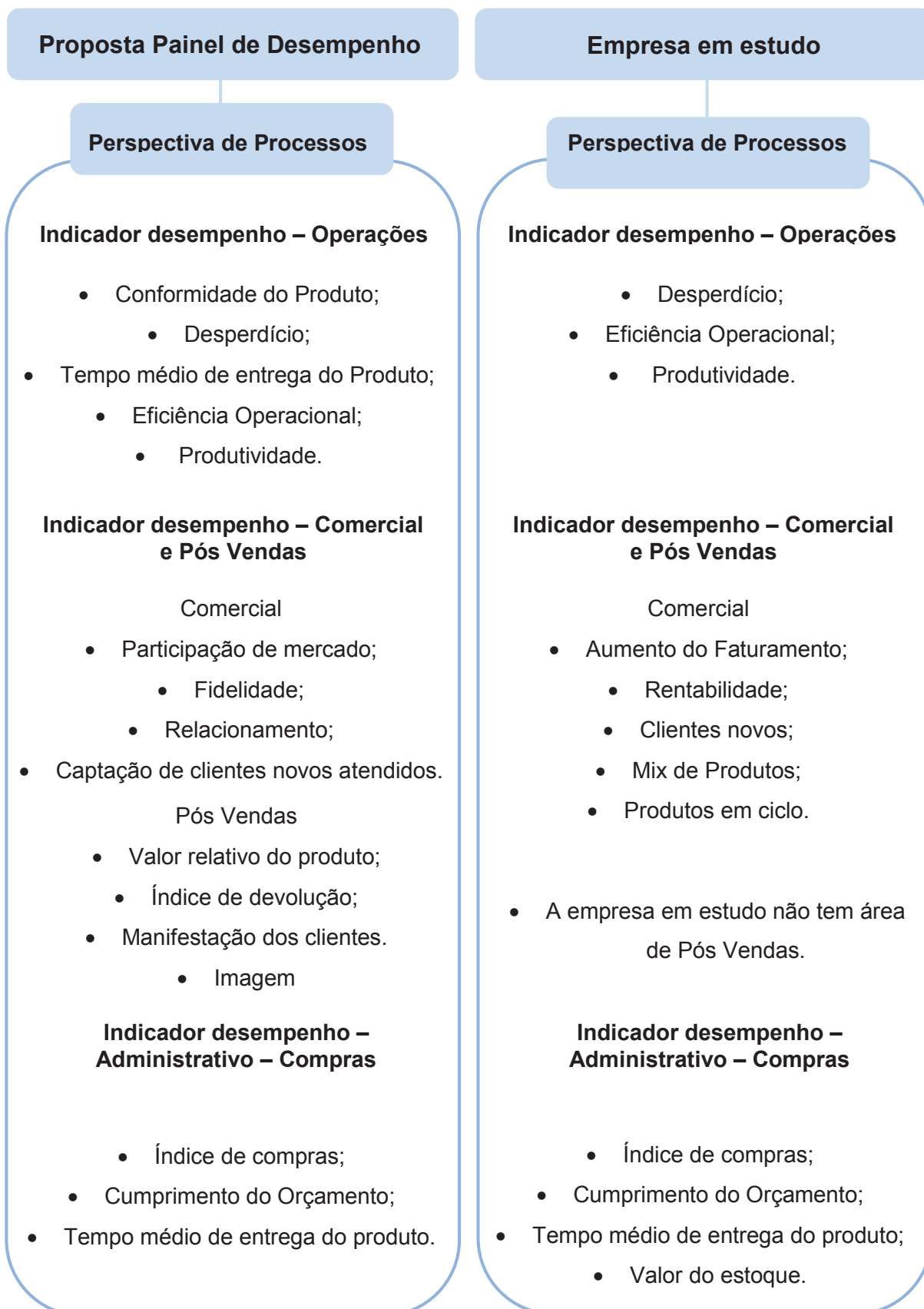


Figura 31 – Continuação – Comparativo da Proposta do Painel de desempenho com os Indicadores da Empresa em estudo.

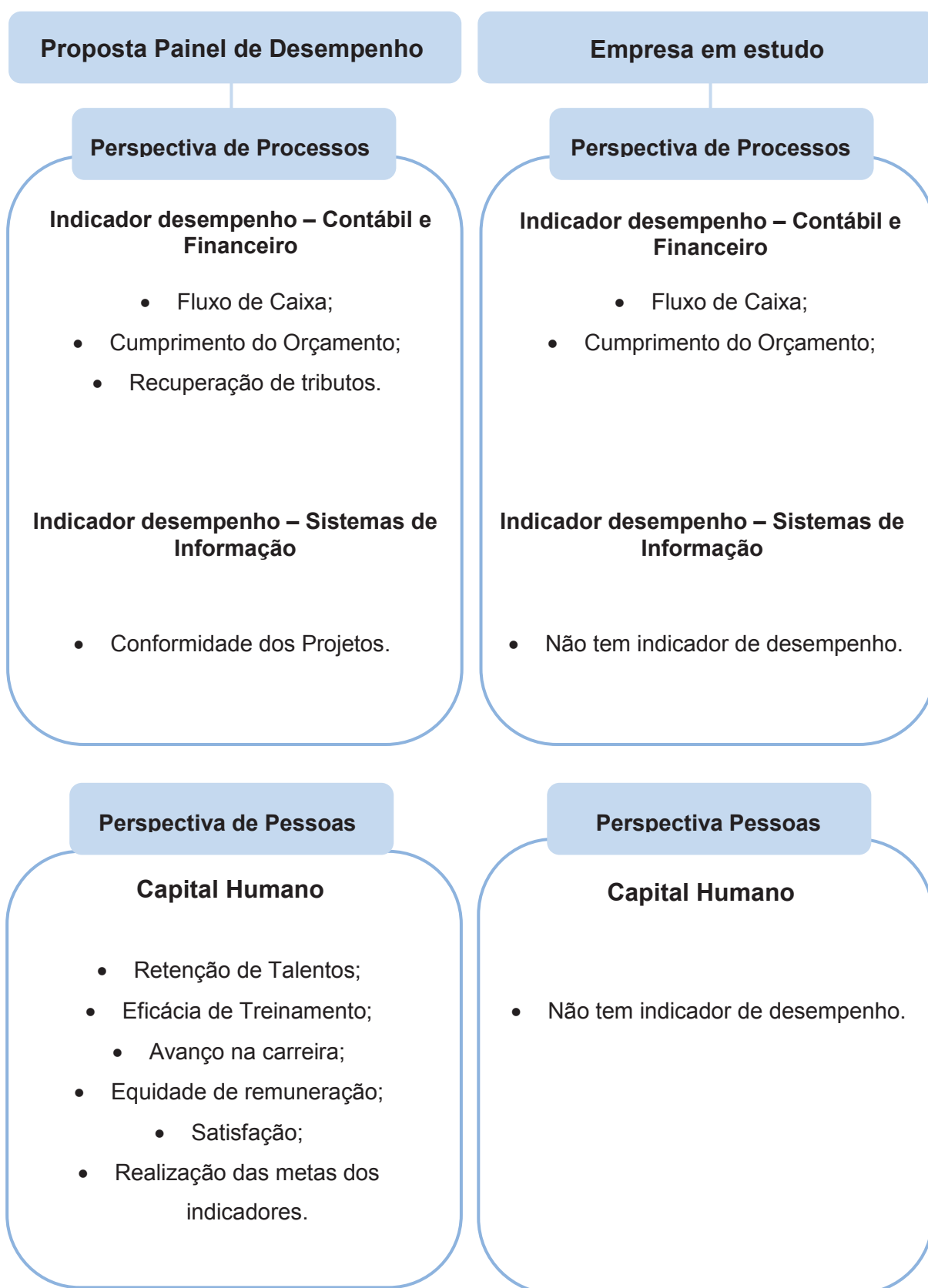
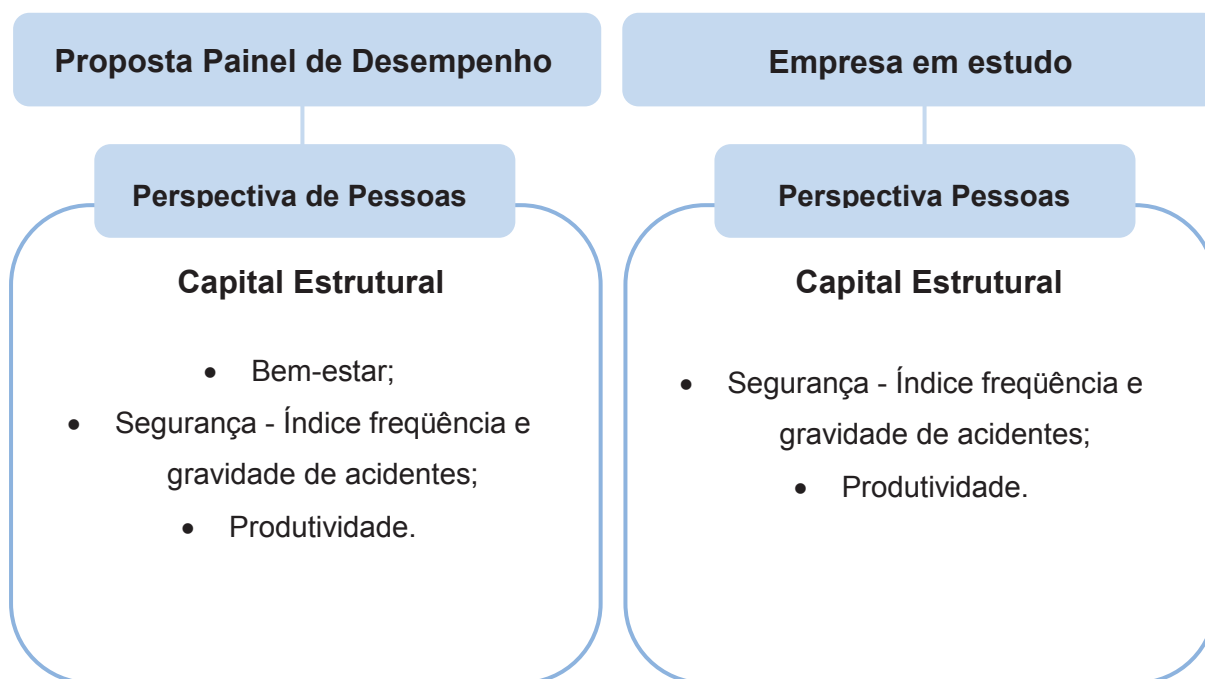


