

POLÍTICA DE TREINAMENTO COM BASE EM DEFINIÇÃO DE
COMPETÊNCIAS A PARTIR DO MÉTODO DE DOMINÂNCIA
CEREBRAL: ESTUDO EM USINA TERMELÉTRICA DE MANAUS

Paulo Cesar Rocha Gomes

Projeto de Mestrado
em Gestão de empresas

Orientador: Doutor Albino Lopes,
Prof. Associado com Agregação do ISCTE

Abril, 2010

**POLÍTICA DE TREINAMENTO COM BASE EM DEFINIÇÃO DE
COMPETÊNCIAS A PARTIR DO MÉTODO DE DOMINÂNCIA CEREBRAL: ESTUDO EM
USINA TERMELÉTRICA DE MANAUS**

Paulo Cesar Rocha Gomes

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais pelo incentivo em prosseguir sempre crescendo profissionalmente. A minha esposa pela paciência e dedicação a meus tempos de estudo. A meu filho e minha filha que espero desfrutem futuramente de todo este esforço.

RESUMO

O tema da dissertação versa a política de treinamento com base em definição de competências a partir do método de Dominância Cerebral, desenvolvendo-se o estudo em usina termelétrica no estado do Amazonas.

Tem como objectivo principal apontar um modelo de definição de competências baseado no Método da Dominância Cerebral para adequação à política de treinamentos de uma usina termelétrica no estado do Amazonas.

Em termos de método optou-se pela pesquisa de campo, através de um estudo que visou promover a interpretação de como a utilização de metodologias apropriadas pode servir para a definição de competências necessárias às diversas atribuições de cargos, distribuídas pelos diversos departamentos que compõem uma empresa. Nesse contexto, a pesquisa foi aplicada através de questionários fechados, a um total de 26 colaboradores.

Esta pesquisa permitiu aos gestores das equipes envolvidas no estudo, um melhor conhecimento de suas respectivas equipes, bem como das preferências, comportamentos e características de forma particularizada que implicam na definição do perfil de competências para cada cargo ou departamento específico. metodologia aplicada. Os resultados advindos deste estudo servirão de suporte ao gerente na definição dessas competências, buscando a médio prazo concentrar as ações da política de treinamentos da empresa para buscar uma sintonia em relação aos perfis delineados.

PALAVRAS CHAVE: Política de Treinamento; Competências, Métodos, Dominância Cerebral.

SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO JEL:

M1 Business Administration

M12 Personnel Management

ABSTRACT

Training policies with base on definition of competences starting from the method of Cerebral Dominance: study in a power plant in Amazonas State.

To point a model of definition of competences based on the Methods of Cerebral Dominance for adaptation to the policies of trainings of a power plant in Amazonas State.

The chosen methodology was field research. The study focused on interpreting the usage of appropriate methodologies for defining the necessary competences for several positions within the companies departments. In that context, the research was applied through closed questionnaires to a total of 26 collaborators.

The research allowed managers to have a better knowledge on their respective teams, specifically their preferences and behaviors. Management also gathered particular characteristics that are help define the competence profiles for each specific position in each department. The results of this study will support managers in the definition of those competences. In medium-term, they will help the company to align the applied training policy to the delineated profiles.

KEYWORDS: Training Policy; Competences, Methods, Cerebral Dominance

JEL CLASSIFICATION SYSTEM:

M1 Business Administration

M12 Personnel Management

LISTA DE SIGLAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ARH	Administração de Recursos Humanos
DISC	Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
MBTI	<i>Myers Briggs Type Indicator</i>
O&M	Operação e Manutenção
RH	Recursos Humanos
SEB	Sistema Elétrico Brasileiro
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TEP	Termoelétrica Potiguar S.A.
TGA	Teoria Geral da Administração
UTES	Usinas térmicas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	As variáveis básicas da TGA.....	18
Figura 2.	Etapas do levantamento das necessidades de treinamento.....	48
Figura 3.	Quadrantes cerebrais – Estilos de dominância cerebral.....	58
Figura 4.	Modelo de competências para o estudo em operacionais de termelétricas	65
Figura 5.	Organograma do Grupo Global.....	70
Figura 6.	Vista aérea da UTE Manauara.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Distribuição dos participantes por gênero.....	73
Gráfico 2.	Distribuição dos participantes por faixa etária.....	73
Gráfico 3.	Distribuição dos participantes por tempo na empresa.....	74
Gráfico 4.	Distribuição dos participantes por nível de escolaridade.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	As principais teorias administrativas e seus enfoques.....	19
Quadro 2.	As principais teorias do pensamento administrativo – por período de surgimento.....	20
Quadro 3.	Características do profissional nas novas relações de trabalho.....	22
Quadro 4.	Técnicas no processo de comunicação na Dominância Cerebral.....	59
Quadro 5.	Características no trabalho em equipe.....	60
Quadro 6.	Características do processo de aprendizagem no modelo de Dominância Cerebral.....	61
Quadro 7.	Elementos do Processo de Pensamento Estratégico – Cérebro Integral....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Dominância por Gerência.....	75
Tabela 2.	Dominância por gênero.....	75
Tabela 3.	Dominância por faixa etária.....	76
Tabela 4.	Dominância por tempo de empresa.....	77
Tabela 5.	Dominância por nível de escolaridade.....	77
Tabela 6.	Gerência de Operações e Manutenção (O&M) – dados consolidados.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETO DE ESTUDO E JUSTIFICATIVAS.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 METODOLOGIA.....	15
1.4 APRESENTAÇÃO GERAL DOS CAPÍTULOS.....	16
2 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.....	17
2.2 AS ORGANIZAÇÕES E AS MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.....	20
2.3 A ÓTICA CONTEMPORÂNEA: GESTÃO DE PESSOAS.....	23
2.4 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES SOB O ENFOQUE MOTIVACIONAL.....	24
2.5 AS PESSOAS E SUA VALORIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.6 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS DE ACORDO COM AS NOVAS TENDÊNCIAS.....	26
2.7 A QUESTÃO DAS COMPETÊNCIAS.....	27
2.7.1 O que vem a ser as competências.....	28
2.7.2 O porquê da preocupação com as competências.....	30
2.7.3 Como operacionalizar um sistema de liderança por competências.....	31
2.8 COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS.....	33
2.8.1 A aplicação das competências no desenvolvimento de habilidades.....	33
2.9 O APRENDIZADO VOLTADO PARA A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	35
2.10 POLÍTICA DE TREINAMENTOS PARA COMPETÊNCIAS.....	38
2.10.1 A tecnologia de treinamento.....	44
2.10.2 Levantamento de necessidades de treinamento.....	46
2.10.3 Tipos de treinamento.....	49
2.10.4 Os objetivos do treinamento.....	51
2.10.5 Os propósitos do treinamento.....	52
2.10.6 Etapas do treinamento.....	53
2.11 O TREINAMENTO COM BASE NOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS.....	54
2.11.1 Modelo DISC[®] - Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.....	56
2.11.2 Modelo MBTI[®] - Myers Briggs Type Indicator.....	57
2.11.3 Modelo Dominância Cerebral – Ned Hermann.....	57
2.11.3.1 Competências na ótica da Dominância Cerebral.....	59
2.11.3.2 Impacto da Dominância Cerebral na definição das competências de equipes.....	60
2.11.3.3 Impacto da Dominância Cerebral no processo de aprendizagem.....	61
2.12 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO GLOBAL DE ESTUDO.....	63
3 METODOLOGIA.....	66
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	69

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MICRO-CENÁRIO ESTUDADO.....	69
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA.....	72
4.2.1 Estratificação da amostra.....	72
4.2.2 Dominância por Gerência.....	75
4.2.3 Dominância por gênero.....	75
4.2.4 Dominância por faixa etária.....	76
4.2.5 Dominância por tempo de empresa.....	76
4.2.6 Dominância por escolaridade.....	77
4.2.7 Consolidação dos resultados por gerência.....	77
4.2.7.1 Gerência de Operação e Manutenção (O&M).....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	80
REFERÊNCIAS.....	82
Anexo 1 – Questionário de autodiagnóstico.....	88
Anexo 2 – Gabarito para preenchimento.....	92
Anexo 3 – Quadro de tabulação das dominâncias.....	93
Anexo 4 – Quadrante para identificação das dominâncias.....	94

1 INTRODUÇÃO

A definição do perfil de competências exigidas para o desempenho de atividades nas organizações resulta em condições adequadas para o diagnóstico das necessidades de treinamento, já que tais competências irão determinar o grau de empenho que o treinamento terá que abranger, de modo a poder situar o colaborador dentro da ótica mais condizente com os processos e atribuições do cargo.

Não obstante, a discussão sobre a temática “competências” tem trazido à tona a identificação de que os indivíduos devem se adequar aos cargos, possuindo conhecimentos, habilidades e atitudes que atendam às exigências das organizações. No estudo aqui promovido, o direcionamento parte justamente do mapeamento com foco contrário, ou seja, a partir da identificação preliminar das competências intrínsecas que o colaborador possui, para que, através da predominância dessas competências nas equipes, possam-se estipular níveis equânimes de treinamento, possibilitando, com isso, um aprendizado mais substancial e consistente, além de minimizar aspectos dificultadores quanto ao levantamento das necessidades de treinamento e recursos dispendidos.

1.1 OBJETO DE ESTUDO E JUSTIFICATIVAS

Segundo Chiavenato (2009, p. 8), “administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isso, significa administrar os recursos organizacionais com a ajuda das pessoas”.

Com o advento da globalização, o mundo passa por enorme transformação nos aspectos econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais. O dinamismo do ambiente aumenta sobremaneira a competitividade, o que exige das organizações modernas uma enorme capacidade de mudança. Essa capacidade de mudança vem das pessoas, dotadas de habilidades, inteligência, competências e iniciativa. Abre-se então espaço para uma nova gestão de recursos humanos, não mais tratando as pessoas como meros recursos da organização, capazes apenas de fornecer suas habilidades manuais, físicas ou artesanais como recursos produtivos. Neste novo conceito, num processo de gestão com pessoas, o ser humano passa a ser o principal ativo das organizações.

Chiavenato (2009, p. 3), ressalta três aspectos fundamentais para o entendimento dessa importância:

- a) As pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. As diferenças individuais devem ser ressaltadas e não aplainadas, padronizadas e homogeneizadas;
- b) As pessoas são elementos vivos impulsionadores da organização e capazes de dotá-las de inteligência, talento e aprendizagem, indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudança e desafios;
- c) As pessoas são os parceiros da organização e as únicas capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

É importante o conhecimento da motivação do comportamento individual, de forma a possibilitar a compreensão deste comportamento. Nesse aspecto, vários modelos de avaliação de perfis têm sido desenvolvidos, visando a tornar o processo de gestão de pessoas mais assertivo e eficaz.

No caso em particular aqui estudado, examinou-se de forma esmiuçada a aplicação de vários modelos, optando-se pela aplicação prática do Modelo de Dominância Cerebral de Ned Herrmann, pela consideração de que seu questionário de autoconhecimento despertou o interesse para aplicação na prática, haja vista seus aspectos de praticidade, simplicidade na aplicação e entendimento do modelo, e também pelo fato de que a aplicação do mesmo não requerer profissionais certificados para tal.

Nesse contexto, o modelo de Dominância Cerebral, desenvolvido por Ned Herrmann, foi utilizado neste trabalho para avaliar os perfis dos empregados das gerências objeto do estudo, com a intenção de facilitar o processo de formação e desenvolvimento de equipes; melhoria de comunicação; melhoria de relacionamentos e gerenciamento de conflitos, entre outros (CASTRO, 2006).

Através desse estudo, as equipes e suas gerências responsáveis poderão organizar melhor as necessidades de treinamento, a partir do conhecimento sobre os pontos fortes e fracos, possibilitando uma evolução no processo de gestão e o alcance de melhores resultados na produtividade. A relevância atribuída a este estudo fundamenta-se na sua aplicação em relação ao segmento organizacional estudado, uma vez que trata-se de empresa que concentra grandes níveis de tecnologia, necessitando que seu corpo funcional passe por

educação permanente e continuada, particularmente no caso da organização estudada, que atualmente encontra-se em fase de implantação de novas tecnologias, pela substituição de sua fonte combustível para a geração de energia.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Estudar o perfil de competências pelo Método da Dominância Cerebral, que possam apoiar decisões quanto à política de treinamentos de uma usina termelétrica de Manaus

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender a evolução das teorias administrativas até os paradigmas atuais, que reforçam a relevância do capital humano nas organizações;
- Identificar os aspectos conceituais sobre treinamentos a partir da definição de competências, adotando como modelo interpretativo o Método da Dominância Cerebral;
- Avaliar os resultados da aplicação de questionário de autodiagnóstico para os colaboradores próprios das gerências objeto deste trabalho, na forma como proposto pelo Método da Dominância Cerebral.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia empregada derivou de um contexto indutivo de abordagem, com técnicas de pesquisa descritiva e emprego de um questionário de autodiagnóstico elaborado nos moldes do constituído pelas premissas do Método da Dominância Cerebral.

O questionário foi aplicado de forma direta aos participantes da pesquisa, compondo um total de quarenta questões, totalizando oitenta alternativas, que correspondem às

características de cada uma das quatro dominâncias cerebrais (Analítico, Controlador, Relacional e Experimental) descritas no referido método.

1.4 APRESENTAÇÃO GERAL DOS CAPÍTULOS

O trabalho foi organizado em cinco capítulos, incluindo este introdutório. O capítulo seguinte apresenta a fundamentação teórica ligada ao tema da pesquisa e constitui o alicerce conceitual que sustenta o trabalho. Neste capítulo, são abordados temas que envolvem a evolução do pensamento administrativo com base nas teorias que promoveram as transformações nas relações de trabalho, com ênfase na evolução cronológica das principais teorias do pensamento administrativo. Outros temas explorados neste capítulo estão relacionados com a definição de competências, treinamento baseado em competências e a contextualização do universo estudado, com uma abordagem sobre os recursos humanos nas empresas termelétricas.

O Capítulo 3 (Metodologia) faz referência aos procedimentos metodológicos empregados na pesquisa e à ferramenta de coleta de dados utilizados. Esclarece o porquê da escolha pelo método utilizado em detrimento de outros e as etapas para a realização da pesquisa, descrevendo a aplicação do questionário de autodiagnóstico e a forma de obtenção dos resultados para permitir a análise dos mesmos. Esse capítulo permite ao leitor saber como a pesquisa foi realizada.

O Capítulo 4 (Apresentação e Análise dos Resultados) evidencia os resultados da pesquisa de forma individualizada por gerência e consolidado de maneira geral. análise dos mesmos.

Por último, no Capítulo 5 (Considerações Finais e Recomendações) são apresentadas as conclusões correspondentes aos objetivos propostos neste trabalho, bem como as contribuições do mesmo para melhoria do processo de gestão das políticas de treinamento com base na definição de competências necessárias para as atribuições do cargo.

2 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas, como variável no universo da administração, têm assumido papel de destaque crescente desde o início do século XX. Elas deixaram de ser consideradas como recursos inertes das organizações, para assumir um papel ativo e proativo do negócio e representam atualmente o principal valor da organização moderna. Com a evolução das escolas administrativas, faz-se necessário conhecer os indivíduos de forma mais abrangente, entendendo melhor suas necessidades e comportamentos, de forma a possibilitar um processo de gestão de pessoas mais voltado para o entendimento sobre as demandas e necessidades dos indivíduos no âmbito organizacional, no sentido de se obter resultados eficientes e sustentáveis.

2.1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Segundo Chiavenato (2003), o termo “administração” vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original. A tarefa da Administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. A Administração, portanto, é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.

Tanto o significado quanto o conteúdo da Administração sofreram uma formidável ampliação e aprofundamento por meio das diferentes teorias. O conteúdo do estudo da Administração varia de acordo com a teoria ou a escola considerada. Cada autor da Administração tende a abordar as variáveis e assuntos típicos da orientação teórica de sua escola ou teoria. As variáveis: tarefas, estrutura, ambiente, tecnologia e competitividade (Figura 1) provocaram ao seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um

gradativo passo no desenvolvimento da Teoria Geral da Administração (TGA). Cada teoria administrativa privilegia ou enfatiza uma ou mais dessas variáveis.



Figura 1. As variáveis básicas da TGA.
Fonte: Chiavenato (2003, p.14)

Para Chiavenato (2003), a TGA começou com a ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), por meio da Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela teoria da Contingência. Essa, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia. Mais recentemente, as novas abordagens trouxeram à tona a emergente necessidade de competitividade das organizações em um mundo globalizado e carregado de mudanças e transformações.

O Quadro 1 mostra as principais teorias administrativas, suas ênfases e enfoques administrativos.

Quadro 1: As principais teorias administrativas e seus enfoques

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
No Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).
Na Competitividade	Novas Abordagens na Administração	Caos e complexidade. Aprendizagem organizacional. Capital Intelectual.

Fonte: Chiavenato (2003, p.12)

Essa evolução foi paulatinamente sendo construída ao longo do século XX, época em que iniciaram-se, de forma efetiva, os estudos mais clássicos e científicos sobre a abordagem administrativa nas organizações. O Quadro 2 aponta essa evolução na linha do tempo.

Quadro 2: As principais teorias do pensamento administrativo – por períodos de surgimento

Anos	Teorias
1903	Administração Científica
1909	Teoria da Burocracia
1916	Teoria Clássica
1932	Teoria das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos Sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência
1990	Novas abordagens

Fonte: Chiavenato (2003, p.13)

Um dos aspectos mais relevantes da evolução das teorias administrativas diz respeito às diversas configurações que as relações de trabalho assumiram, por conta dos enfoques dados, como destacado no tópico a seguir.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES E AS MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

De acordo com Falconi (1995), a evolução da estrutura do trabalho está diretamente ligada às características organizacionais verificadas através dos tempos, e pode ser dividida em pelo menos quatro grandes momentos:

Era da Produção em Massa (1920-1949): caracterizou-se pela produção em massa de bens sem qualquer preocupação com o cliente. A empresa determinava a especificação do produto, visando assegurar a padronização de processos na linha de montagem. Com isso, procurava atingir grandes volumes de produção para baixar o custo;

Era da Eficiência (1950-1969): caracterizou-se pela preocupação da empresa em controlar suas operações para obter produtividade. A ênfase era sobre o controle (orçamento, avaliação e outros procedimentos administrativos). A empresa continuava distante do cliente e se burocratizava crescentemente, voltando-se para dentro de si;

Era da Qualidade (1970-1989): caracterizou-se pela busca da satisfação do cliente, através da filosofia da melhoria contínua dos processos. Para tanto, desenvolveu-se a gestão através de equipes, visando motivar e comprometer as pessoas com os resultados;

Era da Competitividade (a partir de 1990): sua principal característica é a busca da sobrevivência da empresa numa economia cada vez mais globalizada, o que exige a concentração de seus esforços num foco de negócios específico em que a empresa seja competitiva.

Durante as duas primeiras eras empresariais, a administração se baseava nos princípios da Administração Científica de Taylor, Fayol e Ford, caracterizando-se pela especialização individual, estruturas organizacionais burocráticas e centralização do poder, além de funções administrativas que enfatizavam controles internos e pouca atenção ao capital humano. A participação dos trabalhadores nas empresas, nesta época, restringia-se à execução das tarefas, sendo objeto de rígidos controles administrativos (FALCONI, 1995).

