

**MAPEAMENTO DE RECURSOS CHAVE:
UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA**

Jorge Luiz Cunha da Rocha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador
Prof. Dr. Albino Lopes,
ISCTE Business School

Mês Março 2010

A Julia, minha eterna inspiração,
e a Celisa, pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Doutor Albino Lopes pela sua disponibilidade e interesse na orientação deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho objetiva reforçar a importância de uma metodologia de mapeamento de profissionais chave para o desempenho organizacional de uma empresa do segmento de telefonia móvel no Brasil.

Seu enfoque é dado aos profissionais da área de Engenharia dessa empresa descrita no trabalho como Empresa “X”, e terá como fonte de informação a experiência do autor, que atuou como executivo da área de Recursos Humanos da empresa e teve a oportunidade de confrontar-se com o problema e motivar-se na busca de uma solução.

Com o interesse na excelência operacional para essa organização, o autor considerou a importância da análise das competências dos profissionais do setor de Engenharia, a mais crítica área da empresa em manutenção e desenvolvimento de talentos chave, procurando identificar uma metodologia que validasse ao máximo as competências avaliadas pelos gestores nos seus subordinados, através dos resultados atingidos pelos mesmos nas suas áreas funcionais, orientados pelas metas estratégicas do negócio a eles indicadas.

A motivação do autor também foi influenciada pela necessidade de um mapeamento e identificação desses talentos para gerar um plano de gestão estruturado, objetivando assim os investimentos na sua capacitação, retenção e na orientação de planos de sucessão profissional e suprimentos de conhecimento, além de apresentar aos gestores da Empresa “X” um retrato próximo da distribuição das competências da área de Engenharia e em que níveis de contribuição elas ofereciam as suas *performances*.

O autor pretende, com este trabalho, contribuir para o desenvolvimento humano e organizacional, apresentando uma metodologia que reduz o subjetivismo das avaliações comportamentais realizadas nas empresas e valoriza os resultados individuais como fonte de mensuração e orientação para o desenvolvimento e gestão de talentos chave de uma empresa.

Palavras –chave

Mapeamento de profissionais chave; desempenho organizacional; competências; retenção.

Sistema de classificação JEL:

M12-gestão de pessoal; M51-firme decisão de emprego e promoções; M54-gestão do trabalho.

ABSTRACT

This paper aims to reinforce the importance of a methodology for mapping key professionals to the performance organization of a business segment of mobile telephony in Brazil.

Its focus is given to professionals from the engineering company described on this paper as Company "X", and will have as its source of information the author's experience as executive officer of Human Resources at the Company, where he had the opportunity to confront the problem and to motivate himself to seek a solution.

Concerned with the operational excellence of this organization, the author considered the importance of analyzing the skills of professionals in the engineering sector, the most critical area of the Company maintenance and development of key talents, trying to identify a methodology to validate the most of the skills assessed by managers in their subordinates, through the results achieved by them in their functional area, guided by the strategic goals of business they displayed.

The author's motivation was also influenced by the need for mapping and identifying these talents to create a structured management plan to the investments in their capabilities, in their retention, in the conduction of professional succession planning and supply of knowledge, and also to present to the senior management of Company "X" a close portrait of the distribution of skills at the engineering area and at what levels of assistance their performances were offered.

The author intends with this work to contribute to the human and organizational development, presenting a methodology that reduces the subjectivity of the behavioral assessments conducted in business, and values an individual result as a source of measurement and guidance for the development and management of key talents of a business.

Key words

Mapping key professionals; performance organization; skill; retention.

JEL classification system:

M12-personnel management; M51-firm employment decision,promotion;M54-labour management.

LISTA DE TERMOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

Área - departamento ou setor de trabalho

Associados - funcionários da Empresa "X" participantes do plano de desenvolvimento

Setor - departamento ou área de trabalho

Talentos - funcionários da Empresa "X" avaliados como chave para o futuro

CM - Competência Média

CR - Competência e Resultado

R - Resultado

RH - Recursos Humanos

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demonstração da evolução de clientes por ano	40
Gráfico 2 – Escolaridade dos funcionários da Empresa "X"	44
Gráfico 3 – Faixa etária dos funcionários da Empresa "X"	44
Gráfico 4 – Sexo dos funcionários da Empresa "X"	45
Gráfico 5 – Níveis de competência dos avaliados, calculando os fatores do resultado, realizando e apresentando a nova escala de CR de forma fictícia, para demonstração explicativa do conceito e exemplo da ferramenta	58
Gráfico 6 – Conceitos das categorias dos <i>ratings</i> , identificando as alocações frutos das competências <i>versus</i> resultado dos avaliados, dando à organização indicadores de ações para o seu processo de desenvolvimento	59
Gráfico 7 – Estratégia para o processo de gestão dos avaliados/associados em cada um dos conceitos dos <i>ratings</i>	60
Gráfico 8 – As melhores concentrações dos talentos potenciais, objetivando a superação dos resultados organizacionais em função da excelência operacional, bem como suas condições de sucessão/desenvolvimento a outros cargos	61
Gráfico 9 – As melhores concentrações dos talentos potenciais, objetivando a superação dos resultados organizacionais em função da excelência operacional, bem como suas condições de sucessão/desenvolvimento a outros cargos	62
Gráfico 10 – Mapeamento dos talentos da área de Engenharia <i>versus</i> as demais áreas da Empresa “X”	63
Gráfico 11 – Mapeamento dos talentos do setor de Engenharia <i>versus</i> as demais áreas da Empresa “X”, em percentuais	64

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA	10
1.1 – Introdução	10
1.2 – Objetivo	11
1.2.1 - Objetivo Intermediário	11
1.3 - Delimitação do Estudo	12
1.4 - Relevância do Estudo	12
CAPÍTULO 2 - A NOVA RIQUEZA DAS ORGANIZAÇÕES: OS CAPITAIS DO CONHECIMENTO	13
CAPÍTULO 3 – A GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
3.1 - Espiral do Conhecimento	18
CAPÍTULO 4 - ADMINISTRANDO A REDE CORPORATIVA	23
CAPÍTULO 5 - NORMAS INTERNAS E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE RH	25
CAPÍTULO 6 - MAPEANDO O CAPITAL HUMANO DE UMA EMPRESA	27
6.1 - Dando os Primeiros Passos no Planejamento de RH	28
6.2 - Recrutamento Externo	29
6.3 - A Seleção	29
6.4 - Avaliando o Desempenho Organizacional	30
CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA	33
7.1 - Tipo de Investigação	33
7.2 - Estudo de Caso	33
7.3 - Universo e Amostra	34
7.4 - Seleção dos Participantes	34
7.5 - Coleta de Dados	34
7.6 - Tratamento dos Dados	35
7.7 - Limitação do Método	36

CAPITULO 8 - O MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL	37
CAPÍTULO 9 - O SETOR DA ECONOMIA	40
CAPÍTULO 10 - A EMPRESA "X"	41
CAPÍTULO 11 - MAPEAMENTO E RETENÇÃO DE RECURSOS CHAVE NA EMPRESA "X"	49
CAPÍTULO 12 - A ESTRUTURA DO MAPEAMENTO DE RECURSOS CHAVE CONSIDERADOS TALENTOS	53
CAPÍTULO 13 - O PERFIL ATUAL DA ÁREA DE ENGENHARIA .DA EMPRESA "X"	63
13.1 – Gráficos do Mapeamento dos Talentos da Empresa "X"	63
13.2 - Análise dos Gráficos do Mapeamento dos Talentos da Empresa X	64
CAPÍTULO 14 - E O QUE ESTÁ SENDO FEITO E DEVE SER MANTIDO NOS PRÓXIMOS ANOS NA EMPRESA "X"?	66
CAPÍTULO 15 - E O QUE DIZ A LITERATURA A RESPEITO DO TEMA?	67
CAPITULO 16 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES	71
16.1 - Conclusões Sobre o Caso	71
16.2 - Conclusões Sobre as Suposições	72
16.3 - Sugestões para Novas Investigações	72
BIBLIOGRAFIA	73

PROJETO – MAPEAMENTO DE RECURSOS CHAVE: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA

CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA

1.1 - Introdução

Percebe-se, diariamente, que a economia mundial vem exigindo cada vez mais das empresas. Seu diferencial não reside apenas no uso de tecnologia de ponta, nem muito menos na atuação em um mercado próspero, com produtos bem definidos e identificados. É certo que toda e qualquer organização com planos estratégicos de futuro precisará ter como diferencial competitivo, além de sistemas de gestão, qualidade de serviços ou produtos e valorização da marca, o conhecimento. Será através de profissionais capacitados e suportados por potenciais de desenvolvimento que as organizações objetivarão o suprimento constante das competências necessárias à manutenção da *performance* organizacional, entendendo-se, portanto, que esse é o caminho mais seguro para o sucesso.

É através de competências técnicas, habilidades e atitudes que as pessoas atingem as melhores contribuições profissionais e sociais, e, conseqüentemente, os melhores resultados para o negócio.

Os princípios atuais da “Era do Conhecimento” identificam e reconhecem a importância de atrair, desenvolver e reter talentos. Contudo, nem sempre conseguem garantir que planos pessoais e profissionais alinhem-se aos planos estratégicos da organização para construir um futuro possível para ambos. Os dirigentes e os estrategistas de empresas em geral necessitam identificar quais os cargos estratégicos estejam diretamente relacionados com o capital, a tecnologia e a competitividade de mercado.

Mudanças diárias e significativas que ocorrem na economia mundial sugerem que tanto os profissionais como as empresas sejam capazes de estruturar seus planos e direcionar projetos e carreiras para que possam suportar, com solidez, os objetivos de negócio e de vida.

É exatamente neste contexto que se percebe que organizações com maiores índices de sucesso e com melhores resultados identificaram a necessidade de mapear seus Recursos Chave, definir, avaliar, desenvolver potenciais, estimulando e mantendo um ambiente contínuo de gerenciamento de *performances* de forma planejada e estruturada.

1.2. Objetivo

Este projeto tem como principal objetivo apresentar conceito e metodologia desenvolvidos para a área de Engenharia de uma empresa de tecnologia (*Cor Business*) de mapeamento de Recursos Chave, suportando a gestão estratégica de RH e viabilizando os planos de negócio através de pessoas competentes e capazes de conduzir a empresa no futuro.

Através da análise crítica do modelo de identificação e gestão de Recursos Chave para Engenharia, adotado na Empresa “X”, o projeto apresentará uma ferramenta com conceitos de classificações de talentos, definidos como Recursos Chave, um diferencial competitivo para o longo prazo da empresa.

1.2.1 - Objetivo Intermediário

Este projeto tem como objetivo intermediário realizar um estudo teórico e prático dos diversos sistemas de gestão de RH, tais como Recrutamento e Seleção, Planejamento de Carreira, Sucessão, alinhando-os à estratégia de gestão de RH, focada em Recursos Chave para áreas funcionais, fundamentais à sobrevivência competitiva do negócio.

1.3 - Delimitação do Estudo

Este trabalho utilizará a experiência do autor numa empresa do segmento de tecnologia, mercado altamente competitivo, assim como em outros segmentos. Analisará criticamente o processo de mapeamento de Recursos Chave para a área de Engenharia dessa organização e seus resultados como facilitador da retenção das competências técnicas organizacionais, do potencial gerencial dos profissionais analisados e, por fim, da sucessão e do suprimento de lideranças da empresa no futuro.

1.4 - Relevância do Estudo

O resultado deste estudo reafirmará conceitos e práticas de gestão sob a régua de uma cultura voltada para o profissional, suas aspirações e planos, bem como estimulará as organizações a um olhar para o horizonte futuro, garantindo o capital humano e estrutural da empresa, de modo que atinjam seus resultados através do “HOMEM CERTO NO MOMENTO CERTO”.

Este trabalho é relevante principalmente para profissionais de RH e para acadêmicos da área de Gestão de RH, contribuindo, inclusive, para melhoria do processo de formação e conhecimento técnico dos leitores.

CAPÍTULO 2 – A NOVA RIQUEZA DAS ORGANIZAÇÕES: OS CAPITAIS DO CONHECIMENTO

A economia do Conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em mão de obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e de capital, a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em Conhecimento e Conhecimento em decisões e ações de negócio. O valor dos produtos depende assim, cada vez mais, do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.

Se antes o que gerava riqueza e poder eram os fatores de produção tradicionais – capital, terra e trabalho –, hoje, segundo o Banco Mundial, 64% da riqueza mundial advém do Conhecimento.

Tais mudanças ocasionam um profundo impacto na economia do país e na vida de milhões de brasileiros. Podem configurar-se como ameaça, se nos acomodarmos no papel atual de país *consumidor* de produtos intensivos em Conhecimento, ou como oportunidade, por desestabilizarem o equilíbrio vigente, permitindo que novos atores explorem os espaços criados e se destaquem no cenário mundial.

Aqui, defendo a idéia de que os modelos econômicos baseados nos três fatores tradicionais de produção devem ser revistos no sentido de incorporar o *Conhecimento* como fator essencial da produção econômica. A partir deste Conhecimento, desenvolver um novo modelo para a gestão de negócios na Sociedade do Conhecimento: a *Inteligência Empresarial*, e apresentar um modelo para a gestão dos *Capitais do Conhecimento*.

Peter Drucker (1993:147), no seu livro *Sociedade Pós-Capitalista*, afirma que “a questão central para o executivo moderno é ser capaz de usar o Conhecimento para criar novos produtos e serviços”. Mas, de que Conhecimento ele está falando? E qual a relação entre Conhecimento e tecnologia?

Desde a Grécia antiga existem diferentes visões sobre o significado e a função do Conhecimento, tanto no Ocidente como no Oriente. Sócrates e os monges Taoístas e

Zen acreditavam que a única função do Conhecimento era o auto-Conhecimento, e que ele devia ser usado para o crescimento pessoal, para aumentar nossa auto-satisfação e sabedoria. Confúcius, no Oriente, e Protágoras (opponente de Sócrates), no Ocidente, acreditavam que o propósito do Conhecimento era fazer com que a pessoa soubesse o que dizer e como dizer. Para Protágoras, isto significava lidar com a lógica, a gramática e a retórica, bases de toda a educação ocidental.

Muito se falou sobre o Conhecimento, sem que se chegasse a um consenso sobre sua melhor definição. Na verdade, o Conhecimento é algo que alguém pode absorver somente com o aprendizado e a experiência. Difícil de ser explicitado, ele pode, no entanto, ser demonstrado. Ele é técnica – do grego *téchne* –, algo com uma aplicação específica, sem princípios gerais, sem uma *formalização*.