Figura 31 – Continuação – Comparativo da Proposta do Painel de desempenho com os Indicadores da Empresa em estudo.



Fonte: Autora 2012.

Na perspectiva financeira os indicadores de desempenho relacionados na proposta do painel de desempenho e na organização em estudo estão compatíveis.

Na perspectiva de mercado e clientes a proposta do painel de desempenho está correlacionada à área de Marketing. Como a empresa em estudo não possui uma área de Marketing a sugestão é de iniciar este processo completo, ou seja, colocar em prática esta perspectiva e utilizar os indicadores da proposta do painel de desempenho para avaliar a entrega dos novos serviços.

A perspectiva de processos está dividida em: Operações; Comercial e Pós Vendas e Administrativo:

- Para Operações os indicadores de desempenho relacionados na proposta do painel de desempenho e na organização em estudo então compatíveis, a sugestão é que sejam incluídos os seguintes indicadores “Conformidade do Produto e Tempo médio de entrega do produto”. Estes indicadores fornecem informações quanto ao cumprimento do objetivo estratégico – produzir com qualidade e reduzir custos.

- Para o Comercial os indicadores de desempenho que a empresa em estudo vem trabalhando estão focados e alinhados com a perspectiva financeira. Esta é uma excelente estratégia, pois, a área de vendas é uma das áreas que faz com que o objetivo do faturamento se realize. A sugestão é que estes se mantenham e que seja incluído “Participação de mercado – Fidelidade – Relacionamento, pois estes além de focar o financeiro, fornecem a informação sobre o mercado e sobre o cliente.
- Para o Pós Vendas, a sugestão é de iniciar este processo completo, ou seja, colocar em prática este processo e utilizar os indicadores da proposta do painel de desempenho para avaliar a satisfação dos clientes.
- Administrativo se divide em:
 - Compras: os indicadores relacionados na proposta do painel de desempenho e na organização em estudo são compatíveis. A empresa tem a mais o indicador “valor do estoque”, que é estratégico, pois, visa atender o objetivo de fluxo de caixa.
 - Contábeis e Financeiro: os indicadores relacionados na proposta do painel de desempenho e na organização em estudo então compatíveis, a sugestão é que seja incluído o objetivo “Recuperação de Tributos”, este indicador visa atender o objetivo de fluxo de caixa.
 - Sistemas de Informação: Hoje a empresa em estudo não tem nenhum indicador, sendo assim a sugestão é que seja aplicado o indicador “Conformidade dos Projetos” que fornece informação sobre o andamento sobre os projetos desenvolvidos por esta área.

Na perspectiva de Pessoas, a empresa utiliza os indicadores de segurança e produtividade que são compatíveis com a proposta de indicadores do painel de desempenho. A sugestão é que os demais indicadores – “Retenção de Talentos – Eficácia de Treinamento – Avanço na carreira – Equidade de remuneração – Satisfação do funcionário – Realização das metas dos indicadores – Bem-estar” sejam implantados, visando assim ter informações sobre os objetivos desta perspectiva.

A importância da análise do alcance dos resultados esperados se refere ao efetivo conhecimento do que deve ser feito e de quais os resultados decorrentes (OLIVEIRA, 2010). Para que os talentos possam entregar suas capacidades e competências para a organização é necessário que estes saibam no que serão analisados.

Na seleção de pessoas a empresa em estudo está utilizando apenas o processo de entrevista com os candidatos. A sugestão é que além da entrevista seja aplicada uma “avaliação de desempenho”. Visando assim auxiliar na identificação de candidatos competentes e que estejam alinhados à estratégia organizacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando pensamos em um talento na visão organizacional, precisamos ir além dos conhecimentos e competências dos funcionários. É necessário avaliar a capacidade de entrega deste funcionário. A entrega do funcionário pode ser compreendida como o saber agir responsável, que agrega valor para a organização.

O saber agir responsável significa estar atento ao todo e tomar decisões que antecipem o problema. É ser proativo, renovador quando necessário e inquieto com as situações que não trazem resultado para a empresa. É o funcionário que não deixa o problema acontecer, que está em constante mudança para melhorar e aprimorar os processos.