A evolução do pensamento administrativo difundiu-se plenamente e tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX. Ainda nesse período, Chiavenato (1999, p. 28), destaca que:

As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com os recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais. [...] O homem era considerado um apêndice da máquina e, tal como ela, deveria ser padronizado na medida do possível.

Para Motta et al. (1995), a introdução da Psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou nova orientação do foco de ação da gestão de recursos humanos. Ela deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas. Isso aconteceu por meio da escola behaviorista de psicologia, cuja influência se deu em diferentes épocas.

Nas décadas de 1930 e 1940, predominaria a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade Yale. Sua contribuição principal seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o arsenal da Psicologia e da Psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de recursos humanos.

Com o passar do tempo, a teoria clássica foi substituída pela neoclássica e o modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista. A teoria das relações humanas foi

substituída pela teoria comportamental. McGregor apud Gil (2001), então, um dos mais influentes behavioristas na teoria das organizações, preocupou-se com a mudança nas relações de trabalho, formulando duas concepções opostas acerca da natureza humana: a tradicional (a qual denominou de Teoria “X”), e a moderna (a qual denominou Teoria “Y”).

Segundo Chiavenato (2000), a nova abordagem na forma como o trabalho e as relações dele advindas são verificadas, fez com que as pessoas deixassem de ser simples recursos (humanos) organizacionais, para serem consideradas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. Transformaram-se em novos parceiros da organização.

De acordo com Motta (1999), a função dos Recursos Humanos (RH) dentro da nova realidade de mudanças permitiu que os trabalhadores, de agentes coadjuvantes, passassem a ser elementos estratégicos nos processos de modernização administrativa.

Mais contemporaneamente, pode-se constatar que as mudanças que estão ocorrendo no trabalho envolvem todos os níveis hierárquicos e todas as pessoas. Atingem indiscriminadamente tanto as funções de direção e gerência, como as administrativas e de execução. A esse propósito, Chiavenato (1996), apresenta uma relação de características profissionais que o mercado considera como em queda, confrontando-se com as consideradas afinadas com a realidade do mercado, conforme apresentado no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Características do profissional nas novas relações de trabalho

CARACTERÍSTICAS EM QUEDA	CARACTERÍSTICAS EM ASCENSÃO
Trabalho por obrigação	Realização profissional
Segurança e estabilidade	Desafios
Mero executor	Espírito empreendedor
Aposentar-se na empresa	Crescer com a empresa
Vestir a camisa da empresa	Participar dos negócios da empresa
Fazer o que mandam	Fazer o que gosta
Trabalha por necessidade	Prazer em trabalhar
Cultura técnica	Cultura geral
Status	Qualidade de vida
Carreira estabelecida pela empresa	Planejar a própria carreira
Despreocupação com o marketing pessoal	Preocupação com o marketing pessoal
Despreocupação com o mercado de trabalho	Constante acompanhamento do mercado de trabalho
Técnico e especialista	Generalista
Conhece apenas o que faz	Conhecimento dos negócios

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1996, p. 83-4)

2.3 A ÓTICA CONTEMPORÂNEA: GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – departamento pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Ainda segundo o autor citado, o contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais, assim como as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos gerais e estratégicos.

Motta et al. (1995), destacam que, dependendo da maneira como as pessoas são tratadas, elas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização. Pelo exposto, infere-se que a Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Ainda nesse sentido, Chiavenato (1999) diz que esses objetivos obedecem a certas prioridades na organização, como: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização, colaboradores bem treinados e bem motivados dando reconhecimento às pessoas; aumentar a auto-atualização e a satisfação dos colaboradores no trabalho por serem fontes determinantes do sucesso organizacional; e desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.

Para uma melhor elucidação, Chiavenato (2000, p. 145) define que a moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, denominadas políticas e práticas, que podem ser resumidas em alguns processos, como:

- a) Processos de agregar pessoas: utilizado para inclusão de novas pessoas na empresa, através do Recrutamento e Seleção;
- b) Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitação e incremento do desenvolvimento profissional e pessoal, por meio de treinamentos;
- c) Processos de recompensar pessoas: utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, através da remuneração e dos benefícios e serviços;

d) Processos de aplicar pessoas: utilizado para o desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho, por meio do Desenho de Cargos, da Avaliação de Desempenho e da Cultura Organizacional;

e) Processos de manter pessoas: utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, através de Higiene; Segurança e Qualidade de Vida.

Para a realização desses papéis, outros enfoques são abordados na literatura pertinente, particularmente os que envolvem os aspectos ligados à Gestão de Pessoas. Fazendo-se um apanhado geral sobre esses achados, percebe-se a grande preocupação na delimitação acerca das mudanças nas relações de trabalho, que culminaram em vários enfoques, como o motivacional, o de valorização do capital humano e o de demarcação de competências necessárias para que os recursos humanos sejam aproveitados a contento.

2.4 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES SOB O ENFOQUE MOTIVACIONAL

As organizações são compostas de pessoas. Dá-se então que o estudo das pessoas constitui a base para o estudo das organizações. “As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc”. (CHIAVENATO, 2009, p. 48).

Corroborando com essa linha de pensamento, Hersey e Blanchard (1986, p. 18), afirmam que:

As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Estes podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes. Os motivos são os porquês do comportamento, provocam e mantêm as atividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas. Em suma, os motivos ou necessidades são as molas propulsoras da ação.

Chiavenato (2009, p. 51) reforça este conceito: “As pessoas são diferentes no que tange à motivação, isto é, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento”. Assim sendo, uma das principais necessidades individuais, pelo que se observa nas organizações contemporâneas e nas teorias

motivacionais, diz respeito à valorização do indivíduo enquanto agente das mudanças e promotor do sucesso das organizações.

2.5 AS PESSOAS E SUA VALORIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Com o passar dos anos, a abordagem das pessoas centrada na tarefa e no método, proposta por Taylor, foi sendo substituída por pela abordagem humanística, centrada no homem e no grupo social. Segundo Limongi-França et al. (2002), as organizações contemporâneas e seus dirigentes já perceberam a necessidade de entender o ser humano e as interações que empreende para reafirmar-se como ser socialmente produtivo. Buscaram-se conceitos na Psicologia, na Antropologia e na Sociologia para ajudar a entender o fator humano como forma de obter ambientes organizacionais propícios ao desenvolvimento mútuo de indivíduos, grupos e organizações.

Por outro lado, não se pode ignorar que grupos e organizações exercem cada vez mais influência sobre as condutas individuais e que as exigências econômicas e sociais da comunidade externa às empresas determinam as configurações e os parâmetros de relacionamento entre organização e indivíduos.

Somente integrando a visão interna e externa ao homem nas organizações é que se poderá perceber e intervir nos fenômenos organizacionais, compreendendo em que medida organizações, grupos e indivíduos podem fundir seus objetivos, muitas vezes conflitantes, em algo que traga sentido à relação homem-empresa.

Para se chegar à contextualização sobre a importância da adoção de políticas de gerenciamento nas organizações, é necessário resgatar, preliminarmente, quais foram os enfoques na área de recursos humanos que motivaram essa preocupação. Para tanto, cabe lembrar que a temática atual, que envolve vários tipos de gestão (por competências, do conhecimento, do capital intelectual) na área de recursos humanos, tem feito com que as empresas revejam suas posturas, engajando-se em um processo estratégico onde se busca a atração e retenção de profissionais com perfis de real comprometimento com as aspirações das organizações (DRUCKER, 1999).

Para Souza (1999), lidar com pessoas nas organizações deixou de ser uma atividade de simples bom senso, para revestir-se de um caráter administrativo sistemático que abrange

técnicas especiais capazes de diagnosticar situações que realmente mereçam atenção especial: planejar um curso de ação que seja adequado tanto para a organização quanto para as pessoas; implantar medidas para evitar pressões e conflitos; e, finalmente, para que qualquer modificação de curso de ação necessária seja providenciada a tempo.

2.6 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS DE ACORDO COM AS NOVAS TENDÊNCIAS

Segundo a concepção de Matos (1998, p. 85), o homem dentro das organizações “[...] nunca passou de um conjunto de moléculas sem espírito, sendo relegado ao jargão administrativo do tipo 'fator humano', 'profissional', 'força de trabalho', 'capital humano'”.

Este autor enfatiza ainda que o que realmente diferencia as organizações de sucesso sustentado das demais não é, definitivamente, a qualidade dos recursos que possuem, mais sim a qualidade das pessoas que administram estes recursos. Mais especificamente, a qualidade da organização humana, as maneiras como as pessoas se organizam em torno das estratégias, como se relacionam entre si e com o mercado, como aprendem em grupo, como utilizam suas energias e conhecimentos na condução do negócio etc.

Não se pode esquecer, pois, que são as pessoas que escrevem as estratégias, que desenham e implementam processos, que geram as soluções. São elas que lidam com as adversidades do dia-a-dia dos negócios. Nas organizações de sucesso sustentado os recursos humanos são considerados como os principais ativos porque são eles que qualificam e dão vida aos demais recursos. Desta forma, nunca se tornam obsoletos, ao contrário, são sempre o diferencial estratégico e mais importante (MATOS, 1998).

Segundo Likert e Likert (1999, p. 110), “[...] não podemos pensar em negociação ou gestão de pessoas sem considerar as dimensões culturais nas quais os grupos encontram-se imersos”. Por conseguinte, entende-se que a Gestão de Pessoas requer profundo conhecimento, por parte das lideranças, dos fatores que mobilizam o grupo ou que podem estagnar e estereotipar o trabalho. Daí o surgimento de discussões mais abrangentes, que na contemporaneidade são abordadas sob a ótica das competências humanas para a realização de determinadas atividades.

2.7 A QUESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

Nas últimas décadas, em virtude das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial, ganhou expressão um novo conceito sobre Administração de Recursos Humanos: o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

Na explicação de Cavalcante (2009), este sistema pode substituir os sistemas tradicionais, baseados no cargo, que ainda hoje são largamente adotados apesar de suas deficiências e desvantagens em relação ao sistema baseado nas competências individuais. A forma de gerir pessoas vem-se aprimorando lado a lado com as diversas práticas de gestão empresarial, sofrendo os impactos das crises econômicas mundiais do crescente aumento da competição entre as empresas e da globalização.

O sistema de gestão baseado no cargo tem sofrido muitas críticas, já que foi concebido em um mercado com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, e que se caracterizava por exibir mão-de-obra abundante, com baixa exigência de qualificação, e atividade de produção rotineira e estruturada (DUTRA, 1999).

Entre as limitações dos sistemas tradicionais apontadas pela literatura, podem-se citar: falta de flexibilidade do sistema baseado nos cargos, que está se tornando obsoleto, dadas as condições atuais em muitos mercados, tais como a reestruturação organizacional, o *downsizing*, a reengenharia, a introdução de novos produtos no mercado, e até mesmo o surgimento de novas formas de organização do trabalho, como as equipes virtuais. Em virtude dessas mudanças, os funcionários têm trabalho a ser feito, mas muitos não terão um cargo certo e bem definido por muito tempo (LAWLER III, 1998).

O sistema atual, na visão de Hipólito (2000, p. 81) acaba por apresentar “baixa flexibilidade, reduzindo a agilidade organizacional”, promovendo um “estilo burocrático de gestão”. Desse estilo, o autor considera que o sistema tradicional de liderança não recompensa os funcionários pelo que realmente se espera que eles façam, já que as faixas salariais, nos sistemas baseados no cargo, tendem a reproduzir o valor de mercado: média, valores máximo e mínimo. Raramente os líderes têm permissão para remunerar o indivíduo acima das faixas salariais, não importa quanto o desempenho esteja acima da média.

De acordo com Emerson apud Albuquerque e Oliveira (2001, p. 102), dado o uso dos cargos, geralmente reconhece-se o tempo e não a contribuição dos funcionários quando da

tomada de decisões. Assim, o sistema não “encoraja o desenvolvimento de habilidades e competências”.

Dessas percepções é que, a partir dos anos 1990, se começou a formar um modelo estruturado de gestão de pessoas, que tem como peculiaridade considerar a participação dos funcionários como sendo essencial para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva.

Segundo Lawler III (1998), esse é o chamado Modelo de Gestão por Competências, que é uma tendência apontada na gestão de pessoas para os próximos anos e à qual muitas empresas já se adaptaram.

2.7.1 O que vem a ser competências

Inicialmente, o conceito de competência surgiu com base nas *core competences*, ou competências essenciais, conceito desenvolvido por Prahalad e Hamel apud Fleury (1999). De acordo com esses autores, o aumento de competição entre as empresas, conhecimentos altamente precívalis, principalmente sobre a tecnologia, e grande instabilidade são alguns dos fatores que fizeram – e fazem – com que as empresas passem de uma perspectiva de estrutura estável para a de instabilidade e generalidade, orientadas por um conjunto de competências que as diferenciem da concorrência.

As posições defensivas dão lugar a um desenvolvimento de vantagem competitiva que se sustente, e a estratégia alinhada ao mercado passa a ser uma estratégia onde se pressupõe que o mercado apresenta tantas mudanças e possibilidades que torna necessária uma visão consistente para “criar” as oportunidades de realização.

Assim, Ledford apud Albuquerque e Oliveira (2001) explica que esse é um sistema que se liga menos às atividades cotidianas e operacionais do que os sistemas que ainda têm por base o elemento cargo, e que está mais voltado para o futuro da organização como um todo, para a sua estratégia.

De acordo com Fleury (1999), vários autores têm tentado definir o conceito de competência, e isso hoje representa uma das dificuldades encontradas para a difusão do sistema: sua difícil conceituação. Os primeiros conceitos definiram competência como o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização.

As competências devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, as competências tendem a estar relacionadas com os indivíduos que fazem parte da organização. Assim, as competências individuais devem ser decorrentes das *core competences*, que são atribuídas à organização.

Uma das definições mais conhecidas e aceitas sobre o conceito de competência, já no sentido mais individualizado, é dada por Fleury (1999, p. 51), quando esclarece que “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Outros autores também contribuíram com sua definição para a significação de competência, e foram de grande valia para a compreensão do assunto. Lawler III (1998), a exemplo, enfatiza, em sua definição, a importância de relacionar competências com a performance individual. Para o autor, competências são “características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a performance” (p. 67).

Esse conceito, que se refere diretamente ao indivíduo, é importante, já que uma pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente de seu cargo atual. Parry apud Dutra (1999) acrescenta mais alguns aspectos à definição de competências: para ele, as competências não deveriam refletir meros traços de personalidade mensuráveis através de padrões usualmente aceitos e passíveis, portanto, de serem desenvolvidas por meio de treinamento e desenvolvimento.

Quanto à sua classificação, Fleury (1999) indica que as competências podem ser: a) competências técnicas/profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças); b) competências sociais: saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe); e c) competências do negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

2.7.2 O porquê da preocupação com as competências

Conforme salientam Marquardt e Engel apud Sant'Anna et al. (2005), em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. De fato, se há um ponto em relação ao qual poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes.

Essa argumentação é reforçada por Hamel e Prahalad (1995), quando discutem que, na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Os autores acima chegam mesmo a afirmar que as organizações, que agora concorrem entre si por clientes e mercados, em escala jamais vista, têm sido levadas a competirem também pelo recurso elevado à categoria de o mais importante de todos: o talento humano.

Como já observado anteriormente, a inexistência de um consenso quanto ao conceito de competências, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

Não obstante a inexistência de um consenso quanto a seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados. Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas.

Outro ponto comum às diversas acepções contemporâneas de competência é a elevada conformidade desse conceito com o discurso empresarial vigente, bem como com as demandas advindas dos processos de reestruturação e de modernização produtiva em voga, que remetem à questão da garantia da qualidade total (HIRATA, 1994).

Portanto, a compreensão sobre competência a estrutura como uma resultante da combinação de múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser - capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios.

Perrenoud (2001) sistematizou os conceitos de competência, para identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas pelas organizações contemporâneas. São elas: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.

2.7.3 Como operacionalizar um sistema de liderança por competências

O processo de operacionalização de um sistema de Gestão por Competências passa, necessariamente, pela definição e detalhamento da estratégia da empresa. Dessas informações, pode-se construir um modelo que transforme necessidades de mercado em respostas para o mercado, gerindo recursos humanos de maneira competitiva (HIPÓLITO, 2000).

O primeiro passo consiste, portanto, na identificação das competências organizacionais que adicionem valor à estratégia da organização. Esse processo considera algumas questões, como o número de competências a serem listadas e a melhor forma de identificação das competências.

No ponto de vista de Wood Jr. e Piccarelli Filho (1999), é um erro muito comum a definição de listas enormes de competências, que, com frequência, confundem competências com traços e características de personalidade.

O processo de identificação das competências, obtidas as informações sobre a intenção estratégica da empresa, passa por três fases, como aponta Kochanski (1998): definição das competências essenciais da organização, desdobramento em competências coletivas por áreas ou grupos e, por fim, detalhamento das competências individuais.

Após levantar as competências organizacionais e individuais, dá-se início à elaboração dos níveis de complexidade do trabalho - *work levels* - alinhados às competências

individuais. Na seqüência, elabora-se o modelo de competências e as respectivas ferramentas – remuneração, treinamento, recrutamento e seleção, programas de carreira.

De acordo com Kochanski (1998, p. 27), “existem várias maneiras de desenvolver um modelo de competências; todas, porém, estão fundamentadas na descoberta, uma vez que as competências não são uniformes”. Assim, existem alguns parâmetros que devem ser considerados pelas organizações por determinarem os pontos que mais se adequam à realidade da empresa e, dependendo do seu porte, até mesmo à realidade de partes da organização.

Cada parâmetro, de acordo com Lawler III (1998), deverá ser analisado para formar o sistema que mais se adeque a cada organização, conforme segue:

a) Especificidade x Generalidade: quanto mais atreladas a um cargo específico, menos gerais se tornam as competências. Elas podem ser determinadas dessa maneira quando dizem respeito a certo cargo ou área da empresa. Já com relação aos objetivos estratégicos, as competências tendem a ser menos específicas, e se aplicam a todos os funcionários da organização;

b) Tradicionalismo x Modernidade: o sistema pode também dar ênfase às competências que já existem na organização, apresentadas por indivíduos de alta performance, ou então enfatizar novas competências, ainda por serem desenvolvidas, que estejam ligadas ao plano futuro da empresa. A vantagem de utilizar competências já existentes é que elas são familiares à organização e se aplicam bem a organizações estáveis. Porém, em alguns casos é necessário prever as necessidades futuras.

c) De baixo para cima x De cima para baixo: pode-se determinar as competências com base no que os indivíduos utilizam para desempenhar seus papéis, para então chegar à estratégia da empresa, no topo da estrutura organizacional. Esse método é muito parecido com o desenho dos sistemas tradicionais, portanto já conhecido e mais fácil de ser aplicado. Quando se parte da estratégia para as funções, tem-se como base a premissa de que as competências são mais relacionadas à estratégia da empresa do que ao que se pratica atualmente.