As primeiras tentativas de sistematização do Conhecimento vieram da Europa: a primeira Escola de Engenheiros foi fundada na França em 1747 – a *École Nationale des Ponts et Chaussées* –, logo seguida pela *École Polytechnique*, em 1794. Na Alemanha, a primeira Escola de Agricultura foi fundada em 1770. Simultaneamente, um dos mais importantes livros da história, a *Enciclopédia*, foi editado entre 1751 e 1772 por Denis Diderot e Jean D’Alembert. Eles almejavam reunir todas as tecnologias existentes de forma que estas pudessem ser aprendidas por “tecnologistas”. Tecnologia é a combinação de *téchne* (conhecimento) com *-logia* (organizado, sistematizado). O termo surgiu, portanto, durante o século XVIII, a partir do movimento de criação das Escolas e das tentativas de sistematização do Conhecimento.

O que estas novas Escolas e a *Enciclopédia* estavam fazendo era converter experiência em Conhecimento, gerando *receitas* de como fazer as coisas, criando metodologias. Desta forma, a tecnologia modificou o significado do Conhecimento. Ela levou a *téchne* mais longe, mostrando que esse Conhecimento específico poderia ser generalizado em torno de princípios gerais, e que isto poderia ser ensinado e aprendido por outras pessoas. Em suma, a tecnologia possibilitou a aplicação e o uso do Conhecimento.

Mas quando foi que o Conhecimento e a Tecnologia passaram a ter uma importância econômica?

Desde Adam Smith, diferentes correntes do pensamento econômico concordam que os fatores de produção são terra, capital e trabalho. Esta classificação teve um

profundo impacto no processo de desenvolvimento da Economia enquanto ciência, e marcou o pensamento de gerações de economistas.

Este impacto foi tão grande que, mais de duzentos anos depois, as Faculdades de Economia em todo o mundo continuam adotando textos que utilizam estes mesmos conceitos, baseados em processos produtivos e estruturas de classe do século XVIII.

Ao se estudar as economias de natureza agrícola, é possível perceber que a terra e a mão de obra eram os fatores críticos para determinar o sucesso econômico. Claro que o capital e a tecnologia (o arado, por exemplo) eram importantes, mas a comunidade agrícola podia subsistir com um mínimo de dinheiro e tecnologia, porém não sem terra e mão de obra. Com a revolução industrial, a tecnologia ganha importância, mas o capital e o trabalho passam a ser as forças motrizes do desenvolvimento econômico.

Uma nova realidade, no entanto, vem se impondo no cenário mundial: a chamada Sociedade do Conhecimento. Em resumo, na nova Economia, os modelos econômicos baseados nos três fatores de produção tradicionais precisam ser revistos, no sentido de incorporar o Conhecimento, não apenas como mais um fator de produção, mas como fator essencial do processo de produção e geração de riqueza. Os fatores de produção tradicionais não deixarão de existir, mas poderão ser obtidos com alguma facilidade, desde que tenhamos Conhecimento.

CAPÍTULO 3 – A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de Conhecimento, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

O objetivo desse movimento não poderia ser outro senão a solução dos novos problemas organizacionais, uma vez que as estratégias gerenciais tradicionais não vinham dando os resultados esperados. Esses problemas se desenrolam nas mudanças da economia global, em que os mercados modificam-se, concorrentes se multiplicam, produtos tornam-se obsoletos rapidamente e surge a necessidade de se perseguir vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse contexto as empresas devem criar novos conhecimentos, disseminá-los em toda a organização e rapidamente incorporá-los em novas tecnologias e produtos. Essas são as atividades da empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio é a inovação contínua. Para atingir a constante criação de ideias é preciso entender a essência da inovação, que é a recriação do mundo de acordo com determinada visão ou ideal. A inovação requer ousadia, capacidade de harmonizar ideias e ideais, extraíndo novos significados das estruturas existentes. Esse processo envolve um alto grau de comprometimento pessoal, senso de identidade das pessoas e da organização, e uma missão com propósito fundamental coletivo.

A criação de novos conhecimentos, para Ikujiro Nonaka, famoso professor de Gestão de Conhecimento na Xerox, significa recriar a organização e todas as pessoas que a compõem, num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995). Assim, o conhecimento é especializado, mas a criação de novos conhecimentos não é atividade especializada, não é da área de *marketing* ou planejamento estratégico; a criação de novos conhecimentos é uma forma de comportamento, modo de ser em que todos são empreendedores do conhecimento. Essa abordagem holística do conhecimento coloca-o no cerne da estratégia de recursos humanos da empresa.

Portanto, não temos pela frente um novo estilo de administração, e muito menos um modismo. Estamos diante de um novo paradigma, que está mudando a maneira de construir, consolidar e desenvolver organizações de qualquer porte. Neste novo milênio, o que vale é a agregação de valor e a geração de riquezas contidas nos cérebros das pessoas.

A Gestão do Conhecimento ganhou vulto gigantesco nos círculos gerenciais, e muitas organizações passaram a se empenhar em tal empreendimento devido às intensas mudanças no cenário mundial.

Dentre as principais razões pelas quais as empresas adotaram uma nova visão de Conhecimento podemos citar o colapso dos princípios, sistemas e técnicas gerenciais das décadas de 1980 e 1990, lançando muitas empresas a uma nova trajetória. As complexas estruturas matriciais certamente criaram ilhas isoladas de conhecimento em todo o mundo, gerando iniciativas redundantes de criação de conhecimento.

Na economia, como já disse, observou-se uma intensa mudança dos mercados, concorrentes se multiplicaram, produtos se tornaram obsoletos rapidamente, além do aumento no índice de lançamento de novos produtos e da evolução das preferências dos clientes.

Associado às mudanças na economia, o avanço das tecnologias nos campos da informação e das comunicações tornou viável um grande número de atividades antes sequer imaginadas, como redes globais e internas, sistemas integrados, *groupware*, vídeo e teleconferência etc.

A década de 1990 também presenciou o desaparecimento das tradicionais fronteiras setoriais, onde a combinação de conhecimentos de diferentes setores, como, por exemplo, farmacêutico e alimentício, criaram produtos com efeito terapêutico (produtos neutracêuticos), deslocando as fronteiras setoriais. Novas perspectivas foram criadas sobre os conhecimentos que seriam desenvolvidos no futuro, levando as empresas para a inovação e para o inesperado.

As ondas de *downsizing* da década de 1990 também provocaram uma crescente mobilidade de empregados, culminando, em alguns casos, na perda de grande quantidade de valiosos conhecimentos tácitos.

3.1 – Espiral do Conhecimento

A atividade central da empresa criadora de Conhecimento é a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas. Mas esse processo se complica quando pensamos que muito do que sabemos não pode ser verbalizado ou escrito através de palavras, e ainda, muito do que sabemos fazer, não temos sequer a consciência de como fazemos.

O filósofo Michael Polanyi (1966) introduz o tema deste tipo de Conhecimento não-palpável, enfatizando que não podemos saber mais do que somos capazes de expressar, e citando exemplos como o da nossa capacidade de distinguir o rosto de uma pessoa conhecida entre tantas outras, mas não sermos capazes de explicitar as particularidades que compõem o todo.

Na visão de Balceiro e Balceiro (2001), três são os pilares da Inteligência Empresarial para se obter vantagem competitiva: o **Conhecimento**, a **Inovação** (solução de problemas e geração de conhecimento novo) e o **Empreendedorismo** (ações planejadas). A integração destes três pilares é que gera o aprendizado constante e contínuo da organização. Entretanto, o conhecimento é a base para a inovação e o empreendedorismo, e essa integração formará o capital intelectual da empresa.

Para fazer uso adequado desse capital intelectual, é necessário administrar o conhecimento, permitindo capturar, armazenar, recuperar, consultar e analisar os três pilares da Inteligência Empresarial a qualquer tempo e hora. A Gestão do Conhecimento deve ser a forma estratégica da administração do capital intelectual de uma organização, de modo que o aprendizado, o desenvolvimento e as competências de um negócio estejam protegidos, tal como os demais insumos e recursos da produção.

Dessa forma, ilustra-se a evolução de dois tipos diferentes de conhecimento, que parte do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, e apenas este último pode ser comunicado e compartilhado. O conhecimento tácito é altamente pessoal e de difícil formalização. Nonaka e Takeuchi (1995) acreditam que o conhecimento tácito envolve duas dimensões: uma técnica – do tipo *know how*, um tipo de destreza informal e de difícil especificação –, e outra cognitiva – que envolve modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que são tidas como algo certo, exercendo profunda influência sobre a maneira como percebemos o mundo ao redor. Dessa maneira, a noção de conhecimento destes autores confere grande ênfase aos *insights*, intuições, ideais, valores, emoções, imagens e símbolos.

Na empresa criadora de Conhecimento, em constante e dinâmica interação, os conhecimentos tácitos e explícitos são trocados entre as pessoas, constituindo uma espécie de espiral do conhecimento:

1) De tácito para tácito: Uma pessoa compartilha conhecimento tácito com outra pessoa se socializando no trabalho através da observação, imitação e prática. Mas nem uma nem outra obtêm *insights* sistemáticos, e a organização como um todo não consegue “alcançar” esse tipo de conhecimento.

2) De tácito para explícito: A articulação entre conhecimento tácito e explícito consiste em externalizar os fundamentos de um conhecimento implícito em conhecimento compartilhável e útil para a empresa. Este processo estaria faltando na prática e na teoria organizacional ocidental.

3) De explícito para explícito: Combinar componentes isolados do conhecimento explícito para a constituição de um novo todo. Essa combinação não amplia a base do conhecimento já existente, apenas possibilita novas configurações para o mesmo conhecimento explícito. É o preferido no Ocidente, respeitando o paradigma da tecnologia da informação; envolve bastante, pois, o uso de mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e também o uso de redes computadorizadas.

4) De explícito para tácito: À medida que um conhecimento explícito é compartilhado em toda a organização, inicia-se o processo de internalização, ou seja, as pessoas o utilizam para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos, usando a inovação como parte do repertório de ferramentas e recursos necessários à execução das suas respectivas atribuições. Semelhante ao *learning by doing* onde os membros da organização passam a vivenciar o resultado prático do novo "conhecimento", ou melhor, desenvolvem um conhecimento operacional.

A espiral do conhecimento começa novamente após ter sido completada, em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

A fase crítica da criação de Conhecimento está na conversão de conhecimento tácito em explícito, que envolve um alto grau de comprometimento pessoal, pois cada membro, ao incorporar à inovação sua identidade pessoal, se compromete com seu trabalho e repassa-o, de forma que assim reinventa a organização e a si próprio, em uma identidade coletiva. Sob esse aspecto se enfatiza aquela noção de organização como organismo vivo, onde cada membro contribui, alimentando o sentimento de coletividade e o senso de responsabilidade.

A busca pela obtenção de conhecimento, além da informação e da prática, mostra que o fator humano e sua interação com o ambiente são fundamentais no enriquecimento e manifestação dos conhecimentos tácito e explícito dos membros da organização, colocando as pessoas em interação produtiva, tornando-as parceiras na socialização, combinação, compartilhamento e apropriação de conhecimento produzido em equipes.

Possibilitar a articulação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito é uma tarefa desafiadora. Uma das ferramentas gerenciais para expressar intuições e *insights* é a linguagem figurada e simbólica. Tal linguagem, evocativa e às vezes poética, fomenta a capacidade criativa das pessoas por meio de sensibilizações que convergem em um objetivo real.

Uma importante linguagem figurativa é a metáfora, como meio pelo qual pessoas em contextos diferentes compreendem algo de maneira intuitiva, mediante imaginação e símbolos, sem necessidade de análises e generalizações, e sem o uso de palavras. A metáfora funde duas áreas distintas em uma única imagem, gerando um conflito devido a tentativas de racionalizações, e o conflito desencadeia o processo criativo. À medida que as pessoas tentam definir com maior clareza o *insight* expresso pela metáfora, empenham-se em reconciliar significados conflitantes.

Ao esclarecerem como duas idéias numa frase são de fato semelhantes e dessemelhantes, as contradições expressas pelas metáforas são harmonizadas pela analogia. A analogia é o passo intermediário entre a pura imaginação e o pensamento lógico.

Pela lógica consistente e sistemática desenvolve-se um modelo real, cristalizando os conceitos emergentes e incorporando-os em um modelo acessível para toda a organização. Metáfora, analogia e modelo funcionam como fases difíceis de distinguir num processo de criação de conhecimento, captando o processo que converge conhecimento tácito em explícito.

Probst *et al.* (2002) chamaram a atenção para o fato de que o objetivo fundamental da gestão do conhecimento está em garantir que o conhecimento existente na organização seja aplicado de modo produtivo em seu próprio benefício, e lembram que a simples identificação e distribuição de conhecimento não garante sua utilização nas atividades diárias da empresa. Ressaltam, ainda, que o conhecimento deve ser considerado como um recurso organizacional capaz de promover oportunidades

significativas, mediante o acúmulo sistemático e intencional, tanto individual quanto coletivo, de *expertise*.

O desenvolvimento e a manutenção do conhecimento devem ser prioritários, visto que há necessidade permanente da reinvenção e criação de novas vantagens competitivas para a sustentação e participação da empresa no segmento onde atua.

Mas, e a criatividade, é parte diferencial nesse contexto?

A criatividade envolve a construção e o desenvolvimento de algo único, novo, expressivo, importante e útil, inovando por vezes o que já é existente.

A criatividade organizacional é, na sua totalidade, construída pelo indivíduo ou pelo próprio grupo, e objetiva gerar novos modelos de realização, focando um melhor posicionamento para o ambiente interno da organização e para o seu resultado de negócio junto ao mercado em que atua.

A criatividade é, para a economia atual, a exemplo da década de 1990, o mecanismo certo para gerar uma vantagem competitiva nesses modelos. Então, produzir vantagem competitiva passou a ser, além de um diferencial, um fator crítico de sucesso.

Existem inúmeras literaturas a respeito da criatividade ou da inovação organizacional, enfatizando, inclusive, os modelos de sucesso baseados na gestão do conhecimento e no estímulo à criatividade. Todas elas passam, sem dúvida, pelo valor que as organizações dão ao processo da Gestão do Desempenho. Entendendo-se que tanto o instrumento ou formulário utilizado pela empresa, como também a sua cultura, estão voltados para a identificação e valorização da existência da criatividade nos resultados individuais ou nos resultados do grupo.

Autores e estudiosos do tema valorizam a criatividade organizacional na gestão dos resultados, bem como no posicionamento estratégico frente às ações necessárias a uma melhor competitividade e desempenho organizacional.

A criatividade pode ser vista como um subconjunto mais amplo na construção da inovação e da mudança organizacional. Para entender esse subconjunto é preciso identificar o processo criativo, o produto criativo, a pessoa criativa e a situação criativa. Sua proposta passa por uma perspectiva de abordagem interacionista, onde o comportamento humano deve ser visto como um produto tanto da pessoa como da situação.

Isto implica que as diferenças individuais na criatividade podem ser compreendidas em termos de características individuais, tais como o estilo cognitivo, a capacidade cognitiva, a personalidade e a motivação.