Agregar valor para a organização significa atingir os resultados esperados com qualidade e presteza. É ter competências para sugerir melhorias nos processos e produtos da empresa, visando não apenas a lucratividade como também a maturidade da estratégia organizacional. É estar atento ao negócio da empresa, é caminhar rumo ao mesmo objetivo, contribuindo assim para o alcance do plano estratégico.

Para possibilitar à manifestação dos talentos é necessário que a empresa se pronuncie sobre a estratégia delineada ao negócio. Este é o desafio da alta direção: alinhar os objetivos estratégicos, as políticas, os planos, os principais indicadores que visam informar os resultados esperados e por fim o que o funcionário precisa entregar para agregar valor ao negócio.

A proposta apresentada pela autora visa traduzir este desafio, pois, para responder quais são os indicadores que podem auxiliar estrategicamente uma organização na identificação de talentos, foi necessário pensar na estratégia organizacional, alinhar o que é um talento nas organizações e que competências e indicadores de desempenho estes talentos necessitam para informar e alcançar o resultado esperado.

Para formular a estratégia é necessário inicialmente identificar o estágio da maturidade estratégica em que a empresa se encontra. Depois de formular a estratégia, o próximo passo é informar aos funcionários os objetivos descritos. A

definição das perspectivas é muito importante para traduzir a estratégia organizacional, é por meio destas que ocorre os enlaces de causa e efeito para cada objetivo.

Alinhado a todo esse processo da definição do planejamento estratégico a empresa deve identificar as competências organizacionais. Sendo assim possível de descrever o que o funcionário deve entregar para a organização. Por fim, a empresa deverá definir quais indicadores estratégicos utilizar para informar o resultado alcançado.

Na empresa em estudo os funcionários entrevistados têm visão da maturidade estratégica. Tem sugestão de quais competências organizacionais auxiliariam a empresa no planejamento estratégico. Tem visão da importância de ter indicadores de desempenho para analisar os resultados.

O momento em que a empresa está passando é que gera limitações no processo. Como é o exemplo das perspectivas que mais apresentam diferenças entre a proposta da autora e a empresa em estudo. Na perspectiva de Mercado e Cliente a empresa tem os mesmos objetivos, porém sendo praticados pela área comercial. Na perspectiva de pessoas, não tem os objetivos definidos, porém, alguns estão presentes no dia a dia.

A empresa já utiliza boa parte dos indicadores sugeridos na proposta. Porém o foco da empresa neste momento para a utilização dos indicadores está em atingir os resultados financeiros. Em nenhum momento a empresa utilizou estes indicadores para identificar talentos em seu quadro de funcionários.

A proposta apresentada neste estudo é viável, partindo da premissa que será necessário realizar todas as etapas descritas. Sendo necessário ainda definir metas para todos os indicadores de desempenho sugeridos. Com a obtenção das informações sobre os resultados, a empresa terá a possibilidade de identificar os talentos organizacionais.

A proposta contribuirá para a área acadêmica que é carente de bibliografias sobre o tema e, também para as organizações que desejarem identificar os talentos organizacionais, utilizando as informações dos resultados dos objetivos estratégicos.

Partindo do pressuposto de que os Indicadores Estratégicos informam o quanto à organização se encontra na direção da execução da estratégia e que as

informações fornecidas pelos indicadores são essenciais para o processo de tomada de decisão a recomendação para estudos futuros é que a mesma proposta seja desenvolvida com base na Fase 2 e 3 da maturidade da estratégia. Visando assim identificar indicadores para a “Busca por Vantagem” e para a “Gestão Estratégica”.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A, KUMAR, V, DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2001.

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDREWS, K. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BALCEIRO, Raquel, FIGUEIREDO, Pedro. **A gestão de competências nas organizações virtuais**. 2003.

BARNEY, J. B., Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-121, Mar. 1991.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVAJ.F. da. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva**. In: GITMAN, L.J. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 1997.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**; tradução: Sônia Midori. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CUNHA, A. G. **Dicionário Etimológico da língua portuguesa**. RJ. Nova Fronteira, 1982.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. **Ciclo Estratégico da Informação** – Como colocar a TI no seu devido lugar. Champagnat Curitiba, 2009.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Afonso Carlos Correa,; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008-2010. 155 p.

GODOY, Arilda S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995a.

GONÇALVES, J. P., **Desempenho Organizacional**. In Semanário Econômico, nº 815, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. Editora Makron Books. São Paulo, 2002.

GREEN, Paul C.. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 233 p.

GUBMAN, Edward L. **Talento**: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados e amanhã. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Having trouble with your strategy? Then map it**. Harvard Business Review, sep-oct, 2000 (b).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTTER, John. **Managing change: the power of leadership**. Harvard Business School Publishing, vol. 4, n. 1, jan-feb, 2002.

LAKATOS, M., MARCONI M.A., **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2005.

MATTAR, Fauze Najib,; SANTOS, Dilson Gabriel dos. **Gerência de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999. 258 p.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: **A entrevista não-estruturada como forma de conversação**: razões e sugestões para sua análise. Ver. Adm.pública;39(4):823-847, jul.-ago. 2005

MICHAELS, Ed ; HANDFIELD-JONES, Helen ; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento**: o talento como diferencial estratégico entre as empresa. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. LOWSON R. **Operations Strategy: genealogy, classification and anatomy**. International Journal of Operation & Production Management, Bradford, v. 22, n10, p. 1112-1129, 2002.

MUDLER, Enrique. **Hay Group**. São Paulo: Hay Group, 2000.

NORTON, D. P. Building Strategy maps: testing the Hypothesis. *Balanced Scorecard Report*. Harvard Business School Press, v. 3, n. 1, p. 1-4, janeiro-fevereiro 2001.

NORTON, David P. **Managing strategy is managing change**. Harvard Business School Publishing, vol. 4, n. 1, jan-feb, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão para resultados: atuação, conhecimentos, habilidades**. São Paulo: Atlas, 2010. 286 p.

PARMEMTER, D. (2002) - **Winning KPIs revisited, New Zealand Management**, v.49, issue 9, p.49-51.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através das pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PENROSE, Edith; SZMRECSÁNYI, Tamás. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. da UNICAMP, 2006. 398 p.

PORTER, Michael E.,. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 409 p.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: resource-based view**. Strategic Management Journal, Sussex, v. 14, p179-191, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 431 p.

RUMELT, R. P., **How much does industry matter**. Strategic Management Journal, Sussex, v.12, p. 167-185, 1991.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARRISON, A., JHONSTON, R., **Administração da Produção**, São Paulo, 1997, Atlas.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Tecnologia da informação aplicada às instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.

ULRICH, Dave,; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados**: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 254 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 189 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA “A E B”

Visando levantar informações sobre a estratégia da empresa, identificar o plano estratégico, objetivos, as principais metas, políticas e ações descritas pela organização, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas focalizadas com cinco funcionários da empresa, sendo estes ocupantes de cargos estratégicos.

No decorrer deste documento segue perguntas e respostas da entrevista realizada com dois dos cinco entrevistados, sendo aqui denominados como “Funcionário A e B”. A entrevista foi realizada na empresa em estudo. Visando manter o sigilo do nome da empresa e de possíveis dados estratégicos, a autora da entrevista eliminou o nome dos produtos e de regiões de atendimento da empresa em estudo. Em algumas respostas foi utilizado “xx” para não falar de números e percentuais estratégicos.

1. Qual é o Negócio definido para esta empresa?

Resposta “A”

Produzir e comercializar alimentos em pó.

Somos uma embaladora de produtos em pó.

