DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO BASEADO NO MODELO DE RELEVÂNCIA DE COMPETÊNCIAS PARA OS INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO DO NEGÓCIO

Doris Pereira d'Alincourt Fonseca

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

_____
Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D. Sc.

_____
Prof. Rogério de Aragão Bastos Valle, D. Sc.

_____
Profa. Maria Alice Ferruccio Rainho, D. Sc.

_____
Profa. Raquel Borba Balceiro, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
FEVEREIRO DE 2005

FONSECA, Doris Pereira D'Alincourt

Desenvolvimento do capital humano baseado no modelo de relevância de competências para os indicadores-chave de desempenho do negócio [Rio de Janeiro] 2005

X, 216 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, 2005)

Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

1. Gestão do Conhecimento

2. Gestão de Competências

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

Dedico este trabalho a todos que acreditam que uma educação planejada e continuada é o investimento fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade.

AGRADECIMENTOS

- Ao Paulo Cesar: o herói, companheiro dos momentos difíceis.
- Ao João Pedro, João Gabriel e Dora: filhos adorados, significado da minha vida.
- À Zélia: minha mãe, que me ensinou o valor da união e soube preservar a memória do meu pai, João Deodoro.
- Ao Marcos Cavalcanti: o Mestre que escolhi seguir.
- À querida família de sangue e de coração, em especial: Denise, Marcela, Denis, Marcelo, Cleo, Calvino, Antonio, Aparecida, Priscilla, Vitor, Bruno, Wilma, Wilson, Lalu, Lucília, Yolanda, Jenny, vários exemplos de fortaleza e perseverança.
- A todos que contribuíram, de todas as formas, para a construção desta dissertação: à Nazareth Solino, Gloria Rodrigues, Steve Matalon, Stella van Weerelt, Maria Monteiro, Leila Fandiño, pelo apoio nas horas mais difíceis; a todos do CRIE, em especial Paula Salgado, minha companheira de jornada no MBKM, Damião Gaspar, André Pereira, Fabiano Galindo, Reinaldo, Rosa Lima, Josemar, Renato; todos os professores e colegas do curso MBKM; à Meire Dias, Carlos Salles, Eliane Leite, Lilian Pazo, Alexandre Mathias, Marcia Ribeiro, Rousseau Castelo Branco, Sylvia Meirelles, amigos e incentivadores; à Luiza Campello, Vera Simões, Liliane Der Atamian, Diana Johnson, Samantha Aquim, José Piracaia, Alexandre D'Aquino, Fernando Aguirre, Carol e Maria Augusta, amigos e colegas de trabalho; à família Sousa pelo carinho e descanso necessário para a conclusão da tese; à Delma e Marta, protetoras da minha casa.
- Aos meus colegas e professores do MBI2, em especial à Desiree Machado e Claudio D'Ipolitto, meus anfitriões para o mundo da gestão do conhecimento, Aline, Auta, Bete, Jaime, Josef, Irene, Ottati, Raquel, Sergio Lins, Suzana, e todos aqueles que conviveram comigo naquela jornada de descobrimentos.
- A todos os meus alunos que contribuíram para meu desenvolvimento ao exigirem sempre mais.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção (M.Sc.)

DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO BASEADO NO MODELO DE RELEVÂNCIA DE COMPETÊNCIAS PARA OS INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO DO NEGÓCIO

Doris Pereira d'Alincourt Fonseca

Fevereiro/2005

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

Neste trabalho é apresentado o modelo de um instrumento diagnóstico das lacunas de competências estratégicas para a atuação bem sucedida de uma organização. A base deste instrumento é a correlação das competências com os *indicadores-chave de desempenho do negócio*, e o seu objetivo é o levantamento de lacunas das competências estratégicas que resulte em um plano de desenvolvimento para cada equipe da organização. O modelo foi desenvolvido por meio de uma metodologia empírico-analítica, cuja aplicação em 4 organizações incluiu visitas às empresas, entrevistas com os presidentes, gerentes gerais, diretores executivos e gerentes operacionais das áreas comerciais, industriais e de logística. Constitui-se assim numa referência para aqueles que desejam examinar um modelo de *levantamento de necessidade de treinamento ou capacitação* (LNT) onde a conexão de competências com indicadores estratégicos do negócio faça parte do processo de gestão do *capital humano*.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT BASED ON THE MODEL OF COMPETENCIES RELEVANCE FOR THE BUSINESS KEY PERFORMANCE INDICATORS

Doris Pereira d'Alincourt Fonseca

February/2005

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Production Engineering

This study describes an analytical instrument model regarding the *GAP*s in the strategic competencies needed for a successful operation of an organization. The basis of this instrument is the correlation between the competencies and the business *key performance indicators*, and the objective is the identification of the strategic competence *GAP*s which will result in a development plan for each team in the organization. The model was developed through an analytical-empiric methodology, and its implementation in 4 organizations included visits to companies and interviews with presidents, general managers, executive-directors and operational managers within the commercial, industrial and logistics areas. This is thus a reference for those who wish to study a model of a *survey of training and development needs*, where the connection between competence and strategic business indicators is part of the *human capital* management process.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 11
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS..... 11
1.2 OBJETIVO..... 12
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO..... 13
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA..... 15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO..... 16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 17
2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO..... 17
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO..... 24
2.2.1 Conceito de Gestão do Conhecimento nas Organizações..... 24
2.2.2 Administração do Conhecimento..... 26
3. FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS..... 30
3.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS..... 30
3.1.1 Competências Essenciais da Organização..... 30
3.1.2 Competências dos Indivíduos..... 33
3.2 EVOLUÇÃO E ABRANGÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS..... 36
3.2.1 O ciclo de desenvolvimento do colaborador..... 37
3.2.2 Modelo de gestão de competências 38
3.2.2.1 Modelagem de Competências por Análise de Processos..... 39
3.2.2.2 Modelagem de Competências por Modelo Ideal..... 40
3.2.2.3 Criação do Dicionário de Competências..... 41
3.2.2.4 Ciclo de Gestão de Competências..... 42
3.2.2.5 Responsabilidades na Gestão de Competências..... 49
3.2.3 Gestão de Pessoas “por” Competências – Processos de RH..... 53
3.3 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMO UM PROJETO PARA A ORGANIZAÇÃO 55
4. METODOLOGIA DA PESQUISA E DESCRIÇÃO DO MODELO..... 57
4.1 OBJETIVO DO MODELO PROPOSTO..... 57
4.2 O MÉTODO DE PESQUISA..... 59
4.2.1 Tipo de Pesquisa..... 60
4.2.2 Grupo de Amostragem..... 60
4.2.2.1. Escolha das Empresas para Aplicação do Modelo..... 61
4.2.2.2 Equipe do Projeto..... 61
4.2.3 Tratamento dos Dados..... 63
4.2.4 Limitações do Método..... 64
4.2.4.1 Limitações de Entendimento..... 64
4.2.4.2 Limitações de escopo..... 64
4.2.4.3 Limitações do Cronograma..... 64
4.2.5 O Instrumento de Pesquisa..... 64
4.3 DESCRIÇÃO DO MODELO..... 65
4.3.1 Premissas do Modelo..... 66
4.3.2 Elementos Básicos do Modelo..... 67

4.3.3 Diagnóstico das Empresas..... 79
4.3.4 Modelos de Gestão de Recursos Humanos nas Empresas..... 80
5. DESENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL DO MODELO - APLICAÇÃO DAS FASES..... 81
5.1 FASE 1 – ESTRATÉGIA..... 82
5.1.1 Fase 1 - Item 1 - Entendimento dos objetivos estratégicos..... 82
5.1.2 Fase 1 - Item 2 - Criação de Modelo Base de Funções-Chave, Dicionário de Competências e Indicadores-chave de desempenho (*KPIs*)..... 82
5.2 FASE 2 – MOBILIZAÇÃO..... 83
5.2.1 Fase 2 – Item 3 - Entendimento da relevância dos *KPIs*, Funções-Chave e Competências..... 83
5.2.2 Entrevistas realizadas..... 84
5.2.2.1 Empresa A..... 84
5.2.2.2 Empresa B..... 85
5.2.2.3 Empresa C..... 86
5.2.2.4 Empresa D..... 87
5.2.3 Fase 2 – Item 4 - Levantamento dos Perfis de Competência e Análise de *GAP*s (Lacunas) 88
5.3 FASE 3 – PLANEJAMENTO..... 89
5.3.1 Fase 3 – Item 5 - Criação do Plano de Desenvolvimento..... 89
5.3.1.1 Critérios para Integração e Prioridade de Treinamento..... 90
5.3.1.2 Planejamento Analítico..... 91
5.3.2 Fase 3 - Item 6.Criação do Plano Preliminar de Implementação..... 97
6. ANÁLISE DA PESQUISA..... 103
6.1 PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES POR PROCESSO..... 103
6.1.1 Processo Comercial..... 103
6.1.2 Processo de Logística..... 104
6.1.3 Processo Industrial..... 104
6.2 DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA..... 104
6.2.1 Objetivos e métricas do Modelo de Atuação de T&D..... 106
6.2.2 Indicadores de Desempenho..... 107
6.2.3 Desenho do Modelo de Atuação de T&D..... 108
6.2.4 Papéis no Modelo de Atuação do T&D..... 109
6.2.5 Benefícios do Novo Modelo de Atuação do T&D..... 109
7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES..... 111
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 111
7.1.1 Outras considerações..... 112
7.1.2 Benefícios do modelo..... 113
7.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... 114
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 118
9. GLOSSÁRIO..... 121
10.APÊNDICES NUMÉRICOS..... 123
11. APÊNDICES ALFABÉTICOS..... 176

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Os Capitais do Conhecimento®.....	27
Figura 2	Ações para Gestão do Conhecimento – Metodologias e Ferramentas.....	28
Figura 3	Ciclo de Desenvolvimento do colaborador.....	38
Figura 4	Criação dos Perfis de Competências por Analise de Processos.....	40
Figura 5	Ciclo de Gestão de Competências – 4 subprocessos.....	42
Figura 6	Perfil de Competências Requeridas para uma Função.....	45
Figura 7	Ciclo de Aprimoramento da Gestão de Competências.....	49
Figura 8	Benefícios da gestão de competências.....	55
Figura 9	Conjunto dos componentes – tipo 1.....	67
Figura 10	Conjunto dos componentes – tipo 2.....	69
Figura 11	Conjunto dos componentes – tipo 3.....	70
Figura 12	Conjunto dos componentes – tipo 4.....	73
Figura 13	Conjunto dos componentes – tipo 5.....	76
Figura 14	Modelo Metodológico - Fases e Produtos.....	81
Figura 15	Critérios para Integração e Prioridade de Treinamentos.....	90
Figura 16	Desafios e Oportunidades de T&D no Sistema.....	105
Figura 17	Capitais do Conhecimento® Modelo do CRIE, adaptado com a inclusão da Universidade Corporativa.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tipos de estratégia e competências essenciais.....	32
Tabela 2	Parâmetros para orientação de aferição de níveis de proficiência em competências.....	44
Tabela 3	*GAP*s Consolidados – Tamanho do *GAP*.....	92
Tabela 4	*GAP*s Gerenciais Homogêneos Consolidados.....	94
Tabela 5	*GAP*s homogêneos apresentados em competências funcionais e técnicas priorizados.....	95
Tabela 6	Lista geral de recomendações de desenvolvimento para *GAP*s de Competências Funcionais e Técnicas em ordem de prioridade.....	98
Tabela 7	Lista geral de recomendações de desenvolvimento para *GAP*s de Competências Gerenciais em ordem de prioridade.....	100
Tabela 8	Estimativa do número de participantes potenciais para os programas de desenvolvimento.....	101

1. INTRODUÇÃO

> "Todo grupo que atinge um certo grau de desenvolvimento sente-se naturalmente inclinado à prática da educação. Ela é o princípio por meio do qual a comunidade humana conserva e transmite a sua peculiaridade física e espiritual. Com a mudança das coisas mudam os indivíduos; o tipo permanece o mesmo. Homens e animais, na sua qualidade de seres físicos, consolidam a sua espécie pela procriação natural. Só o homem, porém, consegue conservar e propagar a sua forma de existência social e espiritual pela vontade consciente da razão." (JAEGER, 2001)

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Estas são as palavras que começam o clássico de Werner Jaeger, Paidéia, A formação do Homem Grego. Inspirado em JAEGER (*op.cit*.), também as organizações que alcançam ou querem alcançar um nível de excelência ou desenvolvimento, precisam se preocupar com a educação de seus colaboradores. Este trabalho tem a intenção de contribuir com um modelo que eleve a capacidade da organização para preparar os indivíduos que irão representá-la em seus diversos interesses. Repetindo o autor de uma maneira mais livre, uma educação consciente pode mudar a natureza física das pessoas e suas qualidades, elevando-lhes a capacidade a um nível superior; é, portanto, pela educação, que num esforço consciente do conhecimento e da vontade, nos dirigimos para a consecução de um objetivo que nos realize.