2.8 COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS

As empresas são desafiadas, constantemente, a desenvolverem e a utilizarem instrumentos de gestão que garantam sua competitividade no mercado atual e futuro. A busca da competência no mercado é o objetivo pelo qual as pessoas compreendem e controlam seus ambientes.

Liderar uma ação cria novas realidades; compartilhar as idéias e elaborar cenários motivam e estimulam a criação de novas formas de pensar e influenciam o futuro da empresa. Assim, os colaboradores ficam motivados a investir tempo e energia para realizar mudanças significativas nas competências.

Gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências e gestão do capital humano, apesar de diferentes semânticas, caminham na mesma direção, enfatizando as pessoas como determinantes do sucesso organizacional. As organizações precisam contar com profissionais capacitados, aptos a enfrentar as ameaças do mercado, assim como saber aproveitar as oportunidades dadas por ele. Com essa idéia, é possível visualizar a gestão de competências como instrumento que fornece alternativa eficiente para as organizações, conforme sugerem Brandão e Guimarães (2002).

2.8.1 A aplicação das competências no desenvolvimento de habilidades

Brandão e Guimarães (2002) sugerem que a gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*. Essa teoria argumenta que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva.

De acordo com os autores supracitados, essa corrente sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribuiu para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências.

Ienaga apud Nisembaum (2000) sugeriu um modelo que permite identificar o *gap* (lacuna) de competências. O processo consiste em descrever os objetivos e as metas a serem alcançadas conforme estabelecido na empresa e, depois, identificar o *gap* entre as competências necessárias para executar o trabalho e as competências existentes na empresa. Os próximos passos são o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e avaliação de competências, para que os *gaps* encontrados possam ser eliminados. Normalmente, por meio de ações como treinamento, recrutamento e seleção, gestão de carreira, alianças estratégicas, entre outros, é encontrado o mecanismo de desenvolvimento de competências que supre as necessidades da gestão organizacional.

É fundamental que se formule um planejamento estratégico para a organização e que a área de recursos humanos defina e possua a sua própria estratégia de ação, podendo, assim, acompanhar a implantação do planejamento estratégico e medir a aquisição das competências que foram identificadas no processo para que, cada vez mais, possam ter novos desafios a serem alcançados.

A exemplo do que sugere Davenport (2001), a competência pode afetar o investimento de capital humano de duas formas. A primeira: trabalhadores com competências em alta dispõem de mais capital para investir. Tanto os indivíduos como as organizações estão em condições de ganhar quando aumentam os ativos que são investidos, gerando maior retorno. A segunda forma: as oportunidades para aumentar a competência atuam como poderoso catalisador de investimento efetivo de capital humano.

A *Fireman's Fund* apud Senge (1997, p. 181) faz uma citação que vale ressaltar:

Quando você melhora sua experiência e suas habilidades profissionais, pode tomar decisões melhores que a concorrência, contribuir mais para a equipe e propiciar melhor atendimento aos clientes. Isso ajudará a melhorar e manter um crescimento lucrativo na busca de nossas metas organizacionais. De sua parte, você constrói uma carteira diversificada de habilidades, conhecimento e experiência, e poderá melhorar seu desempenho no atual emprego e ajudá-lo a ser bem sucedido na carreira.

Segundo Nisembaum (2000), o que caracteriza a competência é a integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. Ela não se restringe a uma área específica da empresa, está difundida, de forma ampla, por toda a organização. As competências

decorrem da aprendizagem, promovendo o envolvimento e o comprometimento de todos os participantes nos negócios da organização.

2.9 O APRENDIZADO VOLTADO PARA A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Maçada (1999) considera que outra contribuição importante do RH é propiciar à organização o autoconhecimento. Isto significa conhecer cada colaborador, suas habilidades, seus talentos, seus interesses, suas expectativas e sua forma de interação com o grupo. Significa também reconhecer cada grupo como um organismo vivo, com inteligência e dinâmica própria. Uma cultura que valoriza a transparência nas relações e a comunicação sem barreiras fortalece e acelera este processo de autoconhecimento.

O pressuposto para essa argumentação está, na opinião de Moscovici (1997, p. 46), na maneira como as pessoas reagem a estímulos dentro das organizações. Nas palavras do autor, seria relativamente simples para a organização “[...] se cada colaborador ‘funcionasse’ da mesma forma reagisse da mesma maneira frente às situações. Se pudessem funcionar com o mesmo ‘*software*’”. Porém, sabe-se que cada uma das pessoas inseridas no ambiente organizacional possui (consciente ou inconscientemente) uma agenda pessoal repleta de fantasias, interesses, medos e desejos, e é com base nessa agenda que se modelam os comportamentos e se tomam as decisões.

A discussão sobre essa temática parece recair para um cunho filosófico. No entanto, Moscovici (1997) explica que, quanto mais os indivíduos conhecerem suas “agendas”, mais assertivo serão em suas interações com o grupo, e através do grupo, com a própria organização.

Como reforço a essa argumentação, Lippi (2003, p. 3) informa, em reportagem na revista Valor Econômico, que, nas organizações de sucesso, a expressão "pessoas em primeiro lugar" não é apenas uma política de fachada, mas constitui-se em uma forte crença, um valor verdadeiro (destaques dos autores).

Outro objetivo que se tem como exclusivo da área de RH, atualmente, diz respeito à avaliação de competências. Segundo Freitas (2000), a avaliação de competências nasce justamente da necessidade de as empresas perceberem o valor de seus produtos e serviços

como correlacionados com as competências de seu capital humano. Para o autor, as competências resumem-se em: conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa.

À guisa de contextualização do assunto, toma-se o seguinte exemplo, destacado por Crawford (1994, p. 58):

Ao comparecer a um programa de aprendizagem presencial focado na competência Trabalho em Equipe, a pessoa receberá a teoria e praticará exercícios sobre a melhor forma de se trabalhar em equipe. Apesar de não ser uma garantia, provavelmente ela assimilará os conceitos inerentes a esta competência. Em outras palavras, adquirirá os conhecimentos necessários. Ao retornar para a sua empresa, onde se tenta implantar uma cultura que incentive o trabalho em grupo, esta pessoa se juntará a equipes de projetos e aplicará, na prática, os conhecimentos alcançados no programa de aprendizagem. Por maior que seja o seu esforço, ela irá se deparar com situações às quais ainda encontrará dificuldades para interagir com os colegas, mas, pouco a pouco, superará estes obstáculos. Ao tentar transformar teoria em prática, esta pessoa estará acumulando habilidades nesta competência.

Assim, pressupõe-se que, após participar de muitos projetos, mesclando os conhecimentos adquiridos com as habilidades alcançadas, esta pessoa começa a colher os benefícios do trabalho em times, passando a disseminar, para todos os colaboradores na empresa, com convicção, que o talento do grupo é sempre maior do que a soma dos talentos individuais de seus integrantes. A partir desta crença, terá adquirido a atitude de trabalhar em equipe (TERRA, 2000).

Na opinião do autor, talvez essa seja a tarefa mais árdua que envolve os objetivos da área de RH, uma vez que desenvolver pessoas é uma missão difícil e que demanda tempo. Implica em diagnosticar as competências exigidas pelos cargos e confrontá-las com as de seus ocupantes, suprimindo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento - concisos, específicos, mensuráveis, factíveis, voltados para resultados, com datas definidas e com o *coach* do líder.

Esse objetivo tem sua relevância pela própria exigência organizacional. Qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, caracterizadas por Garvin (2000, p. 75), cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

- a) a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo);
- b) a pessoa está alinhada ao cargo (suas competências se equivalem às exigidas pelo cargo);
- c) a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer).

As competências devem ser definidas de forma clara, simples e objetiva, permitindo o seu fácil entendimento por todos na empresa. Nesse sentido, corrobora-se com o pensamento de Dutra (1996), de que a avaliação de competências é de fundamental importância para muitos processos em RH, tais como desenvolvimento, aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras, sucessões e remuneração.

Todos os enfoques aqui abordados dizem respeito a alguns dos objetivos que a área de RH detém como principais, dentro dos modernos conceitos. Verifica-se, portanto, que há muito a função de RH deixou de ser exclusivamente a de recrutar, selecionar, admitir, treinar e alocar recursos humanos. Como parte do planejamento estratégico nas organizações, sua importância se redobrou, culminando naquilo que, hoje em dia, se costuma denominar de Gestão de Pessoas. Vale lembrar que essa denominação possui outras variações, mas essa é a mais proeminente e mais utilizada.

Como afirma Dal Santo (2004), toda empresa moderna pensa estrategicamente, mas a maioria delas elabora seu planejamento estratégico voltado para a área de marketing, finanças, vendas, produção, atendimento ao cliente, entre outros, e os recursos humanos normalmente ficam esquecidos. Nesse aspecto, entende-se como fundamental a Gestão de Pessoas como fonte de planejamento da estratégia de RH, tendo em vista que o ambiente empresarial está, cada vez mais, exigente e rigoroso com as organizações. Como destaca o autor citado:

Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão antiquados, as mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de uma certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores, dirigentes etc. O equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa e do ambiente passa a ser fundamental, pois as mudanças estão mais rápidas, constantes e significativas. Isso, na maioria das vezes, leva as empresas a perdas, por falta de planejamento (DUTRA, 2004, p. 1).

Ainda conforme o autor citado, fazer um planejamento da área de RH é uma estratégia de abordagem e um tratamento global da administração, que se integra com o negócio da

empresa e inclui preocupação com o futuro. Essa visão não é apenas um conjunto de técnicas para se somar às já existentes e sim uma metodologia para levar os objetivos da empresa adiante, já que as pessoas são responsáveis pelo fazer e pelos resultados.

Segundo Carvalho (2000), a função de planejamento na Gestão de Pessoas compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.

Complementando, o autor destaca que a integração entre as várias partes é fundamental, e relacionar o planejamento de Recursos Humanos com o planejamento estratégico, faz com que os objetivos da empresa sejam mais facilmente alcançados. Muitas vezes, as empresas criam expectativas e delegam tarefas, que seus colaboradores a princípio não têm condições de chegar a alcançar. Cabe a ela, então, dar as ferramentas e o suporte necessários, para que essa pessoa possa desenvolver-se e levar o objetivo da empresa adiante.

Nesse sentido, torna-se fundamental que todo funcionário se sinta motivado, recompensado, e saber que a empresa preocupa-se com ele, fazendo o mesmo por ela, ou seja, ele se sentirá parte daquela organização e trará os resultados por ela esperados. Para isso, o treinamento também colabora com o alcance de resultados positivos.

2.10 POLÍTICAS DE TREINAMENTO PARA COMPETÊNCIAS

Como apregoa Carvalho (2004), o treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades, potencialmente visando a um crescimento, tanto no aspecto profissional e cultural do indivíduo quando da empresa, no que tange à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios. A própria autora, no entanto, ressalva que esse conceito implica necessariamente em uma mudança de atitudes e de comportamentos, que perpassam por definições estrategicamente planejadas.

Corroborando com essa argumentação, Boog apud Masis (2000) afirma que o treinamento, quando bem definido, é favorável para o desenvolvimento educacional da

empresa. Na visão do autor, o treinamento serve para que as pessoas aprendam e apliquem seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo.

O ponto de corte nas relações de trabalho, onde se passou a considerar o treinamento como primordial nas organizações, adveio, segundo Boog apud Masis (2000), a partir do século XX, em meados dos anos 1970, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, e onde a eficiência dos negócios passou a depender mais continuamente da atualização e da aprendizagem do que a autoridade gerencial.

Segundo Chiavenato (1999, p. 294),

[...] a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos.

Como se observa, a capacitação profissional foi-se diferenciando, passando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios, como convém à condição ontológica da competitividade mercadológica. A competitividade, nesse sentido, não se restringe aos mercados de consumidores, mas sim, a todos os processos da cadeia produtiva, incluindo aí, a área de Gestão de Pessoas. Diante disso, é fundamental que a organização esteja engajada em um programa de treinamento e desenvolvimento, pois os investimentos voltados para o desenvolvimento de recursos humanos devem constituir uma das preocupações mais prementes de toda organização que deseja progredir (MORAES, 2002).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os conceitos de treinamento e desenvolvimento estão assim elaborados: o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Por sua vez, o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da

organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Chiavenato (1999) também destaca a educação como pressuposto básico do treinamento, enfocando ainda que seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo. Já para o desenvolvimento, seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para funções mais complexas e numerosas.

Conceituações à parte, o que se acompanha no meio empresarial, são discussões sobre a eficácia e o valor de se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal na área "comportamental" ou não técnica. São diversas as opiniões, mas no final, apesar de concordarem com a decisão de investir, as dúvidas acabam confluindo em questões de como mensurar e avaliar financeiramente os resultados de tais investimentos, e como garantir a sua utilização prática, o que ocorre com menos frequência quando nos referimos aos investimentos em treinamento técnico.

Ao que parece, a solução para o problema de mensuração dos investimentos na área de recursos humanos, meio ambiente e ação social, está muito mais próxima de uma mudança de mentalidade dos líderes que os apreciam e os deliberam, do que da invenção de uma nova metodologia de medição mais "precisa". A nosso ver, no entanto, o desempenho geral de uma organização depende, basicamente, da interação entre duas variáveis sistêmicas: variável "individual" e variável "institucional".

Considere-se, por exemplo, que o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as experiências dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Ao se analisar as variáveis sob a ótica do custo observa-se que muitas instituições consideram, tanto no setor público quanto no privado, uma despesa administrativamente confusa, de difícil mensuração em relação ao seu retorno.

O certo é que os programas de treinamento ocorrem justamente porque poucos indivíduos decidem que eles são necessários, ou que é possível vender para a direção da empresa algum programa que esteja "na moda". Nesse contexto, o aspecto de retorno é medido pelo alto índice de inscrições, e não pela sua eficácia. O mesmo não acontece nas organizações que prevêm, dentro de um conjunto sistemático, o treinamento como requisito

básico para o provimento interno e externo, sistema de recompensas e planejamento das funções.

Por esse exposto é que, de acordo com Procópio (2002), analisa-se a variável individual como sendo o próprio âmbito do indivíduo que atua na organização. Ela diz respeito, principalmente, as atitudes e comportamentos dele em seu meio de trabalho, e o quanto isso pode influenciar ou sofrer influência coletiva. É o ponto focal absoluto dos treinamentos comportamentais que, por sua vez, pretendem aperfeiçoá-la.

Esta variável contém toda a experiência passada do indivíduo, responsável pelas expectativas, desejos e valores que ele traz para dentro da organização e, não obstante, sua experiência contemporânea nesta organização. Portanto, um fator importante, mas não o único capaz de influenciar ou alterar a estrutura da variável individual, é o convívio do indivíduo na organização em questão. Tudo que o indivíduo escuta, vê e sente dentro da empresa conta para esse convívio, e conseqüentemente molda a variável individual.

Já a variável institucional é inerente ao sistema político-social da organização, ou seja, a forma com que ela arranja e organiza o trabalho das pessoas, a forma como ela remunera e compensa este trabalho, sua estrutura de poder, de comunicação, seus valores e cultura como organização. Todo isso influencia, e muito, a variável individual, uma vez que determina formas e padrões de comportamento, atitudes e valores individuais que são "aprovados" pela organização, ou não.

Visto por esse ângulo, cabe então a discussão acerca da promoção da eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento como fator de resultados pronunciados nos negócios de uma organização, senão vejamos: Em termos práticos, seria um total desperdício investir isoladamente em um programa de educação para o trabalho em equipe se a empresa em questão possui um sistema de remuneração variável que joga os indivíduos uns contra os outros. Da mesma forma, seria inútil conduzir um programa de desenvolvimento de criatividade aplicada isoladamente em uma empresa altamente centralizada e burocrática. Porém, verificar o quando este resultado é insatisfatório pode ser bastante simples.

As pessoas que passam por programas de treinamento e desenvolvimento, em circunstâncias como as descritas acima, normalmente experimentam o seguinte:

a) fase da empolgação: todos estão excitados com os novos "*insights*" que receberam em suas seções de treinamento, bem como motivados a aplicar tudo que aprenderam no dia-a-

dia do trabalho. Se bem conduzido, as pessoas terão a nítida impressão de que o treinamento foi fantástico;

b) fase de choque: quando retornam à realidade do trabalho, percebem que tudo o que pretendiam aplicar não passa de pura utopia; muitos passam a criticar esta realidade com base nos próprios conceitos e idéias absorvidos no programa. Há frustração geral;

c) fase de retorno às origens: após a frustração geral, as pessoas acabam por esquecer que aquilo que aprenderam pode ser empregado no trabalho e, quase que automaticamente, retornam à antiga mentalidade. Muitos podem também desenvolver uma visão generalizada sobre os programas de treinamento e desenvolvimento, taxando-os de fúteis ou hipócritas e gerar uma atitude altamente negativa de descrédito em relação a eles, capaz de destruir as iniciativas futuras.

Observa-se, na exposição acima, o quão dificultoso é se empregar programas de treinamento e desenvolvimento e monitorar sua verdadeira eficácia para o estímulo e capacitação do pessoal envolvido. Saiani (2002), por exemplo, enfoca que, a exemplo das demais atividades, a montagem de um programa requer o máximo de planejamento, tendo em vista as diferenças individuais de quem será o objeto do programa. O certo seria o levantamento das necessidades de treinamento do seu pessoal. Quais são as maiores dificuldades que eles encontram no trabalho? Que habilidades, tanto comportamentais como técnicas eles necessitam desenvolver? Note-se que é imprescindível a mobilização do pessoal para as sessões de treinamento, deixando-os participarem da estruturação dos programas.

Outro ponto a ser destacado é o aspecto da continuidade, para caracterizar efetivamente o processo de desenvolvimento de pessoal. Afinal, como citado no início deste, desenvolvimento é um processo de longo prazo, e para que tal consiga ter êxito faz-se necessário uma política que incentive o indivíduo a gostar do aperfeiçoamento. Para isso, a cultura de treinamento da empresa deverá ser considerada. Seus líderes devem valorizar o desenvolvimento das pessoas e entender os benefícios que o treinamento traz.

Quanto à forma de avaliação do aprendizado, é importante destacar o que explicita Silva (2002), que preceitua que a mesma deve ser estabelecida no momento do planejamento do programa. Cada empresa estrutura a avaliação do aprendizado de maneiras diferentes. Há empresas que considerem as notas dos funcionários nas avaliações, suas participações na comunidade virtual da empresa, entre outras avaliações. Há empresas que avaliam o desempenho no trabalho, através de avaliações de desempenho dos funcionários. Em resumo,

há diversas formas de se medir o conhecimento adquirido e os benefícios que o treinamento traz para a empresa. É imprescindível que este fator esteja muito claro desde o planejamento do programa. Além disso, deve-se considerar, na fase de implementação do planejamento, os riscos estabelecidos e as oportunidades de melhoria. A implementação deverá ser em etapas para que seja bem-sucedida e se devem levar em consideração os riscos envolvidos para que se possam definir as atitudes corretivas de forma pró-ativa.

Em Chiavenato (2000), encontra-se, além das diversas técnicas de aperfeiçoamento estabelecidas, dentro ou fora da organização, que o retorno do investimento está intrinsecamente ligado a um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento. Focalizar apenas os gastos pode levar os tomadores de decisão a enfatizar a redução de custos. Tal ênfase pode levar as organizações a cortarem programas de treinamento e desenvolvimento para uma economia de curto prazo, podendo assim causar uma perda de produtividade de longo prazo.