Produzir alimentos.

Resposta “B”

Produzir e comercializar alimentos com qualidade e sabor que sejam reconhecidos como alimentos saborosos.

Produtos saudáveis, com qualidade e sabor.

Na estratégia anterior havia sido definido “Funcionalidade” e “Praticidade”, mas o foco está em produzir com “Sabor”.

Em resumo “Produzir e comercializar alimentos com qualidade e sabor”.

2. Analisando a estratégia definida para a organização, ela foi definida com base na:
- a) Excelência Operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base em custos, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio como o melhor preço e bom atendimento.
 - b) Inovação de Produtos: caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre.
 - c) Orientada para Clientes: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam, elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função da sua proximidade com eles.
 - d) Ou...

A estratégia inicial estava definida com base na Excelência Operacional, mas no momento o foco está em melhorar a saúde financeira da empresa.

Reduzir custos e ser mais eficiente.

Comentários durante a resposta:

- Deveríamos ter mais eficiência em Logística, tendo pontos de distribuição – CD nas regionais para poder facilitar a entrega.
- Para atingir eficiência com mais volume, trabalhar com ganho de escala.
- Faturar o dobro com a mesma estrutura.
- Volume é muito pequeno, ganhar em volume – comercial
- Fazer o produto girar na prateleira.
- Ter boa distribuição, boa embalagem e preço justo

3. As organizações precisam constantemente do planejamento para estabelecer seus rumos e obterem um nível de otimização em seus resultados. Qual é o plano estratégico definido pela direção da empresa?

O Plano estratégico está dividido em três áreas:

Comercial

Ampliar a divisão de atendimento a nível nacional, contratando novos supervisores para duas regionais que antes eram coordenadas pelo Gerente Nacional;

Foco na estrutura de pessoas – funcionários e representantes;

Ampliar Canais de vendas distribuidores – redes e varejos.

Operações

Produzir com menor custo mantendo a qualidade.

Aumentar a rotatividade de produtos – aumentar o giro de estoque (alguns dos produtos já tem um giro maior, outros precisa ser melhorado);

Gestão de estoque. Isso significa administrar a compra dos produtos conforme a venda;

Produzir produtos com padrão de qualidade (não alterar insumos na hora de produzir se caso for alterar a qualidade) mesmo que seja para reduzir o custo.

Administrativo

Agilidade nos processos – referente à entrada e saída dos produtos – sobre o que foi vendido – Administrar o tempo médio do atendimento do pedido;

Tecnologia de TI – integração do sistema – comercial externo, interno, financeiro e logística;

Facilidade de estarem todos na mesma sala para facilitar o fluxo de informações – prestação de serviço ao cliente.

4. A visão e a Missão da empresa estão definidas e divulgadas? Se sim, qual é a visão e a Missão.

A missão e a visão foram definidas em 2008 e é a seguinte:

Missão: Sermos reconhecidos como marcas de alimentos gostosos.

Visão: Ser referência em marcas de alimentos gostosos com atuação mundial.

Apenas está faltando melhorar a divulgação.

5. Os objetivos proporcionam um senso de direção. Sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Quais são os objetivos definidos para esta organização?

Faturamento – crescimento de xx% sobre o faturamento de 2011.

Foco está em aumentar o volume dos produtos que foram lançados em 2011 e repetir o e ou aumentar o volume dos demais produtos.

Para as regionais, na qual foram contratados os novos Supervisores aumentar em xx% o volume de venda.

Aumentar o número de clientes novos.

Aumentar o mix de produtos em cada regional

Os objetivos maiores são:

Lucro

Margem

Faturamento

6. Todos os funcionários compartilham dos objetivos da empresa?

Foco no administrativo (supervisão) e comercial (todos os funcionários).

7. A empresa possui políticas definidas para o cumprimento da estratégia e dos objetivos?

As Políticas hoje são descritas e mais direcionadas para o comercial.

Como por exemplo: é trabalhado, o mix de produto, volume que precisa ser atingido, a verba para cada regional, meta de aberturas de novos clientes.

É realizado também Campanhas de incentivo para abertura de novos clientes.

8. De que maneira são escritos os planos de ação e como estes são controlados e analisados?

Hoje a definição dos Planos de Ação está direcionado para a área comercial e são definidos pelo Gerente do Comercio Nacional e pela Gerente Administrativo Financeiro.

A divulgação para todas as Regionais é realizada pelo Gerente com o apoio da analista do comércio nacional.

O Macro do Plano de Ação é comentado na sala de guerra – como, por exemplo, os indicadores econômicos e financeiro – que rege administração.

Plano de ação: Administração regida pelo fluxo de caixa. – indicadores econômicos financeiros (faturamento e margem)

Desempenho econômico financeiro – é que facilita para a tomada de decisão, como por exemplo, uma compra estratégica.

9. As mudanças estratégicas são compartilhadas e homologadas nas diversas instâncias pertinentes?

Hoje está focada na área em que está sendo realizada a estratégia, a mudança. Mas também é comentada com todos os funcionários, tanto do Administrativo quanto do operacional.

10. Os funcionários compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

Sim, pois o ambiente de trabalho propicia isso.

Existe profissionalismo, maturidade na equipe.

Existe trabalho em equipe.

11. O planejamento estratégico é revisado de quanto em quanto tempo?

Anualmente.

Ainda está sendo realizado o planejamento para curto prazo, pois no momento não é possível visualizar a empresa daqui a cinco anos.

Só é possível fazer algo para longo prazo quando você sai do operacional, ou seja, quando não está pensando no faturamento da semana e ou do mês. Mesmo sabendo que existe a necessidade de visualizar a empresa a longo prazo. Temos consciência que pensar a longo prazo, nos dá mais segurança enquanto empresa.

Torna-se cristalino a medida que vai realizando, que vai acontecendo o planejamento, por isso também as mudanças acontecem.

Comentários durante a resposta:

- O momento da empresa limita pensar no futuro, a equipe tem medo de errar e acaba não tendo ousadia...de buscar alternativas, novos caminhos.
- Muitas coisas são feitas internamente, não tem estrutura completa para desenvolver tudo que é necessário, principalmente na parte estratégica, falta pessoas estratégicas, para dar foco e clarear este caminho a longo prazo.
- Por mais que tivemos dificuldades realizamos o lançamento de dois produtos. Começar a trabalhar neste foco e ter alguém para olhar para o portfólio da empresa. Existe uma preocupação da área comercial sobre o portfólio da empresa, como aumentar o volume o faturamento com o portfólio que temos hoje.
- Precisamos detalhar mais planos de ação sobre os demais assuntos da empresa e não apenas na área comercial.
- Em pouco tempo ocorreu a mudança de todos os supervisores de vendas da empresa, agora esta equipe está alinhada com a empresa. As regionais hoje estão completas.

12. As informações são fornecidas de forma eficiente para toda a organização, para que a estratégia possa emergir de qualquer lugar?

Não, depende...

A reunião “Sala de guerra” passa todas as informações, envolvendo a liderança, e um dia por semana uma pessoa de cada setor também participam da reunião. Cabe as lideranças repassarem as informações aos demais funcionários.

Foco em números...

Hoje o foco está no planejamento na área comercial.

Hoje a empresa precisa dar resultado para depois poder pensar em melhorias.

