

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

POLIANA DA CRUZ FERNANDES

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:
DESENVOLVENDO UM PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA OS GERENTES
DE FILIAL DA EMPRESA CONSEDA CONSULTORIA E SERVIÇO LTDA**

NATAL-RN

2009

POLIANA DA CRUZ FERNANDES

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:
DESENVOLVENDO UM PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA OS GERENTES
DE FILIAL DA EMPRESA CONSEDA CONSULTORIA E SERVIÇO LTDA**

121-88-98
201001
01.8.5

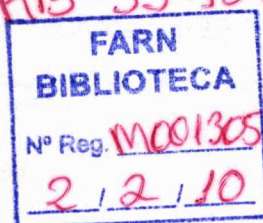
Projeto de Monografia apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro
Cavalcanti. M.Sc.

NATAL-RN

2009

RB-33-194



M
658.3
F411g
2009
EX:01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Fernandes, Poliana da Cruz

Gestão por competência: desenvolvendo um programa de treinamento gerentes de filial da empresa Conseda Cònsul Serviço Ltda / Poliana da Cruz Fernandes. – Natal: FARN, 2009.
50f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (Msc.)

Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Pessoas – Monografia. 2. Gestão por Comportamento – Monografia. 3. Competência Organizacional – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

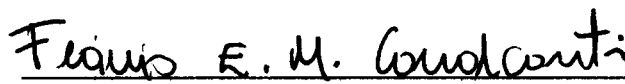
CDU 658.3

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:
DESENVOLVENDO UM PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA OS GERENTES
DE FILIAL DA EMPRESA CONSEDA CONSULTORIA E SERVIÇO LTDA**

POLIANA DA CRUZ FERNANDES

**Projeto de Monografia apresentado ao Curso de Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte aprovado em ____
de _____ de _____, pela Banca Examinadora composta pelos
seguintes membros.**


Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti M.Sc.
Orientador

José Padilha Chrispim Neto
Membro Examinador

Marcílio Rodrigues de Oliveira
Membro Examinador

Dedico esta monografia a minha mãe Vandete, que sempre me guiou pelos caminhos corretos, me ensinou a fazer as melhores escolhas, me mostrou que a honestidade e o respeito são essenciais a vida, e que devemos sempre lutar pelo que queremos. A ela devo a pessoa que me tornei, sou extremamente feliz e tenho muito orgulho por chamá-la de mãe.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo quero agradecer a Deus, pelo dom da vida e da perseverança: sem Ele, nada seria possível;

Ao meu pai José, por sempre ter feito tudo que estivesse ao seu alcance por mim, nunca medindo esforços.

As minhas irmãs Priscila e Paula, pelo amor e amizade;

Ao meu companheiro Napoleão, pelo carinho, compreensão e incentivo para a concretização deste sonho;

Aos professores do Curso de Administração da FARN, pelo conhecimento compartilhado. Quero agradecer principalmente ao meu Professor Orientador, Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, pelos ensinamentos e disponibilidade para a elaboração deste trabalho;

A minha amiga Micaele, pelos momentos compartilhados, pelo prazer e satisfação de termos completado esta caminhada juntas;

Aos meus colegas de turma, que durante esses quatro anos compartilhamos muitos momentos, foram eles fáceis e difíceis, mas que nos fizeram aprender e superar todos.

A empresa Conseda e aos entrevistados, por aceitarem participar da pesquisa e disponibilizarem informações que foram essenciais para o meu trabalho.

Obrigada a todos!

RESUMO

Rápidas e intensas mudanças ocorrem nas organizações atuais e para se manter um alto padrão de qualidade em seus serviços, as empresas têm buscado um maior desenvolvimento em sua área gerencial, visando uma maior competitividade de mercado. O objetivo principal deste trabalho é estruturar um programa de treinamento por competência voltado para o cargo de gerente de filial da empresa Conseda - Consultoria e Serviço Ltda. A revisão bibliográfica centra-se sobre gerência, gestão de competência e sobre o modelo de treinamento por competência. Para o referente estudo utilizou-se a pesquisa qualitativa, baseada na técnica do estudo de caso. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário aplicado aos três gerentes de filial da empresa Conseda. Os resultados foram apresentados em forma de análise das respostas dos entrevistados, e através desta análise pôde-se verificar que os gerentes possuem pouco conhecimento em relação às competências gerenciais e que há necessidade de se realizar treinamentos para o desenvolvimento destas competências.

Palavras-chave: Gerência, Gestão de Competência, Treinamento.

ABSTRACT

Rapid and intense changes occurring in organizations today and to maintain high standards of quality in its services, the companies have been further developments in the area of management, aiming at a more competitive market. The main objective of this work is to structure a training program for competence returned to the post of branch manager of the company Consed - Consultoria e Servicos Ltda. The literature review focuses on management, management competence and the training model for competence. For the related study was based on qualitative research, based on the technique of case study. The instrument used for data collection was a questionnaire given to the three branch managers of the company Consed. The results were presented as an analysis of respondents' answers, and through this analysis we could see that managers have little knowledge about the managerial and that there is need to develop training programs to develop these skills.

Keywords: Management, Competency Management, Training.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	11
1.2 CONTEXTO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Geral.....	13
1.3.2 Específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA	14
1.4.1 Quanto a Importância	14
1.4.2 Quanto a Oportunidade	14
1.4.3 Quanto a Viabilidade	15
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Considerações Iniciais.....	16
2.2 GERÊNCIA.....	16
2.2.1 Gerentes.....	16
2.2.2 Papel dos Gerentes.....	17
2.2.3 Habilidades dos Gerentes	18
2.2.4 Qualificação Gerencial	20
2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIA	21
2.3.1 Conceituação	21
2.3.2 Competências Individuais.....	22
2.3.3 Competências Organizacionais.....	23
2.3.4 Competências Gerenciais	24
2.4 MODELO DE TREINAMENTO POR COMPETÊNCIAS	25
2.4.1 Conceito de Treinamento	25
2.4.2 Conceito de Desenvolvimento Humano	27
2.4.3 Processo de Treinamento	27
2.4.3.1 Levantamento de Necessidades	28
2.4.3.2 Mapeamento de Competência	30
2.4.3.3 Identificação GAPS	31
2.4.3.4 Planejamento de Treinamento	32
2.4.3.5 Execução.....	33

2.4.3.6 Avaliação de resultados	34
3. METODOLOGIA	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA ABRANGÊNCIA/ POPULAÇÃO ALVO	37
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	38
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	44
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE	49

1. INTRODUÇÃO

Devido às rápidas transformações e a grande concorrência no mercado, as empresas estão cada vez mais buscando novas estratégias e ferramentas para atenderem as necessidades de seus clientes e alcançarem seus objetivos. É a partir deste princípio que surge a gestão de competências como instrumento de diferencial de mercado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

Diante disto, observa-se a necessidade de uma participação mais efetiva dos gerentes, com o objetivo de tornar a empresa mais ágil e responder melhor as necessidades competitivas. Essa participação implica uma melhor qualificação e capacitação, pois um gerente qualificado e capaz de resolver todo tipo de situação é hoje a competência mais desejada pelas organizações.

Pensando nessas questões, o atual trabalho consiste em realizar uma reflexão referente ao papel do gerente na organização mostrando reconhecer quais são as habilidades, as competências que o indivíduo necessita para atuar qualitativamente no gerenciamento empresarial e também busca deixar evidente a importância do processo de treinamento como vantagem para a conquista da qualidade dentro de uma organização.

O presente estudo estrutura-se da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a caracterização da empresa, a colocação do problema, os objetivos deste trabalho, assim como também a justificativa, e no segundo, são estudados conceitos dos diversos autores que integram o referencial teórico deste projeto. A metodologia que orientou a pesquisa está descrita no terceiro capítulo, e o estudo dos resultados da empresa pesquisada é desenvolvido no quarto capítulo. No quinto, são apresentadas as conclusões desta pesquisa e destacadas algumas sugestões para a empresa.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

A CONSEDA – Consultoria e Serviço Ltda foi inaugurada em 30 de abril de 1990 na cidade de Recife/PE, onde está situada a sua sede. É uma empresa terceirizada da Caixa Econômica Federal, que trabalha com a execução hipotecária extrajudicial de bens imobiliários, possuindo mais 3 filiais espalhadas pelo Brasil, entre elas a filial Natal.