A mensuração do valor do investimento em treinamento apresenta dois problemas. Primeiro, as conseqüências do treinamento dificilmente são mensuráveis quantitativamente em dinheiro como o são seus custos. Segundo, é difícil ter certeza do quanto um resultado financeiro deve ser atribuído ao programa de treinamento. A solução para o primeiro pode ser enfocada analisando-se os índices de aumento de produtividade, redução de erros, e aumento das vendas, além da retenção óbvia de clientes e empregados. Para o segundo, somente um rigoroso projeto de estudo pode delimitar suas conseqüências, ou seja, deve-se avaliar o incremento nos aspectos técnicos e comportamentais.

A esse respeito, Marras (1999), estabelece um rol de indicativos a serem aplicados no subsistema de treinamento e desenvolvimento, que podem com relativa eficácia determinar o grau de retorno do investimento, a saber: aumento da produtividade; melhorias na qualidade dos resultados; redução dos custos (retrabalhos, etc.); otimização da eficiência; otimização da eficácia; modificação percebida das atitudes e comportamentos; elevação do saber (conhecimento, conscientização); aumento das habilidades; redução do índice de acidentes; redução do índice de manutenção corretiva; melhoria do clima organizacional; aumento da motivação pessoal; redução do absenteísmo; e redução do *turn-over*¹.

¹ O termo “*turnover*”, traduzido para o português, significa “rotatividade”, sendo comumente empregado no contexto da Administração de Recursos Humanos, e refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos.

Considera-se, portanto, tais variáveis, a despeito de seu caráter abstrato, como pontos de referência na avaliação de resultados obtidos com o treinamento e o desenvolvimento pessoal em uma organização, à vista das mudanças verificadas com o acompanhamento.

2.10.1 A tecnologia de treinamento

A velocidade das mudanças tecnológicas, o aumento da diversidade nos locais de trabalho e a acentuada mobilidade dos trabalhadores atuais são aspectos do mundo contemporâneo que justificam os elevados investimentos em treinamento, e estão presentes na literatura científica que o investiga. De acordo com Schneider apud Magalhães e Borges-Andrade (2001), estas são algumas razões pelas quais o treinamento se tornou uma questão crucial para as organizações.

A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas em administração de pessoal consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares. Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para um nivelamento intelectual através da educação geral. Chiavenato (1999) define como sendo um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos.

O treinamento, na opinião de Goldstein apud Magalhães e Borges-Andrade (2001), representa um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de seus integrantes. Há, portanto, várias maneiras de definir treinamento. A que parece ser a mais objetiva e que engloba de certa maneira as outras definições é a manifestada pelo autor acima, que propõe ser treinamento uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam no melhor desempenho no trabalho.

As definições dadas identificam o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é atribuída. Nesta linha de pensamento, o treinamento é uma função organizacional e inclui um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à

assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos.

Ao analisar os conceitos atuais de treinamento, Carvalho (1999) reconhece que esta função organizacional passou por um processo de sofisticação. Contudo, seu processo básico continuaria o mesmo: é preciso ter clareza do que vai ser ensinado, diagnosticar as necessidades dos que irão aprender, oferecer situações de ensino e, finalmente, verificar os resultados.

O campo de treinamento de recursos humanos é de maneira geral imediatamente associado ao planejamento sistemático de eventos instrucionais. Tal processo se baseia nos subsídios provenientes da análise dos requisitos do trabalho e das capacidades do treinando, assim como nos princípios da tecnologia instrucional, com o objetivo de garantir as condições ótimas para a aquisição dos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes necessárias ao exercício de um dado papel ocupacional.

Segundo Borges-Andrade (2001), uma tecnologia de treinamento poderia ser definida como o conjunto de princípios e prescrições que se aplicariam a essa função. Esse conjunto deveria ser formado por partes ou elementos coordenados entre si e que funcionassem em uma estrutura organizada, que pudesse oferecer alternativas eficazes, mesmo quando novos problemas se apresentassem. O enfoque instrucional, geralmente adotado como base dessa tecnologia, pode ser definido como o modo como os profissionais de educação ou treinamento conhecem, aprendem e predizem as coisas concernentes ao ensino e à aprendizagem, bem como à relação entre as mudanças de desempenho que se deseja de um determinado indivíduo e o que se faz com o propósito de obter essas mudanças.

Este enfoque se baseia nos conhecimentos advindos da psicologia da aprendizagem e teoria de sistemas. Nasce daí um ramo relativamente novo da ciência, denominado psicologia instrucional. O modo como essa ciência é usada, para resolver problemas em treinamento, é denominado tecnologia instrucional. Essa tecnologia prevê que o processo de treinamento é composto de quatro etapas, que são: a avaliação de necessidades, o planejamento, a execução e a avaliação do treinamento.

2.10.2 Levantamento de necessidades de treinamento

O levantamento de necessidades de treinamento subsidia o planejamento. Como apregoa Morrison apud Nogueira (2002, p. 61):

Uma necessidade de treinamento pode ser descrita como a existência, em qualquer tempo, de uma condição real que difere de uma condição desejada nos aspectos humanos ou pessoais, do desempenho de uma organização, ou mais especificamente, quando uma mudança nos conhecimentos, habilidades ou atitudes humanas atuais pode levar ao desempenho desejado.

Menezes et al. (1998) descreveram três componentes básicos da avaliação de necessidades: análise organizacional, análise de tarefas e análise pessoal. Tais componentes receberam, contemporaneamente, uma nova conceituação, que se mantém atual e é usada como quadro de referências útil para a compreensão do processo de avaliação de necessidades.

O primeiro componente refere-se à análise organizacional, que focaliza o papel do treinamento em um nível de análise macro. O objetivo deste componente é conhecer a realidade da organização, o que envolve o exame do sistema organizacional como um todo. É aí incluído o estudo de objetivos atuais e futuros, clima, cultura, estrutura, fluxo, situação econômico-financeira, tecnologia em uso, além da interação da instituição com o meio externo, o que abrange mercado de trabalho, impacto de produtos e serviços, concorrência, fornecedores e conjuntura sócio-econômica e política (MENEZES et al. 1998).

A análise organizacional é um componente muito importante dentro da avaliação de necessidades, pois o sistema organizacional pode afetar o treinando antes e depois do treinamento. Pretende-se, neste nível, analisar as causas e propor possíveis soluções para reais problemas levantados ou, ainda, detectar situações que indiquem um potencial para crescimento e desenvolvimento. Tal análise permite a determinação de quais pontos podem ser resolvidos através de treinamento ou através de outras estratégias.

No nível organizacional, geralmente ocorre muita dificuldade não só na identificação das necessidades de treinamento como também na definição dos objetivos do treinamento. Mas, como um sistema aberto, o sistema de treinamento não deve se manter isolado do contexto organizacional que o envolve e dos objetivos empresariais que lhe definem a

direção. Assim, os objetivos do treinamento precisam estar ligados intimamente às necessidades da organização.

Em um nível de análise mais “micro”, a avaliação de necessidades é realizada através do exame das tarefas relativas aos diversos papéis ocupacionais e às capacidades do indivíduo ao exercê-los, como observa De Paula (2002). A análise de tarefas resulta na descrição de uma seqüência de atividades ou operações desempenhadas no trabalho e nas descrições das condições em que este trabalho é desempenhado. Em princípio, o treinamento surge como uma possível solução para uma discrepância de desempenho.

Mager e Pipe apud De Paula (2002) referem-se à discrepância como sendo a diferença entre uma condição atual e outra que se deseja alcançar. O treinamento deve ser considerado como uma solução legítima somente quando o diagnóstico da causa da discrepância estiver relacionado a uma lacuna de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes necessários ao desempenho das atividades em questão.

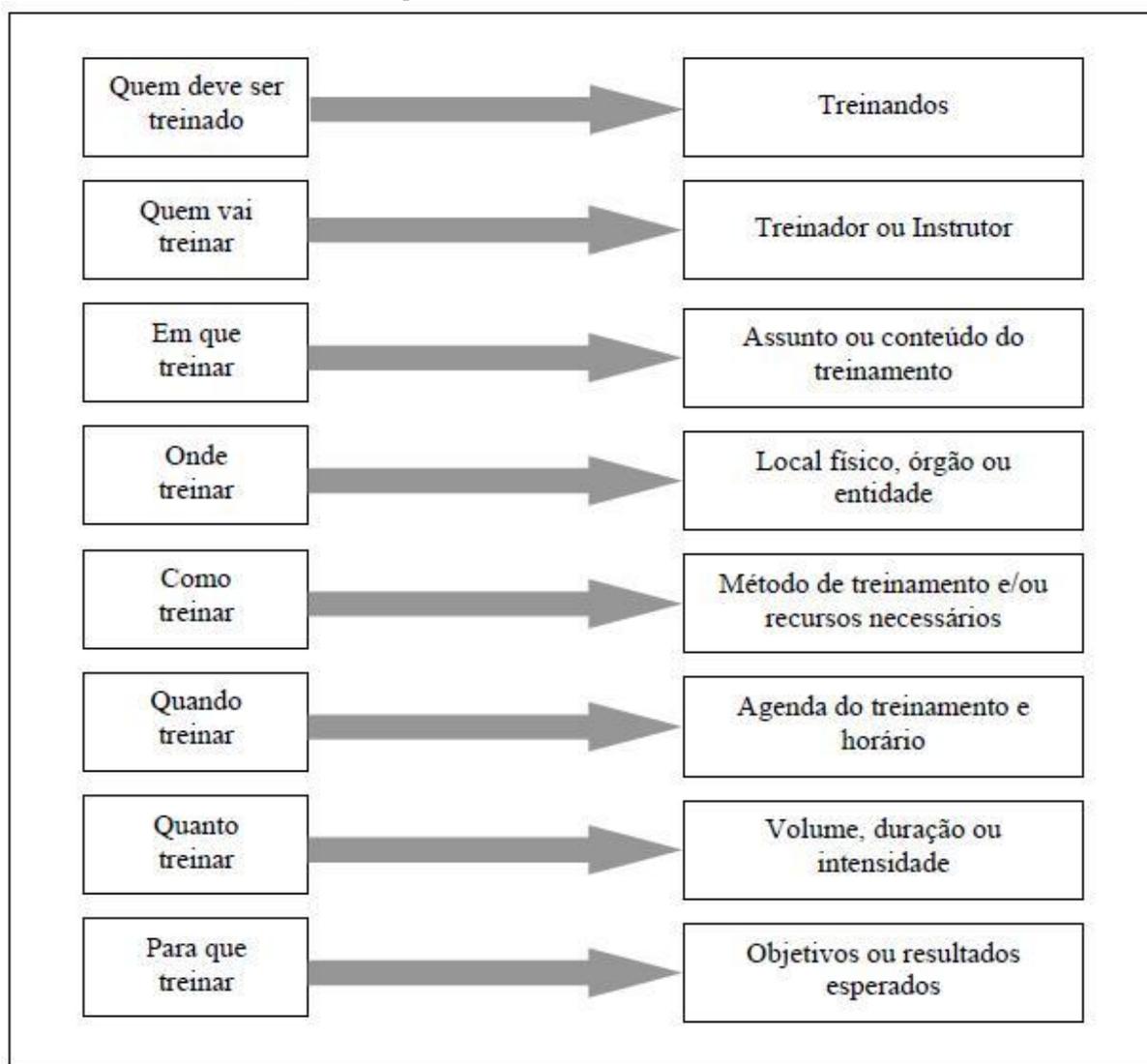
O último componente para avaliar necessidades procura verificar quais empregados precisam de treinamento e exatamente que treinamento é solicitado. Quando este estágio é alcançado, é realizada uma análise organizacional que permita entender em que o sistema de treinamento pode apoiar a organização e quais facilitadores e inibidores existem, e uma análise de tarefas já determinou quais delas são importantes e não são desempenhadas. A análise pessoal faz duas perguntas: quem dentro da organização precisa de treinamento e que tipo de instrução precisa? Esta análise pode então ser direcionada para a realização de treinamentos específicos para determinadas pessoas.

Após a avaliação de necessidades, deve-se analisar a natureza do desempenho envolvido em cada necessidade, bem como as condições sob as quais ele deve aparecer. Este processo pode alimentar-se, para a execução, de dados fornecidos de análises organizacionais, de descrições de cargos e de avaliação de desempenho. Além disso, de acordo com Borges-Andrade e Abbad-Oc (1996), ele efetivamente aponta para o que é relevante treinar, focaliza a atenção em desempenhos e torna as pessoas (da organização) que dele participam responsáveis por ele e envolvidas politicamente com seus resultados. A avaliação de necessidades é um momento para se analisar, *a priori*, o que deve ser treinado, para quem o treinamento serve e por que se investe nele. A organização pode utilizá-la como instrumento para discutir seus segmentos, seus papéis e o que deve ser mudado na mesma.

Com base nessas premissas básicas, o processo de avaliação de necessidades deveria incluir, inicialmente, a definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos empregados e, em seguida, a mensuração dos níveis em que o indivíduo domina esses conhecimentos, habilidades e atitudes e da importância de cada uma delas. Esta insistência em incluir as categorias “conhecimento”, “habilidades” e “atitudes”, tem a sua origem na psicologia instrucional e pode ser identificada na própria definição já mencionada de treinamento, feita por Goldstein apud Magalhães e Borges-Andrade (2001).

Chiavenato (1999) apresenta resumidamente todas essas avaliações, conforme mostrado na Figura 2.

Figura 2. Etapas do levantamento das necessidades de treinamento



Fonte: Chiavenato (1999)

Entre os pesquisadores de treinamento, poucos discordam de que uma cuidadosa avaliação de necessidades da organização é de vital importância e deve ser feita antes de se desenvolver um programa de treinamento. Magalhães (1996), por exemplo, afirma que a avaliação de necessidades de treinamento fornece informações sobre que treinamento é necessário, qual o conteúdo que o treinamento deve ter e quem, dentro da organização, precisa de treinamento em certos tipos de habilidades e conhecimentos. A literatura especializada tem ainda registrado que o insucesso de muitos programas de treinamento é devido principalmente à falta de uma avaliação adequada de necessidades.

Nesse aspecto, Brandão (1999, p. 10) acentua que sem um diagnóstico das necessidades das pessoas que estão sendo treinadas, “[...] é impossível conseguir-se um treinamento eficaz e, além disso, podemos estar treinando as pessoas erradas, sobre coisas erradas e em tempos errados”.

Para fazer uma adequada avaliação de necessidades de treinamento, deve-se desenvolver instrumentos que estão de acordo com a realidade da organização, buscando colher informações que possam oferecer base para o processo de treinamento. A partir dos estudos sobre auto-avaliação de necessidades de treinamento, pesquisadores como McEnery e McEnery apud Magalhães (1996) começaram a comparar auto-avaliações, buscando verificar correlações ou diferenças entre esses tipos de avaliações.

As pesquisas que tratam da avaliação de necessidades de treinamento, tanto nacionais como internacionais, têm focado habilidades e conhecimentos, e não trabalhado com atitudes. Finalmente, tem-se a consideração de que, neste processo não é somente relevante investigar necessidades, mas também é essencial verificar algumas possíveis variáveis que predizem a avaliação dessas necessidades.

2.10.3 Tipos de treinamento

Conforme Macian (1997) existem quatro tipos de treinamentos, de acordo com a população a ser atingida, aplicados nas organizações: treinamento de integração, treinamento técnico-operacional, treinamento gerencial e treinamento comportamental.

O treinamento de integração, na explicação do autor acima citado, é realizado quando há funcionários novos que estão ingressando na organização, e para isso se faz necessária a

ambientação com a empresa, levando em consideração as informações precisas sobre a organização, como por exemplo: número de funcionários, os companheiros que irão atuar juntamente com o funcionário recém-contratado, o público que terá contato, políticas, benefícios, estrutura da organização, ramos do negócio, questões de segurança e higiene no trabalho, além do conhecimento sobre os objetivos empresariais.

O treinamento técnico-operacional - frisa Macian (1997) - é aplicado para a capacitação de certas habilidades específicas que serão realizadas na tarefa. É um meio de alcançar as metas previamente estabelecidas, impulsionando a produtividade, em curto prazo, englobando as informações técnicas para o melhor aproveitamento e desenvolvimento de habilidades operacionais.

Por sua vez, o treinamento voltado para gerentes e executivos trata de oferecer a essas pessoas, que não vivem em uma rotina constante, conhecimentos através da história empresarial, onde ficarão mais preparados para representar a empresa e estabelecer visões do futuro da mesma, para alcançar o desempenho almejado. Este tipo de treinamento tem a vantagem de enriquecer esses gerentes no contexto da criatividade para soluções.

Macian (1997) também faz considerações a respeito do treinamento em nível comportamental, onde há uma preocupação em estruturar de maneira adequada à melhoria das relações humanas, da comunicação, das habilidades intra e interpessoal no trabalho. Este treinamento pode vir incorporado a programas técnicos, operacionais ou de outra natureza qualquer. Aqui, convêm que se tenha estruturado as dificuldades, reduzindo as expectativas sobre os resultados. Para se trabalhar esse treinamento, é preciso que o profissional tenha conhecimento das ciências sociais.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), o treinamento visa a melhorar as qualificações no trabalho. Seu argumento sugere que treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um colaborador para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho.

Por sua vez, Goldstein apud Magalhães e Borges-Andrade (2001) considera o treinamento como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades, que resulta em melhoria do desempenho do trabalho. Reforçando, Loureiro (1997) coloca que no ambiente de trabalho, não existe a alternativa entre treinar e não treinar, pois algum treinamento, ao menos de caráter informal, tem lugar necessariamente, mesmo quando nenhum plano tenha sido formulado para a transmissão de conhecimentos. Na

ausência de algum tipo de treinamento, o meio de trabalho fica frequentemente caracterizado por alta incidência de acidentes, desperdício excessiva, ineficiência, erros, elevada taxa de absenteísmo, queixas e descontentamento inadequada das capacidades individuais.

Nas palavras de Minicucci apud Moraes (2002), treinamento tem esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades. Para o autor, as áreas de treinamento contribuem para o desenvolvimento de pessoal da mesma maneira que os sistemas de comunicação, as campanhas de motivação e as políticas da organização, os quais são usados pela organização para mudar o comportamento de alguns de seus membros. Este autor estabelece ainda as diferenças básicas do treinamento, na seguinte forma: o treinamento lida com necessidades decorrentes; o treinamento é orientado para o cargo; o treinamento lida usualmente com requisitos de tarefas específicas.

2.10.4 Os objetivos do treinamento

Toda organização possui objetivos gerais que podem ser atingidos a curto, médio e longo prazo, ainda que não os apresente formalmente, e estabelecem outros objetivos específicos, relacionados mais facilmente. Deverá ter esses objetivos bem delineados e facilmente apresentados, pois isso é de fundamental importância para qualquer sistema de treinamento, já que este deve ser utilizado como uma das estratégias para a consecução dos objetivos gerais e específicos. Assim, estará adequando o seu programa de treinamento aos seus objetivos, evitando com isso investimentos incorretos, e programas frustrados de treinamento (STEWART, 1998).