Nesse direcionamento, a gestão de RH é parte fundamental no monitoramento e na própria criação de sistemas, conceitos e ferramentas de identificação e reconhecimento do homem “ser criativo” e dos fatores que o estimulam a essa atitude, no dia-a-dia das empresas.

CAPÍTULO 4 – ADMINISTRANDO A REDE CORPORATIVA

Na gestão empresarial moderna, na era da informação e da valorização do conhecimento, a informação deve ser tratada com um dos principais ativos da empresa.

Ela pode estar impressa em meios magnéticos, ou ser conhecida por alguns funcionários, mas, obrigatoriamente, deve ser protegida quanto à sua integridade, disponibilidade, confidencialidade e legitimidade, evitando fraudes, violações de acessos, uso irregular e divulgação indevida, até mesmo para a concorrência ou mercado em geral.

Entende-se como integridade a garantia que a organização possui sobre as informações e a proteção contra modificações não autorizadas e que violem a garantia da sua divulgação somente para pessoas autorizadas. Sua disponibilidade e possibilidade de acesso serão reservadas somente para aqueles que necessitem dessas informações para o desempenho de suas atividades. Entende-se como legalidade o estado legal da informação, ou seja, alinhado com as regras e com a legislação em vigor.

A segurança da informação tem deixado de ser tratada exclusivamente como assunto e problema específico da área de TI – Tecnologia da Informação, e vem sendo considerada como uma questão estratégica para garantir a continuidade do negócio da empresa.

A Política de Segurança é a formalização de todos os aspectos considerados relevantes por uma organização para proteção, controle e monitoramento de seus recursos computacionais, tendo como principal objetivo alcançar a disponibilidade, confidencialidade, integridade, legalidade e auditabilidade da informação.

Grande parte das empresas brasileiras adita ao contrato de trabalho de todos os empregados admitidos, independente do nível hierárquico ou formação acadêmica, um termo de responsabilidade sobre o uso dos sistemas internos e a proteção sobre as informações disponíveis no ambiente organizacional.

É também papel dos líderes gerenciar suas equipes, reforçando as suas atitudes e conceitos acerca dessa questão. Caberá ao Gestor das áreas ou divisão a responsabilidade pelas ações da sua equipe quanto à proteção dos dados, preservação da

rede interna e, sobretudo, pela identificação das oportunidades de geração de valor às suas atividades e funções que a rede possa lhe trazer.

Cabe também ressaltar a importância da rede corporativa de informações, pois é nela que se encontra o modelo de gestão das organizações, identificando-se os papéis de cada funcionário, a delegação de autoridade e sua distribuição, e as interfaces dos processos que trazem para o desempenho das funções uma enorme contribuição rumo ao alcance e a superação dos desafios do negócio.

CAPÍTULO 5 - NORMAS INTERNAS E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE RH

O estabelecimento de normas organizacionais é base de um sistema disciplinar efetivo na gestão de pessoas. Essas normas governam e orientam o tipo de comportamento esperado dos funcionários de uma empresa.

Bem redigidas, as políticas internas visam explicar o tipo de conduta exigido dos funcionários, e também apresentam o posicionamento da empresa diante de determinadas soluções e quais as medidas a serem adotadas pelos gestores das áreas diante daquela situação.

Os princípios básicos para uma boa utilização e contribuição de um conjunto de políticas ou regras internas são, primeiramente, a sua comunicação, ou seja: as normas devem ser amplamente comunicadas entre todos os funcionários, e para tanto a gestão organizacional deve estar segura de que os mesmos a conhecem.

As normas devem ser revisadas periodicamente, garantindo assim sua aplicabilidade e efetividade ao momento do negócio e ao seu sucesso. Suas razões devem ser explicadas aos funcionários sempre, pois a aceitação da sua coerência e existência é mais facilmente cumprida quando todos entendem a sua função.

Elas devem ser escritas, e ambiguidades devem ser evitadas, uma vez que isso resulta em interpretações diferentes das regras por gestores de diferentes níveis de formação.

Outro ponto importante quanto às normatizações organizacionais é a sua razoabilidade: elas devem estar alinhadas às necessidades das pessoas e do negócio. Para tanto, devemos cobrar das lideranças o cumprimento ou a utilização dessas ações disciplinares, garantindo assim um bom clima e uma boa relação de trabalho.

No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT objetiva facilitar os contratos de trabalho, evitando conflitos entre Empresas e Empregados. Sua origem é a Constituição Federal, todavia, seguiram-se a essa diversas reformulações legais que acompanharam a evolução do tempo e as necessidades apontadas pela modernidade.

Outra forte influência nas normas coletivas, ou mesmo nos procedimentos disciplinares existentes na realidade brasileira, são os Acordos Coletivos de Trabalho

firmados entre Empresas e Sindicatos da categoria, que objetivam facilitar ainda mais as relações trabalhistas, oferecendo, inclusive, em algumas categorias, melhorias expressivas do direito e facilitando a construção de relações éticas, sociais e humanas.

Torna-se importante ressaltar que, mesmo diante de regras bem escritas e aplicadas nas empresas, com leis claras e identificadas com as necessidades pessoais, profissionais e humanas, ou mesmo com Acordos Coletivos Sindicais abrangentes e alinhados às condições do trabalho de uma categoria profissional, o grande desafio nas disciplinas internas é, sem dúvida ou sobretudo, a ética encontrada nos comportamentos dos gestores, diferencial importante para que tudo tenha o seu lugar de forma cabível, que gere valor.

A questão da ética nas organizações, do comportamento ético de gestores e empregados, vai além das leis, das regras internas e mesmo dos acordos sindicais. Na verdade, estou falando de um conjunto de padrões de conduta e de julgamento moral aceitáveis. A ética fornece direções, cultura e ordenamento que ajudam muito a decidir entre a conduta adequada e a inadequada. É a ética, como também as leis e as regras internas de RH, que permeiam todos os aspectos das relações de trabalho.

O cumprimento das leis, a aplicação das regras e acordos e a maneira como os funcionários de uma empresa são tratados são aspectos fundamentais para que uma organização transite no seu ambiente de negócio, contribuindo para a sociedade e para todos aqueles que direta ou indiretamente trabalham para a empresa ou com a empresa.

CAPÍTULO 6 – MAPEANDO O CAPITAL HUMANO DE UMA EMPRESA

O planejamento dos recursos humanos e o seu alinhamento ao planejamento do negócio é o processo pelo qual podemos antecipar, ou mesmo fazer uma provisão das pessoas, nos aspectos quantitativos ou qualitativos de uma organização.

O ciclo de planejamento organizacional, normalmente praticado a cada ano, procura visualizar as tendências daquele segmento e identificar quais os fatores de oportunidade e de risco para um período. Ressalta-se que em determinados segmentos podemos afirmar que a previsibilidade de alguns fatores é algo desafiante e pouco passível de assertividade, em função das suas características, dentre elas: Fatores Econômicos que interferem no consumo; Fatores Comportamentais que interferem nas características do consumidor; e Fatores Tecnológicos que se desenvolvem rapidamente, deslocando produtos, interesses dos consumidores e o próprio conhecimento organizacional.

As empresas de serviços relacionados à tecnologia, ou empresas de desenvolvimento de tecnologia, necessariamente se dedicam a acompanhar o processo evolutivo da tecnologia com que atuam, evitando assim grandes distâncias da sua real necessidade e dimensão.

É nesse sentido que entendo ser o grande desafio dessas organizações. Talvez possa afirmar que, quanto ao planejamento quantitativo de RH, as organizações têm mais controle, em função dos cenários possíveis e, naturalmente, do orçamento que está definido. Porém, nos aspectos qualitativos, é necessário que se saiba bem o rumo dos negócios, para que os gestores de pessoas monitorem o nível de conhecimento e de aprendizagem que garanta à organização atravessar e superar seus indicadores de crescimento, principalmente aqueles que disserem respeito a tecnologia, domínio e conhecimentos tecnológicos.

À medida que as empresas planejam seus negócios, os gestores de RH, ou mesmo as áreas de Gestão de RH, devem buscar o máximo de alinhamento possível aos planos estratégicos de negócio, garantindo que os processos internos, as competências técnicas e a adequação das pessoas nos cargos ou funções sejam capazes de oferecer ao

desenvolvimento organizacional todas as condições para a realização dos planos, considerando-se os ajustes e adaptabilidades necessários.

Por meio do plano estratégico as empresas estimam suas metas e definem como atingi-las. O planejamento de RH objetiva suportar a linha de ação quanto à veracidade e identidade dos processos, instrumentos e competências, para que tudo isso se dê.

Neste sentido, o plano de RH oferece a quantidade de pessoas, cargos necessários para suportarem as melhores estruturas organizacionais, instrumentos adequados para o monitoramento do desempenho, capacitação de técnicos e gestores, programas de remuneração que reconheçam e recompensem as superações e, por fim, ferramentas que identifiquem, nas contribuições dos seus recursos humanos, potenciais de desenvolvimento que garantam o suprimento de competências e gestão para o médio e longo prazos.

Observa-se em diversas empresas que não há distinção entre o planejamento estratégico de negócio e o planejamento de recursos humanos. Aliás, é possível afirmar que ambos só existem em função das suas próprias identidades.

6.1 – Dando os Primeiros Passos no Planejamento de RH

Chiavenato (2004:78) diz: “o planejamento de RH é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais”. É definir a real força de trabalho, bem como os talentos humanos necessários para organização no futuro.

O planejamento de RH provisiona a empresa identificando a adequação entre competências, processos, cargos e metas organizacionais. É através dessa provisão que encontraremos indicadores do número de profissionais para determinadas áreas, ou de aumento de conhecimento, ou de potencial de desenvolvimento. São com esses indicadores que direcionaremos o suprimento dos talentos através dos processos de recrutamento e seleção.

6.2 – Recrutamento Externo

Para Chiavenato (2004:102), “as pessoas e organizações não nasceram juntas. A organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços”.

O mercado de trabalho que oferecerá o candidato ideal para uma vaga deverá ser aquele formador da competência necessária para o ocupante da vaga. O recrutamento de executivos e do pessoal técnico exige elevado grau de qualidade, identificando assim universidades, segmentos, empresas que servirão de fontes onde deveremos encontrar o melhor candidato – O Homem Certo.

É com a definição do cargo, atrelada ao processo de realização e alinhada ao plano estratégico e à missão da empresa, que a área de recrutamento define o perfil do melhor candidato para a seleção. Espera-se também que todas as etapas do recrutamento e da seleção estejam posicionadas de forma estratégica, garantindo que o futuro recurso, além de realizar as tarefas previstas na definição do cargo, ofereça potencial de superação e desenvolvimento que suporte a sucessão natural e necessária em toda organização.

O recrutamento não é importante somente pra a organização. É um processo de interesse bilateral. Os candidatos também necessitam de informações precisas sobre como será trabalhar na empresa. Ambos os lados enviam sinais de conhecimento e domínio. Portanto, é importantíssimo para a assertividade deste processo que todos os agentes estejam cientes das suas responsabilidades e que todos os processos e metas a serem oferecidos ao candidato, futuro empregado, estejam claros e sejam acordados com o mesmo.

6.3 – A Seleção

Quando se busca o alinhamento das ações de RH ao plano estratégico de negócio, fica claro que o processo de Seleção é o primeiro passo para o sucesso do plano. Segundo Robbins (2004), o objetivo de uma seleção eficaz é garantir a

adequação das características individuais do candidato aos valores requeridos pelo trabalho.

A Seleção oferece a organização, o candidato ideal identificado no recrutamento; todavia, além das suas qualificações ou competências para o cargo, seja em caráter imediato ou com melhores condições previstas para o médio prazo, cabe ao selecionador identificar se o candidato também oferece potencial de crescimento e se o mesmo possui características de identidade com os valores da organização e as características do negócio.

Hoje, grande parte das organizações seleciona seus candidatos identificando as suas experiências profissionais, a sua formação técnica, e também comportamentos que demonstrem identidade com os valores da organização.

É na etapa da seleção que podemos dar os primeiros *inputs* quanto ao potencial estimado do candidato. É claro que estamos falando de estimativa de crescimento, pois tudo o que temos até então é pouco para definições de longo prazo, mas sim para garantir que, no mínimo, tudo o que se observou no candidato durante o processo nos dá confiança de que ele poderá atingir, por exemplo, pelo menos duas posições hierárquicas acima daquela que está concorrendo. Esta já é uma grande conquista para o planejamento e sucessão dos talentos internos da empresa.

Deixaremos então que a sua futura liderança, através dos instrumentos e ferramentas de gestão, assim o ratifique. Afinal, um ciclo de desempenho o espera, e é sobretudo nessa condição de relacionamento, realização, alcance e superação que evidenciamos mais nitidamente toda a capacidade de contribuição e o potencial de desenvolvimento que têm os funcionários de uma empresa.

6.4 – Avaliando o Desempenho Organizacional

Diante de um intenso crescimento, e focados em planos futuros de negócio cada vez mais desafiantes, acredita-se que através da elaboração/implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho de forma estruturada se alcance os resultados estratégicos de negócio através das pessoas e dos seus desempenhos funcionais.

Um Sistema de Avaliação de Desempenho baseia-se nas seguintes premissas:

- O desempenho deve ser sistematicamente e ativamente revisto por cada gestor e seus subordinados;
- A Avaliação de Desempenho não se reduz a um momento formal de “entrevista”, cuja ênfase encontra-se na pessoa do desempenhante e em seu desempenho passado.

Todos os processos de gestão implicam na Análise de Desempenho. Quando o gestor atua como formador, toma decisões e soluciona problemas, a Avaliação é o elo que perpassa toda essa cadeia. Quando o gestor dá e recebe *feedback*, orientando e estimulando o desempenho, acredita continuamente que ele próprio e o outro são capazes de canalizar seu potencial para aperfeiçoar suas condições e buscar novos padrões de qualidade e produtividade na construção do futuro.

Portanto, um processo de Avaliação de Desempenho conjunto, em toda a empresa e de todos os funcionários, com o objetivo de consensar e estabelecer metas e compromissos que impulsionem o resultado dos negócios da Empresa, é, sem dúvida, um diferencial competitivo.

O uso adequado e contínuo da Análise de Desempenho fornece referenciais para a integração das metas organizacionais com os objetivos individuais; além disso, a Avaliação de Desempenho é um mecanismo eficaz para acompanhamento, orientação e estímulo das equipes no que diz respeito aos resultados dos seus processos.

A atitude que deve permear todo o Sistema de Avaliação de Desempenho deverá estar voltada para o progresso e desenvolvimento de todos os envolvidos e do ambiente de trabalho, promovendo oportunidades e estabelecendo ações de capacitação e treinamento, favorecendo assim aos gestores e sua equipe o alcance dos seus objetivos no curto, médio e longo prazos.