13. A empresa possui indicadores de desempenho voltados para a estratégia?

Alguns sim:

Faturamento

Margem

Mix de Produtos

Número de Clientes

Clientes atendidos

Índice de Compras

Inadimplência

Tempo de entrega do produto

Estoque

Preço médio

Se nós temos uma ineficiência temos que ter uma ação e conseqüentemente criar um indicador.

Comentários durante a resposta:

- Existe consciência de que é necessário falar mais sobre o planejamento para definir mais ações é necessário dedicar tempo ao planejamento para pensar em tudo que é necessário para a empresa.

- Hoje se tem uma estratégia de recuperação financeira, 80% do foco está nesta estratégia, a empresa está passando por uma reestruturação da estratégia.
- A empresa tem diversas áreas de sombra “estratégica” falta análise e visão mais científica do mercado. Hoje se fosse para contratar uma competência – seria a visão estratégica de mercado. Depois buscaria competência em tecnologia e competência voltada para desenvolvimento de embalagem.
- É necessário melhorar a comunicação com o consumidor – desenvolver material de merchandising no ponto de venda.
- Fazer Campanhas comerciais e ter pessoas competentes e mais recursos voltados para o Marketing.

14. Os indicadores são definidos apenas para a gerencia e supervisão e ou atinge todos os demais cargos?

Índice de compras – envolve operacional

Indicadores do Comercial – envolve Gerente – Supervisão – Vendedor. Ainda falta trabalhar os promotores (porém tem muitos terceirizados e neste caso torna-se mais difícil trabalhar com estes).

Representantes e ou distribuidores são cobrados pelos supervisores.

Indicador de prazo de entrega – envolve todos da área de Logística.

15. Todos os setores possuem indicadores de performance?

Hoje o foco está na área Comercial, falta criar os indicadores das outras áreas e incluir os demais cargos.

16. Quais são as principais metas consideradas para o atingimento dos objetivos da empresa?

Faturamento

Margem

Lucro

Volume

Aumento de Clientes

Mix de Produtos

17. Como são medidas as estratégias da organização, existem relatórios para o acompanhamento e análise dos resultados?

Relatórios diários de Faturamento / Margem / Estoque.

Relatórios semanais de número de clientes novos.

Estes relatórios estão suprimindo a necessidade e são gerados pelo Sistema da Consistem.

18. Está atrelado algum tipo de remuneração para o atingimento de metas?

Para a área Comercial (Gerente do Comercio Nacional, Supervisores e Vendedores) – é medida com a remuneração variável.

Utilizando os indicadores anteriormente citados, cada indicador com o seu peso, alguns com pesos maiores, como por exemplo margem e faturamento.

19. As ferramentas e sistemas de apoio são eficientes no apoio à decisão?

Os relatórios são analisados pela gerencia, faltam competências para os analistas realizarem análises mais detalhadas e estratégicas.

20. Os indicadores são divulgados a todos os funcionários?

A reunião da “Sala de guerra” divulga:

Faturamento

Margem

Estoque

Entrada de Pedidos

Cientes Atendidos

Cientes novos

21.Os resultados são divulgados para todos os funcionários?

Não é realizada a reunião com a produção...

Está na Mão da Produção...

22.O que é considerado como competências essenciais da organização?

Manutenção da Qualidade

Produtos bons – saborosos

Tradição e Confiabilidade

23.Quais são as competências organizacionais necessárias para realizar a estratégia da organização?

Hoje tem:

Trabalho em equipe

Equipe Comprometida

Equipe com Coesão

Agilidade nas respostas

Solução

Capacidade Ociosa muito grande

Competência Industrial

Trabalhar enxuto – objetividade

Falta

Competência Comercial

Negociação

Formação de equipe

Liderança de pessoas

Falta competência para melhorar o Giro do Produto.

Produto – novo e nova embalagem

Ponto de venda – Trabalhar

Falta competência para melhorar a distribuição

Competência para desenvolvimento de produtos

Identificar no mercado o que deve ser desenvolvido para melhorar o portfólio

Competência em distribuição

Competência em Marketing

24. Quais são as competências individuais necessárias para realizar a estratégia da organização?

Falta

Visão analítica

Ter mais gestão

Criatividade e inovação

Hoje a equipe é muito executadora.

Falta competência – tributária.

25. Que ferramenta é utilizada para identificar as competências individuais?

Apenas por Observação.

26. Se for analisar no quadro de funcionários atual, quais são as competências individuais que a empresa possui?

Pro-atividade – Aplicação de novas ferramentas.

27. Na sua percepção os funcionários buscam pelo auto-desenvolvimento, ou apenas esperam pela empresa?

Os funcionários da Área administrativa e do comercial buscam, muitos estão estudando, fazendo faculdade e pós graduação.

28. As competências são identificadas e trabalhadas em todos os níveis, ou apenas com a Gerencia e a Liderança?

Não é feito nada. Até se percebe pessoas que tem competências, mas não tem nada estruturado.

29. Ao contratar um funcionário é realizada análise das competências individuais visando a estratégia do negócio?

Apenas está sendo utilizada a entrevista.

30. É comentado com os funcionários quais as competências que a empresa necessita para realizar a estratégia?

Não.

31. O que a empresa considera ser um Talento?

Resposta "a"

Talento é quando a pessoa faz.

Quando ela traz sugestões e soluções, alternativas para o problema.

Considera que a empresa tem um time de talentos para o momento atual da empresa.

Resposta "b"

Talento é uma pessoa pro ativa, inquieta com a situação atual, que apresenta melhorias e sugestões e ao mesmo tempo desenvolve seu potencial.

Existe a situação em que o talento se desperta com o tempo.

32.Quando é identificado um funcionário com as competências necessárias para ser um talento, qual é o procedimento que a empresa exerce?

Neste momento apenas se observa, quando surge alguma necessidade se utiliza estas pessoas.

Comentários no final da entrevista:

- Que ferramentas nós temos para auxiliar e ativar os clientes?
- A presidência da empresa precisa estar mais presente.
- Hoje a empresa tem uma equipe de vendas nova, precisa ser motivada.
- É necessário mostrar a cultura da empresa para os funcionários
- Fazer reuniões mensais.
- Motivação – o que envolve a identificação de talentos. Quais são as ações que trazem motivação para que os funcionários queiram fazer parte da estratégia, que estejam ligados a estratégia da organização.

APÊNDICE B – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA “C”

Visando levantar informações sobre a estratégia da empresa, identificar o plano estratégico, objetivos, as principais metas, políticas e ações descritas pela organização, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas focalizadas com cinco funcionários da empresa, sendo estes ocupantes de cargos estratégicos.

No decorrer deste documento segue perguntas e respostas da entrevista realizada com um dos cinco entrevistados, sendo aqui denominado como “Funcionário C”. A entrevista foi realizada na empresa em estudo. Visando manter o sigilo do nome da empresa e de possíveis dados estratégicos, a autora da entrevista eliminou o nome dos produtos e de regiões de atendimento da empresa em estudo. Em algumas respostas foi utilizado “xx” para não falar de números e percentuais estratégicos.

1. Qual é o Negócio definido para esta empresa?

Luta pela sobrevivência, reestruturação da saúde financeira da empresa.

Antes: Alimento em pó com grande apelo em qualidade.

2. Analisando a estratégia definida para a organização, ela foi definida com base na:

- e) Excelência Operacional!: caracteriza empresas que buscam competir com base em custos, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio como o melhor preço e bom atendimento.
- f) Inovação de Produtos: caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre.
- g) Orientada para Clientes: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam, elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função da sua proximidade com eles.
- h) Ou...