Desde 1990 a empresa vem se atualizando e evoluindo, mostrando um trabalho de competência, credibilidade, segurança e confiança, conseguindo com seus resultados abrir novas filiais e ampliar suas tecnologias para atender ao mercado, procurando assim atingir seus objetivos profissionais.

A empresa conta com um sistema de cobrança próprio, garantindo eficiência e agilidade aos clientes, mostrando assim um resultado positivo na recuperação de crédito a curto prazo e com menor custo.

A filial Natal está localizada a Rua dos Canindés, nº 1235 no bairro do Alecrim, loja 01, Espaço Comercial André Barbosa. A mesma iniciou suas atividades em 10 de abril de 2002 fazendo a cobrança de contratos hipotecários em atraso.

A partir de 2005 a referida filial mudou o foco de suas atividades passando a realizar a execução hipotecária extrajudicial de créditos da Caixa Econômica Federal e este ano de 2009 além da execução extrajudicial também está atuando novamente com cobranças de contratos hipotecários em atraso da CEF.

Atualmente opera com seis funcionários, distribuídos em: um supervisor regional, uma gerente filial que é responsável pelo financeiro e administrativo da filial, uma auxiliar de escritório responsável pelo operacional dos contratos, prestação de contas e atendimento aos clientes; uma operadora de telecobrança que telefona para o mutuário para realizar a cobrança e duas pessoas para serviços externos, uma delas é responsável pelos registros e a outra realiza o trabalho dentro da CAIXA, ou seja, encaminham os contratos para a execução extrajudicial.

Estabelecer a missão e a visão de uma organização é determinar um caminho a seguir e um sonho a alcançar; tem que ser definida de forma que todos os envolvidos no processo compreendam a sua importância e coloquem em prática sua filosofia.

A empresa em estudo na possui missão, visão e nem valores; então foi elaborado como forma de sugestão algo simples, de fácil memorização e que traduzisse de forma adequada o posicionamento da empresa no mercado.

“A CONSEDA – Consultoria e Serviço Ltda tem como missão atender as necessidades do seu cliente, realizando com transparência, ética, excelência e qualidade os serviços de cobranças administrativas e extrajudiciais.”

A missão é de suma importância para a organização, pois é a forma de como a empresa e seus funcionários conduzem os negócios para atingir a visão, tentando verificar as necessidades de seus clientes junto com as características que possui, respeitando os seus próprios valores.

“A visão da CONSEDA – Consultoria e Serviço Ltda é tornar-se a mais eficiente recuperadora de crédito, contribuindo para o sucesso dos negócios de seus clientes e o desenvolvimento das cidades onde atua.”

A visão é extremamente fundamental para a organização, pois representa o que a empresa quer ser; estabelece uma posição em que ela deseja estar em um determinado espaço de tempo, além disso, determina os focos de investimento, desenvolvimento, trabalho e estratégias, essencial para se alcançar objetivos.

“A CONSEDA acredita que para alcançar seus objetivos e atingir sua missão é preciso estabelecer valores como: integridade, transparência, inovação, desempenho, liderança, compromisso com o cliente e respeito com o funcionário”.

São os valores que estabelecem o caráter fundamental da organização, fazendo com que a mesma se diferencie das outras organizações e também representam a motivação tanto para a tomada de decisões como para a execução das ações.

Com a missão, a visão e os valores bem esclarecidos, a empresa consegue traçar o seu plano estratégico, considerando seus diferenciais, metas e, principalmente, seus concorrentes reais e potenciais, gerando excelentes resultados.

1.2 CONTEXTO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Diante de uma situação de maior competitividade do mercado, as empresas de serviço de cobrança buscam sempre aperfeiçoar sua área gerencial para obter melhor qualidade no atendimento, maior produtividade, baixos custos de produção e desperdícios de materiais e maximização dos lucros.

O serviço de cobrança vem crescendo a cada ano e um grande número de empresas vem aderindo aos programas de treinamento para um melhor atendimento ao cliente e de como lidar com seus funcionários, com o objetivo de alcançar bons resultados e alavancar o seu desenvolvimento.

Após análise preliminar no ambiente organizacional da empresa CONSEDA – Consultoria e Serviço Ltda, constatou-se que a mesma não possui um programa de treinamento definido para os gerentes, dificultando assim a tomada de decisão e a continuidade dos processos em execução. Sendo assim o problema central desta pesquisa é:

Como desenvolver um programa de treinamento voltado para os gerentes de filiais da empresa CONSEDA?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Estruturar um programa de treinamento por competência voltado para o cargo de gerente de filial da empresa Conseda - Consultoria e Serviço Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar os atuais procedimentos de treinamento para o cargo de gerente de filial;
- Mapear as competências fundamentais ao cargo de gerente de filial;
- Detalhar conteúdos de treinamento fundamentados em: conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao cargo de gerente de filial.

1.4 JUSTIFICATIVA

1.4.1 QUANTO A IMPORTÂNCIA

A importância do tema está em mostrar que o treinamento tem caráter essencial e determinante para o aumento da produtividade, além de incrementar melhorias organizacionais, segurança, redução de erros e como fator de motivação para os treinados. É bastante útil para os gerentes, pois oferece uma visão mais ampla da empresa e de suas estratégias.

1.4.2 QUANTO A OPORTUNIDADE

O trabalho é oportuno, pois a concorrência está cada dia mais acirrada, fazendo com que as organizações precisem de todas as maneiras criar estratégias que causem fortes impactos.

Em vista disto, os processos de treinamento contribuem para a dispersão de conceitos e métodos de gestão, mudando as rotinas no cotidiano do trabalho, as maneiras de fazer, pensar e sentir, surtindo assim um efeito positivo, além de aperfeiçoar e integrar os gerentes a um mundo mais evoluído, dinâmico e bem mais criativo.

1.4.3 QUANTO A VIABILIDADE

O trabalho é viável, pois a empresa se colocou disponível para a realização do mesmo, considerando-o de grande relevância organizacional, além de ser um tema atual e importante no contexto em que as empresas vivem.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A fundamentação teórica busca abordar alguns temas relevantes para o presente estudo como, por exemplo, gerência, gestão de competência e modelo de treinamento por competências. Diante dessa abordagem, planeja-se argumentar a importância do estudo do tema competências, onde acredita-se que se as empresas não buscarem uma diferenciação em suas potencialidades de gerar valor aos clientes, colaboradores e acionistas, poderão estar condenadas a enfrentar sérios problemas de competitividade em seus mercados. Nesse sentido então, o primeiro capítulo enfatiza o tema gerência.

2.2 GERÊNCIA

2.2.1 Gerentes

Por muito tempo na história da humanidade, as pessoas dependeram de fazendeiros, artesãos, comerciantes e proprietários para conseguir os bens e serviços para suprir suas necessidades. Atualmente, as pessoas dependem primordialmente dos gerentes (KOTTER, 1982).

Os gerentes são extremamente importantes nas organizações, pois são responsáveis pela estratégia, estabelecimento de objetivos e caminhos da organização.

Drucker (1971, p. 341), registra que “o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro, sendo que o gerente, além de conduzir sua orquestra, desempenha também o papel de intérprete”. Ou seja, o gerente, por meio do processo decisório, tem a responsabilidade de escolher os caminhos da organização e executar a escolha através de si próprio e principalmente através de seus comandos.

Margretta; Stone (2002, p. 32), afirmam que:

A capacidade humana de gerenciar, de organizar com finalidade, é uma característica da espécie, e provavelmente tão antiga, como o polegar que nos opõe. Mas a disciplina de gestão é nova. É possível traçar suas origens até meados do século XIX.

Como disciplina o gerenciamento é algo atual, na qual o propósito desta prática é a conquista do melhor desempenho em qualquer atividade; já a capacidade de gerenciar é considerada bem antiga. Gerenciar é também preservar uma empresa funcionando de forma eficiente e eficaz.

Diante da importância do gerente, vários autores procuraram pesquisar suas atividades dentro da organização buscando responder a seguinte questão: Quais são as funções do gerente dentro da empresa? É por esse motivo que o tópico a seguir está relacionado ao papel do gerente na organização.