Outro aspecto importante que vejo em um Sistema de Avaliação de Desempenho é que o avaliado deve participar ativamente do processo, avaliando seu próprio desempenho e estabelecendo novas metas com o seu gestor. Todavia, a Avaliação do Desempenho não está centrada em julgamento de valor com relação à personalidade de nenhum dos envolvidos, mas sim no efetivo desempenho, tornando-se, portanto, um instrumento de competência de toda a organização.

Mas falar ou escrever sobre Avaliação de Desempenho implica em examinar algumas variáveis que, num contínuo, se estendem desde o sentido e entendimento das palavras *avaliação* e *desempenho*, passando pelas perguntas: Por que avaliar o desempenho? Por que, no geral, os sistemas fracassam muitas vezes antes mesmo de começar, apesar de suas boas intenções? Será que avaliar desempenho é mesmo necessário? E tem seu ponto final na análise do contexto cultural no qual a avaliação de desempenho será aplicada. O simples elencar dessas questões expõe, por si só, a complexidade, a ambivalência e o paradoxo próprios do assunto.

Essas condições traduzem, na verdade, processos psicológicos próprios do ser humano. Ao mesmo tempo em que deseja saber a opinião do outro sobre si, ele a nega e rejeita. Deseja expressar seus julgamentos sobre as pessoas e tem medo de fazê-lo. O entendimento desse comportamento tem sido, ao longo do tempo, um marco em toda a história do comportamento humano, e mesmo a sua preocupação central.

O tentar responder às perguntas: Quais são os princípios que regem o comportamento humano? Por que o homem age desta ou daquela forma? tem sido o ponto de origem de muitos estudos e pesquisas neste campo.

Paradoxalmente, apesar disso, muitas e poucas têm sido as respostas a esses inquietantes questionamentos. Muitas, porque atualmente já se conhece como o ser humano se desenvolve; como tem sua personalidade estruturada, a sua matriz de identidade e como ela é modelada a partir do desenvolvimento da auto-imagem e da auto-estima do indivíduo. Poucas, porque os conhecimentos atuais sobre a natureza e o comportamento humanos não explicam a totalidade desse fenômeno.

No entanto, a partir do repertório de conhecimento já existente, é possível observar, entender, interpretar e até mesmo prognosticar o comportamento humano a nível individual e coletivo, com razoável segurança. Um aspecto da dinâmica do comportamento humano, e que nos interessa particularmente, considerando o assunto Avaliação de Desempenho, diz respeito à identificação do potencial dos recursos e as características que tornam determinada pessoa um talento e um recurso de extrema importância para o negócio e para o futuro da organização.

É exatamente aí que podemos caracterizar a avaliação de desempenho, em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento sobre as pessoas, retroalimentando os demais sistemas de RH, tais como sucessão, carreira e retenção dos talentos.

CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA

7.1 – Tipo de Investigação

Segundo Yin (2005), o método, a sua aplicabilidade, ou mesmo um conjunto de métodos de pesquisa em uma investigação devem suportá-la de forma simples e objetiva.

A metodologia define e demonstra a dimensão científica experimentada em uma vivência ou uma investigação, reportando os objetivos evidenciados para um conjunto de fatos e dados importantes no processo de desenvolvimento de uma organização.

Outro ponto fundamental sobre o método, conforme proposto por Yin (2005), está na definição do problema a ser estudado, que objetiva ter os dados coletados de forma direcionada a dar ao pesquisador uma delimitação e um alinhamento formal para o estudo do caso.

7.2 – Estudo de Caso

Esse meio de investigação é, para Vergara (2006), “circunscrito” a entidades como famílias, pessoas, comunidades, empresas, órgãos públicos, ou até mesmo um país, e sua finalidade está diretamente atenta à profundidade e ao detalhamento do material estudado.

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Também para Yin (2005), a definição da fonte para o estudo de caso é um ponto muito forte para a qualidade do resultado. Nesse contexto, a fonte aqui definida é a combinação da experiência pessoal do autor com pesquisa de campo, formando assim, um dos modelos de estudo de caso reconhecidos por Yin.

7.3 – Universo e Amostra

O estudo de caso que será apresentado neste trabalho surgiu quando o autor, ocupante do cargo de diretor executivo em uma empresa de telefonia no Brasil, esteve diante de uma situação problema, perguntando-se como reter os talentos técnicos e chave da área de engenharia dessa organização, diante de um mercado extremamente ofertante de oportunidades de empregos para esse perfil.

A primeira ação foi definir um conjunto de empresas do segmento de operação da empresa onde o autor atuava, analisá-las quanto à identidade junto ao problema levantado e, em seguida, convidá-las a participar de uma pesquisa sobre possíveis soluções encontradas.

7.4 – Seleção dos Participantes

A definição dos participantes é, para Vergara (2006), de extrema importância, pois são eles os fornecedores de informações precisas. Nessa linha, os participantes desta pesquisa foram:

- a) empresas operadoras de telefonia;
- b) empresas de engenharia de telecomunicações;
- c) consultorias especializadas em soluções de gestão de pessoas.

7.5 – Coleta de Dados

Orientado pelas definições de Vergara (2006), os dados adquiridos foram coletados pelos seguintes tipos de pesquisa:

- a) Conhecimento dos procedimentos estratégicos na retenção de recursos chave utilizados pelas empresas;

- b) Entrevistas individuais abertas e focalizadas junto às áreas de Recursos Humanos;
- c) Questionários formatados para a identificação de metodologia para identificação de recursos chave nas organizações;

Ressalto que as entrevistas individuais abertas foram orientadas por perguntas que suportaram o preenchimento dos questionários, como, por exemplo:

- a) Quais os maiores desafios encontrados nos dias de hoje pela sua empresa na gestão de pessoas?
- b) Quais as áreas que mais chamam a sua atenção no quesito retenção de profissionais?
- c) Como a sua empresa define os seus recursos chave?
- d) Que tipo de estratégia é utilizada pela sua empresa para a retenção dos recursos chave?
- e) Qual a importância dos resultados do desempenho dos recursos chave na manutenção dos seus planos de retenção?
- f) Como é tratado o processo de sucessão ou de suprimento dos recursos chave?

Segundo Yin (2005:86), no tratamento dos dados para um estudo de caso o pesquisador “deve ser capaz de interpretar as informações à medida que estão sendo coletadas e saber, imediatamente, se as diversas fontes de informação se contradizem e levam à necessidade de evidências adicionais”.

7.6 – Tratamento dos Dados

Os dados coletados na presente investigação foram analisados sem procedimentos estatísticos, de acordo com os métodos de investigação utilizados. Os dados forneceram informações para a identificação de suposições presentes na investigação.

Antes de serem integralmente analisados, os dados foram identificados, classificados e organizados de forma estruturada, objetivando e facilitando sua interpretação.

Segundo Yin (2005), o tratamento de dados deve focar em conclusões convincentes, que dissipem interpretações alternativas, facilitando assim a orientação segura do pesquisador.

7.7 – Limitação do Método

No presente trabalho os dados trouxeram, além da identidade das empresas participantes com o problema identificado pelo autor na sua empresa, as respostas para as perguntas feitas pelo autor ainda na fase de identificação do problema.

Sua análise revelou a falta de conceitos e aptidões por parte das empresas participantes para tratarem do problema, bem como reforçou no autor a crença na importância da criação de uma alternativa inovadora que suportasse sua organização com um mecanismo e uma ferramenta objetivos, eficientes, adaptáveis e coerentes com todos os demais sistemas de gestão de pessoas.

Quanto ao prazo utilizado na pesquisa, entre a seleção e o convite às empresas selecionadas, entrevistas, retorno dos questionários e análise dos dados, o autor considerou oportuno, dentro das suas expectativas de identificação de possíveis soluções, o desenvolvimento das mesmas para implementação na sua empresa.

Ressalta-se que estava claro para o autor que as informações coletadas seriam um ponto importante para a sua experiência, compreendendo, desde o início, que teria em mãos uma visão global do problema e de possíveis alternativas de solução, para daí então chegar a um termo comum, pertinente e aplicável à sua realidade.

CAPÍTULO 8 - O MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL

A Empresa “X” é uma das principais operadoras de telefonia celular do Brasil. Fundada em setembro de 2003, atua, nacionalmente, em 21 Estados e no Distrito Federal, e está presente em mais de 2.300 cidades, o que representa cerca de 24 milhões de clientes.

É controlada por um grupo econômico de telefonia móvel, que conta com aproximadamente 125 milhões de clientes e atuação direta em 15 países.

Além de infraestrutura e cobertura digital com a tecnologia GSM, a Empresa destaca-se por oferecer serviços diferenciados, além de manter acordos de *roaming* em mais de 150 países dos cinco continentes. Juntas, estas operadoras movimentam mais de 90% do tráfego mundial de ligações. A operadora também tem parcerias em cerca de 90 países para a oferta de *roaming* de dados.

A Empresa “X” possui, atualmente, o maior portfólio de telefones celulares do mercado, com modelos para todos os perfis de clientes, incluindo aparelhos com câmera digital, MMS, MP3, Internet via *Wap*, *GPRS*, *EDGE*, *Bluetooth*, *Quadriband* e *G3*.

Ações Recentes

A Empresa promoveu mudanças em sua estrutura de negócios e implantou um novo posicionamento para a sua marca, estabelecendo um conceito aspiracional para ela. Sob alguns novos conceitos de *marketing*, a operadora inaugurou uma nova fase, destacando seus principais atributos: ampla cobertura, referência em tecnologia e oferta de serviços exclusivos para os seus assinantes. Foi então criado o projeto de um novo serviço customizado, que associa a sua marca a outras que são referências de padrão de qualidade e sofisticação, além de fornecer aparelhos celulares com serviços diferenciados e atendimento exclusivo (*Personal Mobile* e *Concièrge*).

Qualidade

O foco na qualidade de atendimento e de serviços já se fez notar em 2007. Em dezembro de 2006, segundos dados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), reguladora do setor, a Empresa “X” foi a operadora que registrou o mais baixo índice de reclamações entre as companhias de abrangência nacional: 0,1987 reclamações por mil usuários no SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) da Anatel. No período de maio a dezembro, a média de reclamações ficou em 0,269 por mil usuários. Tais resultados fizeram com que a Empresa passasse do quinto para o sétimo lugar no *ranking* de reclamações da Anatel, a melhor colocação entre as maiores operadoras de abrangência nacional. A Empresa “X” tem investido fortemente na qualidade de atendimento e de serviços. Em 2006 e 2007, além da unificação de processos, das melhorias no SAC, nas ferramentas internas, na infraestrutura da rede e de sistemas, foi a primeira operadora a criar uma Diretoria de Clientes.

Tecnologia

A Empresa “X” oferece cobertura 100% digital em todo o País, com tecnologia GSM, a mais utilizada no mundo e imune à clonagem. A operadora, além de ter lançado serviços de transmissão de dados via *Wi-Fi*, que permite acesso à *Web* banda larga a uma velocidade de até 11 Mbps, investe constantemente na expansão de sua rede, que já nasceu com compatibilidade EDGE, serviço que possibilita tráfego de dados a uma velocidade de até 236 Kbps, quatro vezes superior à velocidade comumente utilizada.

Serviços

A Empresa “X” atua com foco na fidelização de seus clientes, por meio de pesquisas de satisfação, e desenvolve ações de relacionamento tendo um conceito de Clube de Clientes como a sua principal ferramenta.

A Empresa “X” possui planos e serviços diferenciados para todos os perfis de clientes: de jovens a executivos, de pessoas físicas a grandes empresas. Destaca-se por ser a operadora com maior variedade de conteúdos. O X Idéias, por exemplo, é um conceito inovador de serviços de telefonia móvel voltados especialmente para o público

jovem. A iniciativa inclui serviços, interatividade, relacionamento, conteúdo exclusivo, mídia e eventos para os clientes da operadora.

O conteúdo é constantemente atualizado e tem foco em três grandes temas: música, cinema e jogos no celular. Engloba vídeo, *hits*, jogos, foto, torpedo, imagens e notícias. A operadora oferece acesso aos vídeos dos gols do Campeonato Brasileiro pelo celular e conteúdos de filmes por meio de parcerias com grandes estúdios. São oferecidos mais de 7 mil *hits*, entre MP3 (*Music Hits*), monofônicos e polifônicos, resultado de parcerias com grandes gravadoras, como *Sony BMG*, *Warner Music*, *Universal Music*, *EMI* e *Building Records*.

Como a Empresa “X” prima pela inovação, saiu na frente das suas concorrentes criando o *Idéias TV*, um serviço inovador de conteúdo multimídia, que oferece programações da *Bloomberg Television*, *Cartoon Network*, *CNN International*, *Discovery Móvel*, *ESPN Móvel*, *Fashion TV*, *The History Channel®*, *Maxx Esportes*, *A&E*, *Climatempo* e *Nickelodeon*.

A Empresa “X” oferece diversos serviços para clientes que desejam transmitir dados por intermédio de sua rede móvel, por celular, *palm* ou *notebook*. Além disso, é a operadora pioneira no Brasil a oferecer pacote ilimitado GPRS/EDGE para o tráfego de dados, além de planos adequados ao perfil de consumo. O serviço permite acesso à Internet e e-mail móvel, em alta velocidade e com a mobilidade de um celular.

A Empresa “X” conta com o portfólio mais completo de *smartphones* e soluções de e-mail móvel, voltados não só para empresas de todos os portes, mas também para profissionais liberais e usuários domésticos. Para empresas, a operadora disponibiliza atendimento personalizado, planos flexíveis e gestão total de uso e custos com ligações, além de tarifas diferenciadas.

CAPÍTULO 9 – O SETOR DA ECONOMIA

A telefonia móvel é um dos principais meios de comunicação do brasileiro. O número de usuários não para de crescer, segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel):

Com quase 100 milhões de usuários em 2006, a telefonia móvel é um segmento altamente competitivo. Em 2006, a base de clientes da Empresa “X” aumentou 28% em relação a 2005, passando de 18,7 milhões para 23,9 milhões. Com isso a empresa assegurou uma participação no mercado crescente ao longo de todo o ano, chegando a 23,9% em dezembro de 2006, 2,3 pontos percentuais acima do registrado em 2005 (Gráfico 1).

A participação de vendas líquidas da empresa encerrou 2006 também em alta: 38,1% contra 24,3% em 2005. Já a receita total subiu 12%, impulsionada por um aumento de 25,9% na receita com serviços. Tanto a base de pós-pagos quanto a de pré-pagos registrou crescimento. No segmento pós-pagos o incremento foi de 33,3%, passando de 3 milhões para 4 milhões, enquanto no pré-pago foi de 26,7%, subindo de 16 milhões para 20 milhões de assinantes.

A Empresa “X” alcançou em 2006 o maior EBTIDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) da sua história, com R\$ 1,1 bilhão.