Agora a estratégia está voltada para visão da Produção, ou seja, o que pode ser produzido.

Antes: Com vista no cliente – satisfação do cliente.

3. As organizações precisam constantemente do planejamento para estabelecer seus rumos e obterem um nível de otimização em seus resultados. Qual é o plano estratégico definido pela direção da empresa?

Contenção de despesas / gastos;

Baixo investimento em marketing;

Ampliar a área comercial – tanto em regiões quanto em pessoas;

Consolidação do portfólio;

Poucos lançamentos para este ano de 2012;

Expansão das regiões;

Atingir o faturamento basicamente com o mesmo portfólio de produtos.

4. A visão e a Missão da empresa estão definidas e divulgadas? Se sim, qual é a visão e a Missão.

Não sei. Não me lembro.

5. Os objetivos proporcionam um senso de direção. Sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Quais são os objetivos definidos para esta organização?

Ter faturamento no estado do xx – contratação de um coordenador;

Ampliação no estado de xx – contratação de um coordenador;

Consolidação dos novos produtos lançados no ano passado;

Controle de investimento para a área de marketing;

Compra de matéria prima a vista e ou com pagamentos dentro do período do mês, visando manter a conta fornecedor sob controle. Caso aconteça algo que não esteja planejado, como a queda de vendas, por exemplo. Esta pratica é excelente, pois a compra pode ser reduzida, preservando o fluxo de caixa.

Eficiência apurada no que se refere a giro de estoque.

6. Todos os funcionários compartilham dos objetivos da empresa?

Não.

Existem divergências, basicamente duas correntes, uma favorável a investimentos e outra conservadora, preservando o caixa.

7. A empresa possui políticas definidas para o cumprimento da estratégia e dos objetivos?

Não.

Nem política e nem sistema de cobrança.

Nem na área comercial.

8. De que maneira são escritos os planos de ação e como estes são controlados e analisados?

Tem para área comercial. Nas demais áreas não têm.

Não tem conhecimento de como ele é feito na área comercial.

9. As mudanças estratégicas são compartilhadas e homologadas nas diversas instâncias pertinentes?

Sim, através de divulgação da gerencia, sala de guerra e na produção pelos supervisores.

10. Os funcionários compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

Sim, me sinto parte da mudança e acredito que posso ajudar a fazer a diferença. Mas não consigo dizer se todos se sentem assim.

11. O planejamento estratégico é revisado de quanto em quanto tempo?

Estratégia para sobrevivência. Curto Prazo.

12. As informações são fornecidas de forma eficiente para toda a organização, para que a estratégia possa emergir de qualquer lugar?

A estrutura está montada, a sala de guerra é um exemplo disso, o fato é que na prática, nem sempre a informação está compartilhada. Poderia ser mais bem utilizada.

13. A empresa possui indicadores de desempenho voltados para a estratégia?

Faturamento

Índice de compras

Fluxo de caixa

Margem

Valor Estoque

Quantidade de clientes atendidos

Preço médio

14. Os indicadores são definidos apenas para a gerencia e supervisão e ou atinge todos os demais cargos?

Atinge os demais cargos – índice de compra é um exemplo

Pelos indicadores que hoje existem, sim envolvem vários cargos.

15. Todos os setores possuem indicadores de performance?

Sim, mas não tenho o conhecimento deles. Não são compartilhados.

16. Quais são as principais metas consideradas para o atingimento dos objetivos da empresa?

Faturamento

Controle de investimentos

Controle de estoque

Fluxo de caixa

17. Como são medidas as estratégias da organização, existem relatórios para o acompanhamento e análise dos resultados?

Existem relatórios que são gerados pelo sistema da Consiste outros por planilhas do Excel. Estes suprem a necessidade para a tomada de decisão.

18. Está atrelado algum tipo de remuneração para o atingimento de metas?

Apenas para a área comercial.

19. As ferramentas e sistemas de apoio são eficientes no apoio à decisão?

Sim.

20.Os indicadores são divulgados a todos os funcionários?

Não.

21.Os resultados são divulgados para todos os funcionários?

Não.

Apenas o faturamento é divulgado.

22.O que é considerado como competências essenciais da organização?

Produtos com qualidade.

23.Quais são as competências organizacionais necessárias para realizar a estratégia da organização?

Deveria existir:

Planejamento estratégico – Visão estratégica

Estrutura Financeira

O que já existe:

Estratégia comercial

Comunicação da equipe

Trabalho em equipe

24.Quais são as competências individuais necessárias para realizar a estratégia da organização?

Comprometimento

Estar sintonizado com os objetivos da empresa – Ter atitude

Motivação

Persistência

Integridade / ética

Conhecimento técnico e estratégico

Treinamento

A pessoa certa no lugar certo.

25. Que ferramenta é utilizada para identificar as competências individuais?

Não tem.

26. Se for analisar no quadro de funcionários atual, quais são as competências individuais que a empresa possui?

Comprometimento

Honestidade / Ética

Persistência

Conhecimento técnico

27. Na sua percepção os funcionários buscam pelo auto-desenvolvimento, ou apenas esperam pela empresa?

Faculdade sim, porém em treinamentos não.

28. As competências são identificadas e trabalhadas em todos os níveis, ou apenas com a Gerencia e a Liderança?

Não tem nenhuma ação voltada para este tema.

29. Ao contratar um funcionário é realizada análise das competências individuais visando à estratégia do negócio?

Não.

30. É comentado com os funcionários quais as competências que a empresa necessita para realizar a estratégia?

Não.

31. O que a empresa considera ser um Talento?

Tem capacidades e habilidades para desenvolver algo e que tem atitude de fazer.

32. Quando é identificado um funcionário com as competências necessárias para ser um talento, qual é o procedimento que a empresa exerce?

Não tem conhecimento.

APÊNDICE C – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA “D”

Visando levantar informações sobre a estratégia da empresa, identificar o plano estratégico, objetivos, as principais metas, políticas e ações descritas pela organização, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas focalizadas com cinco funcionários da empresa, sendo estes ocupantes de cargos estratégicos.

No decorrer deste documento segue perguntas e respostas da entrevista realizada com um dos cinco entrevistados, sendo aqui denominado como “Funcionário D”. A entrevista foi realizada na empresa em estudo. Visando manter o sigilo do nome da empresa e de possíveis dados estratégicos, a autora da entrevista eliminou o nome dos produtos e de regiões de atendimento da empresa em estudo. Em algumas respostas foi utilizado “xx” para não falar de números e percentuais estratégicos.

1. Qual é o Negócio definido para esta empresa?

Prazer em alimentos, produtos de qualidade, produtos saborosos, que passe vontade de comer.

2. Analisando a estratégia definida para a organização, ela foi definida com base na:

- i) Excelência Operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base em custos, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio como o melhor preço e bom atendimento.
- j) Inovação de Produtos: caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre.
- k) Orientada para Clientes: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam, elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função da sua proximidade com eles.
- l) Ou...

Orientada para clientes – entrar nos estados de x e y.

No que se refere a produto está sendo realizada a distribuição dos mesmos.

3. As organizações precisam constantemente do planejamento para estabelecer seus rumos e obterem um nível de otimização em seus resultados. Qual é o plano estratégico definido pela direção da empresa?

A estratégia é direcionada para o comercial, e não tem conhecimento de como foi feito o plano de ação. Acredita que não tem muita descrição e ou detalhamento sobre o plano de ação.