Um desafio para as organizações é a preparação de uma equipe de trabalho que mantenha as competências adequadas em um cenário de mudanças constantes; e este pode ser o fator crítico para seu sucesso. Neste contexto, temos uma pergunta a responder: Como identificar as competências que farão a diferença para o sucesso do negócio a tempo de preparar as pessoas para realizar os objetivos estratégicos com alto desempenho? Em especial para as áreas comerciais, industriais, de logística e distribuição, a resposta a esta questão torna-se ainda mais relevante, considerando a intensidade de alterações tecnológicas e mercadológicas.

Este trabalho é uma proposta para ajudar organizações a atingirem seus resultados a partir de um instrumento de diagnóstico de lacunas de competências estratégicas, servindo de apoio prático na avaliação de melhores alternativas de desenvolvimento de equipes para que uma organização obtenha o capital humano necessário para atuar com sucesso nos seus processos-chave de negócios.

Interessa principalmente àqueles que dentro das organizações, atuando na área de educação, treinamento e desenvolvimento, assumem como missão maior e especial em suas vidas a disseminação do conhecimento, contribuindo não só com o crescimento econômico do país, mas ao mesmo tempo realizando uma contribuição social pelo desenvolvimento dos indivíduos.

1.2 OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo construir um modelo para *levantamento de necessidade de treinamento* (LNT) que contribua para a realização dos objetivos estratégicos das organizações pela identificação das competências de maior impacto nos *indicadores-chave de desempenho* do negócio, chamados normalmente de *KPI*, do inglês *key performance indicator*. Pretende-se auxiliar organizações e indivíduos por meio da identificação das competências que deverão ser desenvolvidas para o sucesso nos negócios e nas carreiras, respectivamente.

A **premissa** básica deste estudo é: A área de Treinamento&Desenvolvimento das organizações tem pouca visibilidade por parte dos executivos das áreas de negócios, trabalhando por demanda do RH local, sem percepção ou reconhecimento do impacto dos treinamentos na estratégia de negócios.

O novo modelo de levantamento de necessidade de treinamento vinculando competências aos Indicadores-chave de desempenho do Negócio, e envolvendo os executivos na sua concepção, deverá ter como conseqüência:

1) Proporcionar um diálogo em uma linguagem de negócios, proporcionando um novo relacionamento de parceria entre estes “públicos”.
2) Estabelecer um entendimento do vínculo entre os programas de treinamento e seu potencial de impacto nos resultados de negócios.
3) Tornar visíveis lacunas de competências não percebidas no dia-a-dia.
4) Demonstrar uma ordem de importância dos treinamentos entre áreas de negócios e funções com relação à estratégia global da organização.
5) Aumentar a demanda de treinamentos em função de um modelo pró-ativo e de maior possibilidade de aprovação orçamentária.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Estamos testemunhando uma grande transformação na sociedade. O grande avanço tecnológico intensificado nas últimas décadas do século XX foi o detonador de inúmeras mudanças que, em conjunto, tornaram o mundo muito mais complexo nesse início do século XXI. A tecnologia permitiu novas formas de comunicação, redefiniu as relações entre os seres humanos e suas interações com o meio ambiente.

Paradoxalmente as condições que nos permitem maior facilidade para a realização da comunicação por diversas formas, suscitam uma complexidade crescente para lidar com o volume de informações gerado por estas interações. O ser humano isoladamente é cada vez menos capaz de absorver ou fazer uso produtivo da quantidade de informações que estão ao seu alcance diariamente, e fica cada vez mais claro que a única saída é contarmos uns com os outros, cada um contribuindo em sua área de "especialização". As organizações, como associações de pessoas com um fim comum, são ambientes propícios para a complementaridade e a colaboração. Nas organizações, processos definem tarefas complementares e colaborativas, mas o cenário de mudanças freqüentes e contínuas impõe adaptações constantes nesses processos. No dia-a-dia as pessoas assumem micro-decisões, e é na atitude delas que a veracidade desses predicados, complementaridade e colaboração, é posta à prova. Com esta instabilidade, o equilíbrio na distribuição de responsabilidades e tarefas tornou-se complexo, e depende da qualidade das interações, apontada por ZARIFIAN (1996) como uma nova capacidade dos indivíduos, imprescindível para a melhoria do desempenho das organizações. Aqui já está demonstrado que uma tradicional e estável divisão de tarefas, acompanhada da simples aferição de competências técnicas já não atende mais aos requisitos de sucesso de uma organização moderna.

VALLE (2003) refere-se a vários autores que indicam a introdução do conceito de competências nos anos 80 como uma resposta capitalista à crise do modelo taylorista/fordista na década anterior. Taylor, que construiu por décadas a gestão científica com sua obcecada devoção à precisão, e Ford, com sua bem-sucedida visão de massificação da indústria, deixaram como herança os cargos, suas descrições e sistemas de organização do trabalho, que funcionavam a contento na sociedade industrial.

Na década de 90, o desafio da globalização e a crescente competitividade impuseram às organizações a gestão estratégica de recursos humanos, alinhada às metas

organizacionais, com base no modelo de competências para a gestão de pessoas (FLEURY e FLEURY, 2000).

> "O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro." (FLEURY e FLEURY, 2000)

No Brasil, uma conjunção de fatores do cenário mundial e a abertura econômica, culminaram em um processo de intensa concorrência entre organizações, com maior ênfase em alguns setores da economia. Este processo provocou mudanças nos modelos organizacionais, obrigando as organizações a tornarem-se mais enxutas e dinâmicas. Freqüentes mudanças nos processos operacionais tornaram as tarefas menos estáveis em relação aos seus registros nas descrições dos cargos. Para flexibilizar esses registros a alternativa é trabalhar com um novo tipo de informação: as competências, com a premissa de que o indivíduo que ocupa uma função deverá ser capaz de responder por resultados, que por sua vez, são mais facilmente comparados a competências do que as descrições de tarefas do cargo (VALLE *et al.*, 2003), que provavelmente tornam-se desatualizadas em curto prazo.

Neste contexto, organizações iniciaram uma busca de soluções baseadas em competências, com a expectativa de potencializar os conhecimentos e capacidades dos indivíduos para sustentar seu desempenho econômico. Como acontece com novos conceitos, este não foi ainda compreendido perfeitamente, e existem casos de projetos de competências aplicados pela simples busca da novidade, cujo resultado incerto pode provocar o descrédito para futuras iniciativas. Para evitar o efeito nocivo de um projeto mal escolhido, é importante que sejam muito bem definidos os benefícios que a organização pretende obter como resultado. Um projeto com objetivos claros e mensuráveis, vinculados à estratégia da organização terão maior possibilidade de obtenção de verbas e menores chances de frustrações ao seu final.

O modelo de um levantamento de necessidade de treinamento proposto neste trabalho atende às duas recomendações acima ao utilizar os *indicadores-chave de desempenho* do negócio ou *"KPIs"*, que têm na sua essência o componente de mensuração e estão claramente vinculados aos objetivos estratégicos.

Planos de treinamento, por seus métodos tradicionais de elaboração, têm sido cada vez mais difíceis de aprovar junto às áreas responsáveis pelo orçamento das organizações. O diferencial do modelo aqui proposto é sua vinculação estratégica e mensuração, além do envolvimento dos executivos e gerentes das áreas operacionais durante a elaboração, que é toda documentada. Com isto, acreditamos estar auxiliando os responsáveis por Treinamento&Desenvolvimento tanto na elaboração quanto na aprovação de seus planos de desenvolvimento e respectivos investimentos.

Como conseqüência, espera-se que o *levantamento de necessidade de treinamento* baseado na identificação das competências de maior impacto nos *indicadores-chave de desempenho* do negócio ou *KPI*s, contribua para melhor preparar o talento dos profissionais das organizações para que realizem suas metas de trabalho e contribuam efetivamente para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho tomou como ponto de partida a conceituação da “Sociedade do Conhecimento” e suas conseqüências no surgimento da “Gestão de Conhecimento” e “Gestão de Competências” como disciplinas de estudo e áreas de atuação nas organizações.

Construído o conceito de gestão de competências, referenciando pensadores importantes para o tema, um exemplo básico é descrito para facilitar a transposição da discussão teórica para o campo da ação na área de recursos humanos das organizações. A demanda por processos adequados aos novos modelos de negócios altamente flexíveis e mutantes trouxe uma evolução da gestão de competências para servir às políticas e práticas de gestão de pessoas. Nesse caso, podemos falar em gestão “por” competências, isto é, gestão de pessoas tendo suas competências como critério de diferenciação para processos de RH, tais como: seleção, remuneração, promoção, retenção, recolocação, e outros. Em suma, um dos elementos mais importantes da gestão de pessoas para as organizações que dependem do conhecimento é a gestão de competências, e com isso a tradicional tarefa de “Treinamento e Desenvolvimento” (T&D) também ganha um novo prestígio. Com tal destaque, o desenvolvimento do

capital humano necessita agora de instrumentos mais sofisticados para a elaboração de seus planos de capacitação.

Para este fim elaboramos o modelo de Levantamento de necessidade de treinamento (LNT), o qual aplicamos em 4 empresas que chamaremos de Empresas A, B, C e D, em grupos de amostra de executivos, gerentes e profissionais de 3 diferentes áreas, comercial, industrial e logística. Os resultados obtidos foram devidamente tabulados, analisados, e consolidados e resultaram em propostas de planos de desenvolvimento e considerações finais. A questão do retorno do investimento (*ROI-return on investment*) não foi alvo de estudo neste trabalho, pois consideramos ser uma etapa posterior à implementação dos treinamentos identificados pelo LNT criado por esse modelo e merecer um estudo específico.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Tendo em vista a proposta do trabalho, ficou assim estruturado:

- No capítulo 1, a introdução com as considerações iniciais, objetivo, relevância, delimitação do tema e estrutura do trabalho.
- No capítulo 2, apresentamos na fundamentação teórica alguns conceitos de sociedade e gestão do conhecimento, importantes para o desenvolvimento do tema.
- No capítulo 3, são apresentados fundamentos de gestão de competências e um exemplo genérico, que servem de base teórica para esta dissertação.
- O capítulo 4 apresenta a descrição do modelo proposto, seu objetivo, premissas e a metodologia da pesquisa utilizada.
- O capítulo 5 abrange a experiência de desenvolvimento do modelo com a aplicação de suas fases em 4 empresas.
- No capítulo 6 encontra-se a análise final da experiência aplicada nas 4 empresas e as implicações na área de treinamento de desenvolvimento que atuou na equipe do projeto.
- Conclusões e recomendações são apresentadas no capítulo 7.