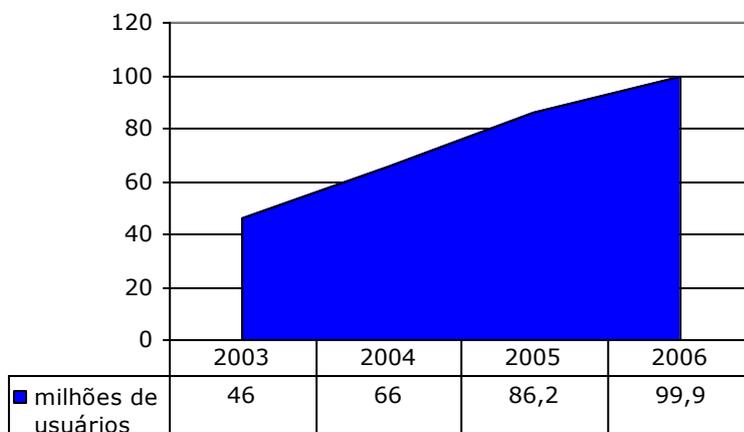


Gráfico 1 - Demonstração da evolução de clientes por ano

CAPÍTULO 10 – A EMPRESA "X"

Histórico

O Grupo Econômico controlador da Empresa “X”, por meio de sua subsidiária de Telecomunicações, começou a adquirir participações em empresas brasileiras do setor em 2000. A Empresa “X” é o resultado da unificação de seis operadoras nacionais.

Em setembro de 2003 foi anunciada a consolidação de todas as operadoras com identidade única, sob a marca Empresa X.

Missão e Visão

Em 2006, a Empresa “X” deu continuidade ao importante movimento de consolidação de sua identidade. Nesse processo, foi reforçada a disseminação dos novos valores e da nova Missão Organizacional, bem como construído o plano estratégico para cinco anos à frente.

A missão da Empresa “X” é ser o grupo de comunicação móvel líder no Brasil. Por liderança, entende-se ser o número um em rentabilidade e em número de clientes no mercado brasileiro de comunicação móvel.

Os valores honestidade, trabalho e austeridade têm sido os pilares para a conquista dessa missão.

A Empresa “X” baseia-se ainda nas seguintes prioridades: criação de valor para seus acionistas, promoção da inovação através de produtos e serviços, valorização do cliente, e motivação e comprometimento de seus funcionários, além de responsabilidade com a comunidade.

Princípios e Valores

A Empresa “X” promove políticas e estratégias corporativas norteadas pela ética e transparência. Os valores honestidade, trabalho e austeridade são fundamentais nesse processo.

Acreditando no trabalho como meio para o desenvolvimento de pessoas, não só em termos profissionais, mas também no que diz respeito a valores e crenças morais, a Empresa “X” busca ser um ambiente gerador de resultados para o negócio e para a sociedade no longo prazo.

A Empresa oficializa em seu Código de Ética e Conduta seu compromisso com a ética, a transparência, e com o desenvolvimento de seus funcionários. Nele estão estabelecidos os valores éticos fundamentais da Empresa: respeito às diferenças de cor, sexo, idade, deficiência física, convicção política ou crença religiosa, compromisso com a responsabilidade social, respeito à liberdade de expressão e lisura nas relações comerciais.

O Código de Ética e Conduta da Empresa contém premissas e padrões de comportamento que devem ser rigorosamente seguidos por todos os funcionários, independentemente de cargo ou função. Para a Empresa “X”, todos os funcionários atuam em um sistema de interdependência e de responsabilidade pelas funções que desempenham.

O Código serve como um balizador para minimizar a subjetividade de interpretações pessoais sobre princípios morais e éticos em todas as atividades da Empresa “X”. Os princípios gerais desse Código são:

1. A Empresa “X” tem absoluta convicção de que, para se consolidar, desenvolver e ser a primeira no *ranking* do serviço móvel pessoal, deve partir de objetivos empresariais e princípios éticos precisos que sejam compartilhados por acionistas e funcionários;
2. A Empresa “X” persegue a reputação de empresa sólida e confiável, consciente da responsabilidade social e empresarial;
3. Todas as diretrizes devem ser sempre marcadas pela confiança, integridade e lealdade, bem como pelo respeito e valorização do ser humano;

4. São fortemente repudiadas pela Empresa “X” atitudes guiadas por preconceitos relacionados a origem, religião, classe social, sexo, cor, idade, deficiência física e quaisquer outras formas de discriminação;
5. A Empresa “X” será líder no mercado de comunicação móvel no Brasil atendendo às expectativas da sociedade, servindo-a conforme o interesse comum e respeitando a legislação vigente;
6. A Empresa “X” não participa nem apoia movimentos ou campanhas políticas de qualquer ordem.

O Código de Ética e Conduta da Empresa “X” está postado em sua *Intranet* Corporativa. Este documento contém os procedimentos que devem ser adotados pelos funcionários no caso de dúvidas, sugestões ou registro de ocorrências.

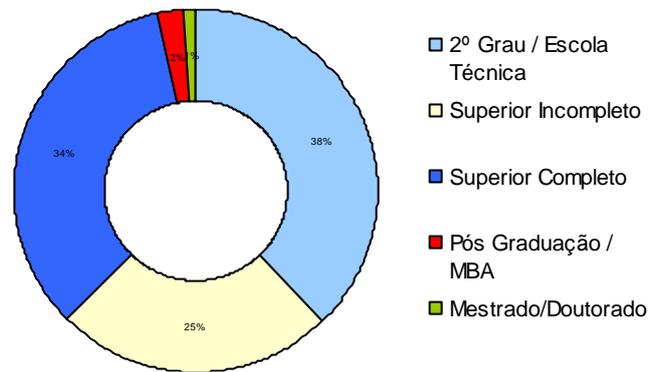
De forma a assegurar a qualidade de sua governança corporativa e garantir a transparência das informações contábeis, administrativas e financeiras, a Empresa X adotou o modelo da lei americana Sarbanes Oxley (SOX). A lei prevê um controle rigoroso de processos internos e estabelece formatos de divulgação e emissão de relatórios financeiros, aumentando a transparência do setor e do mercado como um todo.

Estrutura e Funcionamento

Em 2006, a Empresa “X” empregou diretamente quase 8.000 pessoas. Considerando os prestadores de serviço, foram mais de 18.000 empregos gerados.

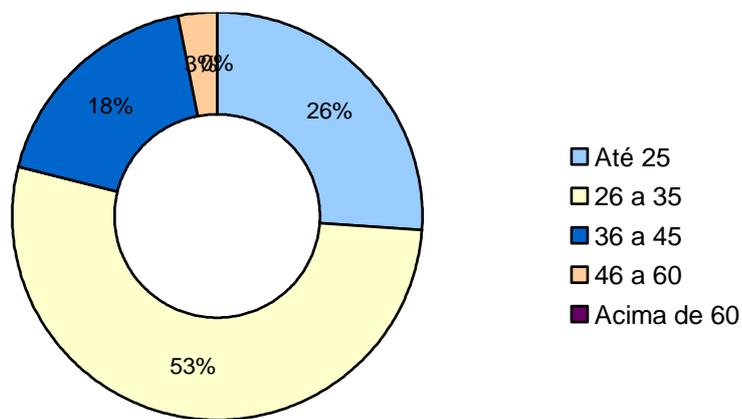
As estruturas organizacionais começaram a ser adaptadas ao novo modelo de negócios, onde as áreas comerciais foram fortalecidas nas regiões do país. As áreas de suporte ao negócio ficaram centralizadas na matriz. Em conjunto com a adaptação das estruturas foram revisitados os programas de mapeamento de talentos e avaliação de desempenho, bem como o plano de capacitação.

No final de 2006, 37% dos funcionários da Empresa “X” tinham curso superior completo, 79% tinham até 35 anos; e 52% eram do sexo feminino (Gráficos 2, 3 e 4).



2º Grau / Escola Técnica	38%
Superior Incompleto	25%
Superior Completo	34%
Pós Graduação / MBA	2%
Mestrado/Doutorado	1%

Gráfico 2 – Escolaridade dos funcionários da Empresa "X"



Até 25	25,99%
26 a 35	52,81%
36 a 45	18,12%
46 a 60	3,06%
Acima de 60	0,03%

Gráfico 3 – Faixa etária dos funcionários da Empresa "X"

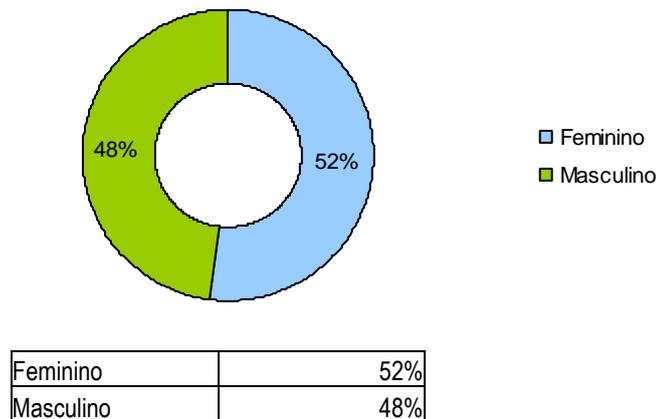


Gráfico 4 – Sexo dos funcionários da Empresa "X"

Desenvolvimento de Pessoas

As ações de treinamento e desenvolvimento na Empresa "X" visavam a criação de um ambiente de aprendizagem continuada, promotor de desempenho de alta *performance*, gerador de resultados para o indivíduo, a Empresa e a sociedade. Em 2006, o investimento em ações de treinamento e desenvolvimento correspondeu a uma média de 78 horas *per capita*.

Dentre os destaques, a implantação, no final do ano, do *e-learning*, que possibilitou maior abrangência, capilaridade e agilidade das ações de treinamento. Para 2007, o desafio estava na promoção contínua deste ambiente, que estimularia e suportaria a vontade de se autodesenvolver das pessoas, aprimorando suas competências de forma alinhada com a filosofia organizacional e o negócio da Empresa "X".

Benefícios

São vários os benefícios oferecidos aos funcionários da Empresa "X", além dos estipulados em lei:

- Plano de Previdência Privada;
- Seguro de Vida para os funcionários e seus dependentes;
- Plano de Assistência Médica e Odontológica para os funcionários e seus dependentes.

Ações de Integração e Comunicação Interna

Em 2006 a Empresa “X” deu continuidade às ações voltadas para o fortalecimento da cultura organizacional do grupo controlador em suas operações no Brasil, estimulando um ambiente cooperativo focado em resultados que beneficiassem a todos. Neste sentido, o objetivo da comunicação foi dar ampla visibilidade às metas e resultados alcançados, estimulando o pensamento crítico e voltado para o cliente, suas necessidades e a melhor forma de servi-lo.

A Responsabilidade Social também fez parte desse processo, sendo apresentada internamente como um componente relevante da estratégia organizacional para gerar retorno no curto, médio e longo prazos.

Gestão Estratégica ou Participativa

A Empresa “X” adotou em 2006 um modelo de gestão baseado no empresariamento: “cada um deve agir como dono do negócio”. Nesse modelo, a hierarquia é entendida somente como uma forma de organização, sendo fundamental que cada funcionário tenha total compreensão da função que desempenha e compromisso com o seu autodesenvolvimento. Cada um é visto como o principal responsável por suas atividades e, portanto, como um componente imprescindível para o objetivo maior, que é servir ao cliente com eficácia e eficiência, gerando resultados positivos para todos.

Relações Sindicais

A Empresa “X” mantém negociações sindicais em todo o país, guiando essas relações sempre de forma amistosa e harmônica, de forma a conciliar seus interesses com os interesses de seus funcionários. No ano de 2006 foram fechados mais de 20 acordos coletivos negociados com sindicatos de todo o Brasil.

Relações com Trabalhadores Terceirizados

Em 2006, a Empresa “X” implantou uma política de contratação e controle dos profissionais terceirizados na Empresa, padronizando seus procedimentos, tanto de contratação, quanto de gestão desses recursos.

Essa política visava garantir maior segurança jurídica nas relações com empresas terceirizadas, assim como verificar a idoneidade destas antes do estabelecimento de qualquer tipo de relação com a Empresa “X”.

Governança Corporativa

Conforme já foi mencionado, a Empresa “X” adotou o modelo da lei americana Sarbanes Oxley (SOX), também conhecida como lei de responsabilidade fiscal. Conforme previsto na lei, a Empresa “X” adotou os princípios de governança corporativa, aumentando o conforto e confiança de seus acionistas e possíveis investidores através de três princípios norteadores: transparência, prestação de contas e equidade.

O Conselho de Administração da Empresa – representante dos acionistas – exerce papel de órgão gestor desse processo, verificando os objetivos, políticas e estratégias para os negócios da Empresa. O Conselho é composto por três membros titulares e três suplentes, eleitos pelos acionistas para mandato de dois anos.

Além do Conselho de Administração, tem também grande relevância para a gestão da Empresa “X” a Diretoria Estatutária de suas empresas, formada atualmente por quatro membros, todos eleitos pelo Conselho para mandato de dois ou três anos.

Diálogo com Partes Interessadas

A Empresa “X” acredita que sua imagem é o reflexo da satisfação de cada cliente e do bem-estar da comunidade onde está inserida. O diálogo com partes interessadas é um aspecto chave nesse processo, pois é o que permite à Empresa identificar e maximizar seus acertos, além de reconhecer e corrigir rapidamente eventuais erros.

Para isso, a Empresa “X” possui vários instrumentos de diálogo com diferentes agentes sociais. Com relação aos clientes, podemos destacar ferramentas como mala-direta, central de atendimento, mensagens de texto, fale conosco via *site*, entre outros. Para mensurar a opinião dos clientes e a percepção da comunidade são realizadas, ainda, pesquisas de mercado, tais como *trackings* de imagem e de satisfação.

Em 2006, a Empresa “X” investiu fortemente na qualidade de atendimento e de serviços, sendo a primeira operadora no Brasil a criar uma Diretoria de Clientes.

A Empresa “X” o Pacto Global

Direitos Humanos

Investir no bem-estar das comunidades em que atua é parte da estratégia da Empresa “X” para se tornar líder em comunicação móvel no Brasil. Por isso, além de investir em tecnologia, a empresa promove idéias, atitudes e projetos que contribuem para o desenvolvimento social, econômico, tecnológico, empresarial e cultural do Brasil.

CAPÍTULO 11 - MAPEAMENTO E RETENÇÃO DE RECURSOS CHAVE NA EMPRESA “X”

A seguir será apresentado o modelo criado para a identificação de talentos críticos da Engenharia na Empresa “X” e todas as considerações a respeito, que objetivam dar à Empresa “X” a indicação dos perfis de competência e realizações dos seus profissionais nesta respectiva área, bem como orientá-la nas ações de desenvolvimento e retenção dos seus talentos.

A metodologia criada objetivou utilizar os conceitos e as caracterizações das competências organizacionais, competências gerenciais/profissionais e as de negócio, identificadas nas ações comportamentais avaliadas em cada item da avaliação de desempenho/resultado dos funcionários, especificamente da área de Engenharia.