2.2.2 Papel dos Gerentes

O gerente assume diferentes responsabilidades e atribuições, e atua conforme as regras da empresa onde trabalha, buscando adequar sua forma de agir também aos movimentos externos de mudança, por isso é evidente a importância do gerente no ambiente organizacional.

Muito se tem discutido sobre as funções gerenciais. Fayol (1977) teve uma grande influência no surgimento do estudo da Administração e observou a organização com os olhos de um dirigente e, por esta razão, desenvolveu seu trabalho enfatizando as grandes funções organizacionais com uma abordagem “top-down”. O autor caracterizou as operações existentes na empresa em seis funções: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contabilidade e administrativa, enfatizando a importância do gerente como o elemento que deve harmonizar todas as funções, buscando alcançar os objetivos da empresa.

O gerente, segundo Mintzberg apud MAXIMIANO (2002), tem outras responsabilidades gerenciais além do desempenho das funções do processo administrativo e estabelece três conjuntos básicos de papéis que os gerentes

desempenham dentro da empresa: O primeiro papel é o interpessoal que abrange principalmente suas relações pessoais dentro e fora da organização. O segundo papel é o informacional, pois o gerente é posto como centro da rede de informação. O terceiro papel é o decisório, onde a autoridade formal do gerente e sua condição privilegiada dentro da rede de comunicação exigem que ele discuta e tome decisões sobre os caminhos da organização.

O gerente, além de efetuar papéis decisórios que envolvem a solução de problemas e a tomada de decisão, também é caracterizado como um centro nervoso da organização, transferindo informações de dentro para fora da mesma e vice e versa. No próximo tópico, serão consideradas algumas das perspectivas mais importantes sobre as habilidades gerenciais.

2.2.3 Habilidades dos Gerentes

É importante que o gerente ao dirigir uma empresa conheça a cultura e melhore em si suas habilidades e as competências exigidas para um bom gerenciamento. Possuir competências e habilidades são princípios fundamentais para o bom desenvolvimento gerencial dentro de uma organização.

De acordo Maximiano (2002), habilidades e competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente. As competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem do nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização e de outros fatores. De forma geral, as competências gerenciais são classificadas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Katz apud MAXIMIANO (2000) aprofundou seus conhecimentos e buscou compreender perfeitamente as habilidades gerenciais dividindo-as em três categorias: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual, conforme mostra a figura 1.

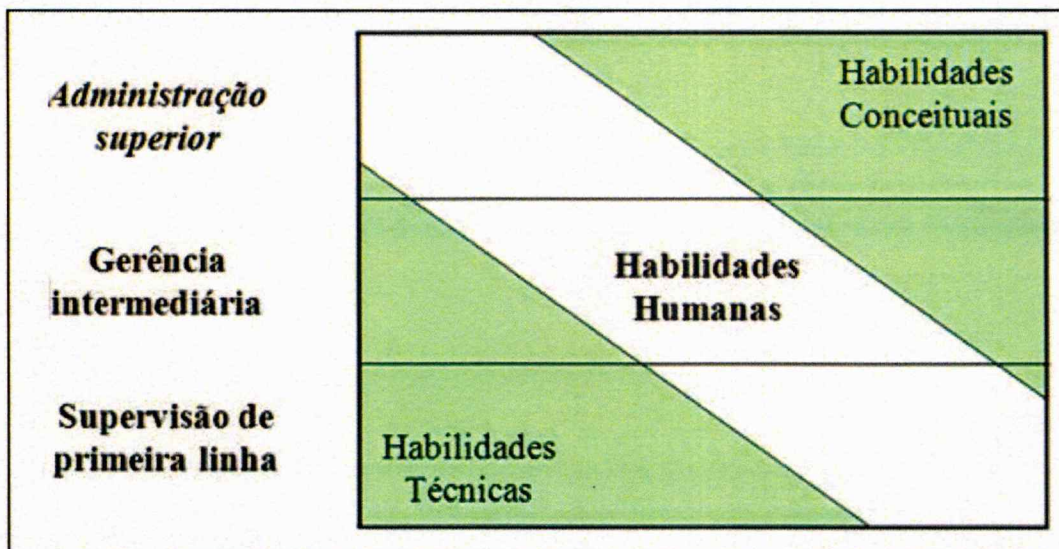


Figura 1: Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição na hierarquia.
 Fonte: Katz apud MAXIMIANO (2000, p. 78)

Ainda segundo Katz apud MAXIMIANO (2000, p. 79)

Enquanto a habilidade técnica se volta principalmente para o manuseio de 'coisas' (processos ou objetos físicos), a habilidade humana refere-se às pessoas trabalharem com outras. A habilidade conceitual constitui um ingrediente unificador e coordenador do processo administrativo, sendo de inegável importância para o êxito da empresa.

Com base nos conceitos mencionados no decorrer deste tópico conclui-se que para um gerenciamento eficiente é exigido do gerente competências e habilidades para interligar-se com os departamentos da organização, ou uma depende da outra. Isso faz com que os departamentos da empresa se interajam, trazendo resultados positivos para a organização. Com a concorrência no mundo globalizado em que vivemos, é dever do gerente se manter atualizado e preparado para o mercado de trabalho. É dentro desta abordagem que se situará o próximo tema.

2.2.4 Qualificação Gerencial

O processo de qualificação gerencial está relacionado em o gerente se manter atualizado com as mudanças do mercado em que ele esteja inserido e em novas técnicas de gestão. Hoje nas organizações, tornou-se um pré-requisito a exigência de um profissional mais qualificado e capacitado, para que as mesmas aumentem a sua produtividade e conseqüentemente, se tornem mais competitivas.

Boog (1999, p. 03), afirma que:

Treinamento e Desenvolvimento são uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações. Num mundo em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer os desafios desses novos paradigmas, e principalmente vivenciá-los com intensidade, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento.

Atualmente, qualquer área de atividade empresarial requer condições de competitividade desafiadoras, por isso as empresas ao desenvolverem projetos de qualificação profissional, estarão favorecendo seus gestores e colaboradores, e conseqüentemente se qualificando para enfrentar os desafios do mercado.

Ainda de acordo com Boog (1999, pág.9), “apesar de não haver um estilo ideal de gerenciamento, o desejável é a elevação dessa maturidade, o que leva o gerente a ter uma postura muito mais orientativa que diretiva”.

Com isso, conclui-se que o gerente moderno acabe com o modelo de uma administração das organizações que antes era mecanicista e que nos dias atuais é muito mais voltada para talentos humanos. Em seguida será abordado o tema Gestão por Competência que é de fundamental importância para a compreensão das organizações.

2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIA

2.3.1 Conceituação

Ao busca-se o significado para o conceito de competência, encontra-se nos dicionários, uma diversidade de termos, porém, a maioria deles direcionados para a idéia de capacidade e aptidão. No campo profissional, o significado de competência transita entre as características ligadas às pessoas, aos resultados e processos organizacionais.

Fleury; Fleury (2000, p. 21) demonstram uma definição simples e objetiva sobre o tema competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.”

Portanto, competência é a habilidade que a pessoa tem em tomar iniciativas, ir além das atividades estabelecidas, poder compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isto.

Brandão; Guimarães (2001, p. 11), enfatiza que:

A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal.

Competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais e a experiência. MINARELLI (1995, p. 52).

A competência abrange não apenas as habilidades, mas também crenças e comportamentos, o fato de uma pessoa possuir habilidades não quer dizer que elas sejam necessariamente aplicadas na organização.

Durand apud BRANDÃO; GUIMARÃES (2001) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: Conhecimentos (saber o que fazer), Habilidades (saber como fazer) e Atitudes (querer fazer). Essas dimensões são interdependentes, pois para a adoção de um padrão de comportamento no ambiente

de trabalho exige-se da pessoa a utilização não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes adequadas à situação em questão.

A figura 2 representa o conceito de competência idealizado por Durand.