Finalmente, as referências bibliográficas, o glossário, um apêndice numérico com modelos de documentos e um apêndice alfabético com o relatório de início do projeto e o catálogo de cursos também fazem parte do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Segundo CASTELLS (1999), surge uma nova sociedade quando e se uma transformação estrutural puder ser observada nas relações de produção, de poder e de experiência. Transformações estas que conduzem a modificações substanciais das formas sociais de espaço e tempo e ao aparecimento de uma nova cultura. Na obra "*A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*", CASTELLS (1999) apresenta argumentos de que nesta virada de milênio o mundo apresenta indícios de uma transformação para o que ele denomina de *Sociedade em Rede,* que é caracterizada pelo *capitalismo informacional.*

Outros autores utilizam *Sociedade do Conhecimento* como forma de referenciar o período iniciado no final do século XX e que estamos vivendo atualmente (CAVALCANTI *et al.*, 2001). A principal característica desta sociedade é a transformação de informação, que antes era um subproduto dos processos e atividades, em um elemento de enorme importância para as organizações, um fator essencial para a inovação, para o aumento da produtividade e da competitividade.

Para CASTELLS (1999) a origem dessa transformação se deu entre o fim dos anos 60 e meados da década de 70, quando três processos independentes coincidiram: a *revolução da tecnologia da informação*; a *crise econômica do capitalismo e do estatismo*; e o apogeu *de movimentos sociais e culturais*, tais como liberalismo, direitos humanos, feminismo e ambientalismo. Foi da interação desses processos e suas reações, que surgiram: a sociedade em rede, a nova economia, a nova estrutura social dominante, e a cultura da virtualidade real.

A *revolução da tecnologia da informação* fez surgir o que o autor definiu como *informacionalismo,* base material para a uma nova sociedade, onde a geração de riqueza, o exercício do poder e até a criação de códigos culturais passaram a depender da capacidade tecnológica da própria sociedade e dos indivíduos. A principal ferramenta é a tecnologia da informação, que ao possibilitar a formação de redes na organização das atividades humanas, transforma todos os domínios da vida social e econômica.

> "Assim, a mudança do industrialismo para o informacionalismo não é o equivalente histórico da transição das economias baseadas na agropecuária para as industriais e não pode ser equiparada ao surgimento da economia de serviços. Há a agropecuária informacional, indústria informacional, e atividades de serviços informacionais que produzem e distribuem com base na informação e em conhecimentos incorporados no processo de trabalho pelo poder cada vez maior das tecnologias da informação. O que mudou não foi o tipo de atividades em que a humanidade está envolvida, mas a sua capacidade tecnológica de utilizar, como força produtiva direta, aquilo que caracteriza nossa espécie como uma singularidade biológica: nossa capacidade superior de processar símbolos". (CASTELLS, 1999)

A *crise dos modelos de desenvolvimento econômico capitalista e estatista* motivou governos e empresas a estabelecerem medidas e políticas que levaram a uma nova forma de capitalismo, o *capitalismo informacional*, cujas características são: a globalização das principais atividades econômicas, flexibilidade organizacional, maior poder do patronato nas relações com os trabalhadores. As pressões competitivas, flexibilidade de trabalho e enfraquecimento de mão-de-obra sindicalizada levaram à redução de despesas com o Estado do bem-estar social, alicerce do contrato de trabalho na era industrial. As tecnologias da informação facilitaram o surgimento deste novo capitalismo ao proporcionar instrumentos para formação de redes, comunicação à distância, individualização do trabalho, concentração e descentralização simultâneas do processo decisório. Mas o desenvolvimento das tecnologias não deve ser entendido como um processo exterior ao homem e à sociedade, pois, "a tecnologia é a sociedade e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas" (CASTELLS, 1999).

Novos concorrentes surgem nessa economia global interdependente, empresas e países entram com participações crescentes na produção, comércio e trabalho. Por meio da tecnologia, redes de capital, de trabalho, de informação e de mercado, conectaram funções, pessoas e locais valiosos ao redor do mundo, mas ao mesmo tempo desprezaram populações e territórios sem valor para a dinâmica do capitalismo global. Estes segmentos sociais excluídos, que podem ser áreas urbanas, regiões ou países inteiros, chamados por CASTELLS (1999) de "Quarto Mundo", em uma tentativa desesperada de conectar-se à economia global desenvolveram uma variável marginal denominada *economia do crime global*.

Ao mesmo tempo em que ocorriam as transformações tecnológicas e econômicas, explodiram importantes *movimentos sociais* por todo o mundo

industrializado. Esses movimentos apesar de adotarem expressões ideológicas marxistas, pouco tinham a ver com a classe operária. Quase sempre postos em prática por estudantes, também não eram estudantis, pois permeavam toda a sociedade. A essência desses movimentos era cultural com o objetivo de mudar a vida em vez de assumir o poder. Os movimento foram derrotados no plano político, mas muitas das suas idéias germinaram nas sociedades e floresceram como inovações culturais em gerações futuras como fonte para o ambientalismo, o feminismo, a defesa dos direitos humanos, a liberdade sexual, a igualdade étnica e a democracia popular. Foram esses movimentos culturais com sua afirmação de autonomia individual contra o capital e o Estado que deram nova ênfase à política da identidade. Seu espírito libertário exerceu influência no movimento para os usos individualizados e descentralizados da tecnologia. Por outro lado, essa separação da política trabalhista tradicional contribuiu para o enfraquecimento da mão-de-obra sindicalizada, do estado-nação e facilitou a reestruturação capitalista.

A *Sociedade em Rede* para CASTELLS (1999) é resultado de uma transformação multidimensional cujas características de cada dimensão devem ser analisadas separadamente:

Uma das dimensões diz que as *relações de produção* são capitalistas, mas de um tipo diferente do anterior, que pode passar a ser chamado de *capitalismo informacional*. Nesse novo contexto, a produtividade e competitividade são os principais processos da economia informacional global. A inovação é o principal fator de produtividade e a flexibilidade o principal fator de competitividade. Portanto, unidades econômicas de todas as espécies - empresas, regiões, países – devem preparar-se para maximizar inovação e flexibilidade. As organizações dependem de tecnologia de informação e conhecimento para desempenhar essa nova função da produção. Além disso, precisam de um novo tipo de organização e administração para atender à questão da adaptabilidade e da coordenação simultaneamente.

É tão grande a importância desse conceito que o conhecimento é considerado como o quarto fator de produção, ao lado dos fatores econômicos tradicionais: terra, capital e trabalho. A comprovação desse fato é a existência do empreendedor do conhecimento, que não sendo o dono da terra, nem do dinheiro, nem do fator trabalho (mão-de-obra no sentido tradicional), mesmo assim pode ser o dono do negócio.

Nesse novo ambiente de produção o papel dos trabalhadores é redefinido e as características dessa mão-de-obra, agora reprogramável, é diferenciada. Cresce o número dos postos de trabalho onde o "pensar" faz parte das atribuições. Segundo SVEIBY (1998) o trabalho do chamado "profissional do conhecimento" consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento, usando para tal, na maioria das vezes, as suas próprias competências. Por outro lado, há uma redução relativa de postos de trabalho sem exigência de grande qualificação intelectual, postos para os quais Ford dizia que era melhor o empregado "deixar o cérebro em casa", por serem repetitivos, exigirem pouca reflexão e nenhuma tomada de decisão.

Considerando que o conhecimento especializado pode tornar-se obsoleto com rapidez mediante as mudanças tecnológicas e organizacionais, o conceito de educação assume nova dimensão. No processo de educação as pessoas, adquirem a capacidade de redefinirem constantemente suas especialidades para determinada tarefa. Uma pessoa instruída, em um ambiente organizacional adequado, tem acesso às fontes de aprendizagem para as qualificações necessárias e poderá reprogramar-se para tarefas em contínua mudança no processo produtivo. "Pela primeira vez na história, a mente humana é força direta de produção, não apenas um elemento decisivo do sistema produtivo". (CASTELLS, 1999)

Já a mão-de-obra genérica, não reprogramável, que somente recebe e executa comandos, verdadeiros "terminais humanos", podem e são facilmente substituídos por máquinas ou por outros trabalhadores quaisquer a qualquer momento. Esta transferência de certo tipo de funções para as máquinas desloca o trabalho humano da manipulação para o tratamento da informação.

O novo sistema indica uma tendência ao aumento da desigualdade social e à polarização, isto é, o crescimento simultâneo dos extremos da escala social. Três fatores promovem este cenário: 1) a diferenciação entre mão-de-obra autoprogramável altamente produtiva e mão-de-obra genérica dispensável; 2) individualização dos trabalhadores, que enfraquece a organização coletiva e abandona os segmentos mais frágeis da força de trabalho ao próprio destino; 3) o fim gradativo do Estado do bem-estar-social, com o impacto da individualização dos trabalhadores, da globalização da economia e da deslegitimização do estado. Para CASTELLS (1999) essa tendência não é inexorável: pode ser combatida e evitada por políticas públicas deliberadas.

Outro aspecto das relações de classes é a exclusão social, em conseqüência do número considerável de seres humanos que não é incluído na lógica desse novo sistema de produção. Uma massa de trabalhadores "genéricos" circula por várias ocupações com muita descontinuidade. A perda de relação estável com o emprego e o pequeno poder de barganha de muitos trabalhadores leva a um nível de alta incidência de crises familiares, pessoais, doenças, vícios, perda de bens e de crédito. Essas crises ligam-se entre si, provocando um espiral descendente chamado de "buraco negro do capitalismo informacional".

Na era pós-Estado do bem-estar social a fronteira entre sobrevivência diária e exclusão social é cada vez menor, pois as pessoas que não conseguem acompanhar a constante e necessária atualização profissional são as prováveis candidatas ao próximo "enxugamento" típico das organizações capitalistas informacionais.

Outro modo de compreender as novas relações de classes, usando a tradição marxista, diz respeito a *quem são os produtores* e *quem apropria os produtos de seu trabalho.* Já vimos que a produtividade tem sua fonte principal na inovação, e que conhecimentos e informação são elementos essenciais nesse processo onde o trabalhador, caracterizado pela mão-de-obra autoprogramável, tem como principal qualidade a educação. Mas a inovação não ocorre de forma isolada, depende de um sistema onde a gestão da organização, o processamento de informações e a produção estão interligados. Portanto, o produtor é um "trabalhador coletivo" formado pela cooperação de vários trabalhadores individuais inseparáveis. Nesse conjunto não estão incluídos os trabalhadores de mão-de-obra genérica. Esta divisão básica do capitalismo informacional leva à dissolução progressiva dos remanescentes da solidariedade de classe existente na sociedade industrial.

Quem se apropria do trabalho dos produtores no capitalismo informacional? Assim como no capitalismo tradicional, são os empregadores. Porém existem diferenças nas relações de emprego, que agora são individualizadas, com acordos diferentes com cada produtor; e uma proporção crescente de produtores torna-se produtor independente, submetido às forças do mercado.