A Empresa “X” decidiu eleger nos próximos cinco anos, a partir de dezembro de 2006, a Excelência Operacional como fator preponderante na manutenção da sua competitividade, bem como definir suas grandes diretrizes para esse quinquênio.

Tendo em vista as características do negócio, bem como as do mercado brasileiro na geração das especializações acadêmicas e profissionais dessa população/área, a Empresa “X” encontrava-se numa situação difícil, pois a Engenharia, a mais importante área da organização para a sustentabilidade da excelência operacional, destacava-se pela apresentação do maior percentual de *turnover* anual, quando comparada às demais áreas da Empresa “X”.

Por outro lado a área de RH, acompanhando o exercício estratégico para cinco anos, também acabou por mapear as competências organizacionais, gerenciais/profissionais e as de negócio da Empresa “X”, e treinar seus gestores na utilização das avaliações de desempenho em seu novo formulário.

A nova metodologia/instrumento de avaliação de desempenho dos individuais definia 5 (cinco) possíveis níveis de avaliação de resultados. São eles:

R0 - meta ou item não avaliado por falta de identidade com o cargo

R1 (resultado atingido com nível 1 de realização) - O funcionário deixou de atingir algumas das principais metas definidas

R2 (resultado atingido com nível 2 de realização) - O funcionário atingiu as metas dentro do nível esperado

R3 (resultado atingido com nível 3 de realização) - O funcionário superou a maior parte das metas

R4 (resultado atingido com nível 4 de realização) - O funcionário superou consistentemente todas as metas

Conforme Lopes e Felício (2006:2), em *Competências de Gestão em Globalização*, no estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização, “o conceito de competências evoluiu do simples 'somatório de saberes', para ganhar um carácter mais abrangente e fluído de saber agir e reagir face a situações profissionais complexas”.

A etapa seguinte da Empresa “X” foi avaliar as competências organizacionais/gerenciais/profissionais com os níveis de avaliação dos comportamentos individuais identificados.

Ao resultado da avaliação dessas competências a Empresa “X” deu o nome de nível de Competência Médio, refletindo assim o sentido de proximidade aos conceitos definidos, tendo em vista a subjetividade dos textos e também as questões humanas, normalmente encontradas na figura do gestor/avaliador, bem enfatizadas no Capítulo 6, item 4, deste trabalho.

CM1 (nível de demonstração da competência médio) - O funcionário demonstrou a competência abaixo do esperado pela Empresa.

CM2 (nível de demonstração da competência médio) - O funcionário demonstrou a competência dentro do esperado pela Empresa.

CM3 (nível de demonstração da competência médio) - O funcionário demonstrou a competência acima do esperado pela Empresa.

Daí então surgiu à ideia de validar, em cada um dos profissionais da Engenharia, seus aspectos de resultados quantitativos e qualitativos (R), com os conceitos de competência definidos (CM) pelo seu gestor. Qual o valor disso?

A partir da avaliação dos resultados e da identificação dos níveis de competência dos funcionários, analisamos conjuntamente as avaliações de Competência e

Resultados, definindo como o funcionário converteu suas Competências em Resultado, segundo a seguinte regra:

1- Tendo a organização definido o seu foco para os próximos cinco anos na Excelência Operacional, o Resultado tem prioridade e funciona como *acelerador* ou *reductor* da nota de Competência Média. Portanto, cada nível dos resultados terá os seguintes impactos sobre as avaliações de competência:

- R0: não avaliado
- R1: redução de 25% do nível de competência avaliado
- R2: manutenção do nível de competência avaliado
- R3: incremento de 25% do nível de competência avaliado
- R4: incremento de 50% do nível de competência avaliado

2 - Na aplicação destes fatores sobre o nível de Competência Média, é obtida uma nova escala de avaliação, com níveis mínimos de 0,8 e máximos de 4,5

3- O novo conceito terá como referência a sigla CR, com *ratings* 1, 2, 3 e 4 dentro de um *range* aproximado entre os mínimos de cada CR

CR1 (Competência e Resultado *rating* 1) - pontuação no *range* 0,8 a 1,72

CR2 (Competência e Resultado *rating* 2) - pontuação no *range* 1,73 a 2,65

CR3 (Competência e Resultado *rating* 3) - pontuação no *range* 2,66 a 3,75

CR4 (Competência e Resultado *rating* 4) - pontuação no *range* 3,76 a 4,5

4- Os *ratings* serão classificados em quatro categorias de desempenho e de importância, como se seguem:

- 1- *Rating* 1 - Verificação
- 2- *Rating* 2 - Consolidação
- 3- *Rating* 3 - Sustentação
- 4- *Rating* 4 - Chave

As categorias acima elegeram e direcionaram ações que foram dedicadas a cada um dos funcionários nelas alocados. Logicamente, as categorias que definiram os avaliados em patamares de Verificação e Consolidação, como veremos a seguir, só foram possíveis no cenário de Excelência Operacional, em função da visão para cinco anos, onde o tempo seria um fator contribuinte para melhoria ou para maior clareza sobre a “entrega” desses funcionários. Por outro lado, as categorias que definiram os avaliados em Sustentação e Chave, também apresentadas conceitualmente a seguir, direcionaram a Empresa para os profissionais que iriam garantir os planos organizacionais e, portanto, a gestão desses profissionais passaria a ser alvo estratégico, e sua retenção, muito indicada.

CAPÍTULO 12 – A ESTRUTURA DO MAPEAMENTO DE RECURSOS CHAVE CONSIDERADOS TALENTOS

Missão da Empresa “X”

Ser uma empresa de prestação de serviços de comunicação móvel de alta qualidade, em âmbito nacional, com uma rede integrada globalmente.

Ser uma empresa sólida, confiável, fácil de fazer negócio e que gera consistentemente resultados superiores para seus acionistas.

Visão da Empresa “X”

Ser a marca de telefonia celular preferida por sua inovação, transparência, qualidade e proximidade do cliente.

Valores da Empresa “X”

- Foco do Cliente
- Equipes e pessoas competentes e empreendedoras
- Ética, integridade e transparência
- Soluções em tecnologia voltadas para as necessidades do cliente
- Responsabilidade social e ambiental
- Valorização de parceiros e fornecedores
- Resultados superiores com custos competitivos

Definição Conceitual das Competências

Competências Organizacionais:

Avaliadas em todos os profissionais da Empresa “X”

- ▶▶ **Orientação para Resultados**
Capacidade de "fazer acontecer", garantindo melhores resultados para o negócio, mediante planejamento, organização, cumprimento de prazos, administração de riscos e controle de custos.

- ▶▶ **Orientação para Satisfação de Clientes**
Orienta esforços para identificar e atender necessidades e expectativas de clientes internos e externos, construindo parcerias para geração de alternativas que agreguem valor para a solução de problemas com agilidade e qualidade.

- ▶▶ **Trabalho em Equipe**
Coopera e age em conjunto, promovendo sinergia e interações produtivas. Envolve a habilidade de influenciar e encorajar outras pessoas para compromissos grupais, desenvolvendo a capacidade de se integrar como parte de uma equipe, com o objetivo de atingir resultados

- ▶▶ **Iniciativa e Proatividade para Soluções**
Investiga alternativas e opções de resolução de problemas críticos ou não, assumindo a atitude de gerar ideias e propostas de soluções.

- ▶▶ **Compromisso com a Organização**
Disposição de moldar as atitudes e posturas de acordo com as necessidades da organização, capacidade de trabalhar dentro de uma variedade de situações, inusitadas ou não. Alinhamento do indivíduo com valores e objetivos da Empresa, tais como lucratividade, rentabilidade, produtividade e outros.

- ▶▶ **Visão do Negócio**
Capacidade de relacionar seus conhecimentos e atividades com a dinâmica do negócio da Empresa e no mercado. Inclui conhecimentos dos produtos, o

acompanhamento dos movimentos do mercado e as ações para o crescimento do negócio da Empresa hoje e no futuro.

Competências Gerenciais:

Avaliadas somente em funções de gestão de pessoas

▶▶ Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Promove o crescimento das pessoas, avaliando suas necessidades e favorecendo condições para que o desenvolvimento aconteça. Orienta, dá *feedback*, utiliza-se da delegação e reconhece o bom desempenho das pessoas.

▶▶ Agilidade e Acuracidade nas Decisões

Capacidade de análise do contexto, baseando-se em fatos e dados para tomar decisões e assumir riscos. Age com rapidez e precisão.

▶▶ Custos e Produtividade

Elabora, acompanha e gerencia custos e orçamentos. Otimiza recursos, reduzindo desperdícios, diminuindo custos e aumentando a produtividade.

▶▶ Gestão Organizacional

Cria e mantém Práticas de Gestão (processos e políticas) adequadas e baseadas nas melhores práticas do mercado. Cria sistemas e métodos de controle para assegurar a aderência às práticas de gestão. Divulga e suporta os valores organizacionais, com atuação direta na gestão da mudança e do clima de trabalho.

▶▶ Liderança

Capacidade de motivar e influenciar a equipe em direção aos objetivos, através de suas atitudes, gestão de conflitos internos e comprometimento.

Competências profissionais:

Avaliadas com o enfoque técnico da função/cargo ou atividade

▶▶ Conhecimento Técnico

Demonstra sólida autoconfiança e domínio dos conhecimentos especializados requeridos por seu campo de trabalho, transmitindo segurança e credibilidade aos demais. Implica, ainda, no interesse em reciclar informações e tomar iniciativa de autodesenvolvimento profissional.

▶▶ Comunicação Interpessoal

Capacidade de expressar suas ideias de forma clara e objetiva, tanto verbalmente quanto por escrito, cultivando e mantendo boas relações com as demais áreas/ lojas da Empresa “X”. Transmite segurança, objetividade e energia ao se comunicar

▶▶ Custos e Produtividade

Elabora, acompanha e gerencia custos e orçamentos. Otimiza recursos, reduzindo desperdícios, diminuindo custos e aumentando a produtividade.

▶▶ Autodesenvolvimento

Atua na busca constante de novas informações e conhecimentos, aceitando desafios. Procura aprender com os erros, buscando *feedback*.

Competências do Negócio:

Competências relacionadas à Excelência Operacional avaliadas na identificação do potencial de desenvolvimento dos avaliados

▶▶ Busca de Novas Soluções

Capacidade de identificar, propor e criar novas soluções para os clientes em conjunto com as demais áreas da Empresa, tais como *marketing* e sistemas, garantindo a satisfação do cliente através do atendimento de suas necessidades,

entrega do produto e criação de novas oportunidades de negócios, gerando vantagem competitiva.

▶▶ **Conhecimento dos Produtos e Serviços e do Mercado**

Conhece com profundidade os produtos e serviços comercializados pela Empresa “X” e pela concorrência, assim como a abordagem comercial e respectivas estruturas, buscando frequentemente as informações necessárias para dar suporte ao seu processo de vendas, assegurando a geração das soluções adequadas.

▶▶ **Flexibilidade / Resistência à pressão**

Capacidade de se adaptar com facilidade às diferentes situações de mercado e a constantes mudanças, adaptando-se à realidade de cada cliente, encarando-as com naturalidade e boa vontade, suportando as pressões e frustrações naturais do trabalho, de forma a transformar as adversidades em oportunidades de negócio.

▶▶ **Gestão de Relacionamento**

Capacidade de gerir o relacionamento com o cliente, gerando novas oportunidades de negócios e trabalhando de forma proativa os conflitos, a fim de consolidar a qualidade deste relacionamento, na busca de fidelizar a relação comercial e criar uma barreira de entrada efetiva para a concorrência.

▶▶ **Negociação**

Capacidade de negociar, dominando todo o processo de negociação, trazendo resultados positivos para a organização, em termos de rentabilidade, produtividade, qualidade, investimentos e outros aspectos que não só os financeiros, atendendo as necessidades do cliente e propiciando um relacionamento de longo prazo.

Talentos e Sucessão

Cálculo do Índice Composto CR Competência Média (CM) X Resultado(R)

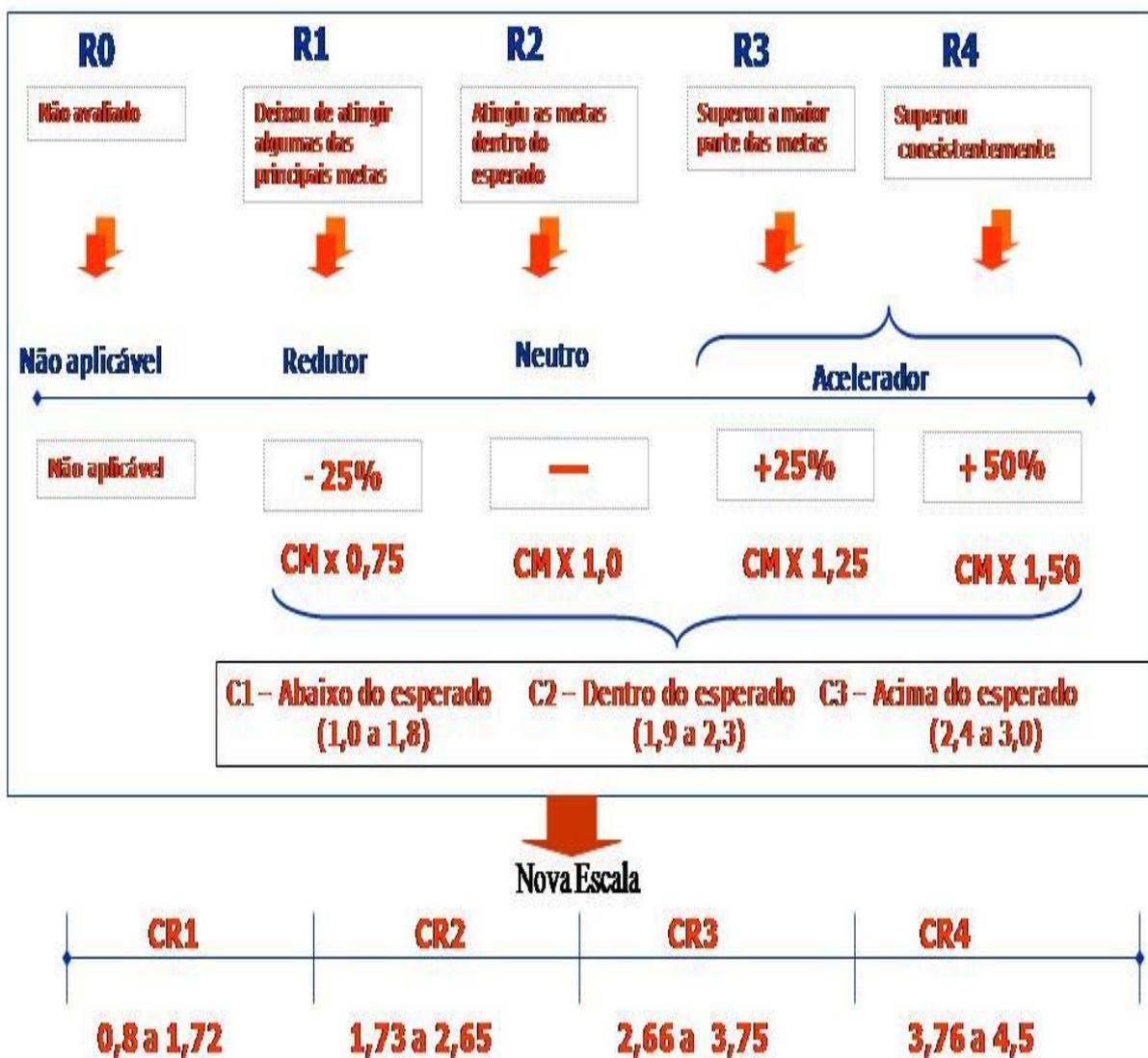


Gráfico 5 - Níveis de competência dos avaliados, calculando os fatores do resultado, realizando e apresentando a nova escala de CR de forma fictícia, para demonstração explicativa do conceito e exemplo da ferramenta.