A consideração de treinamento como um subsistema da administração de recursos humanos demanda a consideração, na definição de seus objetivos, dos objetivos do sistema maior. O treinamento não pode ser bem sucedido se for considerado como uma função isolada dentro da organização. Deverá, para ter sucesso, ser uma parte cuidadosamente planejada de um programa integrado da organização.

Segundo Minicucci apud Moraes (2002), os objetivos principais de um programa de treinamento são: preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; proporcionar oportunidade para o desenvolvimento pessoal, não apenas em relação aos cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; e, mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entender quais podem

criar um clima satisfatório entre colaboradores, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Daí a necessidade de integrar o treinamento às demais atividades organizacionais, a fim de que a mesma consiga atingir seus objetivos.

2.10.5 Os propósitos do treinamento

Como enfatiza Vroom (1998), a operação efetiva de qualquer empreendimento ou sistema exige que os indivíduos neles incluídos aprendam a desempenhar as atividades de suas ocupações a um nível de satisfação de proficiência. Mas, uma organização eficiente, também requer a existência, dentro de seu quadro de colaboradores, de um grupo de indivíduos capacitados para aceitar responsabilidades maiores, para deslocarem-se a outras funções, com razoável facilidade. Isto exige o desenvolvimento de pessoal em áreas que podem servir para futuras posições. Desse modo, uma organização precisa dar oportunidades para o aperfeiçoamento dos colaboradores, não somente em suas funções atuais, como também para desenvolver suas capacidades para outras funções, as quais podem ser posteriormente consideradas.

A aprendizagem essencial para tal desenvolvimento pode ocorrer de dois modos: através de experiência no dia-a-dia de trabalho ou como consequência de programas de treinamento sistemáticos. Num sentido mais amplo, o treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades.

Para Vroom (1998), o treinamento é um recurso definido no sentido de ajudar os colaboradores a aprenderem o modo certo de trabalho, a alcançarem um nível satisfatório de desempenho de trabalho e a adquirirem capacidades que poderão ser valiosas para possíveis ocupações futuras. No caso de determinados tipos de conteúdos a serem aprendidos, o treinamento organizado poderá resultar não somente numa aprendizagem mais eficiente, como também num maior volume de aprendizagem, do que a aprendizagem não planejada através da experiência normal.

Contudo, para atingir os seus propósitos, o programa de treinamento deve ser estabelecido em princípios e práticas corretas que contribuam realmente para a aprendizagem

humana. Embora muitos programas tenham essa conotação, outros não o são. A ineficácia de alguns programas provavelmente pode ser, em parte, atribuída à impopularidade dos aspectos do treinamento.

Devido aos programas de treinamento, algumas organizações operam na base de uma filosofia de não ficarem atrás das concorrentes, estabelecendo programas simplesmente porque era o que devia ser feito, e não para atender uma necessidade real de seus departamentos.

A natureza e a finalidade dos programas de treinamento variam muito, mas seus propósitos podem ser geralmente agrupados em duas categorias: aperfeiçoamento do conhecimento, e das habilidades do trabalho.

Muitos programas são dirigidos para o aperfeiçoamento do conhecimento e das habilidades que serão úteis para os colaboradores, no desempenho de suas ocupações atuais ou futuras. Este treinamento é comumente orientado para o trabalho, e uma observação específica deve ser feita quanto às habilidades. Embora este termo seja considerado quase sempre em relação apenas às habilidades manuais, recomenda-se que seja considerado num contexto maior, incluindo habilidades tais como as subentendidas nas relações humanas, supervisão de atividades da organização, de planejamento, e outras relacionadas.

2.10.6 Etapas do treinamento

Conforme já verificado, o treinamento refere-se a métodos utilizados para capacitar pessoas a fim de obterem habilidades necessárias para uma determinada performance de trabalho. Os treinamentos podem ser direcionados para a apresentação de como funciona um equipamento, técnicas de venda de um produto específico, conhecimento de um determinado assunto, entre outros. Entretanto, o foco sempre é o de ensinar habilidades técnicas.

Todo treinamento possui um plano de trabalho no qual se deve acompanhar o desempenho dos indivíduos de acordo com que os módulos são dados. Existem cinco etapas para um treinamento, de acordo com Dessler apud Tavares (2001), são elas: análise das necessidades; elaboração das instruções de trabalho; validação; implementação; evolução e continuação.

Na etapa de análise das necessidades é preciso que se levante e se identifique as habilidades necessárias a uma determinada performance de trabalho e o público ao qual este treinamento seria dado. Em outras palavras, é uma análise do que é necessário se repassar no treinamento e quem são as pessoas que estarão aptas a receber este treinamento, uma vez que este subentende que o indivíduo já domine parte do que se pretende treinar.

Na fase seguinte, explica Tavares (2001), tem-se a elaboração de instruções, que consiste na confecção do material de treinamento: apostilas, apresentações, vídeos, palestras e outros. Este material deve ser o mais sucinto possível e trazer uma linguagem clara para a mensagem que o treinamento pretende passar não seja deturpada.

A validação do treinamento é um procedimento de autocrítica, onde geralmente se tem um grupo piloto que gera os resultados piloto. Estes dados são analisados e comparados às expectativas determinadas nas fases anteriores.

Quando aplicável, inicializa-se a fase de implementação que se caracteriza pelo treinamento propriamente dito. Na fase de evolução e continuação são avaliados alguns pontos tais como: reações, aprendizado, comportamento e resultados. Estes índices podem delinear o quão satisfatório foi o treinamento, e é usual que se use questionários de avaliação do treinamento em seu término, e a partir destes resultados se obtém os índices indicados anteriormente.

O treinamento é essencialmente um processo de aprendizado. Por este motivo é importante conhecer como é que as pessoas usualmente aprendem. Através de pesquisas em empresas dos Estados Unidos, a *Forrester Research* apud Tavares (2001) conseguiu verificar que os treinamentos tinham um melhor aproveitamento quando: a situação do treinamento está diretamente ligada às situações do dia-a-dia; quando o treinamento abordava atividades práticas (a idéia de que as pessoas aprendem melhor fazendo).

2.11 O TREINAMENTO COM BASE NOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS

Como se delineou nos tópicos anteriores, houve uma evolução nos processos de Recursos Humanos ao longo dos anos. Antigamente, a Administração de Recursos Humanos (ARH) se caracterizava por definir políticas para tratar as pessoas de forma uniforme e padronizada, como se as mesmas fossem iguais e homogêneas. Hoje, a ARH está enfatizando

as diferenças individuais e a diversidade nas organizações. “Quanto maior a diferenciação das pessoas, tanto maior seu potencial de competências, criatividade e inovação” (CHIAVENATO, 2009, p. 47).

Lidar com os processos motivacionais das pessoas nas organizações é tarefa por demais complexa. A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e a satisfação dos trabalhadores. O papel do gestor deverá ser sempre o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia, “[...] que naturalmente se encontra dentro de cada um, num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho” (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002, p. 257).

No mundo complexo e competitivo de hoje, a escolha das pessoas certas torna-se vital para o funcionamento da empresa. Construir e manter uma efetiva organização humana vem a ser uma das mais importantes funções gerenciais. O desempenho eficaz de um gerente depende da descoberta e atração de indivíduos que tenham competências, capacidade e motivação para um desempenho eficaz (CHIAVENATO, 1994).

O conhecimento do perfil comportamental de cada integrante é fundamental para que se estruture equipes que possam apresentar alta performance. O tema equipe é dominante atualmente em qualquer organização que queira obter sucesso permanente. As organizações estão migrando velozmente para o trabalho em equipe, com o objetivo da obtenção da participação das pessoas e da busca de respostas rápidas às mudanças no ambiente de negócios que permitam atender às crescentes demandas negociais.

Várias ferramentas de diagnósticos de competências têm sido desenvolvidas para auxiliar o processo de gestão de pessoas, aplicando-se a várias situações, tais como: autoconhecimento e desenvolvimento; formação e desenvolvimento de equipes; desenvolvimento de lideranças; melhoria de comunicação; orientação de carreira; melhoria de relacionamentos e gerenciamento de conflitos etc. Dentre estas, são apresentados neste trabalho os Modelos *DISC*[®] - *Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade*, *MBTI*[®] – *Myers Briggs Type Indicator* e *Dominância Cerebral*.

2.11.1 Modelo *DISC*[®] - Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade

É o modelo Comportamental em Quatro Quadrantes baseado no trabalho de William Moulton Marston para examinar o comportamento dos indivíduos em seus ambientes ou quando submetidos à situação específica, publicado em seu livro *Emotions of Normal People*, em 1928 (SEMINÁRIO..., 2003).

O conceito *DISC*[®] visa, originalmente, a compreender e sistematizar modelos de interação entre indivíduos e seus ambientes normais, sistematizado por quatro modalidades básicas de comportamento: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade (SEMINÁRIO..., 2003).

Os fatores comportamentais representam modalidades básicas de reação comportamental a partir da percepção que o sujeito tenha de seu ambiente, e são dispostos nas seguintes unidades: a) Dominância: objetivo, direto, assertivo, orientado a resultados; b) Influência: comunicativo, persuasivo, otimista, orientado a pessoas; c) Estabilidade: organizado, persistente, amável, paciente; d) Conformidade: preciso, detalhista, lógico, cuidadoso;

Todos os indivíduos são resultado da combinação desses quatro perfis, formando infinitas combinações. Entretanto, a grande maioria das pessoas tem um ou dois perfis dominantes. Identificar o seu perfil e o perfil das pessoas que o cercam pode ser a mola que faltava na busca pelo perfil ideal de competências, salientando-se que cada um dos perfis tem características, valores e motivadores distintos.

Com base neste conceito é possível identificar competências específicas (conhecimentos, habilidades e atitudes) de uma pessoa para o desempenho de uma determinada função, onde o sistema combina precisão, objetividade e rapidez, sem eliminar o elemento humano do processo.

Em meados de década de 1950, o psicólogo americano Thomas Hendrickson resgatou o conceito desenvolvido por Marston, e buscou adaptá-lo ao contexto do trabalho e da Administração. Auxiliado por equipe de psicólogos e estatísticos, Hendrickson sistematizou essa abordagem conceitual originando a ferramenta de Análise de Perfis atualmente aplicada. A aplicação do *DISC*[®] deve ser realizada somente por profissionais certificados (HIROTA, 2009).

2.11.2 Modelo MBTI® – Myers Briggs Type Indicator

MBTI® significa Indicador de Tipo Myers Briggs, em inglês, e é um instrumento para identificação de competências por preferências de personalidade. Foi desenvolvido por Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers, com base na Teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Gustav Jung, psiquiatra suíço que viveu entre 1875 e 1961, responsável por alguns dos trabalhos de maior influência na Psicologia, dentre eles o conceito de tipologias de personalidade. As autoras começaram sua pesquisa sobre tipos psicológicos em 1917 e criaram o “*Myers-Briggs Type Indicator*®” em 1942 (CAMPELLO, 2006).

O MBTI® permite identificar competências com base em preferências individuais através da seleção de quatro dicotomias, ou seja, preferências mutuamente excludentes. São elas: extroversão/introversão; sensação/intuição; pensamento/sentimento e julgamento/percepção. O MBTI® pressupõe que as pessoas se utilizam de vários processos cognitivos, mas tendem a ter uma preferência entre as dicotomias citadas. O entendimento destas preferências e sua influência na interação pode ajudar o aumento de colaboração, propiciar melhoria de relacionamentos, produtividade e eficiência num ambiente de trabalho. As quatro dicotomias dão origem a 16 tipos, cada qual com características distintas, em função de sua combinação. Cada tipo tem qualidades, riquezas e possibilidades de desenvolvimento. A aplicação do MBTI® deve ser realizada somente por profissionais certificados.

2.11.3 Modelo Dominância Cerebral – Ned Herrmann

Muitos estudos têm sido feitos em relação aos fundamentos biológicos dos comportamentos humanos, principalmente quanto à lateralização hemisférica ou dominância cerebral. Reconhecem-se as diferenças de funções entre os dois hemisférios do cérebro – esquerdo e direito. Cada indivíduo utiliza o seu cérebro de forma particular. Alguns se apóiam mais nas capacidades do hemisfério esquerdo, parecendo dar prioridade à linguagem, à lógica, à razão enquanto outros dão prioridade à imaginação, à intuição, à emoção.

Estudos para conhecimento do cérebro humano vêm sendo realizados ao longo dos tempos, destacando-se, no Século XX, o trabalho realizado na década de 1950 por Paul

MacLean, quando desenvolveu o Modelo da Tríade Cerebral. MacLean advoga a tese de que o cérebro humano desenvolveu-se sequencialmente, partindo “[...] de uma forma mais primitiva (reptiliana), evoluindo para sistema límbico (calcado em emoções), sendo recoberto pelo néocórtex (parte mais recente do cérebro)” (CASTRO, 2006, p. 51).

Na década de 1960, Roger Sperry, Joseph Borgen e Michael Gazzanaga realizaram operações cerebrais separando tecidos do corpo caloso, tecido que conecta as duas metades do cérebro humano, com o objetivo de tentar resolver o problema da epilepsia intratável. “Tais procedimentos visavam ao conhecimento das funções dos hemisférios esquerdo e direito do cérebro” (CASTRO, 2006, p. 51).

Tendo como base os estudos de MacLean e Sperry, Ned Herrmann propôs em 1980 uma combinação das duas teorias para formar um modelo de quatro partes correspondendo aos quatro quadrantes cerebrais, denominado “dominância cerebral”. O modelo de quatro quadrantes serve como princípio organizador do funcionamento do cérebro: quatro estilos de pensar representando metaforicamente as duas metades do córtex cerebral (Sperry) e as duas metades do sistema límbico (MacLean) (CASTRO, 2006, p. 52).

Essa teoria parte do princípio de que as pessoas têm quatro estilos comportamentais básicos e que, em geral, existe a predominância de um deles em cada indivíduo. O estilo predominante influencia a forma de pensamento e o comportamento das pessoas no seu dia-a-dia, influenciando em suas competências. São apresentados na Figura 3, abaixo, os quatro estilos de dominância cerebral, de acordo com Herrmann apud Castro (2006):

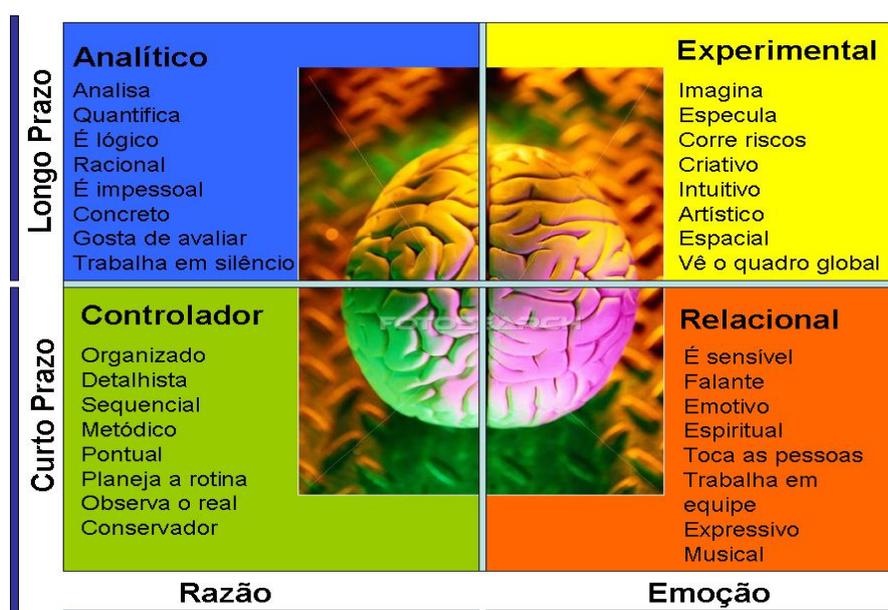


Figura 3. Quadrantes cerebrais – Estilos de dominância cerebral
Fonte: Adaptado de Castro (2006).

2.11.3.1 Competências na ótica da Dominância Cerebral

O conhecimento da Dominância Cerebral dos integrantes de uma equipe e das características relacionadas ao processo de comunicação em cada perfil permite ao gestor uma abordagem particularizada e mais eficaz na definição das competências individuais. O Quadro 4, a seguir, sumariza algumas técnicas no processo de comunicação estratificadas por Dominância Cerebral (CASTRO, 2006, p.70-3):

Quadro 4. Técnicas no processo de comunicação na Dominância Cerebral

ANALÍTICO – SE	EXPERIMENTAL – SD
<ul style="list-style-type: none"> • Ao comunicar-se com um Analítico controle seus gestos e entusiasmo vocal. • Não se aproxime muito e não toque nele. • Utilize gestos comedidos e de pequena amplitude e velocidade, exclusivamente para reforçar/ilustrar visualmente fatos e dados. • Utilize expressões típicas do vocabulário do Analítico: "examine", "analise", "os fatos", "os dados", "a realidade", "as provas" e evite expressões do vocabulário Experimental: "imagine", "suponha", e, principalmente, do vocabulário Relacional: "sinta", "confie", "acredite", "as emoções", "o prazer", "os sentimentos". • Escolha as melhores palavras e construa frases, sentenças e orações em linguagem correta e ordem lógica. • Fique atento às palavras e frases ditas por seu interlocutor e ao seu sentido lógico. Trate de entender bem as razões e os pontos de vista dele. • Recolha e anote, antes de qualquer entrevista com um Analítico, o maior número possível de informação documentada e utilize apresentações mistas (diga e mostre). 	<ul style="list-style-type: none"> • Use sua voz mais do que seu corpo para comunicar-se com um Experimental e coloque ênfase verbal em suas afirmações. • Utilize expressões do vocabulário Experimental: "ouça", "imagine", "suponha", "as idéias", "as possibilidades", "intuição" e evite expressões do vocabulário Analítico e, principalmente, do Organizacional. • Não tente fazer com que ele olhe para você ou para as coisas que você quer mostrar; se ele não o fizer espontaneamente. • Ouça atentamente o que ele diz, com expressão pensativa e anotando mais as inflexões e a ênfase do que as palavras em si. • Relacione e anote, antes de qualquer entrevista com um Experimental, as várias alternativas de abordagem e respostas para o assunto a ser discutido e esteja aberto para outras especulações durante a entrevista. Dê preferência a apresentações verbais (diga mais do que mostre).
CONTROLADOR – IE	RELACIONAL – ID
<ul style="list-style-type: none"> • Ao se comunicar com um Controlador, utilize seu corpo para transmitir idéias, com movimentos específicos para ilustrar e "desenhar" sua exposição, evitando gesticulação inútil e potencialmente ameaçadora. • Mostre tudo o que puder ser mostrado, com gráficos e tabelas seqüenciais, quadros sinóticos etc. • Utilize expressões típicas do vocabulário Controlador: "veja", "olhe bem", "fique atento", "a organização", "a seqüência", "a disciplina" ... e evite expressões do vocabulário Relacional: 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao se comunicar com um Relacional solte seu corpo e revele seus sentimentos. • Aproxime-se de seu interlocutor e toque-o. • Explore sua voz: ritmo, velocidade, timbre e modulação. • Utilize expressões típicas do vocabulário Relacional: "sinta", "confie", "impressões", "emoções", "sentimentos", e evite expressões do vocabulário Controlador: "veja", "olhe" e, principalmente, do Analítico; "examine", "analise", "provas".