Como por exemplo, os lançamentos que aconteceram no ano de 2011, não houve uma descrição de todas as ações e ou planejamento para o lançamento, porém está dando certo.

É necessário fazer o alinhamento da estratégia entre todos os funcionários, minha percepção é que nem todos sabem.

4. A visão e a Missão da empresa estão definidas e divulgadas? Se sim, qual é a visão e a Missão.

A missão e a visão foram definidas em 2008 e é a seguinte:

Missão: Prover com excelência alimentos saborosos, funcionais, práticos e de consumo contínuo a um custo acessível.

Visão: Dobrar o faturamento a cada quatro anos.

Apenas está faltando melhorar a divulgação.

5. Os objetivos proporcionam um senso de direção. Sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Quais são os objetivos definidos para esta organização?

Os objetivos são:

Resultado – Lucro efetivo

Valor de Faturamento – Financeiro

Funcionários alinhados, todos os departamentos alinhados para este objetivo.

Qualidade dos produtos, em momento algum se pensa em atingir estes objetivos com uma qualidade inferior.

6. Todos os funcionários compartilham dos objetivos da empresa?

Sim, principalmente dos objetivos financeiros. Divulgado mensalmente.

7. A empresa possui políticas definidas para o cumprimento da estratégia e dos objetivos?

Percebe que não existe políticas e ou planos de ação, pois, não há visão do detalhamento do todo em relação as ações, o que deve ser feito para atingir o faturamento da empresa.

8. De que maneira são escritos os planos de ação e como estes são controlados e analisados?

Não tem conhecimento do todo apenas do plano macro.

9. As mudanças estratégicas são compartilhadas e homologadas nas diversas instâncias pertinentes?

Sim.

10. Os funcionários compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

Todos não.

Internamente acredita que a grande maioria tem visão das necessidades da empresa, externamente acha que falta algo a mais, falta comprometimento, principalmente para os representantes. Alguns dos distribuidores também não têm tanto comprometimento assim.

O operacional depende do comercial, até pode se pensar em estratégias de redução de custo, mas hoje os gastos gerais de fabricação tornam-se insignificantes comparadas a outros custos, como por exemplo, logística e custos dos insumos.

11. O planejamento estratégico é revisado de quanto em quanto tempo?

Apenas na área comercial.

12. As informações são fornecidas de forma eficiente para toda a organização, para que a estratégia possa emergir de qualquer lugar?

A informação está chegando o problema está em não ser realizado.

13. A empresa possui indicadores de desempenho voltados para a estratégia?

Indicadores:

Faturamento

Lucro/ Margem

Utilização de Mão de Obra

Eficiência

Desperdício

Custo de aquisição de materiais

14. Os indicadores são definidos apenas para a gerencia e supervisão e ou atinge todos os demais cargos?

Para todos.

15. Todos os setores possuem indicadores de performance?

Comercial

Operações

Compras

Logística

16. Quais são as principais metas consideradas para o atingimento dos objetivos da empresa?

Faturamento

Lucro/ Margem

17. Como são medidas as estratégias da organização, existem relatórios para o acompanhamento e análise dos resultados?

Relatórios gerados através do Sistema da consistem.

18. Está atrelado algum tipo de remuneração para o atingimento de metas?

Na área comercial sim, na operacional não.

19. As ferramentas e sistemas de apoio são eficientes no apoio à decisão?

Na maioria das vezes sim.

O que falta são informações concretas para a tomada de decisão no que se refere a estratégia comercial.

20.Os indicadores são divulgados a todos os funcionários?

Na área operacional sim.

21.Os resultados são divulgados para todos os funcionários?

Apenas parte deles, como por exemplo, o faturamento é divulgado.

Para área comercial sim, todos são divulgados, pois estes tem remuneração variável.

22.O que é considerado como competências essenciais da organização?

Qualidade do produto.

23.Quais são as competências organizacionais necessárias para realizar a estratégia da organização?

Gestão Estratégica

Gestão de Pessoas

- Indicadores
- Controles
- Acompanhamento
- Realização de metas
- Falta gestão dos indicadores

24. Quais são as competências individuais necessárias para realizar a estratégia da organização?

Conhecimento técnico e estratégico
Capacidade de realização
Catalização de mudança
Planejamento, organização e controle
Trabalho em equipe

25. Que ferramenta é utilizada para identificar as competências individuais?

Observação.

26. Se for analisar no quadro de funcionários atual, quais são as competências individuais que a empresa possui?

Trabalho em equipe
Planejamento e Organização
Falta conhecimento estratégico para a área comercial

Comentários durante a resposta:

- O funcionário que trabalha na área de qualidade tem potencial e competência para ser desenvolvida, para ser uma supervisora.
- O Supervisor da produção tem visão técnica e tática do negócio, falta visão estratégica.
- O Supervisor da Armazenagem e Expedição tem conhecimento técnico, falta o tático e a visão estratégica.

27. Na sua percepção os funcionários buscam pelo auto-desenvolvimento, ou apenas esperam pela empresa?

Faculdade sim, outros cursos não.

28. As competências são identificadas e trabalhadas em todos os níveis, ou apenas com a Gerencia e a Liderança?

Nada tem sido feito sobre este processo.

29. Ao contratar um funcionário é realizada análise das competências individuais visando à estratégia do negócio?

Não.

30. É comentado com os funcionários quais as competências que a empresa necessita para realizar a estratégia?

Não.

31. O que a empresa considera ser um Talento?

Líder é um talento. Precisa que as pessoas acreditem naquilo que ele acredita, ter gestão de pessoas, que não é muito simples.

32. Quando é identificado um funcionário com as competências necessárias para ser um talento, qual é o procedimento que a empresa exerce?

Neste momento apenas se observa, quando surge alguma necessidade se utiliza estas pessoas.

Comentários no final da entrevista:

- Nível estratégico, qual seria a base da empresa para o atingimento do resultado, ou seja, que conhecimentos a empresa tem do mercado em que atua, sobre seus concorrentes, agora, por exemplo, estamos indo para uma nova regional, mas que análise foi feita para saber da percepção de compra dos consumidores desta região. Hoje é muito por feeling.

APÊNDICE D – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA “E”

Visando levantar informações sobre a estratégia da empresa, identificar o plano estratégico, objetivos, as principais metas, políticas, e ações descritas pela organização, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas focalizadas com cinco funcionários da empresa, sendo estes ocupantes de cargos estratégicos.

No decorrer deste documento segue perguntas e respostas da entrevista realizada com um dos cinco entrevistados, sendo aqui denominado como “Funcionário E”. A entrevista foi realizada na empresa em estudo. Visando manter o sigilo do nome da empresa e de possíveis dados estratégicos, a autora da entrevista eliminou o nome dos produtos e de regiões de atendimento da empresa em estudo. Em algumas respostas foi utilizado “xx” para não falar de números e percentuais estratégicos.

1. Qual é o Negócio definido para esta empresa?

Consolidação do Faturamento em curto prazo e aumento do faturamento em médio prazo.

- Termos produtos saudáveis.

2. Analisando a estratégia definida para a organização, ela foi definida com base na:

m) Excelência Operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base em custos, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio como o melhor preço e bom atendimento.

n) Inovação de Produtos: caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre.

o) Orientada para Clientes: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam, elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função da sua proximidade com eles.

Intimamente a estratégia está relacionada, a satisfazer os clientes que sempre é necessário.

Inovar e lançar calçados em pesquisa de mercado.