Talentos e Sucessão

Definição dos Novos Conceitos



CR4 – Superou consistentemente

CR3 – Superou a maior parte das metas

CR2 – Atingiu as metas dentro do esperado

CR1 – Deixou de atingir algumas das principais metas

CR0 – Não avaliado

Gráfico 6 - Conceitos das categorias dos ratings, identificando as alocações frutos das competências versus resultado dos avaliados, dando à organização indicadores de ações para o seu processo de desenvolvimento.

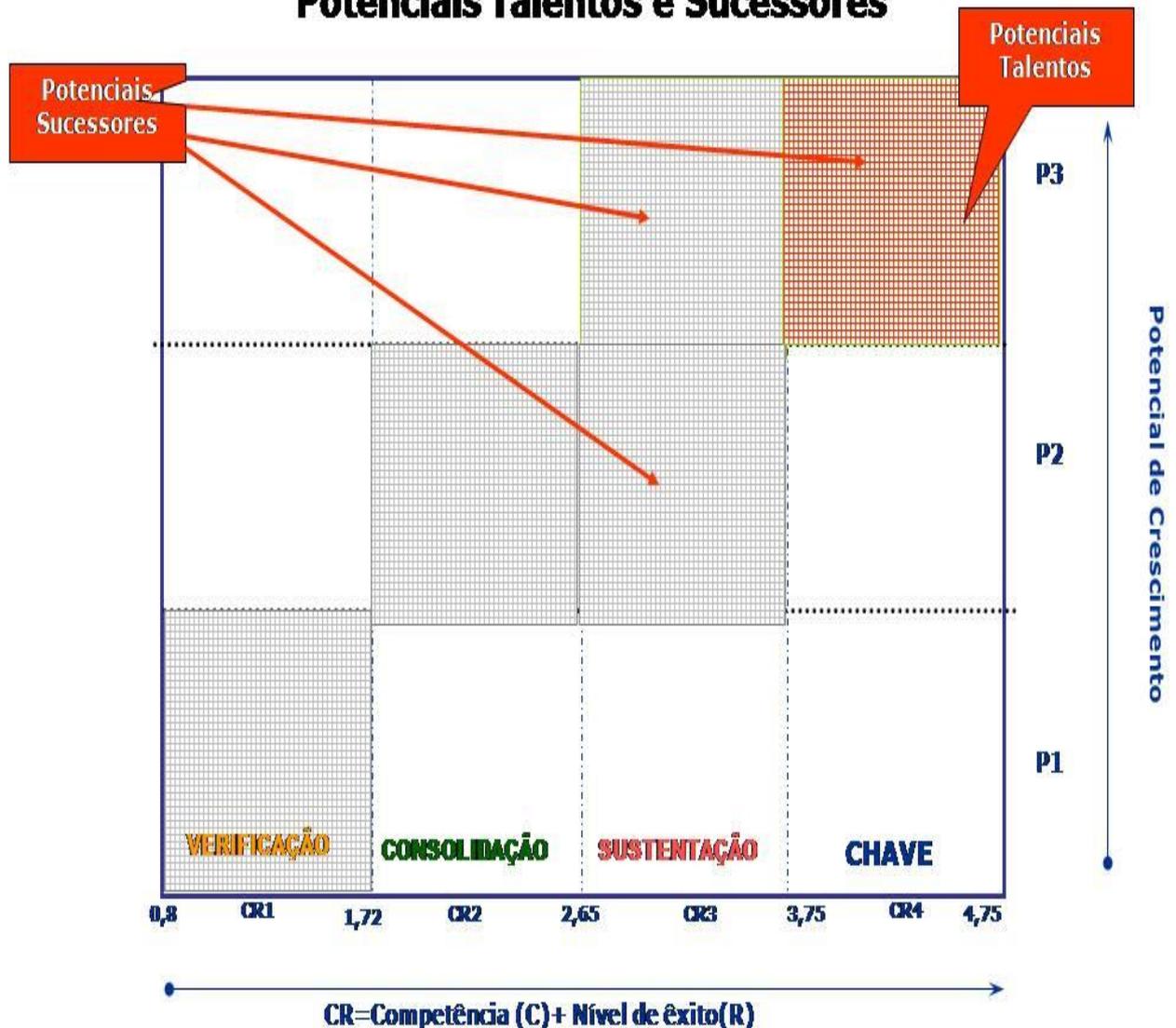
Talentos e Sucessão

Estratégia de Gestão dos Associados



Gráfico 7 - Estratégia para o processo de gestão dos avaliados/associados em cada um dos conceitos dos ratings.

Potenciais Talentos e Sucessores



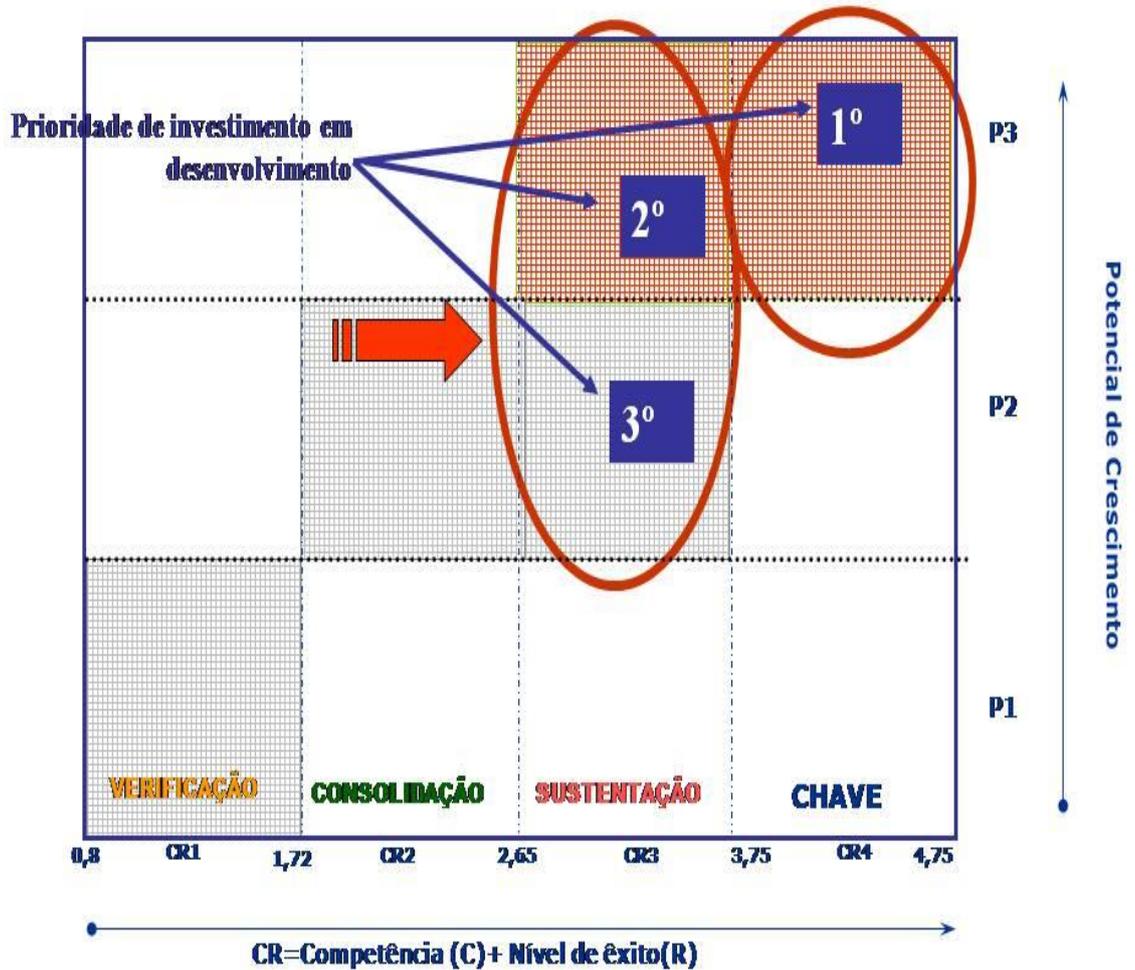
P1 – O profissional não apresenta as competências necessárias para acompanhar o crescimento do próprio cargo

P2 – O profissional apresenta as competências necessárias para acompanhar o crescimento do próprio cargo ou para ocupar cargos do mesmo nível

P3 – O profissional apresenta as competências necessárias para ocupar cargos mais complexos

Gráfico 8 - As melhores concentrações dos talentos potenciais, objetivando a superação dos resultados organizacionais em função da excelência operacional, bem como suas condições de sucessão/desenvolvimento a outros cargos.

Possibilidades de Priorização



P1 - O profissional não apresenta as competências necessárias para acompanhar o crescimento do próprio cargo

P2 - O profissional apresenta as competências necessárias para acompanhar o crescimento do próprio cargo ou para ocupar cargos do mesmo nível

P3 - O profissional apresenta as competências necessárias para ocupar cargos mais complexos

Gráfico 9 - As melhores concentrações dos talentos potenciais, objetivando a superação dos resultados organizacionais em função da excelência operacional, bem como suas condições de sucessão/desenvolvimento a outros cargos.

CAPÍTULO 13 – O PERFIL ATUAL DA ÁREA DE ENGENHARIA DA EMPRESA “X”

13.1 - Gráficos do Mapeamento dos Talentos da Empresa “X”

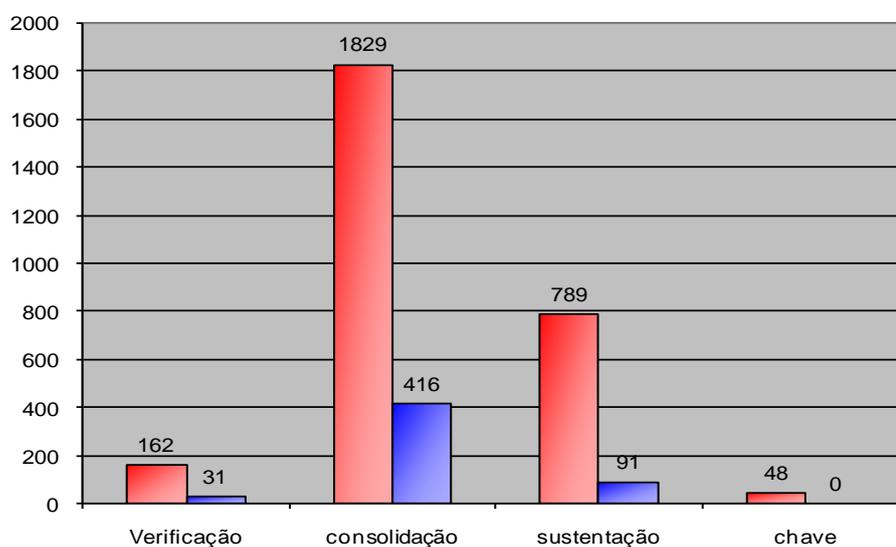


Gráfico 10 – Mapeamento dos talentos da área de Engenharia *versus* as demais áreas da Empresa “X”

Os dados em vermelho representam os talentos das diversas áreas da Empresa “X” e seus posicionamentos em número de profissionais.

Os dados em azul representam os talentos da Engenharia e seus posicionamentos em número de profissionais.

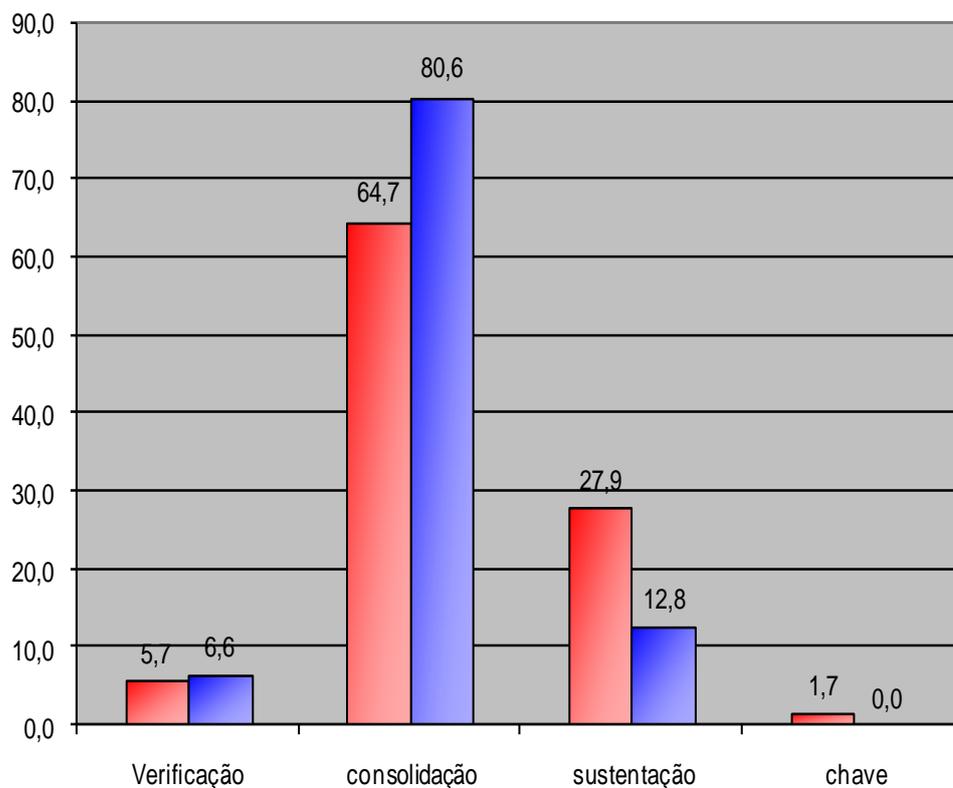


Gráfico 11 - Mapeamento dos talentos do setor de Engenharia *versus* as demais áreas da Empresa "X", em percentuais

Os dados em vermelho representam os talentos das diversas áreas da Empresa "X" e seus posicionamentos em percentuais.