A globalização do capital, a crise do Estado-nação como entidade soberana e descentralização da autoridade ocasionam uma nova geometria do poder, talvez levando a uma nova forma de Estado, o Estado em rede. Redes de relações em diversas esferas de competências, representando interesses e valores de cidadãos e atores sociais poderão

cuidar de seus interesses junto ao Estado-nação e a instituições supranacionais. A pluralidade dessas instituições internacionais que compartilham a administração da economia, segurança, desenvolvimento e meio-ambiente, é representada por órgãos como a Organização Mundial do Comércio, a Organização das Nações Unidas, o Fundo Monetário Internacional, o Fórum do Meio-Ambiente e o Banco Mundial.

Por outro lado, o poder, como capacidade de impor comportamento, reside nas redes de troca de informação que estabelecem relações entre atores sociais, instituições e movimentos culturais por intermédio de ícones, porta-vozes e amplificadores intelectuais. De um modo geral a globalização, autonomia e diversidade da mídia e da comunicação eletrônica equivale à desnacionalização e desestatização da informação, duas tendências que por ora, são indissociáveis.

Ainda assim, nações mantêm sua competitividade em função das políticas nacionais, das condições econômicas e do desenvolvimento dos recursos humanos locais, os quais constituem componentes de atratividade para as organizações situadas naquele território.

Nem todas as dimensões e instituições da sociedade seguem a lógica da sociedade em rede, do mesmo modo que as sociedades industriais abrigaram por longo tempo muitas formas pré-industriais da existência humana. Mas todas as sociedades da Era da Informação são penetradas com diferente intensidade pela lógica difusa da sociedade em rede, cuja expansão dinâmica aos poucos absorve e supera as formas sociais preexistentes. Na era industrial, os movimentos de trabalhadores travavam luta ferrenha contra o capital. Contudo, o capital e o trabalho compartilhavam os objetivos e valores da industrialização – produtividade e progresso material – cada um procurando controlar e obter uma fatia maior do produto do seu esforço, para enfim chegarem a um pacto social.

A promessa da Era da Informação representa o desencadeamento de uma capacidade produtiva jamais vista, mediante o poder da mente. “Penso, logo produzo”. Pessoas procuram desenvolver portfólios individuais, que podem negociar com diferentes entidades. É um mundo de indivíduos, que em vez de usar a internet para criar comunidades virtuais, fazem uso dela para aumentar sua “rede de relacionamentos”, mas como indivíduos.

Os excluídos, os que se sentem fracos como indivíduos, constroem trincheiras de resistência como por exemplo, religiões fundamentalistas, nacionalismo extremo, e como já foi dito, engajam-se na economia do crime global.

Para os que estão inseridos na Sociedade do Conhecimento e no capitalismo informacional, o consumo é cada vez mais presente em todas as suas modalidades, e o conhecimento tornou-se o principal ingrediente de tudo que é produzido, comprado e vendido (STEWART,1998). A maior parte do valor que se paga hoje pelos produtos que consumimos corresponde à sua parte intangível, isto é, o conhecimento feito em pesquisa e desenvolvimento, melhoria de processos, *marketing* e novas técnicas de gestão.

É este ingrediente, o conhecimento, que define a posição competitiva de uma organização em relação aos seus concorrentes. Com esta constatação, iniciou-se uma discussão sobre a necessidade de gerir o conhecimento de forma estruturada e intencional. Com o entendimento de que o elemento humano detém uma parte importante do conhecimento necessário para a operação da organização, dentre outras iniciativas, as organizações precisam atrair, reter, desenvolver e otimizar a utilização deste conhecimento. É neste contexto que as organizações passaram a implementar projetos de *gestão do conhecimento* e, particularmente, de *gestão de competências.*

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.2.1 Conceito de Gestão do Conhecimento nas Organizações

Não existe um acordo sobre a definição de gestão do conhecimento. O termo é utilizado de maneira ampla para referenciar uma coleção de práticas organizacionais relacionadas à geração, captura e disseminação de conhecimento relevante para os negócios de uma organização.

Conforme o relatório do Banco Mundial “What is knowledge management?” (1998), atualmente existe um espectro de tecnologias desde computadores a video-conferências que oferecem oportunidades sem precedentes de disseminação de conhecimento (*know-how* e *insights*) rapidamente e a baixo custo para uma audiência mundial. Mais recentemente banco de dados eletrônicos, registros de vídeo e áudio,

ferramentas interativas e apresentações multimídia estenderam a capacidade técnica de capturar e disseminar conteúdo.

Como a gestão do conhecimento é uma área que ainda não tem seu espaço definido nas organizações, a sua alta dependência de apoio tecnológico algumas vezes leva essa responsabilidade para a área de tecnologia de informação (TI). Porém, por sua natureza de trabalho, a área de TI tende a trabalhar a questão com enfoque na gestão da informação. O que é limitante a começar pela diferença entre o significado de conhecimento e informação.

Conhecimento não é algo tangível e explícito como a informação, mas informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Informação se transforma em conhecimento quando é interpretada e se torna concreta à luz do entendimento de um indivíduo em um contexto particular (WORLD BANK, 1998).

Mesmo que seja extremamente fácil e rápido transferir *informação* de um lugar para outro, é normalmente difícil e lento transferir *conhecimento* de uma pessoa para outra.

Se considerarmos conhecimento como o *capital intelectual* descrito por STEWART (1998), os ativos intangíveis *hard*: patentes, direitos autorais, bancos de dados e *software*; e *soft*: habilidades, capacidades (*know-how*), *expertise* (*know-what*), culturas, lealdades, relacionamentos, então a gestão de conhecimento é muito mais complexa do que gestão de informações.

Como capital intelectual, conhecimento é algo inseparável das pessoas, pois é para elas e é delas que o conhecimento é gerado, da mesma maneira que é entre pessoas que o conhecimento é transmitido, por meios estruturados ou não. Segundo DAVENPORT (1998), as pessoas obtêm e geram conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e pelo exemplo por meio de outras pessoas.

Mas é fundamental criar condições de comunicação, organização e preservação desse conhecimento com processos e suporte de uma infra-estrutura apropriada.

Isso tudo leva a gestão do conhecimento para uma interseção entre a tecnologia da informação, a administração de processos e a gestão de pessoas. Esta natureza híbrida leva a uma questão de localização, isto é, sobre a área da organização mais adequada para gerir os projetos de gestão do conhecimento, que será abordada no capítulo 7 e fará parte das recomendações para trabalhos futuros.

2.2.2 Administração do Conhecimento

Para iniciar a administração do conhecimento, é preciso primeiro entendê-lo, e foram NONAKA e TAKEUCHI (1997), ao lançarem o livro *Criação do conhecimento na empresa,* que definiram conceitos de conhecimento *tácito e explícito* que têm sido utilizados amplamente desde então.

- Conhecimento tácito é o que somente as pessoas possuem, não está descrito em nenhum lugar e se elas forem embora da empresa levarão com elas. É aquela parte do "saber fazer" que não consegue ser explicitado em um manual ou em uma receita, por exemplo.
- Conhecimento explícito é o que está descrito e disponível para consulta por outras pessoas a qualquer momento.

Para NONAKA e TAKEUCHI (1997), muitos projetos de gestão do conhecimento tratam de converter conhecimentos tácitos em explícitos, e vice-versa, no que eles denominaram de "espiral do conhecimento".

Nas organizações, projetos de gestão do conhecimento dependem do entendimento de executivos sobre sua capacidade de criação de valor para o negócio, a fim de que recebam os recursos necessários. Mas os métodos tradicionais de avaliação de negócios não são adequados para identificar os fluxos e gargalos de conhecimento dispersos na organização e no ambiente ao seu redor. Portanto, não são apropriados para dar aos empresários uma visão factual sobre benefícios de projetos de gestão do conhecimento.

Na última década surgiram alguns instrumentos de análise do capital intelectual de uma organização. Como exemplo, a metodologia do CRIE – Centro de Referencia em Inteligência Empresarial da UFRJ, descrita por CAVALCANTI *et al.* (2001), consiste de um modelo que define quatro capitais do conhecimento, que são: capital ambiental, capital de relacionamento, capital estrutural e capital humano (figura 1). Este modelo provê uma estrutura que permite avaliar a gestão do conhecimento de uma organização.

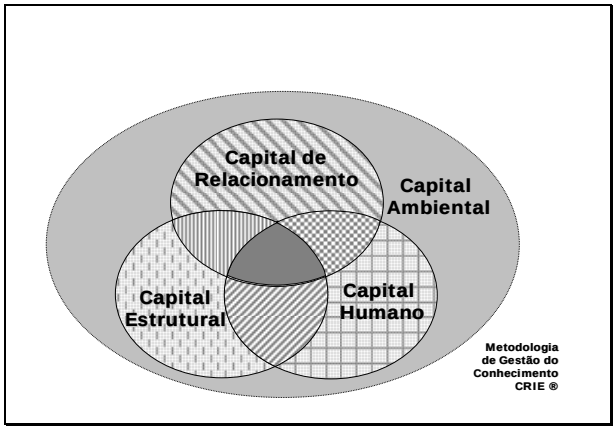


Figura 1: Os Capitais do Conhecimento®

Fonte: Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UFRJ

Os Capitais do Conhecimento apresentados neste modelo são os seguintes:

1) Capital Ambiental – Refere-se ao "em torno" da organização. O ambiente em que a organização se estabelece exerce grande influência sobre ela pois é o contexto composto pelos fatores sociais, econômicos, tecnológicos, legais e políticos. Estes fatores estão em constante mutação, e por isso precisam ser monitorados para que a organização oriente seus negócios no sentido correto.
2) Capital de Relacionamento – Representa a rede de relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros. Nessas redes as ligações são dinâmicas e visam trocas deliberadas e estratégicas de serviço, conhecimento e valor (VERNA ALLEE, 2000).
3) Capital Estrutural – É o conjunto de rotinas, marcas, sistemas, programas de computador e até mesmo a cultura de uma organização, tudo que integradamente faz com que a organização tenha um modo único de trabalhar. O melhor exemplo de capital estrutural é um sistema de franquias, pois a concessão de uma franquia é exatamente o repasse do capital estrutural do franqueador.
4) Capital Humano – Este é o capital que se refere à competência, isto é, ao conhecimento aplicado das pessoas da organização para a realização dos seus objetivos. Como a competência pertence às pessoas, e não às organizações, o que lhes cabe é gerenciar a atração, retenção, motivação e desenvolvimento das pessoas certas, na hora certa, no lugar certo, ao valor certo.

Uma vez feito o diagnóstico dos capitais do conhecimento em uma organização, projetos variados podem ser identificados para promover a gestão do conhecimento.

Um conjunto de questões que ajuda a pensar os projetos é: decidir com quem compartilhar conhecimento, decidir qual conhecimento compartilhar, decidir como compartilhar, e decidir compartilhar.

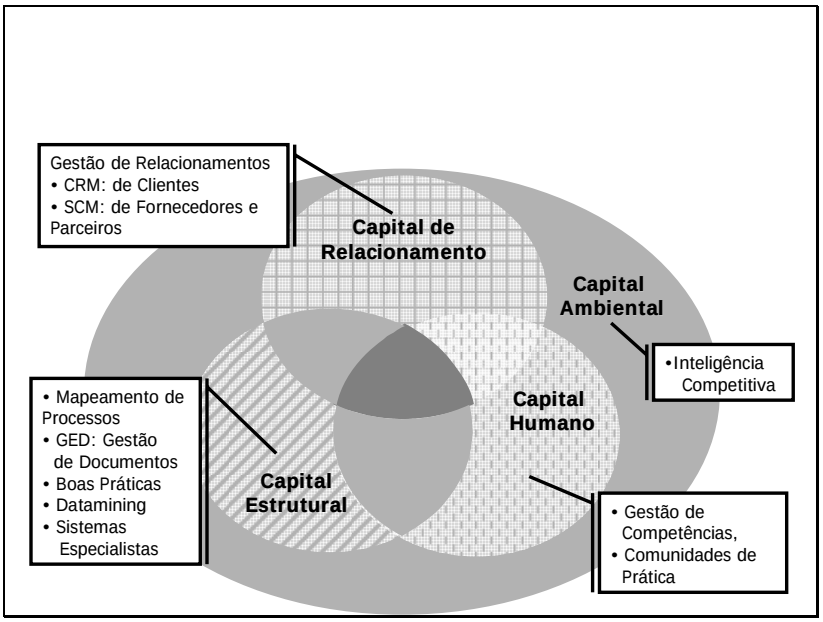


Figura 2: Ações para Gestão do Conhecimento – Metodologias e Ferramentas
Fonte: Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UFRJ

Para cada capital do conhecimento alguns projetos de implementação de metodologias e *softwares* são mais difundidos (figura 2).