<p>"confie", "não se preocupe", "tranquilo", "calmo", "imagine", "suponha", "ouse", "divertido", "criativo",</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeje bem a seqüência da argumentação, começando pelas premissas e chegando às conclusões conseqüentes. • Encare seu interlocutor durante a entrevista. • Peça que ele explique e mostre seus tópicos. • Prepare, antes de qualquer entrevista com Controlador, demonstrações e exposições claras, ilustrações, gráficos etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouça bastante e incentive-o a falar e a gesticular; não se afastando ou manifestando tensão se ele se aproxima de você ou imita seus gestos. • Procure saber e anote, antes de qualquer entrevista com um Relacional, quais são os seus sentimentos, interesses e convicções. Procure "associar-se" com aqueles interesses que possam ser comuns com os seus, para estabelecer "vínculos pessoais" durante a conversação.
---	--

Fonte: Adaptado de Castro (2006, p. 70-3)

2.11.3.2 Impacto da Dominância Cerebral na definição das competências de equipes

As organizações estão buscando cada vez mais o trabalho em equipe, com o objetivo da obtenção da participação das pessoas e da busca de respostas rápidas às mudanças do ambiente de atuação. Segundo Castro (2006, p. 45), a “diversidade pode se tornar a chave principal para a obtenção de resultados superiores [...] ou, quando não utilizada adequadamente, pode ser o primeiro passo para o fim de uma equipe”. No Quadro 5 são apresentadas as características no trabalho em equipe de estratificado por Dominância Cerebral.

Quadro 5. Características no trabalho em equipe

ANALÍTICO (SE)	EXPERIMENTAL (SD)	CONTROLADOR (IE)	RELACIONAL (ID)
<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma analítica, não emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Age pensando no assunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma cuidadosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma espontânea
ESPERA:	ESPERA:	ESPERA:	ESPERA:
<ul style="list-style-type: none"> • Dados e fatos concretos • Informações breves, claras e precisas • Materiais diretos e objetivos • Idéias bem articuladas apresentadas em formato lógico • Gráficos com base em dados e fatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma visão geral • Uma estrutura conceitual • Tarefas freqüentes e espontâneas • Várias idéias • Liberdade para explorar possibilidades • Exemplos metafóricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização e planejamento • Apresentação passo a passo do assunto • Cronograma e plano de ação por escrito • Acompanhamento completo das tarefas • Comportamento confiável • Procedimentos bem definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia e envolvimento com os outros • Consideração por suas necessidades • Boa postura e bom relacionamento pessoal • Contato olho no olho • Toque pessoal e informalidade • Saber como os “olhos vão reagir”

<ul style="list-style-type: none"> • Lidar com precisão técnica • Conhecer objetivos e metas organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Material visual • Objetos de longo prazo • Ligação com o cenário geral 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de que isso já foi feito antes • Explicação de como será feito • Referências e dados históricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Que os sentimentos dos outros sejam respeitados • Que todos recebam a mesma consideração
GOSTA DE:	GOSTA DE:	GOSTA DE:	GOSTA DE:
<ul style="list-style-type: none"> • Análise crítica • Um bom debate • Utilizar o tempo de forma inteligente • Fatos e dados precisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa e imaginação • Experiências • Novidades e uma abordagem “divertida” • Poucos detalhes (visão global) • Conceitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco baixo • Comunicação por escrito antes da reunião • Prova de que a “lição de casa” foi minuciosa • Compromissos com hora marcada • Limpeza e pontualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Toque pessoal • Sensibilidade aos sentimentos • Discussão em grupo e consenso • Abordagem harmoniosa • Sentir entusiasmo • Muita motivação • Valorizar a emoção e a vitória
PERGUNTA CLÁSSICA:	PERGUNTA CLÁSSICA:	PERGUNTA CLÁSSICA:	PERGUNTA CLÁSSICA:
<ul style="list-style-type: none"> • “O que vamos fazer?” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Por que vamos fazer?” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Como vamos fazer?” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Quem vai fazer?”

Fonte: Adaptado de Castro (2006, p. 74-5)

2.11.3.3 Impacto da Dominância Cerebral no processo de aprendizagem

O processo individual de aprendizagem é diretamente influenciado pela Dominância Cerebral. No Quadro 6 são apresentadas as características no processo de aprendizagem estratificado por Dominância Cerebral, e no Quadro 7 os Elementos do Processo de Pensamento Estratégico (CASTRO, 2006, p. 77-80):

Quadro 6. Características do processo de aprendizagem no modelo de Dominância Cerebral

Analítico (SE)	Experimental (SD)	Controlador (ID)	Relacional (IE)
<ul style="list-style-type: none"> • Claro, conciso, densidade de conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades livres, agenda aberta 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado, organizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento e interação com os outros
<ul style="list-style-type: none"> • Quando aprende gosta de: ➤ Obter e quantificar fatos ➤ Aplicar análise lógica ➤ Pensar sobre as idéias 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando aprende gosta de: ➤ Usar a intuição ➤ Explorar as Possibilidades ocultas ➤ Sonhar acordado, brincar ➤ Usar imaginação 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando aprende gosta de: ➤ Conteúdo e pauta organizados e estruturados ➤ Fluxo de informações passo a passo (gradual) ➤ Avaliar e testar 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando aprende gosta de: ➤ Integrar experiências com o self ➤ Ouvir e compartilhar idéias ➤ Confiar em intuições ➤ Internalizar o conteúdo ➤ Envolvimento emocional

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar teorias ➤ Criticar ➤ Ler ➤ Verificar a procedência dos fatos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enxergar o quadro geral, fazer a síntese ➤ Clima informal, tomar a iniciativa ➤ Conceitualizar, fazer descobertas 	<ul style="list-style-type: none"> teorias ➤ Adquirir habilidades pela prática ➤ Verificar seu atendimento ➤ Orientações claras 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiências práticas
<ul style="list-style-type: none"> • Prefere aprender a partir de: ➤ Estudo de discussões de casos financeiros/técnicos ➤ Leitura de livros e bibliografias ➤ Fontes de especialistas e referências ➤ Palestra formal ➤ Conteúdo baseado em dados ➤ Exercícios analíticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefere aprender a partir de: ➤ Materiais visuais, estética, experiências ➤ Discussões de caso orientadas para o futuro ➤ Discussões de grupo espontâneas ➤ Manifestações das diferenças ➤ Exercícios de experiências ➤ Exemplos metafóricos ➤ Experimentação, pauta flexível 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefere aprender a partir de: ➤ Discussões de casos técnicos ➤ Estudo da organização das coisas ➤ Discussão estruturada conduzida pelo apresentador ➤ Atividades que reforçam o conteúdo ➤ Atividades seqüenciais bem planejadas ➤ Métodos tradicionais comprovados ➤ Leitura de livros-texto 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefere aprender a partir de: ➤ Troca de idéias entre pessoas ➤ Dinâmicas e trabalhos em grupo ➤ Demonstrações ➤ Movimento sensorial ➤ Simulações e dramatizações ➤ Histórias ➤ Música

Fonte: Adaptado de Castro (2006, p. 77)

Quadro 7. Elementos do Processo de Pensamento Estratégico – Cérebro Integral

A – Analítico	B – Controlador	C – Relacional	D – Experimental
<ul style="list-style-type: none"> • Definição de metas • Coleta de fatos • Análise de informações • Entendimento claro de fatos relevantes • Considerações financeiras • Aspectos técnicos • Análise do impacto do futuro sobre as decisões de hoje 	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir o quadro geral em pontos-chave de ação • Montar um conjunto seqüencial de passos (ações) na forma de um plano • Pensar sobre as conseqüências da abordagem • Administração e organização do plano • Implementação • Acompanhamento • Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir o ambiente de forma intuitiva procurando tendências e dicas sobre o futuro • Escrever cenários • Comunicação eficaz do plano • Ganhar crédito, aderência e entusiasmo • Trabalhar através das questões humanas • Foco na satisfação e atendimento aos clientes • 	<ul style="list-style-type: none"> • Arriscar-se • Explorar oportunidades, sem descanso • Ter uma visão de futuro • Perceber “as possibilidades” • Fazer ligações e sintetizar • <i>Insights</i> de soluções • Quadro geral do caminho que se apresenta

Fonte: Adaptado de Castro (2006, p. 80)

Tomando-se por base os pressupostos teóricos registrados acima, passa-se, a seguir, à contextualização pertinente à contextualização do cenário estudado, para em seguida enveredar pela apresentação da metodologia empregada e dos resultados da pesquisa.

2.12 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO GLOBAL DE ESTUDO

As usinas térmicas, em que pesem diversas considerações acerca de sua relação custo x benefício, principalmente no que diz respeito a gastos com combustível, ainda são consideradas como viáveis, tendo em vista o tempo e o custo de sua implantação, em comparação com outros tipos de usinas. Favoreto (2005, p. 8) inclusive, afirma que

Essa diferença, inclusive, tende a ser cada vez maior, pelo emprego de novas tecnologias, num caso, e a exaustão dos locais propícios para barragens e do crescente rigor na exigência da mitigação dos impactos ambientais, no outro. A localização e o dimensionamento de uma usina térmica podem ser determinados com maior grau de liberdade reduzindo os custos e problemas técnicos de transmissão de energia.

Na ótica desse autor, portanto, o projeto de uma usina térmica pode ser rentável e plenamente operacional, haja vista sua recomendação com finalidade de evitar, a curto prazo, prejuízos relativos à falta de energia, que levaria a um déficit energético de custo maior que o custo decorrente da utilização dessa fonte de energia.

As usinas térmicas (UTES) compõem o panorama brasileiro compreendido pelo Sistema Elétrico Brasileiro (SEB), que corresponde a todo um conjunto de usinas, linhas de transmissão e sistemas de distribuição, sendo responsável pelo fornecimento de energia elétrica no país (TAMAROZI, 2002).

Compõem ainda o SEB a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), criada pela Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e que tem como principais atribuições:

Regular e fiscalizar a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica, atendendo reclamações de agentes e consumidores com equilíbrio entre as partes e em benefício da sociedade; mediar os conflitos de interesses entre os agentes do setor elétrico e entre estes e os consumidores; conceder, permitir e autorizar instalações e serviços de energia; garantir tarifas justas; zelar pela qualidade do serviço; exigir investimentos; estimular a competição entre os operadores e assegurar a universalização dos serviços (ANEEL, 2010, p. 1).

Para assegurar o funcionamento do sistema, é imperativo que sua operação deva atender não somente a demanda energética do momento, mas também abordar a perspectiva de abastecimento futuro, tendo em vista a prevenção da sazonalidade e incerteza das afluências. Nesse sentido, Favoreto (2005, p. 17) considera que as empresas que participam do SEB possuem administração própria, e representam um universo organizacional comum a muitos outros tipos de organização, ou seja:

[...] pagam os impostos, publicam balanços, vendem ações, executam atividades sociais, possuem os seus quadros de diretores e funcionários, têm clientes e fornecedores, enfim, são elas que na verdade existem e formam, em conjunto, o Sistema.

Um cenário que vem despontando como salutar para a concorrência nesse segmento negocial é a implantação de usinas térmicas a gás, onde a explicação trazida por Pinhel (2004) considera serem estas plantas industriais de grande porte utilizadas para a geração de energia, fazendo uso de gás natural como combustível. Essas empresas começaram a ser implantadas no Brasil ao final do século XX, como subsídio auxiliar para geração de energia, complementarmente ao parque hidráulico instalado.

A energia combustível dessas usinas é o próprio gás natural, e no Brasil sua instalação tem se aproveitado da descoberta de jazidas em fontes principalmente localizadas limítrofes, e de jazidas próprias descobertas em territórios brasileiros, como é o caso da Urucu, no interior do Amazonas. A perspectiva nacional é de que esse parque receba mais investimentos e outras implantações, como forma de precaução à crise energética verificada no país em 2001, que demonstrou a necessidade de fontes alternativas de energia para fazer face à demanda energética do país.

Ainda segundo Favoreto (2005), o funcionamento de uma térmica a gás é realizado através da queima do gás em turbinas, de modo que o ar utilizado é expandido, e a energia conseguida através do fluxo de deslocamento do ar é aproveitada na forma de geração de outros tipos de energia.

O manejo dessas usinas compreende fundamentalmente a sua manutenção, já que a mesma é realizada pelo número de partidas equivalentes e números de horas de operação. Nesse sentido, infere-se que a necessidade de mão-de-obra qualificada representa uma

variável de fundamental importância, tendo em vista que essas manutenções compreendem diversos tipos: inspeção, revisão e reforma.

Ortega (2001) contribuiu com esse argumento, reforçando que uma usina termelétrica a gás possui características técnicas e operacionais peculiares. Por sua vez, Meirelles Jr (2007) mapeou a adequação da força de trabalho responsável pela operação de instalações em unidades termelétricas de Macaé, no Rio de Janeiro, identificando que, para melhorar o aproveitamento das potencialidades e competências dos recursos humanos nesse segmento, seria necessário aplicar um modelo que consistisse no seguinte escopo: (i) assegurar os conhecimentos necessários ao entendimento da tarefa; (ii) garantir as habilidades requeridas para a execução de cada tarefa; e (iii) propiciar atitudes positivas para o agir com precisão e segurança.

Como resultado, foram consolidadas essas ações em um modelo de competências que compreendeu três fases: o mapeamento; o diagnóstico; e o fortalecimento (Figura 4). Na explicação de Meirelles Jr (2007), essas etapas contribuíram para a identificação das competências capazes de suportar e gerar desempenho superior em cada atividade, ou seja, explicitação e classificação da proficiência, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para cada atividade operacional, sugerindo-se um perfil para cada uma destas.



Figura 4. Modelo de competências para o estudo em operacionais de termelétricas
Fonte: Meirelles Jr (2007)

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi construída a partir do embasamento teórico fornecido por Marconi e Lakatos (2004). Para tanto, ficou definido o método de abordagem como sendo o indutivo, considerando-se que o principal argumento para a pesquisa (análise e definição de competências) ainda se limita ao teórico, carecendo de análises exclusivas quanto à sua funcionalidade.

Portanto, a escolha pelo método indutivo se deu em função de que as premissas de definições de competências se enquadram como antecedentes que podem conduzir a conclusões prováveis, ou seja, trata-se de um argumento indutivo que atribui certa verossimilhança à sua conclusão (MARCONI e LAKATOS, 2004).

Para a estrutura de aplicação do método acima proposto, partiu-se de três etapas precedentes: a observação dos fatos ou fenômenos observáveis – Teoria da Dominância Cerebral *versus* conhecimento do perfil das equipes; a descoberta da relação entre a teoria e a pesquisa verdadeiramente aplicada, o que permitiu inferências comparativas; e a generalização da relação encontrada para situações supostamente similares (RUIZ, 1996).

A pesquisa possui características qualitativas, e sua finalidade é descritiva, na medida em que a preocupação foi de coletar os dados, registrá-los, categorizá-los e analisá-los em sua forma original, sem a manipulação de variáveis por parte dos pesquisadores.

A técnica de coleta de dados, como já informado, consistiu na aplicação de instrumento de auto-diagnóstico mostrado por Castro (2006). Para tanto, apoiou-se nas idéias centrais da identificação de dominância cerebral, aplicando-se o mesmo modelo estruturado de auto-diagnóstico, cuja tabulação das respostas seguiu ao escore de dominância cerebral, na forma como mostrado na Seção Anexos.

Uma vez definido o método de pesquisa, procurou-se apoio do setor de RH da empresa contratada para realizar o O&M Wartsila e da gerência pesquisada, no sentido de definir a melhor forma de abordagem junto às equipes e se haveria algum impedimento corporativo da realização do trabalho. A realização do estudo foi reforçada pela gerência de RH da Wartsila, como passo importante num processo de gestão com pessoas.

O trabalho foi realizado em cinco etapas distintas:

1- Abordagem junto às equipes: foi realizada reunião com o gerente e supervisor para explicar o objeto deste trabalho, onde foram explicadas aos membros das equipes as características principais do método. Chamou-se atenção de que não havia respostas certas ou erradas e também do caráter não confidencial do questionário, da importância da identificação de forma a se permitir o conhecimento do perfil individual de cada integrante da equipe e que o resultado seria aberto a todos. Alguns integrantes do grupo condicionaram a participação ao sigilo externamente à gerência. Para integrantes que se encontravam externamente, foi enviado correio eletrônico (*e-mail*) solicitando a colaboração com o trabalho e o questionário foi enviado em meio digital. Finalizando, deixou-se claro que cada participação era facultativa.

2- Aplicação do método: compilou-se o questionário de auto-diagnóstico proposto por Castro (2006) (Anexo 1) – sendo entregue a cada integrante, juntamente com o gabarito para preenchimento das respostas e realizados os esclarecimentos sobre o método utilizado. Após a conclusão das respostas, as alternativas escolhidas foram tabuladas conforme Anexo 2. Com as alternativas tabuladas, foi realizada a conferência do número de vezes de escolha correspondente a cada perfil, atentando para não ultrapassar o total de quarenta alternativas escolhidas. Mediante a distribuição das escolhas nos quatro quadrantes (Anexo 3) foi obtido o perfil do respondente, conforme o Método da Dominância Cerebral.

3- Tabulação dos dados: o resultado dos questionários foi tabulado e estratificado por gerência, levando em consideração os seguintes parâmetros: gênero, faixa etária, tempo de empresa, escolaridade e dominância predominante.

4- Análise dos Resultados: realizada de acordo com o escore apresentado, buscando-se as indicações de tendência na amostragem.

5- Divulgação do resultado às equipes: em reunião específica com a gerência, o resultado de diagnóstico de cada empregado será apresentado, com os respectivos perfis e as características do mesmo.

Cabe ressaltar que, com o caráter subjetivo da pesquisa, apesar do resultado da mesma depender diretamente do quão confortável o empregado se sinta ao responder o questionário, de forma a procurar ser o mais honesto possível, acredita-se, pelas características de trabalho realizado na UTE Manauara, que houve uma fidedignidade das respostas apresentadas frente aos objetivos deste trabalho.

O universo de pesquisa teve abrangência em todas as turmas de revezamento de Operação e Manutenção (O&M). Essas equipes desempenham suas atividades concentradas na Sede da UTE Manauara.

A amostragem da pesquisa teve como base o alcance de pelo menos 70% das equipes com atividades desenvolvidas na sede. Portanto, a seleção amostral se limitou ao total de empregados existentes nessas unidades, e corresponde a um total de 31 participantes: 27 da Gerência de Operações e Manutenção (O&M – funcionários Wartsila); 4 da Gerência da própria UTE Manauara (funcionários Manauara).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MICRO-CENÁRIO ESTUDADO

O estudo ora apresentado foi realizado junto à Companhia Energética Manauara, que compreende o ambiente organizacional formado por uma usina termelétrica situada em Manaus, Estado do Amazonas, e localizada às margens da Rodovia AM-010, no km 20. Com base nas premissas de geração de energia para fazer face à precariedade de sustentabilidade do parque energético brasileiro, a empresa originou-se da intenção de contribuir para um crescimento ordenado e constante na região amazônica, rica em recursos, porém com problemas geográficos que dificultam a logística de determinados serviços, particularmente no que diz respeito à conexão energética com o sistema nacional.