Os dados em azul representam os talentos da Engenharia e seus posicionamentos em percentuais.

As demais áreas da Empresa foram avaliadas apenas numa primeira fase de teste da metodologia.

13.2 - Análise dos Gráficos do Mapeamento dos Talentos da Empresa "X"

Como é possível observar nos gráficos acima, a área de Engenharia possui um perfil de talentos que, de certa forma, é explicado com os dados de faixa etária apresentados no Capítulo 10 – A Empresa "X".

Não muito diferente das demais áreas da Empresa, sua grande concentração está no perfil de consolidação, o que demonstra um ciclo de maturidade da organização em todas as suas áreas de atuação.

Outro importante fato na explicação e no entendimento desses dados é a realidade do mercado de telecomunicações do Brasil. Grande parte dos profissionais ainda é de jovens entre 25 e 35 anos, com pouca vivência profissional em telefonia móvel, que neste país é um serviço basicamente existente nos últimos 13 anos.

Por outro lado, preocupa o fato de não se ter, neste momento, um maior percentual de profissionais no setor da Engenharia apresentando CR ou Potencial de Desenvolvimento nas categorias de Sustentação e Chave, que representam 12.8% da população e zero % do todo, respectivamente.

É fato que é significativo o percentual de profissionais em Consolidação, conforme acima comentado. Todavia, mesmo com o alto *turnover*, o percentual de profissionais em Verificação é de 6.6%, o que pode ser explicado pelo número de novos profissionais recentemente admitidos na Empresa e, conseqüentemente, a falta de conhecimento sobre os mesmos pelos gestores avaliadores.

Quando comparada essa realidade ao mercado ou aos competidores da Empresa “X”, não encontramos distâncias expressivas na massa estatística. Mas o que pode vir a ser uma ameaça no futuro da Empresa é a permanência desses profissionais na categoria Consolidação, caso não haja investimentos nas suas evoluções ou desenvolvimentos.

CAPÍTULO 14 – E O QUE ESTÁ SENDO FEITO E DEVE SER MANTIDO NOS PRÓXIMOS ANOS NA EMPRESA “X”?

A Empresa “X” tem dedicado esforços no desenvolvimento dos recursos em Consolidação, através de treinamento ou mesmo de *coach* dos gestores.

Os critérios de definição de objetivos ficaram cada vez mais claros, mais mensuráveis, tangíveis e focados na Excelência Operacional, o que, de certa forma, ajuda em muito na condução e análise dos desempenhos e na contribuição ou influência das competências organizacionais/gerenciais/profissionais de cada um dos indivíduos nos seus resultados.

Grande quantidade de novos projetos que objetivam a evolução do conhecimento foram criados para a área de Engenharia, e todos os processos internos de operação técnica foram revistos, na busca da identificação de novas oportunidades e interfaces entre as áreas técnicas, favorecendo uma maior generalidade do conhecimento profissional.

Os gestores também estão sendo treinados, cotidianamente, para desenvolverem suas competências de gestão e, sobretudo, as suas características de delegação, objetivando a maior exposição dos talentos, a maior experiência dos mesmos e o maior conhecimento das suas evoluções na percepção da Empresa.

A estratégia da Empresa “X”, além da capacitar os seus gestores na gestão de pessoas, no desenvolvimento organizacional e na visão sempre voltada para a sucessão futura dos seus talentos, foi de estreitar as relações da Empresa com o meio acadêmico, identificando as competências do negócio nos jovens em formação na área de Engenharia e oferecendo-lhes projetos que poderiam ser realizados ainda no período acadêmico e/ou após a sua conclusão, como *trainees* ou em estágios técnico-profissionalizantes.

CAPÍTULO 15 – E O QUE DIZ A LITERATURA A RESPEITO DO TEMA?

Grande parte dos teóricos dedicados ao tema sugere que o caminho ideal para uma organização mapear seus talentos chave contempla os seguintes aspectos de relevância:

As organizações devem primeiramente identificar quais são as suas competências de negócio, suas competências técnicas, suas competências profissionais e suas competências organizacionais. A influência dessas definições deve vir da Missão Organizacional, da Visão Organizacional e dos Valores Organizacionais, pois são fatores que permeiam inicialmente as suas estratégias de negócio.

Em seguida devemos olhar os cenários possíveis de operação a serem superados e, nesse sentido, identificar planos e estratégias de realização. Tudo isso focado nos principais níveis de resultado e, naturalmente, identificando na organização a existência de sistemas, competências e recursos de suporte.

Outro importante passo é a qualificação e a pertinência das ferramentas de gestão de RH, principalmente as relacionadas ao processo de Gestão do Desempenho, que garantem a disseminação das metas e dos resultados esperados. Nesse sentido, faz-se importante a formação dos avaliadores e a atuação gerencial dos gestores nos ciclos do desempenho.

Para tanto, a capacitação dos gestores torna-se fundamental. Lopes e Felício (2006) enfatizam que nos dias de hoje as organizações operam com complexidade e instabilidade. A função da gestão de pessoas é cada vez mais uma função de grande responsabilidade na condução da gestão organizacional e deverá ser desempenhada em situações diversificadas e em contextos onde se exige mudança permanente. Portanto, quanto mais competentes e capacitados estiverem os gestores de uma organização, melhores serão os resultados de todos os projetos, planos e processos de desenvolvimento de pessoas.

Para Chiavenato (2004), um relevante indicador de sucesso é o treinamento das pessoas de forma a manter, nos negócios com alta tecnologia, o melhor nível de capacitação e informação. O que nos faz resgatar, na gestão do conhecimento, o

princípio básico das organizações modernas que transformam o homem e a sua intelectualidade em um efetivo capital organizacional.

Entender que uma organização é constituída por um conjunto de aptidões e que em seu capital total está o homem, com o seu conhecimento técnico e profissional revelado em realizações, faz com que o posicionamento estratégico da empresa dedique-se à gestão desse ativo, mapeando-os, reconhecendo a sua evolução constante, protegendo a sua permanência no ambiente organizacional e estimulando a sua participação criativa, motivada e alinhada aos interesses e às constantes mudanças impostas por um mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), o alinhamento estratégico do negócio às competências gerenciais e técnicas dos seus funcionários é essencial para o primeiro passo do mapeamento de talentos numa organização. Definidas como competências essenciais, os autores ressaltam a importância da validação e da valorização das mesmas através do resultado do desempenho dos avaliados.

Suas concepções defendem a distribuição dos funcionários de uma empresa em quatro categorias. São elas:

- 1- Funcionários portadores de competências essenciais - são aqueles que possuem habilidades específicas que estão diretamente ligadas à estratégia da empresa, como, por exemplo, cientistas de P&D em uma empresa farmacêutica, ou, os cientistas da computação em uma empresa de desenvolvimento de *software*. As recomendações dos autores passam pela sugestão da exata identificação desses funcionários e na proposta das empresas assumirem compromissos de longo prazo com esses funcionários, investindo em seu treinamento e desenvolvimento constantes, objetivando a manutenção das suas excelências técnicas, comportamentais e gerenciais quando for o caso.
- 2- Funcionários que ocupam cargos tradicionais - são aqueles com habilidades de valor relativo à empresa, mas não exclusivas, como, por exemplo, vendedores de uma loja de departamentos e/ou os motoristas de caminhão de uma empresa transportadora. As recomendações passam pela ênfase na remuneração pelo bom desempenho, entendendo que os investimentos em desenvolvimento e treinamento serão menos frequentes.

3- Funcionários contratados para toda a empresa - são aqueles com menor valor estratégico atuando em diversas áreas da empresa tais como auxiliares administrativos, escriturários, manutenção etc.

As relações de trabalho para esses indivíduos tendem a ser baseadas em regras e procedimentos, demandando pouco investimento no desenvolvimento dos ocupantes.

4- Funcionários com competências exclusivas - são aqueles não diretamente relacionados com as estratégias fundamentais da empresa, como, por exemplo, os advogados, consultores, pesquisadores de laboratórios etc. Na visão dos autores, é possível que as empresas optem por formarem parcerias externas, sem contrato de trabalho formal, estabelecendo alianças com a contraprestação do serviço e com o pagamento da informação.

Na exposição dos autores, percebemos que suas linhas de pensamento passam por definir na empresa os grupos funcionais e, a partir daí, concentram suas estratégias de retenção e desenvolvimento com base no grau de importância para o negócio.

Já para Robbins (2004), cada vez mais as empresas buscam na auto-suficiência e nos resultados dos seus funcionários as suas competências, e a partir daí os ajudam no direcionamento do seu futuro, logicamente alinhado aos interesses da empresa. O autor defende a importância do equilíbrio das competências especializadas e das generalistas, ou do negócio identificadas nos desempenhos dos talentos. Enfatiza que, mais que a própria empresa, os profissionais devem declarar suas intenções de carreira e seus interesses de futuro. Também considera importante que as empresas estejam estruturadas na apuração dos seus recursos chave, mas garantindo a equidade nos critérios de avaliação e apuração. Na sua visão, todos os processos de avaliação de talentos devem ter regras claras e conhecidas por todos, através de comunicações constantes dos supervisores.

Por fim, a linha de pensamento de Robbins a respeito do tema me leva a crer que esse processo é bilateral – empresa e funcionários juntos na construção dos seus relacionamentos e alinhados nos planos de permanência e desenvolvimento funcional e organizacional. O autor entende que a organização deve estar preparada para suprir seu potencial humano, considerando que esse dinamismo entre perdas e reposições do

capital técnico e profissional é parte integrante da nova economia e, para tanto, requer uma atenção organizada e estruturada por parte da gestão de pessoas.

Percebe-se ainda que os conceitos teóricos estão direcionados para a recomendação de um plano organizado pelas empresas na identificação dos seus recursos chave, e que proteger aqueles profissionais que se destacam nas suas realizações e oferecem à empresa resultados relevantes para a sua competitividade é parte integrante da gestão moderna e estratégica de RH.

CAPÍTULO 16 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

16.1 – Conclusões sobre o Caso

A Empresa “X” está convencida quanto à assertividade e à contribuição da metodologia de mapeamento de recursos chave para a Engenharia, entendendo nesse contexto a importância da área de Engenharia para o desenvolvimento e competitividade do negócio de telefonia móvel no Brasil.

Sua vivência nos dois primeiros anos de utilização dos instrumentos de avaliação de desempenho e competências, e na conversão em resultados como fator para qualificação e identificação dos perfis de competências dos profissionais, trouxe para a sua estratégia de excelência operacional uma alavancagem competitiva em relação ao mercado.

Por outro lado, o mapeamento dos talentos passou a ser uma verdadeira bússola para as ações de desenvolvimento e capacitação de talentos, influenciando, inclusive, o nível de investimentos financeiros por indivíduo. Os processos de recrutamento e seleção passaram a ser orientados também por esses resultados, que diretamente indicam as ações de suprimentos de profissionais e em que prazos de tempo elas deverão se dar.

O ambiente gerencial interno sente-se mais seguro quanto ao uso da metodologia e seus agentes entendem que saíram de um modelo subjetivo, onde a intuição influenciava fortemente suas considerações, e desfrutam, agora, de um meio objetivo, neutro e mensurável no quesito avaliação de talentos.

Ressalta-se que tanto o domínio técnico da metodologia por parte dos agentes de utilização (gestores/avaliadores) como os resultados que ela oferece para o desenvolvimento organizacional não serão atingidos num curto prazo, pois impactam diretamente na cultura organizacional e em ações de mudanças das crenças e dos velhos hábitos dos gestores. Todavia, pode-se afirmar que a Empresa “X” vem superando esses fatores de forma surpreendente e eficaz.

O próximo passo da Empresa “X” é sistematizar e implementar a metodologia para a área de Informação e Tecnologia (IT), entendendo-a como um segundo e importante setor de talentos críticos de sucesso, e, por fim, num horizonte de dois anos, nas demais áreas da Empresa – que, aliás, participaram apenas de uma amostragem teste, traduzida, inclusive, nos gráficos de números 10 e 11 deste trabalho.

16.2 – Conclusões sobre as Suposições

O método qualitativo de estudo de caso mostrou-se assertivo para os propósitos da investigação. Foram comprovados o interesse e a dificuldade das empresas pesquisadas em identificar ferramentas ou metodologias que garantam resultados de avaliações de competências e *performance* de forma objetiva e mensurável.

O problema encontrado na Empresa “X”, que originou o processo de pesquisa, também era realidade nas empresas participantes. A amostragem foi expressiva e influente na decisão do estudo e na implementação da metodologia na Empresa “X”.

16.3 – Sugestões para Novas Investigações

É certo que alguns pontos referentes ao tema aqui apresentado podem ser aprofundados, como também situações próximas à limitação dos argumentos do autor podem ser questionadas ou percebidas através de outras tantas perspectivas.

O resultado dessa investigação pode suscitar a evolução de novas questões ou experimentos em contextos e ambientes diferentes, como, por exemplo:

- Empresas percebidas por produtos,
- Empresas percebidas por serviços,
- Empresas percebidas por custos.

O importante é que, independente dos fatores de percepção e diferenciação competitiva, a questão da identificação dos talentos chave parece-me pertinente.

BIBLIOGRAFIA

- Balceiro, R. e L. B. Balceiro (2001), *A Aprendizagem Organizacional e a Inovação*. Curitiba: PUC.Pr-Cits.
- Bohlander, G. W., S. Snell e A. Sherman (2003), *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thonson.
- Chiavenato, I. (2004), *Gestão de Pessoas. O novo papel dos Recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. (1993), *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Lopes, A. e M. J. Felício (2006), *Competências de Gestão em Globalização- Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização*.
- Nonaka, I. e H. Takeuchi (1997), *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*. London, UK: Routledge & Kegan Paul.
- Probst, G.; S. Raub; K. Romhardt (2002), *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Robbins, S.(2004) , *Comportamento Organizacional* . 9. ed. São Paulo: Pearson
- Vergara, S. C. (2006), *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2006), *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo:Atlas.
- Yin, R. K. (2005), *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- Castels, M. (1999), *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cavalcanti, M. e E. Gomes (2000), *A Nova Riqueza das Organizações - os capitais do conhecimento*. Rio de Janeiro, *Revista TN Petróleo*, Rio de Janeiro 16
- Edvinsson, L. (1998), *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. Rio de Janeiro: Makron Books.
- Fuld, L. (1993), *Administrando a Concorrência*, 2. ed. Rio de Janeiro: Record.
- Handy, C. (1988), *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Lucena, M. (2004), *Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho*. São Paulo:Atlas.
- Milkovich, G. (2000), *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Say, J. B. (1996), *Cours d'Economie Politique*. Paris: Flammarion.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. *et al.* (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*: New York: Doubleday.
- Stewart, T. (1998), *Capital Intelectual*.Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K. (1998), *A Nova Riqueza das Organizações*.Rio de Janeiro: Campus.