Projetos isolados como a instalação de um portal de intranet, ou o mapeamento de competências, ou qualquer outra iniciativa, devem ser vistas como etapas e precisam de coordenação para que a gestão do conhecimento seja implantada na organização. A completa gestão do conhecimento exige ações múltiplas, além de uma mudança cultural ampla que estimule uma nova atitude individual de atenção contínua para o compartilhamento e desenvolvimento do conhecimento.

Exemplos de projetos de GC por Capital do Conhecimento (fig.2):

5) **Capital de Relacionamento** – O **CRM (*Customer Relationship Management*** - Gestão de relacionamento com o cliente) armazena centralizadamente informações sobre todos os contatos dos clientes com a organização. É consultado para orientar próximos relacionamentos e compõe um banco de conhecimento para elaboração de projetos estratégicos.

6) **Capital Ambiental** – **IE – Inteligência Empresarial®** é uma metodologia para o monitoramento estruturado, sistemático e permanente do ambiente onde a organização está inserida. É mais abrangente do que a Inteligência de Mercado, pois além de observar os concorrentes e o seu ambiente de negócio, mantêm vigilância sobre fatores sociais, econômicos, político-legal e tecnológico. "O valor de uma organização é altamente dependente do contexto onde ela está inserida" (CAVALCANTI *et al*, 2001).

7) **Capital Estrutural** – **Mapeamento de Processos** – Esta é uma metodologia tradicional, mas que recebe uma importância maior pelo entendimento de que este conhecimento é um patrimônio da organização. A tal ponto isto é verdadeiro que uma organização cujos processos sejam totalmente mapeados poderá "vender" este conhecimento junto com a marca, em forma de franquia. **GED – Gerência Eletrônica de Documentos** é um *software* utilizado para tornar disponíveis de forma organizada uma série de documentos, imagens, etc... que podem ser úteis para a organização em locais e momentos diferentes.

8) **Capital Humano** – **Gestão de Competências** trata do conhecimento das pessoas. Tem como ponto de partida o entendimento de que competências são necessárias para o sucesso do negócio. Sabendo isso, o esforço de atrair, manter, motivar e desenvolver as pessoas deve ser feito para ter pessoas com as competências certas no lugar certo, na hora certa, ao custo certo.

Por entender que são pessoas que realizam projetos de qualquer natureza, o foco deste trabalho é o capital humano, com um tema relacionado à gestão de competências. Por isso, no próximo capítulo este conceito será aprofundado, inclusive com a apresentação de um exemplo, para complementar a contextualização teórica do trabalho.

3. FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

3.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Existem duas aplicações para a palavra competência no âmbito das organizações:

9) Quando o enfoque é a *competência organizacional* o significado é o conjunto de um pequeno número de habilidades estratégicas que dá vantagem competitiva à organização, chamadas por PRAHALAD e HAMEL (1990) de *competências essenciais.* Este conceito está detalhado no item 3.1.1.

10) O termo assume outra dimensão quando aborda o aspecto das *competências dos indivíduos* que trabalham na organização. O item 3.1.2 trata das competências dos colaboradores de uma organização.

Considerando que gestão de competências é um tema relativamente recente comparado a temas tradicionais na gestão de organizações, é admissível que não haja ainda um consenso quanto à terminologia ou definições teóricas para a descrição dos modelos conceituais. Portanto elegeremos nesse trabalho as definições que nos parecem adequadas para respaldar o modelo proposto.

Vamos partir da origem da palavra no latim, onde *competentia* significa "capacidade para apreciar, decidir ou fazer alguma coisa" conforme o dicionário CALDAS AULETE (1964). Nota-se que esse significado original demonstra que competência implica em realização, isto é, embute uma ação bem sucedida. No mundo moderno podemos entender esta ação competente partindo dos indivíduos, mas existe também a concepção de ações competentes de organizações. Vejamos esse conceito no próximo item.

3.1.1 Competências Essenciais da Organização

As competências organizacionais foram inicialmente definidas por PRAHALAD e HAMEL (1990), que as chamaram de "competências essenciais" (*core competencies*). Utilizando exemplos reais e comparações de desempenho entre organizações de porte e

portfólios comparáveis, os autores demonstraram que a liderança nos negócios vem da definição de uma estratégia compatível com as competências essenciais. Eles demonstraram como o reconhecimento das competências essenciais pode levar a organização a obter uma "vantagem competitiva" – termo celebrizado por PORTER (1990). No entender dos autores, a vantagem competitiva é originada pela concepção do portfólio de competência, e não pelo de produtos. A metáfora utilizada por eles para explicar o conceito de competências essenciais é a seguinte:

> "uma organização diferenciada é como uma grande árvore. O tronco e ramos maiores são os produtos essenciais, os ramos menores são as unidades de negócios e as flores e frutos são os produtos finais. Os sistemas que provêm alimento, sustentação e estabilidade são as competências essenciais". Eles completam: "Você pode deixar de ver a força dos concorrentes olhando somente os seus produtos finais, da mesma forma como pode perder de vista o vigor da árvore se você olha somente suas folhas". PRAHALAD e HAMEL (1990).

Competências essenciais são conhecimentos especiais da organização, como por exemplo: a competência de coordenar diversas habilidades de produção ou a competência de integrar múltiplos troncos de tecnologia. Nesse contexto, PRAHALAD e HAMEL (1990) dizem que a organização por unidades de negócios (UNs) é incompatível com competências essenciais, pois fragmenta a organização em pequenos negócios isolados; a alternativa proposta é a organização por competências essenciais.

Uma forma de classificar e identificar as competências organizacionais é separá-las entre básicas e essenciais. As chamadas *competências básicas da organização* são as capacidades *necessárias*, porém não *suficientes*, para que a organização esteja no mercado. Variam por organização, mas não as *diferencia*. E podem ter sido essenciais no passado. Um exemplo comum é a gestão de qualidade, que no passado foi considerado um diferencial competitivo para as primeiras organizações que a implementaram, e hoje é uma questão básica, pois é necessária, mas não suficiente para dar vantagem pois todas as empresas já se igualaram neste quesito.

Já as *competências essenciais da organização* são um conjunto de *habilidades* e *tecnologias* que permitem a organização *competir pelas suas capacidades* e não somente pelos produtos e serviços. Este valor deve ser *percebido* pelo cliente, e deve dar à organização uma capacidade de *expansão* de mercado.

FLEURY e FLEURY (2000) no seu livro "Estratégias Empresariais e Formação de Competências", correlacionam as competências essenciais com tipos de estratégias empresariais, que simplificadamente consideram três formas de competir no mercado:

- Pela excelência operacional – oferece ao mercado a melhor relação qualidade/preço e a função crítica é a de operações, incluindo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços. Pode incluir desenvolvimento de novos produtos. Normalmente produtos padronizados (*commodity*).
- Pela inovação em produtos – criam novos conceitos e a função-chave é Pesquisa e Desenvolvimento. *Marketing* também representa um papel importante para colocar o novo produto no mercado. Exemplos: novas tecnologias, como Tecnologia da Informação e Telecomunicação.
- Pela orientação para serviços – voltadas para atender e antecipar necessidades de clientes específicos. A função que orienta as operações e projetos é *Marketing*. Precisa de agilidade e flexibilidade. Ex: Manufatura ágil como a indústria de embalagens com entrega *just-in-time*.

A tabela 1 a seguir mostra os tipos de estratégias de negócio e a área ou função-chave correspondente, com um exemplo de competência essencial descrita em um nível macro.

Tabela 1: Tipos de estratégia e competências essenciais

Estratégia Empresarial	**Competências Essenciais**		
	Operações	**Produto**	***Marketing***
Excelência operacional	**Manufatura classe mundial**	Inovações incrementais	*Marketing* de produto para mercados de massa
Inovação em produto	*Scale up* e fabricação primária	**Inovações radicais (*breakthrough*)**	*Marketing* seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientada para serviços	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	***Marketing* voltado a clientes específicos (customização)**

Fonte: FLEURY e FLEURY (2000).

Na linha de argumentação dos autores acima, existe um círculo virtuoso na seqüência dos seguintes passos:

1) Definição da estratégia de negócio;
2) Identificação das competências essenciais e das várias áreas da empresa;
3) Alinhamento das competências individuais com as competências essenciais e das áreas da empresa.

Isto é, uma vez entendidas as competências da organização, as competências dos indivíduos devem estar alinhadas com aquelas, para respaldar a execução bem sucedida da estratégia de negócios.

3.1.2 Competências dos Indivíduos

O conceito de competências para fins laborais da forma como entendemos atualmente foi primeiramente utilizado na década de 70 por DAVID MCCLELLAND. Em seu artigo "*Testing for competence rather than intelligence*", MCCLELLAND (1973) concluiu que os testes de inteligência (QI) e aptidões para seleção de pessoas não podiam predizer o êxito profissional e que as pesquisas baseadas em comportamentos reais e específicos - competências – poderiam antecipar com mais sucesso o desempenho do indivíduo nas suas tarefas (DE LA POZA, 1998).

A recomendação de MCCLELLAND (1973) foi uma substituição de testes de inteligência, de raciocínio verbal, abstrato ou numérico, por situações de confronto direto com as condições onde as habilidades específicas serão demandadas, e passíveis de serem observadas. Por exemplo, para saber se um indivíduo poderá cantar em público, o melhor é submetê-lo a uma situação similar. Assim, "as habilidades medidas devem traduzir-se em resultado social prático, que MCCLELLAND denomina competência" (MCCLELLAND *apud* AMATUCCI, 2000).

Alguns exemplos demonstram a idéia de competência de MCCLELLAND (1973) para operacionalizar os conceitos:

> "a) *habilidades de comunicação*. Muitos trabalhos e a maior parte das situações interpessoais requerem que a pessoa seja apta a comunicar acuradamente por palavras, aparência, ou gestos, suas intenções ou o que quer que seja feito.
> b) *paciência*, ou demora de resposta, como os psicólogos a chamariam, é uma característica humana que parece ser essencial para muitos

> resultados práticos da vida. Por exemplo, é desejável para muitas ocupações em serviços, onde as necessidades e demandas dos clientes podem ser irritantes.
> c) *estabelecer metas razoáveis*. Em muitas situações da vida é claramente preferível a estabelecer metas tanto elevadas quanto baixas demais, que freqüentemente levam ao fracasso." (MCCLELLAND *apud* AMATUCCI, *op.cit*.)