A UTE Manauara – denominação que passa a ser adotada daqui para diante – pertence ao conglomerado Grupo Global e a Petrobrás, que possui diversos empreendimentos em áreas de infra-estrutura, energia e agropecuária, segmentos tidos como essenciais para o desenvolvimento de uma economia moderna e dinâmica, nos moldes do que se pretende no panorama brasileiro e tem como sócia a Petrobrás que dispensa comentários..

O Grupo Global, a partir de 2001, resolveu ingressar no setor elétrico, como produtor independente de energia elétrica. Seu primeiro empreendimento nesse segmento foi a Termoelétrica Potiguar S.A. (TEP), em parceria firmada entre a Global Participações (controladora das empresas da área de energia do grupo) e a Petrobras Distribuidora S.A. A partir de então, dedica-se a projetos nesse setor, ampliando de forma magistral sua participação no mercado de fornecimento de energia elétrica.

Entre as empresas que compõem o Grupo Global, encontram-se: a Commanndery S.A. (*holding* que controla duas sub-holdings setoriais com atuação nas áreas de energia e serviços industriais); a Global Participações em Energia S.A.; a Global Engenharia Ltda. (que dedica-se às atividades de prestação de serviços industriais); a Areia Energia S.A. e a Água Limpa Energia S.A. (geradoras de energia hidroelétrica); e as empresas Termoelétrica Potiguar S.A., Companhia Energética Manauara, Companhia Energética Potiguar S.A., e Candeias Energia S.A. (geradoras de energia termoelétrica) (Figura 5).

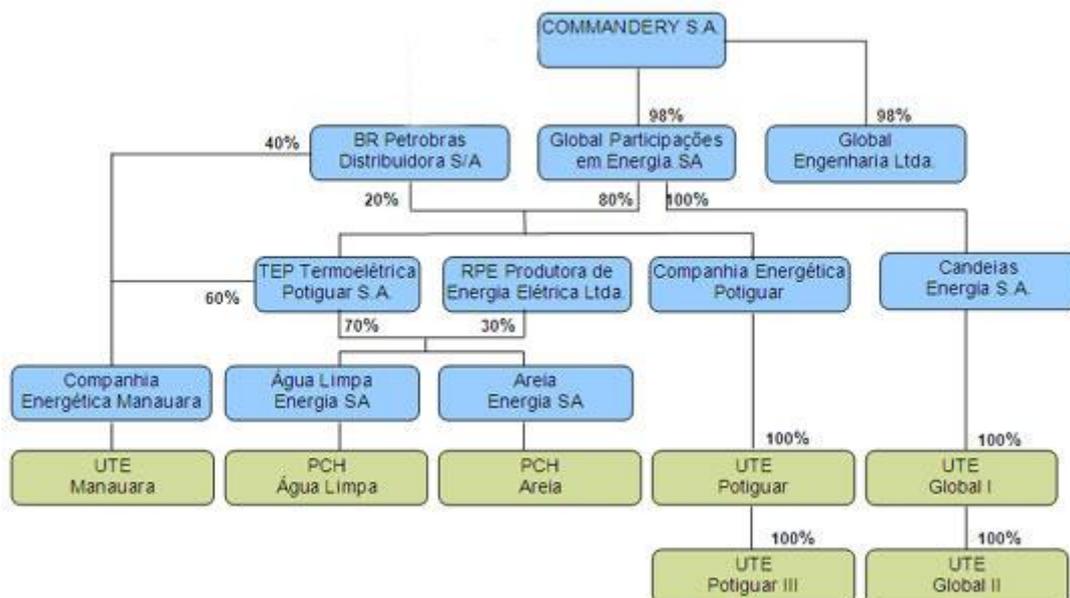


Figura 5. Organograma do Grupo Global. Embaixo, à esquerda, o posicionamento da UTE Manauara
 Fonte: <<http://www.jsglobal.com.br>>

A UTE Manauara é uma geradora de energia elétrica em corrente alternada, na frequência de 60 Hz, 13,8 kV, elevada para 69 kV na subestação elevadora, transmitindo energia a partir de sua conexão com a subestação Cidade Nova, de propriedade da empresa Eletrobrás Amazonas Energia, subsidiária local responsável pela distribuição global da cidade de Manaus. A usina foi originalmente construída para utilizar óleo combustível na geração de energia, porém, com o advento do gasoduto instalado pela Petrobras, a partir de 2010 passará a utilizar o gás natural como fonte combustível. Como resultado, novas competências passarão a ser exigidas dos seus colaboradores.



Figura 6. Vista aérea da UTE Manauara
 Fonte: <<http://www.utemanauara.com.br>>

Na UTE Manauara, as necessidades de capacitação e treinamento são definidas por meio de reuniões entre a área de treinamento da Wartsila e os gerentes, com a participação dos colaboradores. O instrumento utilizado é a Matriz de Competências Profissionais, objetivando padronizar tanto o processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) quanto aos critérios para seleção de participantes em ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). As matrizes são estruturadas por sub-processos (ex.: manutenção, gestão, operacional), onde os colaboradores têm suas habilidades definidas de acordo com as competências organizacionais. Essas habilidades são estratificadas em grupos de conhecimentos que permitem a priorização baseada no grau de importância da habilidade para o processo.

O processo de treinamento e capacitação é desenvolvido em quatro etapas: Diagnóstico (levantamento de necessidades); Planejamento (priorização de ações, treinandos e viabilização de recursos necessários para a capacitação); Execução (capacitação dos colaboradores, realizada por meio de instrutoria externa ou interna, com ênfase na instrutoria interna, de modo a permitir melhor aproveitamento dos recursos financeiros e valorização dos colaboradores); e Avaliação (etapa que permite coletar informações para melhoria do processo).

A educação e capacitação dos colaboradores são feitas por meio de treinamentos presenciais, por videoconferência e a distância via *on-line*, seminários, congressos e outros, definidos no planejamento anualmente e acompanhado por meio das matrizes funcionais e da Matriz de Competências.

No processo de captação de novos colaboradores destaca-se a fase de ambientação, etapa em que todos participam de ações de treinamento que têm por objetivo a integração e apresentação da empresa (estrutura organizacional, principais processos, documentos de circulação interna e externa, rotinas e outras informações importantes). Os casos específicos referem-se aos cargos de operadores, que passam por treinamentos de longa duração para capacitação e adequação dos conhecimentos às realidades das instalações da empresa.

Para que as lideranças possam atuar desempenhando seus papéis de facilitadores, negociadores, motivadores, harmonizadores, integradores, formadores de opinião, cultivadores de valores e, principalmente, líderes de pessoas, anualmente a UTE Manauara investe em ações de treinamento para o aperfeiçoamento gerencial e desenvolvimento de

equipes voltadas para a atualização em práticas de gestão modernas, incentivando participações desses líderes em Mestrados, MBAs e Cursos de Pós-Graduações.

Os dados resultantes de avaliações (treinamento, clima e desempenho) contribuem diretamente para a atualização das matrizes funcionais e elaboração dos modelos de matrizes de competências profissionais. A pesquisa sobre clima organizacional também é um instrumento utilizado para medir a satisfação dos colaboradores com os fatores treinamento e liderança. Os resultados dessa pesquisa favorecem a elaboração de plano de ação para melhorias dos fatores e esse plano é acompanhado periodicamente pelos líderes.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

São apresentados abaixo os resultados consolidados de todas as gerências em conjunto, bem como a análise dos mesmos, levando-se em consideração as variáveis pesquisadas: gênero; faixa etária; tempo de empresa; escolaridade; e dominância cerebral preponderante. Além disso, foram realizados cruzamentos entre a dominância cerebral preponderante com cada uma das outras variáveis.

4.2.1 Estratificação da amostra

O total de empregados próprios das equipes objeto deste estudo é de 26 pessoas, sendo 21 sob a responsabilidade da Gerência de Operação e Manutenção (O&M) da Wartsila; 4 da área de Gerencia de supervisão de contrato, colaboradores da própria CEM. Deste total 3 colaboradores não responderam ou não entregaram a pesquisa em tempo hábil. Portanto, o percentual de respondentes foi de 88,46% - (23), em números absolutos - em relação ao total de participantes estimado. Para efeito deste estudo, somente os respondentes foram considerados.

Quanto ao gênero, a seleção amostral possui uma predominância do gênero masculino, com 91,30%, (21) contra 8,70% (2) do gênero feminino (Gráfico 1). Tal ocorrência é justificável pelo fato de a grande maioria dos colaboradores que atuam no

segmento operacional serem do gênero masculino, enquanto que os colaboradores do gênero feminino situam-se de forma mais concentrada em áreas meios (administrativa e financeira).

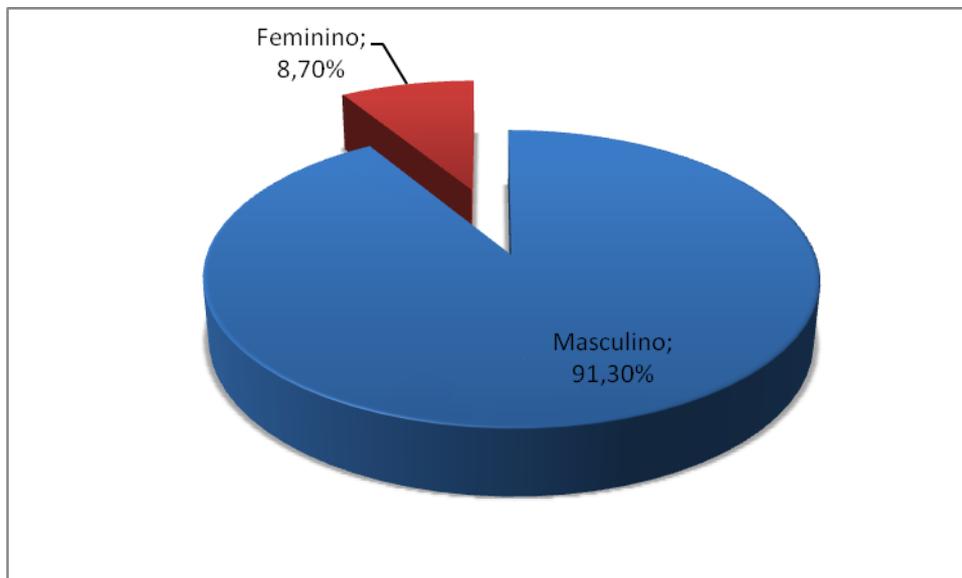


Gráfico 1. Distribuição dos participantes por gênero
Fonte: Pesquisa de campo

Quanto à faixa etária, existe uma relativa uniformidade na distribuição, destacando-se um menor número de colaboradores com idade inferior a 25 anos (17,39%), e no outro extremo a faixa maior de colaboradores participantes constituída pela faixa etária compreendida entre 26 a 50 anos, com 78,26% (Gráfico 2).

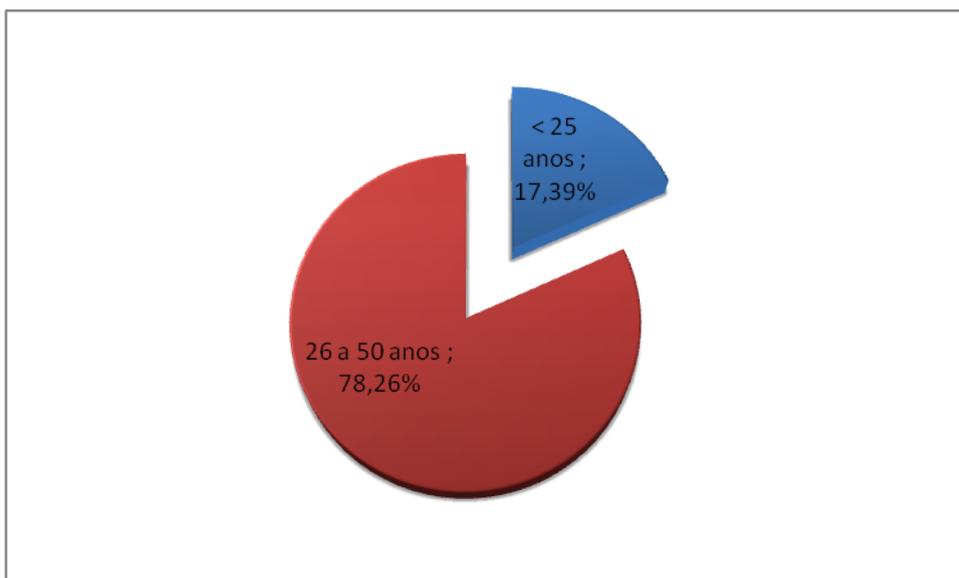


Gráfico 2. Distribuição dos participantes por faixa etária
Fonte: Pesquisa de campo

Quanto ao tempo de empresa, destaca-se a característica bipolar relativa à política de contratação da empresa. 13,05% dos participantes possuem menos de 1 ano de contrato; enquanto que 43,47% possuem mais de 3 anos; entre os períodos intermediários, 34,78% possuem tempo de contrato entre 1 a 2 anos; enquanto que 8,70% situam-se entre 2 a 3 anos. Ressalte-se que a UTE Manauara foi oficialmente criada e ativada em 2006, o que justifica a análise pertinente a períodos relativamente curtos de contratação.

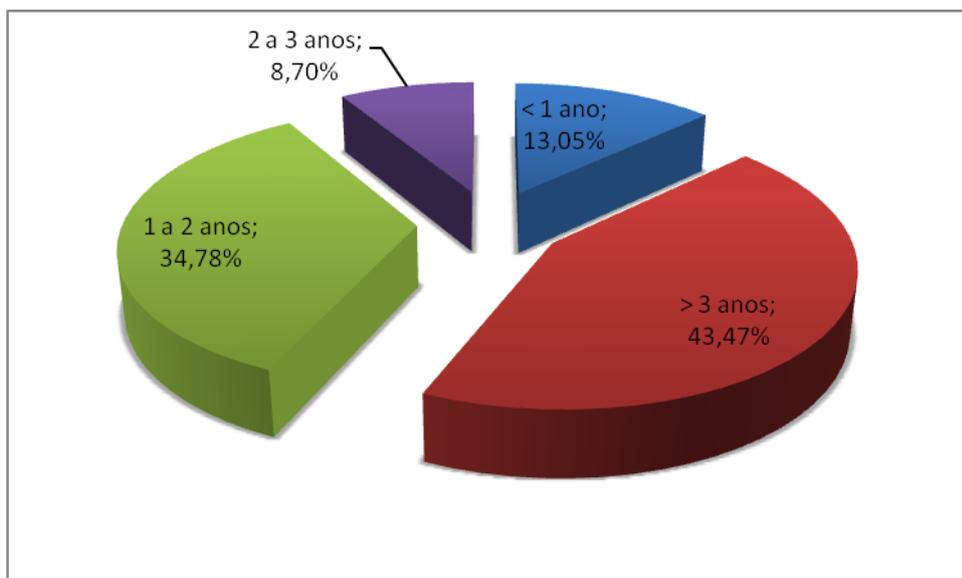


Gráfico 3. Distribuição dos participantes por tempo na empresa

Fonte: Pesquisa de campo

Quanto à escolaridade, 56,53% da seleção amostral possui formação em nível superior, enquanto que apenas 43,47% possui nível médio. (Gráfico 4).

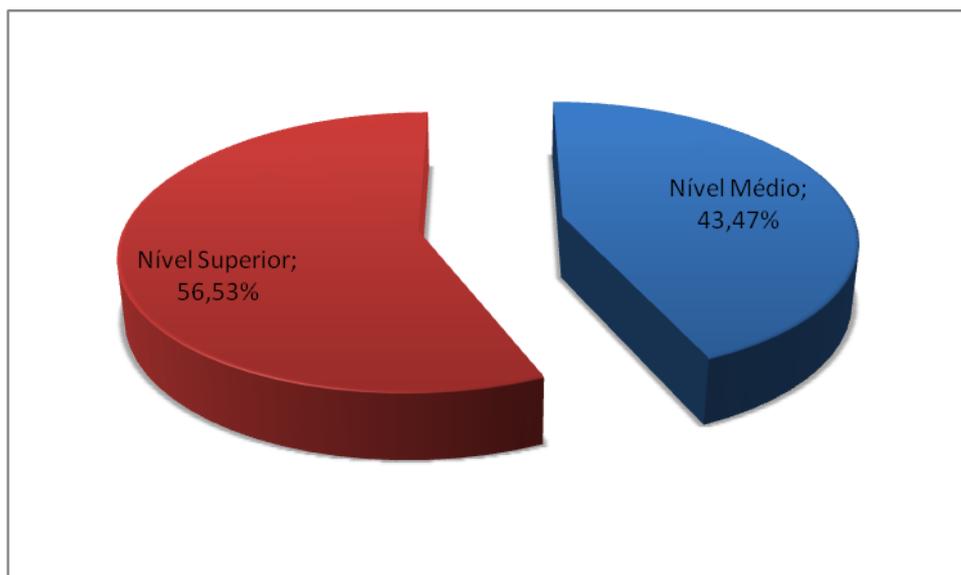


Gráfico 4. Distribuição dos participantes por nível de escolaridade

Fonte: Pesquisa de campo

4.2.2 Dominância por Equipe

Verificou-se que Controlador é a dominância predominante nas equipes de O&M, com média de 49% de ocorrências registradas, 51% nas três últimas. Cabe ressaltar o maior equilíbrio na supervisão de O&M, com aumento significativo das dominâncias Analítico e Experimental (Tabela 1).

Tabela 1. Dominância da equipe

Categorias	EQUIPES				Média %
	Supervisores --	Operações de campo	Operações de sala	Chefia	
Controlador	32%	51%	56%	55%	49%
Experimental	20%	18%	20%	17%	19%
Relacional	16%	3%	12%	14%	11%
Analítico	32%	28%	12%	14%	21%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo

4.2.3 Dominância por gênero

Foi verificado que, independente do gênero, Controlador é dominância predominante, representando 50% no universo masculino e 47% no feminino, com média de 48% das ocorrências (Tabela 2). Outro ponto importante observado é um percentual maior de Relacional no gênero feminino (27%) e de Analítico no gênero masculino (29%).

Tabela 2. Dominância por gênero

Categorias	Gênero		Média %
	Masculino	Feminino	
Controlador	50%	47%	48%
Experimental	15%	13%	14%
Relacional	6%	27%	17%
Analítico	29%	13%	21%
TOTAL	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo

4.2.4 Dominância por faixa etária

A dominância Controlador é majoritária nas faixas compreendidas entre 31 a 40 anos; 41 a 50 anos; e acima dos 50 anos, com predominância dos colaboradores a partir de 41 anos de idade (Tabela 3).

Cabe ressaltar um percentual significativo de Analítico para colaboradores de menor faixa etária, sendo predominante na faixa de 20 a 30 anos, com 42%. Quando considerados os empregados entre 31 a 40 anos o Analítico representa 30%, sendo a segunda maior incidência apontada. assim como o Controlador. A partir de 41 anos o Controlador é destacadamente o perfil dominante representando 64% até os 50 anos, e 55% para os acima de 50 anos.