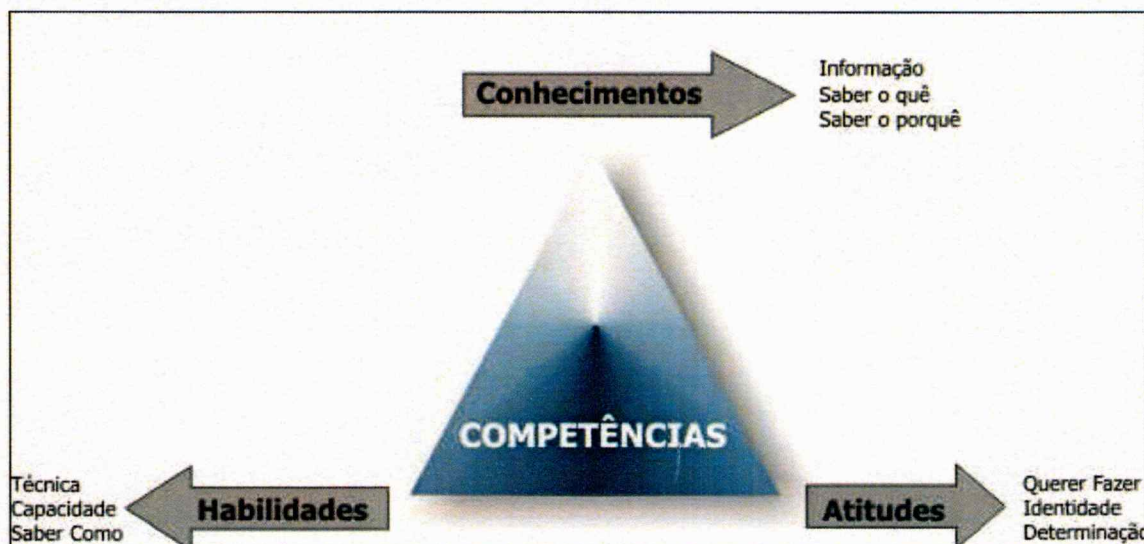


Figura 2: Conceito de competência idealizado por Durand
 Fonte: Durand apud BRANDÃO; GUIMARÃES (2001, p. 15)

Melhorar as competências organizacionais e individuais vem sendo uma das estratégias das empresas para conseguir atingir seu consumidor final de forma mais eficaz. Esta estratégia está relacionada à capacitação dos funcionários e de parceiros de uma organização, para que eles conheçam melhor o produto que vendem e, com isso, possam influenciar na decisão do cliente. A partir dessa visão geral sobre competência, torna-se necessário estudar e buscar entender melhor o conceito de competências individuais.

2.3.2 Competências Individuais

Para que a transmissão de informação seja eficaz e desenvolva a competência, o ambiente social em que o indivíduo se coloca é essencial para que isso ocorra. A competência está relacionada a variáveis como: Ter capacidade de agir, levantar recursos, aprender, ter visão estratégica e, que as competências devem reunir valor econômico e social para a organização. O conceito de competência está associado com as tarefas executadas pelo indivíduo e com o conceito de qualificação.

Segundo Parry apud FLEURY; FLEURY (2001, p.19)

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

Ter habilidade é, sem dúvida, atuar localmente, tendo a preocupação e a visão dos efeitos globais, é compartilhar conhecimento e levantar recursos perante situações complexas com o objetivo de atingir metas propostas associadas à redução de custos, qualidade, prazo, capacidade de inovação e etc.

Como foi observado por Fischer apud FLEURY; FLEURY (2001), a gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas e esta nova forma de gestão, na prática, desenvolve as seguintes atividades: captação de pessoas; desenvolvimento de competências e remuneração por competência.

Percebe-se através dos conceitos citados, o quanto é essencial e estratégico manter as competências individuais alinhadas, vinculadas e servindo de base às competências essenciais. Dessa forma, então, torna-se adequado fazer uma abordagem sobre competências organizacionais, sendo esta a ênfase do tópico seguinte.

2.3.3 Competências Organizacionais

As organizações existem para servir aos seus diferentes públicos, agregar valor aos seus clientes e, conseqüentemente a seus acionistas. O nível de adesão e satisfação dos clientes e acionistas em relação a uma determinada empresa está diretamente relacionado à capacidade desta empresa em lhes gerar valor, através de seus produtos e/ou serviços, em seu mercado de atuação. Esta capacidade de atender às expectativas dos públicos citados, gerando valor considerável e reconhecido por eles, através de produtos e serviços, pode-se entender como competências organizacionais ou essenciais de uma empresa.

Para debater a competência no plano das organizações é necessário observar duas outras dimensões, relacionadas às mudanças que o mundo dos negócios vem sofrendo como aponta Fleury; Fleury (2001): (a) âmbito de atuação da organização (local, regional, nacional ou global) e (b) visão estratégica.

Competências essenciais são de acordo com Hamel; Prahalad apud BALCEIRO; FIGUEIREDO (2004) um grupo de habilidades que permitem às empresas entregar um benefício fundamental aos seus clientes. A competência básica é constituída por todas as capacidades essenciais à existência da organização, mas que não são bastante para sustentar a sua posição competitiva no mercado.

Seguindo esta linha de análise, Fleury; Fleury (2001), afirmam que a definição das competências essenciais de uma organização está intimamente relacionada com a estratégia de negócio que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe (capitais do conhecimento).

Mapear as competências essenciais e individuais das empresas é essencial para segurar a sobrevivência das mesmas e de acordo com esses dados a empresa poderá conhecer sem dúvida seu potencial humano. O próximo tópico está relacionado às competências gerenciais dentro da organização.

2.3.4 Competências Gerenciais

A capacidade gerencial no trabalho pode ser compreendida como uma reunião geral de conhecimentos, habilidades e atitudes expressa pela eficiência do empregado em contexto organizacional, que gera valores ao individuo e à organização.

Segundo Quinn (2003), a gestão por competências constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais.

O desenvolvimento de competências acontece através da aprendizagem. De acordo com esse aspecto, quando um gerente apresenta suas competências no trabalho, pode iniciar mudanças em sua equipe e na empresa, realizando resultados em diferentes níveis organizacionais.

O próximo tópico irá tratar de um assunto que toda organização, independente de sua estrutura e atividade se depara no dia-a-dia de sua existência: o treinamento de pessoas, que é formado por uma seqüência de passos que serão estudados no decorrer deste trabalho.

2.4 MODELO DE TREINAMENTO POR COMPETÊNCIAS

2.4.1 Conceito de Treinamento

O treinamento é compreendido como um meio de desenvolver habilidades para que as pessoas sejam mais produtivas, inovadoras e criativas, colaborando para que a empresa consiga alcançar seus objetivos; é muito útil e traz enormes benefícios, além de aperfeiçoar as habilidades dos recursos humanos da empresa, investe-se nos indivíduos, na organização e na otimização do trabalho.

Conforme Schein (1982, p.16), em uma concepção mais limitada “o treinamento refere-se ao ensino das habilidades técnicas necessárias à execução da função”.

Porém de acordo com Chiavenato (2000), O treinamento é a educação profissional, que visa o preparo adequado do indivíduo para a vida profissional, tendo seus objetivos situados a curto-prazo, sendo restritos e imediatos. O treinamento obedece a um programa preestabelecido, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores de uma organização.

Já para Silva (1997, p. 143)

O treinamento deve promover vantagens tanto para a empresa quanto para o empregado. Para o empregado deve promover maior eficácia de seu desempenho e para a empresa, maior e melhor produção.

A partir destes conceitos, observa-se a importância de hoje as empresas investirem em treinamento, pois o mesmo além de trazer diversos benefícios à organização, valoriza as pessoas que nela trabalham, estimulando-as a buscar seu próprio meio de reciclagem.

Chiavenato (1999, p. 294) afirma que “o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano nas organizações”.

O treinamento era geralmente entendido como um processo pelo qual o indivíduo era preparado para desempenhar melhor as tarefas específicas do cargo que ocupa, e mais recentemente, é entendido como um meio de desenvolver competências para que as pessoas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo melhor para os objetivos da organização, tornando-se mais valiosas.

Chiavenato (2000) aduz que as etapas do treinamento formam um processo cíclico. As quatro etapas são: levantamento de necessidades de treinamento; programação para atender as necessidades; implementação e execução e avaliação dos resultados.

Ainda em conformidade com Chiavenato (2000, p.497) “o treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização”.

Além disso, o autor afirma que o treinamento também deve oferecer oportunidades para uma contínua aprendizagem, não somente em seus cargos atuais, porém para outros serviços que o funcionário possa se desenvolver.