MCCLELLAND trabalhou durante 20 anos com a McBer&Co. Deste trabalho foi criada uma metodologia de aferição de competências chamada *JCA – Job Competence Assessment,* e um extenso Dicionário de Competências com 286 estudos com os perfis de competências para funções variadas como: executivos empresariais, técnicos, vendedores, gerentes, da indústria, governo, forças armadas, saúde, educação e organizações religiosas. Os estudos realizados por MCCLELLAND e MCBER foram publicados em 1993 por Spencer & Spencer em um livro chamado "*Competence at Work – Models for Superior Performance*".

Vários pesquisadores ocuparam-se do tema das competências, e seus trabalhos têm sido publicados principalmente nos Estados Unidos e na França. Em 1996, PARRY sintetizou sugestões de profissionais ligados à área de desenvolvimento de recursos humanos, e conceituou competência como "um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam a maioria dos trabalhos (papéis ou responsabilidades) de uma pessoa e se correlacionam com o desempenho em um trabalho. Pode ser mensurada quando comparada com padrões aprovados e bem aceitos e pode ser aperfeiçoada através de treinamento e desenvolvimento" (PARRY, 1996).

No Brasil é muito difundida a sigla CHA entre os profissionais de RH, que entendem estes três componentes: conhecimento, habilidade e atitude, como a "fórmula" da competência. Para clarificar o conceito dos componentes CHA, utilizaremos um exemplo. Se a competência em questão for a capacidade de "vender um programa de computador para hospitais", teremos os seguintes componentes imprescindíveis para que a competência se manifeste:

- Conhecimento (s): **saber** como funciona o programa de computador para hospitais; saber como é a estrutura de compras de um hospital, e outros "saberes" de base.
- Habilidade (s): **saber fazer** uma venda, saber demonstrar o funcionamento do programa etc.

- Atitude (s): **como fazer** – forma de executar com excelência, depende de motivação, valores pessoais, entendimento da tarefa, visão de longo prazo etc.

VALLE (2003) contesta esta definição por insuficiente, pois lhe falta o componente de medida do desempenho no contexto de trabalho. Sua posição é respaldada pela existência deste critério de desempenho nas definições de competência coletadas por ele em instituições internacionais, como:

- CONOCER (México): capacidade produtiva de um indivíduo, que se define e mede em termos de **desempenho** (grifo nosso) em um determinado contexto do trabalho, e não somente de conhecimentos, habilidades, destrezas, e atitudes; estas são necessárias, mas não suficientes por si mesmas, para um desempenho efetivo.
- INEM (Espanha): as competências profissionais definem o **exercício eficaz** (grifo nosso) das capacidades que permitem o **desempenho** (grifo nosso) de uma ocupação em relação aos níveis requeridos no emprego. É algo mais que o conhecimento técnico que faz referência ao saber e ao saber-fazer. O conceito de competência engloba não somente as capacidades requeridas para o exercício de uma atividade profissional, como também um conjunto de comportamentos, faculdade de análise, tomada de decisões, transmissão de informação etc., considerados necessários para o pleno **desempenho** (grifo nosso) da ocupação.
- POLFORM/OIT: a competência do trabalho é a construção social de aprendizagens significativas e úteis para o **desempenho** (grifo nosso) produtivo em uma situação real de trabalho, que se obtém não somente através da instrução, como também – e em grande medida – mediante a aprendizagem por experiência em situações concretas de trabalho.
- Conselho Federal de Cultura e Educação (Argentina): um conjunto identificável e avaliável de conhecimentos, atitudes, valores e habilidades, relacionados entre si, que permitem **desempenhos** (grifo nosso) satisfatórios em situações reais de trabalho, segundo padrões utilizados na área ocupacional.

De qualquer forma, independente da definição adotada, a organização deve identificar o conjunto de competências que os seus colaboradores devem apresentar para

sustentar a competência essencial da empresa. Para completar a migração para um modelo operacional baseado em competências, a organização poderá realizar os processos de Recursos Humanos com a base estratégica oferecida por este novo enfoque.

3.2 EVOLUÇÃO E ABRANGÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS

Os desafios surgidos nas duas últimas décadas do século XX impuseram às organizações revisões em seus modelos de gestão, inclusive na gestão de pessoas. A necessidade de manter uma equipe sempre adequada para atender às freqüentes mudanças impostas pelos desafios tecnológicos e operacionais passou a ser fator estratégico. Nesse contexto surgiu nos EUA na década de 80, o modelo de gestão de competências, cujos pioneiros foram BOYATZIS (1982), através da sua obra "*The Competent Manager*" e MCCLLELAND com a publicação em 1973 do artigo "*Testing for competence rather than intelligence*", este último apontado por alguns autores (TOMÁS, 1998; AMATUCCI, 2000) como o introdutor do conceito de competência no contexto da gestão de recursos humanos.

Mudanças organizacionais contínuas passaram a tornar obsoletos processos operacionais que antes duravam décadas. Como conseqüência, os sistemas tradicionais de recursos humanos, baseados na descrição e estrutura de cargos, demonstraram não ter flexibilidade e adaptabilidade para acompanhar as alterações que passaram a fazer parte do cenário organizacional.

O setor de Recursos Humanos passou a testar diversas alternativas ao modelo *taylorista* de organização por cargos e começou a assumir o papel de catalizador e facilitador do processo de aprendizagem e mudança organizacional. (FISHER, 1998). Este movimento de RH conectado ao ritmo do negócio está permitindo que, em certos casos, executivos de Recursos Humanos comecem a atuar como agentes estratégicos em suas organizações, participando de comitês com os demais executivos de negócios.

O alinhamento das políticas de recursos humanos com as estratégias empresariais levou o conceito de competências para ser utilizado como base para o gerenciamento de pessoas nas empresas mais avançadas (FLEURY e FLEURY, 2000). Assim surgiram os projetos de gestão *de* competências e os novos processos de

remuneração *por* competências, seleção *por* competências, recrutamento interno *por* competências, plano de sucessão *por* competências, desenvolvimento das lideranças *por* competências e avaliação de desempenho *por* competências, além do treinamento e desenvolvimento. Podemos dizer que hoje, além da gestão DE competências, existe a alternativa de uma gestão de pessoas "POR" competências (DUTRA, 2001), isto é, um modelo integrado para todos os processos de RH baseado nas informações obtidas por meio do mapeamento de competências dos colaboradores.

No próximo item, 3.2.1 , é descrito o "ciclo de desenvolvimento do colaborador" (figura 3) que tem como objetivo integrar a gestão "de" competências nas tarefas que o colaborador e o gestor realizam em conjunto para alinhar desempenho e desenvolvimento. Este item é seguido do modelo de gestão "de" competências, no item 3.2.2. Os processos de RH que podem ser gerenciados "por" competências são descritos no item 3.2.3.

3.2.1 O Ciclo de Desenvolvimento do Colaborador

O ciclo de desenvolvimento do colaborador é iniciado com a definição dos objetivos ou metas a serem alcançadas pelo colaborador a cada período de um ano. Na mesma ocasião deve ser realizada a aferição do nível de proficiência para as competências correspondentes à função ou papéis exercidos pelo colaborador. Com esta informação podem ser identificadas as lacunas de competências que potencialmente representem impedimento ou qualidade inferior no cumprimento dos objetivos. Para minimizar estas lacunas deve ser elaborado um *Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)* que é a formalização do que o gerente e o colaborador concluíram como compromisso mútuo para execução.

Durante o ano os gerentes devem acompanhar o desenvolvimento dos seus colaboradores promovendo o ambiente propício para que o plano se realize. Ao final do ciclo é feita a *Avaliação Anual de Desempenho,* que verifica não só "o que" foi realizado, que corresponde às metas e objetivos da função, mas também "como" foi realizado, que corresponde aos elementos vinculados às competências.

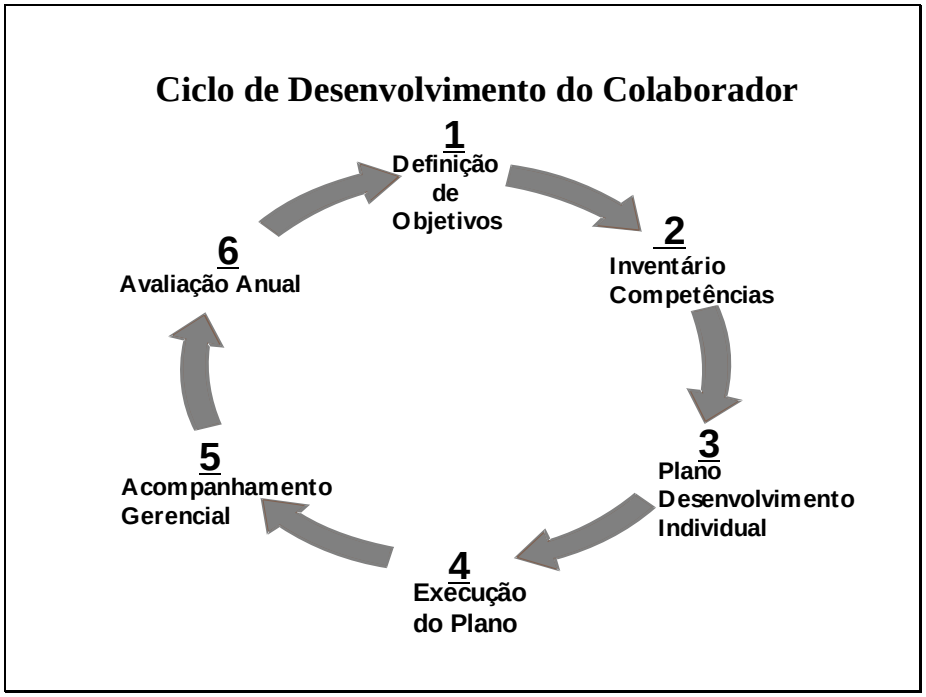


Figura 3 : Ciclo de Desenvolvimento do colaborador
Fonte: própria

Para demonstrar um modelo de gestão de competências, o item 3.2.2 apresenta o exemplo genérico de um processo com suas etapas, características e funções básicas.

3.2.2 Modelo de Gestão de Competências

A gestão de competências é um processo que visa contribuir para a organização identificando as competências dos indivíduos, para designá-los e desenvolvê-los de forma adequada, e para motivar e reter os melhores na organização em busca de um desempenho superior. Esse processo baseia-se em critérios de diferenciação, que em termos de competências tem dois aspectos: a competência percebida no produto de um trabalho (*output*), e a competência que o indivíduo traz consigo como condição prévia para realizar o trabalho (*input*).

A criação do *modelo de competências* pode ser realizada a partir de abordagens diferentes. Nas diferentes descrições de abordagens de SPENCER e SPENCER (1993) e SANDBERG (2000) podemos identificar similaridades práticas fundamentais, pois ambas têm modelos que focam na *orientação para o trabalho*, no caso dos atributos

requeridos para o exercício do cargo, e na *orientação para o trabalhador*, no caso dos traços pessoais requeridos para um desempenho efetivo no trabalho.

A abordagem por *análise de processos* (orientação para o trabalho), baseia-se nas características das tarefas e atividades que os profissionais devem desempenhar. Na abordagem por *modelo ideal* (orientação para o trabalhador) é feita a identificação de características dos melhores desempenhadores (*high performers*), sendo esta forma mais utilizada para definir competências de liderança para serem disseminadas como padrão em toda uma organização.

A primeira ação para iniciar um processo de gestão de competências é a modelagem de competências da organização. Independentemente da abordagem escolhida, estas são as etapas realizadas nessa fase de implantação do processo:

1) Modelagem de competências – etapa de definição das competências valorizadas em uma organização específica. Aqui também são criados os perfis de competências que serão requeridos dos colaboradores. Nos itens 3.3.1 e 3.3.2 estão descritas as abordagens por processos e por modelo ideal, respectivamente.
2) Criação do dicionário de competência – montagem do banco de dados com as informações criadas no item 1.