Excelência operacional também

Comentou nas três, ou seja, acredita que o planejamento está voltado para as três opções acima citadas.

3. As organizações precisam constantemente do planejamento para estabelecer seus rumos e obterem um nível de otimização em seus resultados. Qual é o plano estratégico definido pela direção da empresa?

Para manter o faturamento – curto prazo:

Inovação e renovação, não só no portfólio como também na reestruturação das equipes de vendas a nível Brasil, áreas onde não estamos e também resgatando áreas que já estivemos. Inovar e renovar não está apenas nos produtos, mas está na renovação da equipe de trabalho.

Ações promocionais – todo o exercício de divulgação de lançamento e desenvolvimento de material de trabalho.

Plano de incentivo para toda a equipe de distribuidores, vendedores e supervisores.

Prospecções de novos clientes:

Todo nosso exercício estratégico esta embasado nisso, aumentar áreas de atuação e consolidar novos clientes, visando consolidar o faturamento.

Melhorar o mix de produtos, pois hoje ocorre a concentração em um produto.

Para aumentar o faturamento – médio prazo:

Melhorar a área de operações, com melhor produtividade;

Aumentar a inovação de produtos.

Indicador – Produto em ciclo – este indicador foi criado para fazer com que a área de vendas realize a venda dos produtos que estão sendo lançados.

Criação de um venda e pós venda - SAC

Comentários durante a resposta:

- Em minha opinião deveria ser considerado com uma estratégia a equalização de competitividade, para isso é necessário fazer um produto de fácil acesso, popularizar a marca, ser mais barato, menos gramatura para facilitar a compra.
- Deveríamos ter relatórios para avaliar a Margem não só em percentual e sim pelo valor.
- Nos não precisamos e nem podemos ser o mais barato. E também não podemos ser o mais caro. Minha percepção é que o preço de alguns produtos está alto em comparação com os outros, sendo assim ele passa a afetar o faturamento por não ser competitivo.

4. A visão e a Missão da empresa estão definidas e divulgadas? Se sim, qual é a visão e a Missão.

Missão: Vender produtos com qualidade.

Visão: Estarmos inseridos em diversos mercados de forma competitiva, com respeito ao colaborador e ao cliente.

5. Os objetivos proporcionam um senso de direção. Sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Quais são os objetivos definidos para esta organização?

Aumento de faturamento - Crescimentos com sustentabilidade.

Política salarial adequada para área comercial – remuneração variável.

Manutenção de clientes e conquista de novos clientes.

Aumento do portfólio de produtos – utilizando a sinergia dos próprios produtos.

6. Todos os funcionários compartilham dos objetivos da empresa?

Não, nem todos os funcionários.

A área comercial, sim, com reuniões periódicas.

7. A empresa possui políticas definidas para o cumprimento da estratégia e dos objetivos?

Sim, existem as mecânicas de execução – regras descritas de como buscar estes objetivos.

8. De que maneira são escritos os planos de ação e como estes são controlados e analisados?

É feito o plano de ação pelo Gerente do Comércio Nacional, Gerente Administrativo Financeiro e Analista do Apoio a Vendas. Este é repassado para cada regional, depois é observado a execução e controlado o resultado. Para o acompanhamento são utilizados relatórios diários e ou mensal.

9. As mudanças estratégicas são compartilhadas e homologadas nas diversas instâncias pertinentes?

Sim, compartilhada com todos, toda vez.

10. Os funcionários compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

No comercial sim, os funcionários estão engajados e comprometidos.

11. O planejamento estratégico é revisado de quanto em quanto tempo?

Semestral

12. As informações são fornecidas de forma eficiente para toda a organização, para que a estratégia possa emergir de qualquer lugar?

Na área comercial sim.

13. A empresa possui indicadores de desempenho voltados para a estratégia?

Sim:

Faturamento

Rentabilidade

Mix de produtos

Prospecções de novos clientes

Produtos em ciclo

Comentários durante a resposta:

- Formulário utilizado para a verificação de praça – distribuição, mix de produtos, avaliar rupturas de produtos e merchandising.

14. Os indicadores são definidos apenas para a gerencia e supervisão e ou atinge todos os demais cargos?

Hoje gerente e supervisão.

15. Todos os setores possuem indicadores de performance?

Dom meu conhecimento:

Controle de Qualidade – 5 S

PCP

Produção

Mas na verdade não tenho exato conhecimento de todos os indicadores.

16. Quais são as principais metas consideradas para o atingimento dos objetivos da empresa?

As principais metas estão focadas nos indicadores abaixo:

Faturamento

Rentabilidade

Mix de produtos

Prospecções de novos clientes

Produtos em ciclo

17. Como são medidas as estratégias da organização, existem relatórios para o acompanhamento e análise dos resultados?

Sim periodicamente, pois as metas são semanais, sendo que para o fechamento do salário variável é mensal, visando a desconcentração do faturamento. Utilizam-se relatórios da consiste e o de sistema de gráfico gerencial.

18. Está atrelado algum tipo de remuneração para o atingimento de metas?

Sim, na área comercial tem o programa de remuneração variável.

19. As ferramentas e sistemas de apoio são eficientes no apoio à decisão?

Sim os gráficos e relatórios atendem para a tomada de decisão.

20.Os indicadores são divulgados a todos os funcionários?

Na área comercial sim.

21.Os resultados são divulgados para todos os funcionários?

Para a área comercial sim.

22.O que é considerado como competências essenciais da organização?

Qualidade em Insumos culinários.

23.Quais são as competências organizacionais necessárias para realizar a estratégia da organização?

Conhecimento técnico e estratégico

Capacidade de realização

Catalização de mudança

Planejamento, organização e controle

Trabalho em equipe

24.Quais são as competências individuais necessárias para realizar a estratégia da organização?

Visão estratégica

Planejamento, Organização e Controle

Conhecimento técnico e intelectual

Disposição para desafios – Pro atividade

Trabalho em equipe

Multiplicador

Formador e Informador

Negociação
Flexibilidade
Criatividade

25. Que ferramenta é utilizada para identificar as competências individuais?

Observação e em alguns casos foram realizadas análise de Perfil com uma consultoria.

Para as novas contratações no momento está sendo realizada apenas entrevista que normalmente é feita pela gerencia da área.

26. Se for analisar no quadro de funcionários atual, quais são as competências individuais que a empresa possui?

Visão estratégica
Planejamento, Organização e Controle
Conhecimento intelectual
Disposição para desafios – Pro atividade
Trabalho em equipe
Multiplicador

Todas estas competências estão sendo desenvolvidas.

27. Na sua percepção os funcionários buscam pelo auto-desenvolvimento, ou apenas esperam pela empresa?

Esperam mais pela empresa.

28. As competências são identificadas e trabalhadas em todos os níveis, ou apenas com a Gerencia e a Liderança?

Hoje não está sendo realizada nada sobre este assunto.

29. Ao contratar um funcionário é realizada análise das competências individuais visando a estratégia do negócio?

Não.

30. É comentado com os funcionários quais as competências que a empresa necessita para realizar a estratégia?

Não.

31. O que a empresa considera ser um Talento?

Uma pessoa, um profissional que reúne competências, reciclando-as constantemente. Conjunto de competências.

32. Quando é identificado um funcionário com as competências necessárias para ser um talento, qual é o procedimento que a empresa exerce?

Neste momento apenas se observa, quando surge alguma necessidade se utiliza estas pessoas.