Diante disso, faz-se necessário explicar no próximo tópico o conceito de desenvolvimento humano, que possui como objetivo o crescimento e a aprendizagem do indivíduo para a melhoria de seu desempenho dentro da organização e para o progresso da mesma.

2.4.2 Conceito de Desenvolvimento Humano

O desenvolvimento humano refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. GIL (2001, p.122).

Ainda em concordância com Gil (2002, p. 123)

Diferentemente do treinamento que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização, e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.

O desenvolvimento de pessoas é um programa de longo prazo para promover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas. CHIAVENATO (1997, p.133).

O desenvolvimento de pessoas vai além do cargo executado, pois este visa também o desenvolvimento intra e interpessoal, resultando em um máximo aprendizado e capacitação para o indivíduo. Para entender melhor como funciona o treinamento e o desenvolvimento humano, será abordado a seguir o tema Processo de Treinamento.

2.4.3 Processo de Treinamento

O treinamento é um processo que se repete num certo ritmo, no qual as organizações precisam diagnosticar o ambiente, implantar o treinamento e fazer a sua avaliação, para atingir os níveis de desempenhos estabelecidos.

Em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída); após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação). CHIAVENATO (2000, p. 499).

Chiavenato (2000, p. 499), diz ainda que “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”, conforme ilustra a figura 3.

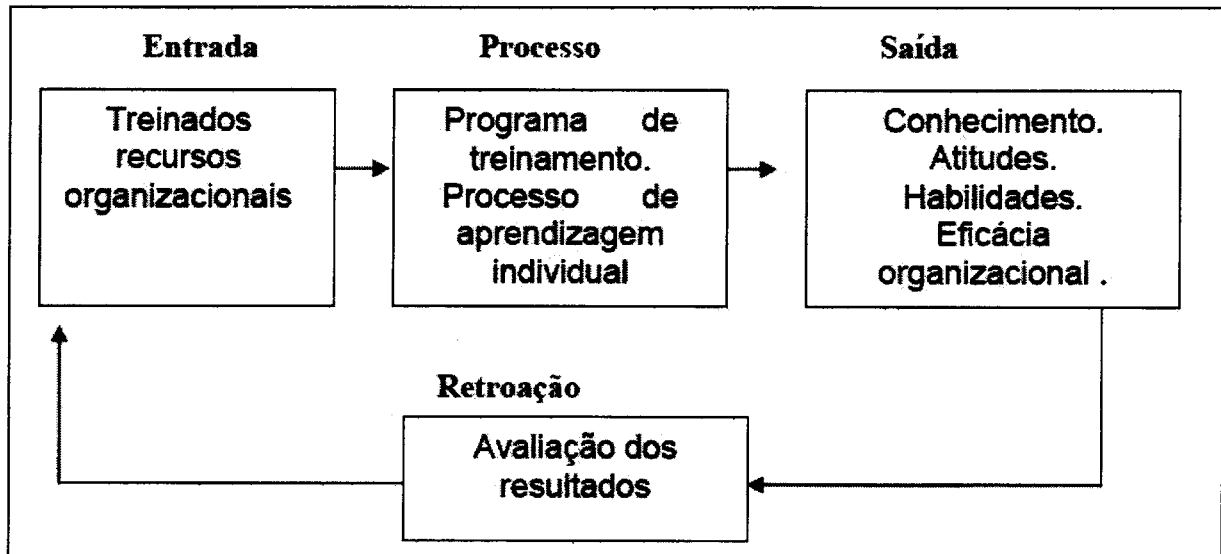


Figura 3: Modelo do Processo de Treinamento

Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 499)

Todas essas etapas são fundamentais, no entanto se o levantamento das necessidades for executado de forma incorreta, todo o planejamento não terá um bom resultado, pois uma vez identificada à necessidade de forma errada, o resultado deste esforço não será o esperado pela organização. Sendo assim, o próximo tópico irá versar sobre este assunto.

2.4.3.1 Levantamento de Necessidades

As necessidades devem ser buscadas para atender o melhor desempenho individual e, conseqüentemente, da organização. É essencial saber com precisão quais as pessoas que devem ser treinadas e o que elas precisam aprender durante esse período e também deve ser feita uma estrutura do programa de treinamento, avaliando os recursos que se têm para sua realização e depois do processo uma avaliação do seu andamento.

Bohlander (2005) acrescenta que durante o diagnóstico, devem ser levantados todos os dados para a real finalidade do treinamento, garantindo que ele não perca seu objetivo principal no meio do processo.

Observa-se que, para realização do treinamento, o levantamento da sua necessidade deve ser tratado com muita atenção, para não ser desviado da sua finalidade. É preciso buscar informações relevantes e ter uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento; estas questões devem ser abordadas durante o diagnóstico para o treinamento.

Segundo Marras (2001, p. 150) “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: quem deve ser treinado? E o que deve ser aprendido?”

Compreende-se que a empresa deve priorizar as suas necessidades para avaliar o treinamento a ser realizado. O treinamento deve tornar possível a aprendizagem do profissional e deve ser observado todo o seu processo.

Conforme Chiavenato (1999), o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise: análise organizacional, análise dos recursos humanos, análise dos cargos e análise do treinamento, segundo a figura 4.

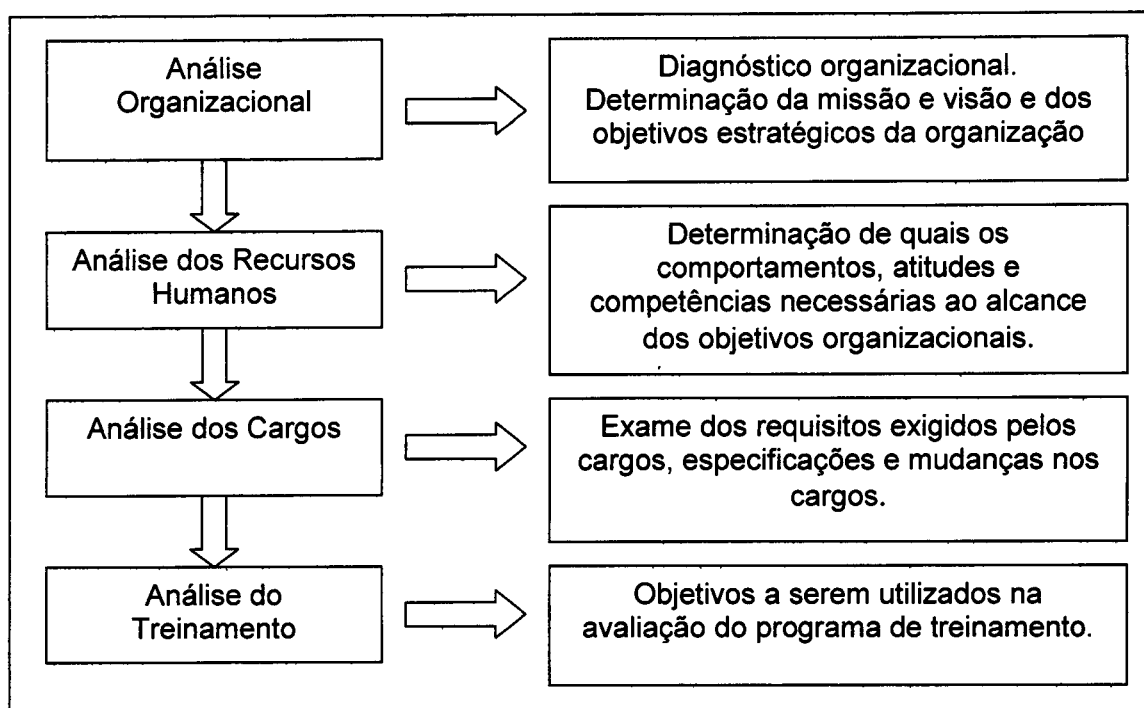


Figura 4: Os quatro níveis de análise com relação ao levantamento de necessidades de treinamento.

Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 30)

Através desse processo é possível verificar as habilidades, conhecimento e qualidades pessoais, ou obrigações exigidas para que o indivíduo execute suas funções, pois não basta conhecer somente o empregado, deve-se conhecer e controlar as metas e objetivos da organização, para que seja aplicada a melhor técnica de treinamento e se obtenha um maior sucesso para superação de expectativas. A seguir será enfatizado o assunto Mapeamento de Competência.