3.2.2.1 Modelagem de Competências por Análise de Processos

Em uma organização que tenha seus processos definidos o trabalho de modelagem de competências pode iniciar pela escolha do processo considerado pelos executivos como sendo o que tem mais impacto na estratégia. Outros critérios de escolha são válidos, por exemplo: o processo mais estruturado, ou uma escolha simplificada de um processo restrito a uma só área ou departamento. O importante é que a escolha seja feita pela alta direção da organização.

Na figura 4 está demonstrada a seqüência para a criação dos perfis de competências pela análise de processo:

1) escolha do processo estratégico
2) análise do processo para identificação de todas as atividades e tarefas
3) identificação das competências necessárias para a realização de cada tarefa.

4) Agrupamento das competências de tal forma que componham os *perfis de competências requeridas*[1] das pessoas que trabalham desempenhando os papeis, posições ou funções definidos no processo.

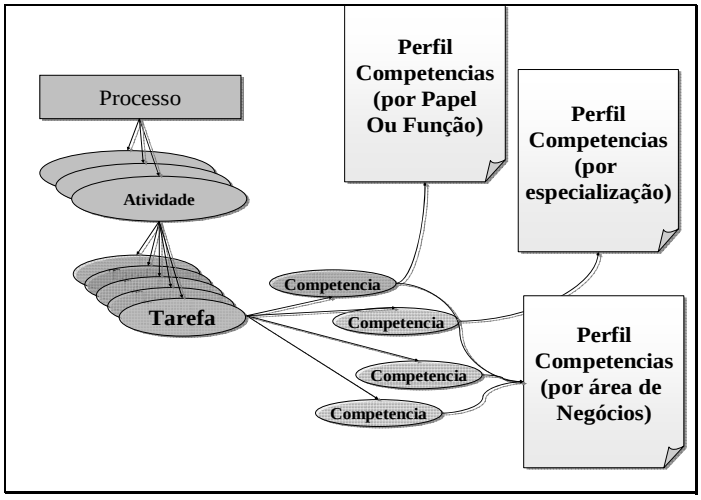


Figura 4: Criação dos Perfis de Competências por Analise de Processos
Fonte: Própria

3.2.2.2 Modelagem de Competências por Modelo Ideal

Esta alternativa de modelagem de Competências é aplicada quando há intenção de multiplicar um padrão de excelência para determinado grupo de profissionais. Os dirigentes da organização indicam o(s) indivíduo(s) que será(ão) definidos como "modelo" e os critérios de excelência que a organização privilegia. A partir dessa definição, os comportamentos desses indivíduos são observados e analisados para que sejam selecionados aqueles que diferenciam o desempenho de excelência desses indivíduos.

Esses *comportamentos diferenciais* são agrupados em *competências ideais* baseadas nos indivíduos mais bem sucedidos. Essas competências são agrupadas em um *Perfil de Competências* que pode ser utilizado para comparar com as competências existentes para servir de base para um plano de educação e desenvolvimento e para um

[1] Os perfis de competências normalmente são elaborados visando as funções ou papeis exercidos pelos colaboradores. Opcionalmente podem ser criados perfis de competências complementares: por especialidade técnica ou por área de negócios, ou outros. Quando a organização tem esta multiplicidade de perfis, um colaborador poderá ter que atender a uma composição de vários perfis de competências que agregará competências referentes à sua função, à sua especialização técnica, à área de negócios a que está designado, ou outros itens

plano de adequação dos recursos profissionais. Daí em diante funciona da mesma forma que o modelo de competências por processos. Esse tipo de modelagem é mais usado para as competências de liderança que têm muito forte o componente comportamental.

3.2.2.3 Criação do Dicionário de Competências

Uma vez identificadas e descritas as competências e elaborados os perfis funcionais ou específicos, é criado o *dicionário de competências*, que é um banco de dados de referência para todos na organização.

A montagem do dicionário requer uma estrutura de classificação de tipos de competências que pode ser diferente em cada organização dependendo da sua estratégia de mapeamento.

ZARIFIAN (1999) diferencia os seguintes tipos de competências em uma organização:

- Competências sobre processos – conhecimentos sobre os processos de trabalho
- Competências técnicas – conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado
- Competências sobre a organização – saber organizar os fluxos de trabalho
- Competências de serviço – aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais – saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Inclui três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação.

Outra forma de classificar competências é separá-las por: competências gerenciais; do negócio ou corporativas; técnicas ou funcionais; pessoais ou sociais.

Exemplos:

- Competência Gerencial – Liderança de equipes;
- Competência de Negócio – Visão estratégica;
- Competência Técnica - Conhecimentos técnicos relativos a uma função;
- Competência Social – Idioma estrangeiro.

O mesmo banco de dados que gerencia o dicionário poderá também armazenar as informações do inventário realizado para apurar as competências reais de cada colaborador. Com isso, um único sistema escolhido para gerenciar o processo de gestão de competências poderá apoiar todo o trabalho, incluindo a análise de lacunas de competências.

Uma vez criado o modelo de competências, com seu dicionário inicial, o processo de manutenção da gestão de competências segue como descrito no item 3.3.4 - ciclo de gestão de competências.

3.2.2.4 Ciclo de Gestão de Competências

Para oferecer à organização as competências adequadas, no local certo, no tempo certo, ao custo justo, um processo típico de gestão de competências é composto por 4 subprocessos como na figura 5.

Figura 5: Ciclo de Gestão de Competências – 4 subprocessos
Fonte: Própria

O primeiro subprocesso é o de *Planejamento de Competências*. Neste processo há a necessidade de um diálogo inicial entre o "Planejador de Competências", ou quem estiver desempenhando esse papel, com o grupo responsável pela elaboração do plano de negócios para o próximo período. O processo de competências irá influenciar e ser influenciado pelo de planejamento de mercado. Por exemplo, se o grupo de inteligência de mercado identificar que haverá uma oportunidade de mercado a ser explorada em um momento específico no futuro, ao iniciar o diálogo com planejadores de competências, estes devem verificar se a organização dispõe das competências necessárias para atuar

no momento em que a oportunidade se apresentar, ou se for necessário preparar a organização para obter essas competências caso não as tenha, qual a relação custo / benefício.

Essa questão pode mudar o rumo de um plano de negócios, pois se a aquisição de competências tiver um custo alto ou for inviável no prazo em que aquela janela de oportunidade de negócios estiver aberta, talvez não seja interessante perseguir aquela meta. Em outro momento, é feita a análise das competências que serão necessárias para a realização das tarefas ou objetivos, de forma que essas competências possam ser "atribuídas" aos indivíduos, isto é, as competências necessárias deverão ser apresentadas ou desenvolvidas pelos indivíduos da organização. Este processo é feito pela definição dos perfis de competências.

O segundo subprocesso é o de *Inventário ou Mapeamento de Competências*. Após a distribuição das competências necessárias, atribuídas como competências requeridas para os indivíduos da organização, este é o momento de identificar e registrar a informação sobre as competências realmente existentes nestes indivíduos.

Essa comparação é feita pela utilização de um indicador numérico chamado de *Nível de Proficiência* cujo conceito e variância de escala pode variar conforme a organização. Uma escala simples, e por isso bastante utilizada, é apresentada na tabela 2. SPENCER (1993) estudou uma outra escala de proficiência que apresenta dimensões existentes de acordo com cada competência. São elas:

- Intensidade ou grau de completude da ação – completar a ação é diferente de ter a intenção ou querer fazer.
- Proporção do Impacto – número de pessoas e posição ocupada que são impactadas, significa responsabilidade real.
- Complexidade – complexidade de comportamento, ex: leva em conta mais elementos, pessoas, dados, conceitos, causas etc.
- Volume de esforço – em algumas competências o esforço extra pode contar.
- Dimensões específicas – ex: Iniciativa tem uma segunda dimensão: o quanto uma pessoa consegue ver no futuro para agir.

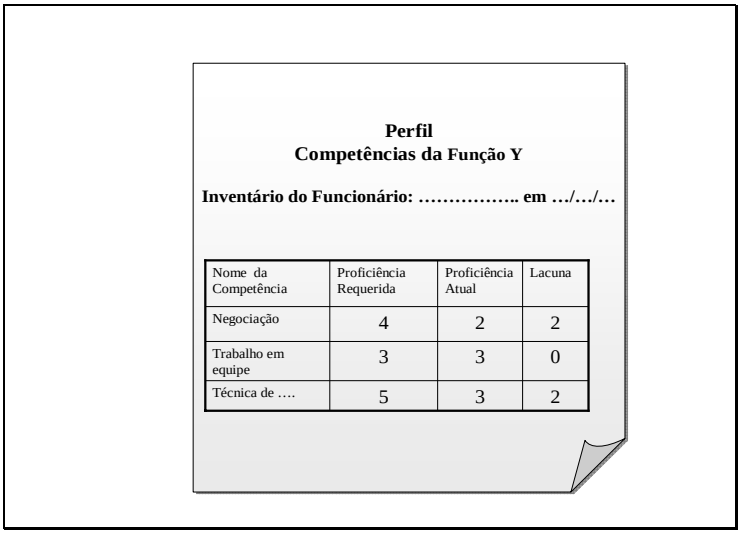
Tabela 2: Parâmetros para orientação de aferição de níveis de proficiência em competências

Nível	Definição	Experiência
0	Sem conhecimento	Nenhuma
1	Conhecimento limitado	Nenhuma
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual.	Muito limitado
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado.	Atuou com assistência em múltiplas ocasiões. Atuou independentemente somente em situações rotineiras.
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros.	Repetitiva e bem sucedida.
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um expert. Tem conhecimento amplo e profundo.	Extensa.

Fonte: Própria

As organizações têm diferentes opções para aferir os níveis de proficiência dos indivíduos em relação às competências requeridas nos perfis a eles atribuídos. Uma delas é a auto-avaliação do colaborador, com validação do gestor imediato, utilizando formulários em papel, por sistema interno da empresa ou via internet (exemplo na figura 6). Uma alternativa é a avaliação feita pelo gestor imediato. O formulário, quer seja em papel ou em sistema, costuma apresentar o nível de proficiência que a organização requer para as competências. Essa informação pode ser omitida se houver preocupação de evitar um viés de interferência na aferição do nível de proficiência atual, principalmente no caso daquelas competências de natureza subjetiva.

Após o preenchimento, o valor resultante da comparação entre o nível de proficiência real e o requerido para cada competência é denominado de *lacuna de competência*. Esta informação, além da utilidade para a organização, também provê para o próprio colaborador pela primeira vez um instrumento que lhe comunica de maneira clara o que é esperado dele em termos de conhecimento e em que sentido ele deve direcionar seu esforço de autodesenvolvimento.



Perfil
Competências da Função Y

Inventário do Funcionário: …….. em …/…/…

Nome da Competência	Proficiência Requerida	Proficiência Atual	Lacuna
Negociação	4	2	2
Trabalho em equipe	3	3	0
Técnica de ….	5	3	2

Figura 6: Perfil de Competências Requeridas para uma Função
Fonte: Própria

Após o mapeamento das competências a organização passa a dispor de um banco de dados que será utilizado para vários fins. As primeiras utilizações costumam ser para T&D, ou uma adequação dos recursos, que inclui troca de pessoas entre departamentos, admissões e demissões. Depois os outros processos de RH podem utilizar esta base, conforme demonstrado no item 3.2.1.

O terceiro subprocesso é o de *soluções de lacunas de competências.* Uma vez identificadas lacunas de competências, é tarefa fundamental a eliminação ou minimização daquelas que representam maior impacto nos objetivos pretendidos.