Tabela 3. Dominância por faixa etária

Categorias	Faixa etária			Média %
	<25 anos	26 a 50 anos	> 50 anos	
Controlador	25%	64%	55%	48%
Experimental	25%	16%	5%	15%
Relacional	8%	4%	15%	9%
Analítico	42%	16%	25%	28%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo

4.2.5 Dominância por tempo de empresa

Apesar da UTE Manauara possuir pouco tempo de existência, alguns cargos já se firmaram na empresa, e novas contratações vem sendo realizadas sempre que é necessário repor uma mão de obra que foi transferida para outra unidade da Wartsila ou até mesmo demitida. Ao estratificar a amostra por tempo de empresa, verificou-se que a dominância Controlador se manteve predominante para as faixas de participantes com menos de um ano de empresa (45%); para os que possuem entre 2 a 3 anos de contrato (50%); e mais de três anos (59%), com média representativa de 45% entre as categorias de análise.

Apesar de Controlador ser majoritário em quase todas as faixas, destaca-se um aumento significativo do percentual de Analítico para colaboradores que possuem entre 1 a 2 anos de contrato, representando 37% do total dessa faixa. Ao mesmo tempo, essa categoria –

Analítico – também situou-se como de grande predominância entre as faixas que possuem entre 2 a 3 anos de contrato (Tabela 4).

Tabela 4. Dominância por tempo de empresa

Categorias	Tempo de Emprego				Média %
	< 1 ano	1 a 2 anos	2 a 3 anos	> 3 anos	
Controlador	45%	27%	50%	59%	45%
Experimental	17%	9%	0%	16%	12%
Relacional	7%	27%	0%	9%	9%
Analítico	31%	37%	50%	16%	34%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo

4.2.6 Dominância por escolaridade

A dominância Controlador se manteve predominante independente da escolaridade representando 52% no nível médio e 44% no nível superior, com média de incidência registrada em 48% (Tabela 5). Outro ponto importante a ser destacado é que na formação de nível superior a dominância Experimental representa 22% enquanto no nível médio é de 10%. Ou seja, uma variação a maior de 120%. Além disso, a segunda maior incidência entre as categorias situa-se em Analítico para os colaboradores que possuem escolaridade média (28%).

Tabela 5. Dominância por nível de escolaridade

Categorias	Escolaridade		Média %
	Médio	Superior	
Controlador	52%	44%	48%
Experimental	10%	22%	16%
Relacional	10%	12%	11%
Analítico	28%	22%	25%
TOTAL	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo

4.2.7 Consolidação dos resultados

São apresentados abaixo os resultados estratificados da gerência objeto deste estudo, bem como a análise dos mesmos. Cabe ressaltar que esta análise foi realizada pelo respectivo

gerente, considerando as particularidades de sua gerência. Não há, portanto, uma uniformidade nesse diagnóstico.

4.2.7.1 Gerência de Operação e Manutenção (O&M)

O número de participantes da Gerência de Operação e Manutenção (O&M) da wartsila é de 23 colaboradores estudados. A análise consolidada em relação às respostas apresentadas pelos participantes encontra-se delineada na Tabela 6.

Tabela 6. Gerência de Operações e Manutenção (O&M) – dados consolidados

Categorias	Sub-categorias	(f)	(%)
Gênero	Masculino	21	91
	Feminino	2	9
Faixa etária	< 25 anos	4	17
	26 a 50 anos	18	79
	> 50 anos	1	4
Tempo de empresa	< 1 ano	3	13
	1 a 2 anos	8	35
	2 a 3 anos	2	9
	> 4 anos	10	43
Escolaridade	Médio	10	43
	Superior	13	57
Dominância	Controlador	6	32
	Experimental	4	20
	Relacional	3	16
	Analítico	6	32

Fonte: Pesquisa de campo

Na análise, pode-se identificar que esta gerência possui um quadro de pessoal com grande predominância de empregados do gênero masculino, com 91% , contra 9% do gênero feminino. Com relação à faixa etária, é uma gerência relativamente equilibrada no que diz respeito ao nível etário, já que o percentual de 79% foi o predominante para as faixas entre 26 a mais de 50 anos.

Este perfil jovem é também caracterizado na análise por tempo de empresa, onde 48% do efetivo desta gerência possui menos de 2 anos de empresa. É uma gerência onde quase metade do seu efetivo possui escolaridade em nível superior.

Com relação à Dominância Cerebral, a gerência apresenta um perfil relativamente bem distribuído, com 32% Controladores, 32% Analítico, 20% Experimental e 16% Relacional. Entre os profissionais com maior escolaridade, maior tempo de empresa e faixa etária média de 26 a 50 anos, a característica de Controlador é mais acentuada, enquanto que para as demais faixas categorizadas a predominância foi de Analítico.

A Gerência de O&M possui várias atividades com características muito distintas, algumas que demandam um perfil profissional mais detalhista e organizado, e outras que se envolvem diretamente com a produção, e onde é muito importante a existência de profissionais com perfil mais analítico e lógico, mas que também especulem e assumam riscos. De maneira geral, os trabalhos são desenvolvidos de forma multidisciplinar, envolvendo vários profissionais de diversas áreas do conhecimento. Esta distribuição mais uniforme dos perfis de dominância cerebral, verificada neste trabalho, é muito importante na busca de desempenho superior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES / ANALISES DO RESULTADO

Este trabalho foi limitado ao universo da UTE MANAUARA departamento de operação e manutenção e teve como colaboradores seus funcionários diretamente ligados ao processo produtivo da planta. Se houver um turn over acima de 20% do quadro um novo questionário e levantamento deverá ser realizado para saber se haverá uma necessidade de readequação do estudo.

Este trabalho permitiu um resgate das Teorias de Administração, principalmente no que diz respeito à evolução do pensamento administrativo em relação às relações de trabalho. Nessa ótica, entende-se que, contemporaneamente, a formação de equipes de alto desempenho é muito importante para as organizações e que não existe um perfil único de equipe que atenda a toda e qualquer situação. A diversidade das competências nas equipes é um elemento deveras importante, uma vez que, quando trabalhadas de forma adequada, podem se tornar pontos fundamentais para obtenção de resultados superiores. O trabalho permitiu também um maior conhecimento de técnicas atualmente existentes para determinação de perfis profissionais.

O resultado do trabalho proporcionou ainda um melhor conhecimento das características individuais dos integrantes de suas respectivas equipes, segundo o modelo da Dominância Cerebral, bem como o conhecimento das técnicas e cuidados no processo de comunicação, aprendizagem e de comportamento, segundo as diversas dominâncias, além das preferências e diferentes formas de percepção dos indivíduos segundo as mesmas.

Todo esse conhecimento possibilitará ao gestor identificar oportunidades para desenvolvimento de sua equipe, trabalhando os pontos fracos e incentivando nos pontos fortes, visando a formar uma equipe de alto desempenho. Possibilitará uma evolução no processo de gestão, no sentido de proporcionar uma maior motivação de cada indivíduo, como ser único, e, por conseguinte, o alcance de melhores resultados.

Para tanto, essa evolução pode se formar a partir da estratégia montada pela política de treinamentos aplicada pelas empresas. No caso aqui estudado, essas estratégias são preponderantes, já que se trata de organização de alto nível tecnológico, onde o aprendizado constante representa uma forma de superar as adversidades na liderança das equipes e no preparo da capacidade instrumental e técnica de cada colaborador.

Ademais, pelo desenho da pesquisa, percebe-se que às organizações não cabe mais somente delimitar o nível de competências considerado apropriado para as atribuições de cada cargo. É necessário ir mais além, e buscar nos próprios colaboradores o entendimento de como as suas próprias competências podem ser desenvolvidas. Para tanto, é necessária a utilização de modelos de perfis individuais de competências.

Nessa pesquisa, o modelo utilizado foi o da Dominância Cerebral, escolhido dentre outros que são referidos, pelo motivo da não necessidade de aplicador habilitado, e pela identificação de fácil aplicação, na forma de auto-diagnóstico. A partir de sua aplicação, então, pôde-se delinear um perfil de peculiaridades e características individuais que se assemelham ao estudo do perfil das competências, e que pode ser usado pelos gestores para envolvimento com a política de treinamentos da empresa, no sentido de aprimorar esta ou aquela competência, dependendo do interesse de cada área envolvida.

A melhoria no processo de gestão, advinda do conhecimento deste estudo, somente poderá ser efetivamente verificada ao decorrer de algum tempo. Propõe-se que a gerência se reúna em períodos pré-determinados, para discussão dos resultados alcançados nas respectivas equipes. O resultado desse processo pode ser apresentado à área de Recursos Humanos local para análise de possível ajuste na política de treinamentos, com enfoque mais abrangente na questão das competências.

Como recomendações para pesquisas futuras, admite-se a extensão da pesquisa para outras áreas da empresa, de modo a consolidar o quadro de Dominância Cerebral existente na mesma em uma única perspectiva ou na perspectiva dos diversos setores existentes. Essa pesquisa serviria para o desenvolvimento de táticas e estratégias de planejamento estratégico voltado para as pessoas na organização, de modo a se buscar um alinhamento e/ou reordenamento de funções em relação às qualidades, competências e características necessárias para o desempenho de determinado cargo em determinado setor ou unidade de negócios.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 24 fev. 2010.

ANEEL-Agência Nacional de Energia Elétrica. **Página institucional**. 2010. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/...](http://www.aneel.gov.br/)> Acesso em: 18 mar. 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E. Por uma competência política e técnica em treinamento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 6(2), 9-17, 2001.

_____; ABBAD-OC, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração de Empresas**, 31(2), 112-25, 1996.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Dissertação (Mestrado em Administração). Brasília: UNB, 1999.

_____; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMPELLO, M. **Apostila Autoconhecimento MTBI** ®: tipos psicológicos de Jung Salvador: Fundação Dom Cabral, 2006.

CARVALHO, A. V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CARVALHO, L. C. F. T&D estratégicos. In: BOOG, G. G. (Org.), **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CARVALHO, P. C. **Recursos humanos**. Campinas: Alínea, 2000.

CASTRO, A. P. **Liderança motivacional**. Rio de Janeiro: ABTD, 2006.

CAVALCANTE, I. P. **A liderança situacional e seu papel estratégico para a gestão de pessoas nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal do Amazonas. Coari: UFAM, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a Administração Participativa. 2. ed., São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Como transformar RH (de um centro de custo) em centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Elsevier, 1999.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus 2003.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. Traduzido por Luciana Bontempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

DAL SANTO, R. M. **Planejamento de recursos humanos**. Fevereiro de 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/conteudoprofissionaisrecursoshumanos.htm>> Acesso em: 14 mar. 2010.

DAVENPORT, T. H. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DE PAULA, S. M. A. **Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinados de duas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão da carreira por competência**. In: Curso Aberto em Gestão por Competências, 1999, **Anais...** São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999. Disponível em: <<http://www.usp.edu.br/cursodegestao/anais/download.htm>> Acesso em: 25 mar. 2010.

FALCONI, V. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

FAVORETO, R. S. **Estratégias de planejamento empresarial: tratamento de incertezas de uma empresa de geração no Sistema Elétrico Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Recursos Hídricos e Ambiental, Setor de Tecnologia). Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFP, 2005.

FLEURY, M. T. L. **Modelo de gestão de pessoas por competências**. In: In: Curso Aberto em Gestão por Competências, 1999, **Anais...** São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999. Disponível em: <<http://www.usp.edu.br/cursodegestao/anais/download>> Acesso em: 25 fev. 2010.

FREITAS, R. C. **Avaliação de competências**. Março de 2000. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/conteudoparaprofissionaisderecursoshumanos4.htm>> Acesso em: 12 mar. 2010.

GARVIN, D. A. **Construindo a organização que aprende: gestão do conhecimento**. **Harvard Business Review**. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Traduzido por Edwiwo A. Royer. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1986. Tradução de: Management of Organizational Behavior-Utilizing Human Resources.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências**. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2000. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>> Acesso em: 27 mar. 2010.

HIRATA, H. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, R. (Org.). **Gestão da qualidade: tecnologia e participação**. Brasília: Codeplan, 1994.

HIROTA, N. **Modelo MBTI**. 2009. Entrevista. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 13 mar. 2010.

KOCHANSKI, J. Mais e melhores competências. **HSM Management**, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 24-8, nov./dez. 1998.

LAWLER III, E. Estratégia versus funcionários. **HSM Management**, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 12-5, set./out. 1998.

LIKERT, R.; LIKERT, J. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGrawHill, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. et al. **As pessoas na organização**. 8. ed., São Paulo: Gente, 2002.

LIPPI, R. Boas no clima e nos resultados. **Revista Valor Carreira**. ano 1. n. 1., out. 2003. p. 28-31.

LOUREIRO, R. O. Mudanças, empregabilidade e felicidade. **Treinamento e desenvolvimento**. Ano 5, ed. 59, p. 28, 1997.

MAÇADA, A. C. G. **Curso de gestão empresarial para executivos**. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAGALHÃES, M. L. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Dissertação (Mestrado) Universidade de Brasília, Brasília: DF, 1996. Disponível em: <<http://www.unb.edu.br>> Acesso em: 15 mar. 2010.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**. 6(1), 33-50, 2001.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. Campinas: CEDES, n. 64, p. 13-49, set. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso em: 28 fev. 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, J. P. **Do operacional ao estratégico**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MASIS, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3. ed., Brasília: UNB, 2000.

MATOS, F. G. **Empresa feliz**. 5. ed., São Paulo: Makron Books, 1998.

MEIRELLES JR, D. **A construção dos mapas de competência técnica para a área de operação de instalações de exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil: o caso Petrobras**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. 2007.

MENEZES, L. A.; RIVERA, R. C. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização. **Cadernos de Difusão de Tecnologia**, 5(1/3), 109-118, 1998.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W., **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <<http://www.ufsc.edu.br>> Acesso em: 12 mar. 2010.

MOSCOVICI, F. **Razão e emoção: a inteligência emocional em questão**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G.; WOOD JR., T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR., T. (Org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NOGUEIRA, P. R. Necessidade de treinamento: construção e validação de um instrumento. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 34(4), 46-65, 2002.

ORTEGA, J. M. **Gestão de centrais termelétricas a gás em ambiente competitivo: uma abordagem via dinâmica de sistemas.** Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

PINHEL, A. C. C. **Simulação de uma usina térmica a gás no novo contexto do setor elétrico brasileiro: uma análise risco x retorno.** Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal do Rio De Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

PROCÓPIO, M. L. **Será que a solução é investir em treinamento?** 2 dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 15 mar. 2010.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SAIANI, E. **Treinamento: como fazer bem.** 2 dez. 2002. Disponível em: <<http://www.dialdata.com.br>> Acesso em: 2 mar. 2010.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, art. 1, jan./jun. 2005.

SEMINÁRIO DE CAPACITAÇÃO. **Caderno com material do seminário.** São Paulo: Thomas International, 2003.

SENGE, P. M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

SILVA, F. C. N. **Estabelecendo suas expectativas com a utilização do e-learning.** Dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/comunidade/htm>> Acesso em: 2 mar. 2010.

SOUZA, R. M. **O futuro da administração de recursos humanos no Brasil e a coisificação das relações humanas no trabalho.** São Paulo: Edicta, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAMAROZI, R. **Identificação, modelagem e mitigação de riscos em operações de comercialização de energia elétrica no mercado brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Recursos Hídricos e Ambiental). Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2002.

TAVARES, A. S. **Projeto Efei Training: treinamento à distância.** 2001. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/dpr/td/dezembro2001pdf>> Acesso em: 15 mar. 2009.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

www.utemanauara.com.br

Anexos

Anexo 1 - Questionário de Auto-diagnóstico

Escolha apenas uma alternativa para cada questão:

- 1) As outras pessoas geralmente falam que eu:
 - a) costumo planejar tudo com antecedência;
 - b) costumo participar de tudo com espontaneidade.
- 2) Para fazer bem algo é melhor:
 - a) trabalhar com concentração e silêncio;
 - b) trabalhar em equipe.
- 3) O que mais gosto é de:
 - a) ver o detalhe de cada atividade;
 - b) entender logo aonde vou chegar.
- 4) Eu sou o tipo de pessoa que os outros:
 - a) conhecem somente após algum tempo;
 - b) conhecem logo.
- 5) Na maior parte das vezes, prefiro:
 - a) deixar as coisa para o último minuto;
 - b) fazer antes um detalhado planejamento.
- 6) Na minha opinião, minhas rotinas:
 - a) são difíceis de fazer diariamente, preciso de mudanças;
 - b) são muito melhores do que constantes mudanças, preciso de organização.
- 7) Para tomar uma decisão é muito importante:
 - a) verificar como ela vai influir na vida de outras pessoas;
 - b) verificar os dados concretos e analisar os dados.
- 8) Quando participo de uma reunião com pessoas desconhecidas, prefiro:
 - a) observar o comportamento delas e, assim que possível apresentar minha opinião;
 - b) apresentar minha opinião somente se for necessário.
- 9) Eu gosto de tomar decisões analisando:
 - a) o ambiente emocional e suas conseqüências;
 - b) a lógica do problema.
- 10) Quando estou em um grupo, prefiro falar:
 - a) com uma pessoa de cada vez;
 - b) com todas as pessoas de uma vez.

37) Imagine a seguinte situação: você tem de comunicar um fato grave a alguém, durante uma conversa. É melhor que você:

- a) exponha todos os detalhes do problema de forma ordenada;
- b) vá falando os pontos críticos à medida que ele for perguntando.

38) Se a pessoa ficou triste com o que foi dito, muito provavelmente você vai:

- a) ter certeza de que foi justo e sincero;
- b) procurar imaginar como ela está se sentindo.

39) Nesse caso, é melhor que:

- a) você demonstre seus sentimentos com discrição;
- b) você demonstre abertamente seus sentimentos.

40) Se ela começar a desabafar, você prefere valorizar:

- a) as palavras que ela disser, pois vão significar o que ela realmente quer dizer;
- b) o significado que estiver por trás das palavras que ela disser.

Anexo 2 - Gabarito para preenchimento

Questão	Opção a	Opção b	Questão	Opção a	Opção b
1			21		
2			22		
3			23		
4			24		
5			25		
6			26		
7			27		
8			28		
9			29		
10			30		
11			31		
12			32		
13			33		
14			34		
15			35		
16			36		
17			37		
18			38		
19			39		
20			40		

Anexo 3 - Quadro de Tabulação das Dominâncias

Questão	Opção	
	a	Opção b
1	C	E
2	A	R
3	C	E
4	A	R
5	E	C
6	E	C
7	R	A
8	R	A
9	R	A
10	A	R
11	E	C
12	E	C
13	A	R
14	C	E
15	C	E
16	A	R
17	C	E
18	A	R
19	E	C
20	A	R

Questão	Opção	
	a	Opção b
21	E	C
22	A	R
23	R	A
24	C	E
25	R	A
26	R	A
27	E	C
28	E	C
29	A	R
30	A	R
31	C	E
32	C	E
33	R	A
34	R	A
35	E	C
36	E	C
37	C	E
38	A	R
39	A	R
40	C	E

Anexo 4 - Quadrantes para identificação das dominâncias