2.4.3.2 Mapeamento de Competência

O mapeamento de competências é à base de todo o processo, pois tem como objetivo favorecer maior coerência dos esforços por meio do planejamento, controle, desenvolvimento e avaliação, levando em conta as características de tempo, qualidade e objetividade de cada unidade mapeada.

Diante disso, se faz necessário buscar garantir a continuidade dos negócios, melhorar a qualidade dos serviços, diminuir o impacto da movimentação de pessoas devido a desligamentos da instituição, novas contratações, facilitar a

aprendizagem organizacional, aumentar a produtividade, gerar novas competências e novos negócios.

Conforme Cardoso, Moreto e Silva (2001), os conhecimentos necessários em uma organização podem ser mapeados com base na modelagem de processos, possibilitando a geração de um 'mapa' de conhecimentos que represente uma parte relevante da competência requerida, o conhecimento operacional. Pode-se dizer que, pelas atividades descritas nos processos, são descobertas as competências necessárias à execução dos mesmos, e, assim, detalhadas quais informações devem ser assimiladas para se gerar os conhecimentos associados a cada competência.

Quando levantadas às necessidades de conhecimento para a realização dos processos dentro da empresa, deve-se cruzar estas informações identificando os Gaps. É dentro desta abordagem que se situará o próximo tópico.

2.4.3.3 Identificação GAPS

Pode-se dizer que os Gaps representam diferença de nível entre as competências atuais e as competências necessárias, que podem indicar falhas na gestão do conhecimento almejado na organização.

De acordo com Silva (2005, p. 100) "Gaps (ou lacunas) são diferenças existentes entre o padrão ideal desejado pela empresa para cada competência identificada e o grau de intensidade de uso da competência por parte do empregado"

Por meio de uma análise é possível verificar se existem conhecimentos na organização que estão além do necessário para a realização das atividades, que podem colaborar para o aumento de capacitação da organização e ainda é possível verificar potenciais desperdiçados, ou seja, conhecimentos fundamentais para a organização, que estão sendo subutilizados, entre outras informações.

Diante dessa expectativa, diminuir eventuais lacunas significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as diferenças entre o que eles são capazes de fazer e o que a organização espera que eles façam.

Com relação ao exposto verifica-se a importância do treinamento nesse processo, pois o mesmo promove o desenvolvimento profissional, fazendo com que as competências necessárias sejam atingidas e os Gaps ou lacunas de competências sejam eliminadas. Sendo assim faz-se necessário discutir sobre o planejamento de treinamento, tema este que será estudado a seguir.

2.4.3.4 Planejamento de Treinamento

Depois do levantamento das necessidades do treinamento, acontece a programação do mesmo, que forma o planejamento dos detalhes de como ele será realizado. Compreende-se que planejar um treinamento é traçar o seu objetivo e a abordagem necessária para a sua realização. O planejamento deve ser executado de acordo as regras da organização.

Segundo Marras (2001, p. 155) “O planejamento de treinamento é o elo entre políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”.

Gil (2009) ao abordar sobre planejamento de treinamento comenta que: O planejamento é a escolha das técnicas a serem utilizadas no sentido de aperfeiçoar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem com menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro. Estas técnicas podem ser classificadas quando ao uso, tempo e local de aplicação.

Os programas de treinamento devem relacionar os funcionários do ambiente, da missão, visão e objetivos da empresa, do significado do trabalho e seu desenvolvimento.

Conforme Chiavenato (1999, p. 302) “Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento”.

Para executar um treinamento, é necessário identificar as prioridades e ações por meio de um programa, estabelecendo os recursos, métodos, instrutores, estrutura e tempo. A tecnologia da informação tem influenciado os métodos de treinamento, diminuindo custos operacionais; entre as novas técnicas de treinamento, estão sendo utilizadas: recursos audiovisuais, teleconferência, comunicações eletrônicas (correio de voz), correio eletrônico, tecnologia de multimídia.

Estabelecida às habilidades, conhecimentos ou comportamentos almejados como resultado do treinamento e após a escolha das técnicas a serem utilizadas no programa de treinamento, o próximo passo é a execução, tema este que será enfatizado a seguir.

2.4.3.5 Execução

Compreende-se que execução do treinamento é a realização do mesmo, depois de todo o processo de levantamento e planejamento. Para a execução do treinamento, é preciso que todos os aspectos anteriores tenham sido analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da empresa.

Segundo Marras (2001, p. 157) “A execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

O essencial na execução do treinamento é o trabalho de associar o treinador e os funcionários em uma linha específica da organização, que é o aprendizado do seu empregado e depois o crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a empresa.

Chiavenato (2000, p. 514) faz uma abordagem que a execução do treinamento é composta em dois termos, sendo ele “instrutor x aprendiz” com as seguintes definições:

Aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa,

experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

De acordo com o autor esta fase sempre está associada ao instrutor e o aprendiz. O instrutor pode estar localizado em qualquer nível hierárquico, desde que tenha o conhecimento da atividade, dos objetivos da empresa e das pessoas que vai treinar para realizar da melhor forma suas tarefas.

Portanto, conclui-se que os planos de treinamento procuram atender as necessidades da empresa, levantando e aplicando o conteúdo a ser transmitido no processo de treinamento. Depois dessa série de atividades, deve ser feita uma avaliação de resultados para investigar se as técnicas utilizadas foram bem escolhidas. Diante disso, o próximo tópico irá versar sobre este assunto.

2.4.3.6 Avaliação de resultados

É possível identificar na avaliação de treinamento se todo o processo aconteceu sem falhas. Esta identificação se observará desde o planejamento até a estrutura estabelecida ao resultado obtido pelos treinandos.

Segundo Marras (2001, p. 159) “a avaliação de treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização”.

Sabe-se que para a empresa o que mais importante é o tipo de retorno que o programa de treinamento irá oferecer para a mesma. Portanto, ao concluir um treinamento deve-se fazer uma avaliação para ter conhecimento se ele trouxe realmente retorno para a empresa.

Ao se investir em treinamento espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados. TOLEDO; MILIONI (1986, p. 89).

Conforme os autores, o retorno do treinamento deverá ser o maior conhecimento por parte do empregado das atividades exercidas e com isso a melhoria da sua atividade profissional dentro da organização.

Chiavenato (2000, p. 515) define a avaliação de treinamento sendo: “A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência”.

Depois da realização do treinamento é fundamental a verificação para saber se os objetivos foram alcançados. Se os objetivos não forem alcançados, as etapas de treinamento terão que ser revistas e o treinamento outra vez realizado, para a conclusão real das suas necessidades. Observa-se que após a realização de treinamentos, o funcionário aprende mais sobre as suas atividades e necessidades da empresa, o que poderá possibilitar a utilização dos novos conhecimentos para o crescimento da organização.

Após ter explorado o caminho da fundamentação teórica, tem-se condições então, de abordar a base metodológica que fornecerá as informações para a pesquisa realizada.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos adotados para a elaboração da presente pesquisa, utilizando o processo formal e sistemático do método científico.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa traz uma contribuição inestimável para o trato dos problemas e processos que se configuram no dia-a-dia, nas mais diferentes atividades humanas – no mundo do trabalho, nas ações comunitárias, no processo de formação e etc. De acordo com Michel (2005), pesquisar faz parte do cotidiano de todos; e qualquer escolha ou busca para a resolução dos problemas, faz-se necessário realizar uma pesquisa.

Considerando o propósito deste estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, onde segundo Triviños (1995), pesquisa qualitativa é aquela capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes.

A pesquisa qualitativa é aquela que procura saber os significados e características situacionais. Ao contrário de estatísticas, regras e outras generalizações, ela trabalha com descrições, comparações e interpretações. É considerada de suma importância, pois proporciona ao pesquisador e ao pesquisado um contato direto, além de possibilitar uma melhor compreensão e interpretação dos fatos.

Do ponto de vista técnico, a pesquisa foi classificada como estudo de caso, pois contempla a análise profunda de uma unidade social, a empresa CONSEDA – Consultoria e Serviço Ltda.

Para Gil (2002), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

A pesquisa abordou uma avaliação formativa, onde o objetivo é melhorar os sistemas ou processos da organização, apresentando propostas para sua modificação. Segundo Roesch (1999), esse tipo de projeto geralmente requer um diagnóstico do sistema atual da empresa, para poder ser implantadas as mudanças sugeridas e verificar os seus efeitos. Este tipo de mudança pode variar desde detalhes operacionais até os mais abrangentes.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA ABRANGÊNCIA/ POPULAÇÃO ALVO

Os objetivos da pesquisa foram essenciais na definição da população alvo que foi estudada. A população alvo é um conjunto de objetos ou elementos necessários para o projeto da pesquisa.

Esta pesquisa foi realizada com os gerentes das três filiais da empresa CONSEDA – Consultoria e Serviço Ltda, localizadas em Natal, João Pessoa e Salvador. A empresa foi escolhida para o estudo de caso por conveniência, pois a pesquisadora realiza estágio em uma das três filiais e também por o tema da pesquisa ser alvo atual de discussões e estudos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados, no estudo de caso, é mais complexo do que em outras modalidades da pesquisa, uma vez que necessita de mais de uma técnica para a obtenção de dados. Gil (2002) enfatiza que obter dados mediante procedimentos diversos, é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, e esses resultados devem ser provenientes da convergência, ou divergência, das observações obtidas de diferentes procedimentos.

A partir dessas informações, a presente pesquisa utilizou para coleta de dados, métodos como o questionário, a observação direta, a pesquisa ação e a análise documental.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário elaborado com seis perguntas abertas, que foi enviado por email, com o propósito de atender os objetivos pretendidos pela pesquisa. Segundo Roesch (1999, p. 142), “o

questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa”.

A observação direta e a análise documental ofereceram um contato pessoal e estreito da pesquisadora com a organização, verificando informações institucionais, normas, rotinas e programas desenvolvidos aos profissionais. Quando a observação é feita de forma adequada, pode descobrir resultados que, possivelmente, não seriam pesquisados em estudos que utilizam técnicas diretivas.

De acordo com Foster apud ROESCH (1999), a análise documental tem um valor em si mesmo; representam sistemas e estruturas da organização; é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, declarações sobre a sua missão, documentos legais, etc.

Para Vergara (1998, p. 52) “na observação direta, o pesquisador já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um espectador interativo”.

A pesquisa-ação obriga o pesquisador de implicar-se. Ele percebe como está implicado pela estrutura social na qual ele está inserido e pelo jogo de desejos e de interesses de outros. Ele também implica os outros por meio do seu olhar e de sua ação singular no mundo. BARBIER (2002, p. 14).

Pode-se dizer que a pesquisa-ação é uma modalidade de investigação participativa, cuja característica mais importante é a de ser um instrumento de análise e reflexão da vida social.

O questionário utilizado nesta pesquisa segue em anexo, e a seguir, será abordado o tema tratamento dos dados, como última etapa deste capítulo.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para analisar os dados coletados, o tipo de técnica utilizada foi a análise de conteúdos, que tem como objeto de estudo a linguagem. Barros; Lehfeld (1990)

a define como uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva e sistemática dos depoimentos dos entrevistados. Este tipo de técnica é útil em pesquisas qualitativas, para buscar melhor percepção de um discurso, examinar suas características gramaticais às ideológicas e tirar os aspectos mais relevantes.

A finalidade da análise dos dados é ordenar e resumir as informações de modo que torne possível o fornecimento de respostas ao problema proposto na pesquisa.

Para Chizzotti (2000, p.98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Diante do exposto, conclui-se a descrição da metodologia de pesquisa utilizada, reforçando-se a relevância desta etapa para o sucesso do estudo.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para se obter a melhoria na prestação de serviço, a empresa deve ter os seus gerentes fundamentados no treinamento e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento possível. O processo de treinamento, sendo executado de forma correta, sem atropelos de cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes.

Diante deste contexto, verificou-se que empresa em estudo ainda não tem um programa de treinamento e desenvolvimento definido para os gerentes de filiais e nem para os seus funcionários. Quando há um funcionário novo na empresa, a descrição das tarefas que ele vai executar é feita no próprio local de trabalho por um supervisor ou funcionário mais experiente e o mesmo ocorre com os gerentes.

A descrição das atividades que o funcionário irá desenvolver na empresa é feita da seguinte forma: Para os gerentes é explicado a rotina dos processos, quais as funções que o mesmo irá exercer, tais como: solicitar o pagamento das despesas a matriz, passar o relatório diário de purga, acompanhar registro de cartas de Arrematação e Adjudicação enviadas ao cartório, acompanhar o desenvolvimento das tarefas que destinar aos seus colaboradores, marcar e participar do leilão, dentre outras. Este tipo de “treinamento” dura em média 30 dias, mas o aprendizado em si acontece no dia-a-dia, durante o desenvolvimento das atividades.

Pôde-se observar que os gerentes também fazem uso da aprendizagem pela experiência, aprendida antes do gerenciamento ou por ter exercido esta mesma função em outra empresa e também no desenvolvimento de suas ações cotidianas. Atualmente, a organização se limita a oferecer treinamentos, cursos, que possam formar novas competências de liderança aos ocupantes dos cargos de gerência e também não proporciona incentivos, principalmente os de ordem financeira, para que os gerentes procurem seu aperfeiçoamento escolar.

Com a ausência de um programa consistente para a formação dos seus gerentes a empresa não tem como acompanhar a evolução do desenvolvimento desses profissionais, acarretando problemas para a organização, como por exemplo, lentidão na execução das tarefas.

A seguir, serão abordados os resultados obtidos com esta pesquisa, que teve como intuito principal estruturar um programa de treinamento por competência voltado para o cargo de gerente de filial da empresa Conseda. Além disso, analisar os atuais procedimentos de treinamento para o cargo de gerente de filial, mapear as competências fundamentais ao cargo de gerente e detalhar conteúdos de treinamento fundamentados em: conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao cargo de gerente de filial.

Para atingir o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa com três entrevistados que gerenciam as filiais da empresa Conseda. O entrevistado “A” gerencia a filial de João Pessoa, o entrevistado “B” gerencia a filial de Natal e o entrevistado “C” gerencia a filial de Salvador.

Nos itens que se seguem serão apresentadas as respostas dos entrevistados. Os mesmos serão identificados como gerente “A”, gerente “B” e gerente “C”.

4.1 Formação

GERENTE “A”: Superior Completo – Curso Biologia

GERENTE “B”: Superior Incompleto – Curso Administração

GERENTE “C”: Superior Completo – Curso Economia

4.2 Programas de capacitação ou de desenvolvimento humano voltados para a função de gerente

GERENTE “A”: “NÃO”

GERENTE “B”: “NÃO”

GERENTE “C”: “NÃO”

Este item visa demonstrar quais os programas de capacitação que a empresa já realizou com os seus gerentes. Foi observado que todos os entrevistados tiveram a mesma resposta, concluindo-se então que a empresa pesquisada até o momento nunca ofereceu programas de capacitação ou de desenvolvimento humano para os seus gerentes.

4.3 Grau de Satisfação dos programas realizados na empresa

Este tópico refere-se às expectativas dos programas de treinamento realizados na empresa. De acordo com o item anterior nunca houve nenhum tipo de programa de capacitação para os gerentes nesta empresa, conseqüentemente, os entrevistados não tiveram nenhuma satisfação em relação a esses programas.

4.4 Importância do treinamento e desenvolvimento humano

GERENTE "A": *"É importante sim, para o desenvolvimento individual e da equipe, através de treinamento desse tipo os funcionários atingem o ápice de sua capacidade produtiva, conseqüentemente trazendo benefícios para todos, enfim esse tipo de treinamento cria um clima motivacional e mesmo não sendo aplicado a todos os funcionários se reflete no meio".*

GERENTE "B": *"Sim, pois além de trazer diversos benefícios à organização, o treinamento valoriza as pessoas, tornando-as mais produtivas, criativas, contribuindo melhor para o alcance dos objetivos da organização".*

GERENTE "C": *"Sim, pois o treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje; é preciso ter pessoas qualificadas produzindo. Além disso, o treinamento proporciona aos funcionários crescimento pessoal e profissional."*

Verificou-se que os entrevistados acham importante o treinamento e o desenvolvimento humano nesta organização e evidenciam que esses programas são favoráveis para os mesmos crescerem e se desenvolverem profissionalmente. Para o desenvolvimento humano dentro desta organização, é preciso um compromisso maior por parte da direção, que esta ofereça meios viáveis para este processo.

4.5 Funções desempenhadas pelos gerentes

GERENTE "A": *"Estratégia e gestão na área de execução extrajudicial, gerenciamento de equipes, controles de mapas operacionais..."*

GERENTE "B": *"Gestão de pessoas, controle no sistema de cobrança, controle financeiro, criar estratégias para o desenvolvimento das atividades da cobrança administrativa e execução".*

GERENTE "C": *"Gerenciamento de equipe, controle das atividades financeiras e dos processos de execução e cobrança".*

Pôde-se observar nas respostas, que não existe uma definição escrita das funções desenvolvidas pelos gerentes, estas funções que eles destacaram são percepções de cada um.

4.6 Necessidades de treinamento e desenvolvimento urgentes para a função de gerente

GERENTE “A”: *“Gestão e liderança. Acho muito importante”.*

GERENTE “B”: *“Técnicas de negociação, atendimento a cliente e gestão pessoal”.*

GERENTE “C”: *“Desenvolvimento de equipes, atendimento ao cliente e liderança”.*

Percebe-se nos discursos dos entrevistados, necessidades voltadas para o desenvolvimento das três principais competências do líder, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Estas competências são extremamente importantes para que a empresa tenha gerentes mais eficientes nos seus diversos departamentos, aliando suas decisões e seu perfil a estratégia da empresa.

4.7 Principais competências dos gerentes

GERENTE “A”: *“Controle da situação e total domínio na área de execução e conhecimento no assunto”.*

GERENTE “B”: *“Mobilizar os funcionários para desenvolverem suas atividades para atingir as metas e analisar a capacidade e necessidade do cliente perante as negociações de execução e cobrança”.*

GERENTE “C”: *“Visão estratégica, integrar a equipe para alcançar resultados positivos para a empresa”.*

Com base nestas informações, pode-se concluir que os entrevistados possuem pouco conhecimento a respeito do que são competências, ficando evidente que os mesmos precisam de treinamento para o desenvolvimento destas competências gerenciais.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste tópico, apresentam-se as conclusões que se chegou e que vêm a responder ao objetivo principal desta pesquisa, qual seja, estruturar um programa de treinamento voltado para o cargo de gerente de filial da empresa Conseda. Este estudo não teve a intenção de esgotar o tema que é complexo, entretanto possibilitou levantar elementos que possam apoiar decisões quanto ao desenvolvimento das competências gerenciais dos gerentes das filiais.

Após a construção do questionário para os gerentes das filiais, foram coletados os dados que estariam respondendo ao objetivo principal deste trabalho. Através das informações coletadas, pôde-se concluir que os gerentes possuem pouco conhecimento em relação às competências gerenciais e que há necessidade de se realizar treinamentos para o desenvolvimento destas competências, para que os mesmos desempenhem suas funções da melhor maneira possível.

O papel da organização é fundamental para o desenvolvimento destas competências gerenciais, pois é ela que identifica as que são necessárias e faz com que o seu funcionário seja estimulado a se desenvolver. Sem o envolvimento das chefias o trabalho acaba sendo inviável, pois é de grande importância o comprometimento destes para que os programas de treinamento tenham sucesso.

Diante dos resultados observados na presente pesquisa, recomenda-se implantar na Conseda um programa de treinamento e desenvolvimento baseado nas competências gerenciais, destacando em relação aos Conhecimentos, os sistemas de informação, as técnicas de liderança, gestão administrativa e o planejamento estratégico. Já com relação às Habilidades focar a capacidade de implementar novas idéias e a gestão de conflitos e negociações; e com relação às Atitudes dar destaque ao dinamismo, bom senso no trato com as pessoas, compromisso com os resultados, alta organização, energia e iniciativa para resolver problemas, tenacidade e persistência.

A seguir, será desenvolvido como forma de recomendação um quadro com a estrutura do programa de treinamento para os gerentes das filiais da empresa Conseda, fundamentado nas competências gerenciais.

CONHECIMENTOS	
Sistema de Informação	Técnicas de Liderança
Tópicos Abordados: - Noções de informática, principalmente o excel; - Abordar os programas utilizados pela empresa; - Focar o programa VIRTUA (sistema de cobrança). Carga Horária: 8 horas	Tópicos Abordados: - Definições de liderança; - Tipos de líderes; - Postura e ética no trabalho; - Contratação de pessoal; - Delegação de tarefas. Carga Horária: 10 horas
Gestão Administrativa	Planejamento Estratégico
Tópicos Abordados: - Entender o funcionamento da empresa e suas interfaces com o mercado; - Gerenciamento financeiro; - Resolver problemas de forma sistematizada; - Controle de processos essenciais. Carga Horária: 10 horas	Tópicos Abordados: - Técnicas para a realização do planejamento estratégico, visando o crescimento da empresa e a obtenção de resultados; - Abordar o ciclo PDCA, desde a concepção até o acompanhamento da execução do processo. Carga Horária: 12 horas

HABILIDADES	
Capacidade de Implementar novas idéias	Facilidade de Gestão de conflitos
Tópicos Abordados: - Criatividade no ambiente de trabalho; - Melhorar a capacidade de inovar; - Focar o tipo de inovação; Carga Horária: 8 horas	Tópicos Abordados: - Tipos de conflito; - Como gerenciar situações conflitivas; Carga Horária: 10 horas
Negociações	Facilidade de relacionamento interpessoal
- Técnicas de negociações Carga Horária: 10 horas	Carga Horária: 8 horas

ATITUDES	
Dinamismo	Bom senso no trato com as pessoas
Compromisso com os resultados	Alta organização
Energia e iniciativa para resolver problemas	Tenacidade e persistência
Carga Horária: 12 horas	

Para que esse projeto seja colocado em prática é preciso que a alta administração se sensibilize quanto à importância dos planos de desenvolvimento de competências gerenciais e desenvolva esforços no sentido de buscar melhorias nas condições de treinamento e desenvolvimento pessoal dos gerentes.

REFERÊNCIAS

BALCEIRO, Raquel, FIGUEIREDO, Pedro. **A gestão de competências nas organizações virtuais**. Disponível em: <<http://www.crie.coppe.ufrj.br/home/artigos/artigo>>. Acesso em: 23/04/2009.

BARBIER, René. **A pesquisa-ação na instituição educativa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. 14.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

BOHLANDER, G., SNELL, S., SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2005.

BOOG, G. G. (coord.); **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**; 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE, FGV**, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

CARDOSO, V. C.; MORETO, D.; SILVA, L. R. O. **Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação**. ENEGEP, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cordez, 2000.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1977.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Lema. **As Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **As Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

_____. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, S. **Teoria sobre Treinamento**. RH SINDICAMP – Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas do Campinas e Região. São Paulo. Disponível em: <<http://www.sindicamp.org.br/rh0910.htm>> Acesso em: 30/04/2009.

KOTTER, J. P. **The general managers**. New York: Free Press, 1982.

MAGRETTA, Joan; STONE, Nan Dundes. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. – 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MIANRELLI, José Augusto. **Empregabilidade**. 19. ed. São Paulo: Gente, 1995.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Adelphino T. **Administração e Controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

TOLEDO, F. e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas: 1998.

APÊNDICE

**Questionário para os Gerentes de filiais da empresa CONSEDA – Consultoria e
Serviço Ltda**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo: () M () F

Formação:

	COMPLETO	INCOMPLETO	QUAL?
Ensino Técnico			
Superior			
Especialização			
Mestrado			

Perguntas:

1. Até este momento, já houve programas de capacitação ou de desenvolvimento humano nesta empresa voltados para a função de gerente? Em caso positivo quais programas de treinamento foram realizados?
2. Os programas realizados atenderam as suas expectativas? Por quê?
3. Você considera o treinamento e o desenvolvimento humano importantes para o desenvolvimento da empresa? Por quê?
4. Em suas atividades diárias, quais as funções que atualmente desempenha em seu cargo?
5. Que necessidades de treinamento e desenvolvimento são urgentes para sua função?
6. Quais são as suas principais competências como gerente?