Nas organizações onde os colaboradores já atingiram um grau de maturidade profissional adequado, onde o conceito de *empregabilidade* está difundido na cultura da organização ou na cultura local, o desenvolvimento do colaborador passa a ser considerado como uma responsabilidade compartilhada entre a organização e o indivíduo. Nesse caso, os papeis se alteram, o RH e gestor imediato passam a trabalhar em parceria com o colaborador, que deverá ter iniciativa quanto ao seu desenvolvimento individual. Isso é bom para o colaborador e para a organização, pois esse modelo tem maior agilidade para a obtenção de competências específicas em um cenário de constantes mudanças.

Complementarmente programas de desenvolvimento planejados e organizados pelo RH e pelos gestores imediatos continuam sendo necessários, pois não pode ser delegada aos colaboradores a responsabilidade de desenvolvimento de competências,

uma atividade crítica para o sucesso da organização. Para isso, os instrumentos de LNT precisam ser aprimorados para que se tornem compatíveis com a complexidade do cenário de negócios.

Lacunas de competência são avaliadas à luz de vários critérios para avaliação da melhor solução a ser aplicada. Os principais critérios são: a urgência para obtenção da competência, o quanto será permanente a necessidade dessa competência e o quanto se dispõe de recursos financeiros. Como conseqüência da análise destes itens, as soluções costumam ter características do tipo: quanto maior a urgência mais cara costuma ser a solução, que pode ser a contratação de um especialista bem remunerado; se a competência é necessária por um curto período, a solução pode ser a contratação de serviços temporários; se não há urgência na aplicação da competência, a alternativa de treinamento interno ou até mesmo do desenvolvimento da competência por rodízio de cargos pode ser avaliada.

Abaixo serão descritas algumas alternativas de soluções com suas principais características:

Alternativas de Soluções:

- Treinamento Tradicional Presencial – são cursos oferecidos pelas organizações, normalmente dentro da própria empresa, sem custo para os colaboradores. Podem ser ministrados por instrutores externos contratados pela empresa, ou instrutores internos, colaboradores da área de educação ou multiplicadores eventuais de conhecimento.
- Educação à Distância – modalidade de treinamento onde não há o encontro presencial entre aluno e professor. As tarefas de aprendizagem podem ser realizadas por meio eletrônico (*e-learning*), papel (curso por correspondência), televisão (telecurso). O *e-learning* tem merecido grande atenção como alternativa de educação merecendo grandes investimentos das universidades corporativas e extensos estudos sobre sua aplicabilidade, receptividade e efetividade.
- Comunidades Virtuais de Interesse ou de Prática – são grupos de pessoas que se reúnem em torno de um tema de interesse comum para compartilhar conhecimentos. Ao longo da convivência o grupo também cria novos conhecimentos. Esses grupos podem realizar encontros presenciais, mas

basicamente sua convivência depende de uma infra-estrutura de sistema de informação capaz de minimizar a questão da distância entre seus membros.

- Rodízio de Cargos ou Designações Nacionais e Internacionais – algumas organizações têm programas que incentivam o deslocamento de pessoas entre áreas e em alguns casos, entre países diferentes. O objetivo é que com isso haja fluxo e compartilhamento de conhecimento entre diferentes departamentos e culturas, além do desenvolvimento de competências especiais no colaborador designado.
- Programa "Sombra" (*Shadow*) – trata-se de um período de tempo estipulado, de uma semana a três meses, em que um aprendiz segue um executivo como uma "sombra" sem ter nenhuma responsabilidade operacional. Sua única tarefa é observar atentamente o dia-a-dia do executivo para buscar desenvolver o que não pode ser aprendido em nenhum treinamento. É um instrumento que pretende transmitir conhecimentos tácitos.
- Treinamento na Função (*On-the-job training*) – é uma forma corriqueira de desenvolvimento, quando há aprendizagem com a própria prática das tarefas. Esse desenvolvimento não é valorizado ou mesmo percebido. Cabe ao gestor ressaltar para o colaborador a intenção de desenvolvimento, principalmente quando for delegada uma tarefa que represente um desafio.
- Programa de Mentorização – o mentor é sempre alguém muito experiente em determinado assunto que irá orientar um iniciante por um período, preferencialmente predefinido e contratado entre ambos. Durante este período devem ocorrer reuniões periódicas para o mentor rever as tarefas que indicou para o mentorizado realizar. Ao fim do período, deve haver uma reunião para verificação de que o objetivo do programa de mentorização tenha sido alcançado e conclusão do contrato.
- Aquisições de Empresas – em certos casos a solução para as lacunas de competências identificadas na organização têm tal vulto e urgência, que não podem ser solucionadas por ações de desenvolvimento dos próprios colaboradores ou mesmo pela contratação avulsa de novos profissionais. Para entrar em um novo negócio ou ampliar sua área geográfica rapidamente, a aquisição de empresas significa principalmente a obtenção de um conjunto sinérgico de competências já instalado na área de negócios almejada. O valor

da aquisição é geralmente maior do que a compra de seus ativos tangíveis, e a diferença pode ser atribuída ao ativo intangível do conhecimento.

- Contratação de Serviços e Terceirização – trata-se da contratação de competências em uma área de atividade que a organização não tem interesse em desenvolver entre seus colaboradores. Não está entre suas competências essenciais.

A princípio soluções mais urgentes custam mais, por isso, a escolha de soluções leva em consideração principalmente esses dois fatores, tempo e custo. Quanto mais tempo disponível, menos dinheiro seria necessário investir, e vice-versa. Porém hoje há um paradoxo a ser enfrentado, pois os orçamentos são cada vez mais restritos e os prazos cada vez mais curtos.

O quarto subprocesso é o de *Designação de Pessoas Baseada em Competências*. Nele busca-se evitar a imobilidade decretada normalmente pelas estruturas hierárquicas tradicionais e pelas descrições de cargo que não eram baseadas em competências e sim em tarefas. A designação de pessoas é uma responsabilidade dos gestores das áreas ou departamentos e seus instrumentos são as definições de cargos e objetivos de cada colaborador. Quando o negócio é razoavelmente estável, os modelos organizacionais tradicionais são bastante adequados. Porém, em um modelo de negócios mais dinâmico, como acontece na prestação de serviços de alta tecnologia, a estabilidade das pessoas vinculadas às suas posições em departamentos ou cargos pode representar um impedimento à designação de profissionais com as competências mais adequadas para um determinado projeto, independente das fronteiras departamentais. A alternativa que empresas de serviços utilizam é colocarem seus profissionais técnicos em um grupo maior (*pool*) cuja alocação é dinâmica em função dos projetos. O gerente do projeto atuará como se fosse o gerente do colaborador durante a realização do projeto. E, ao final de um ano, o gerente funcional irá apurar com os vários gerentes de projetos que trabalharam com aquele colaborador os quesitos para a sua avaliação.

Estes 4 subprocessos da gestão de competências se repetem em ciclos sucessivos com a expectativa de um “espiral de aprimoramento” a cada volta completa (figura 7). Quanto melhor forem planejadas as competências necessárias para o negócio, melhor a organização estará preparada para a próxima rodada. A cada ciclo haverá novas aprendizagens e tudo será feito para que ao final do ciclo, o cliente tenha sido atendido por profissionais mais competentes e fique mais satisfeito. A satisfação do cliente irá

ajudar na expansão de mercado, que deverá refletir na elaboração do próximo plano de negócios, criando um círculo virtuoso.

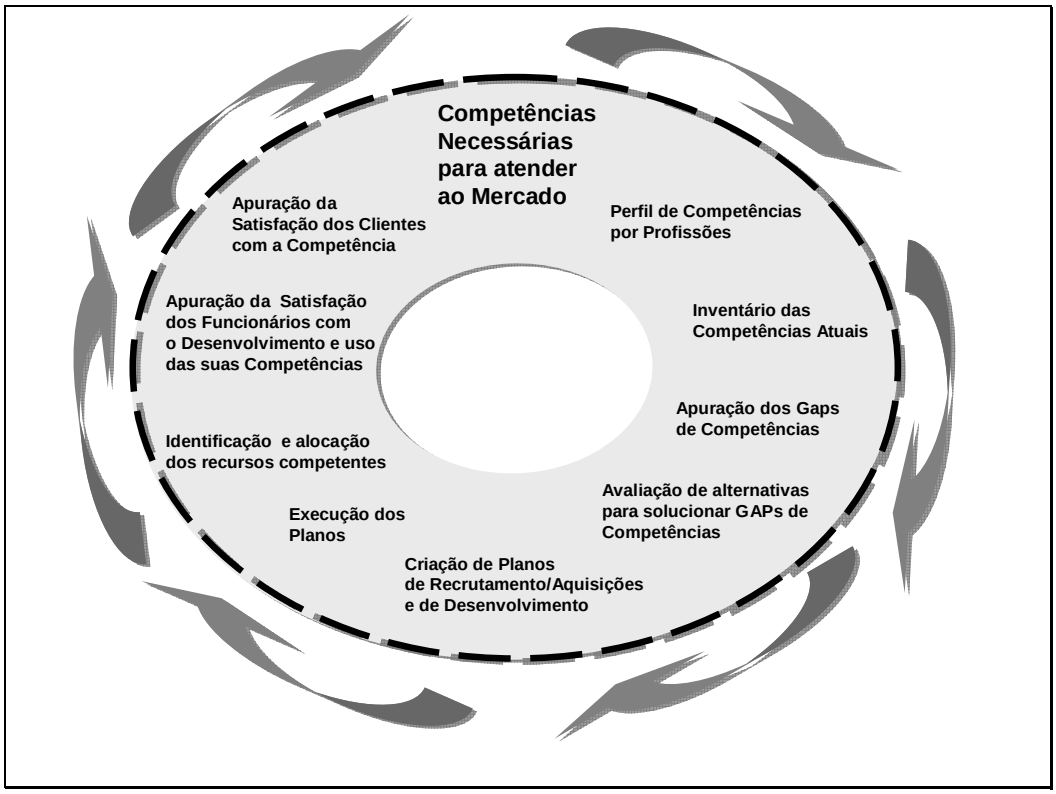


Figura 7: Ciclo de Aprimoramento da Gestão de Competências

Fonte: Própria

3.2.2.5 Responsabilidades na Gestão de Competências

O processo de gestão de competências requer o desempenho de diferentes "papéis" durante o seu ciclo. Esses papéis não são vinculados a posições formais na hierarquia da organização, e podem ser delegados para gerentes ou não-gerentes dependendo da atribuição de responsabilidades nas diferentes estruturas. São cinco os papéis, conforme descritos abaixo:

a) Gestores de Pessoas:

Os gestores geralmente desempenham 3 papéis com propósitos conflitantes em sua natureza: 1) alcançar metas agressivas de negócios, 2) gerir pessoas e 3) em alguns casos gerir a designação dessas pessoas para projetos. Quando essas responsabilidades entram em desequilíbrio, as duas últimas estarão certamente a serviço da primeira, isto

é, os resultados de negócio terão prioridade, pois afetarão as metas individuais de curto prazo daquele gerente.

A conseqüência pode significar deixar de desenvolver as pessoas para o futuro da organização ou deixar de liberar as melhores competências para outras áreas que tenham projetos mais significativos para a empresa. Mas gerentes são medidos pelos negócios realizados na sua área e na maioria dos casos seu volume de trabalho é enorme.

Entre realizar tarefas de gestão de pessoas, como orientação de carreira e desenvolvimento, e atuar direto nos negócios, não há dúvida quanto à opção pelo foco nos resultados operacionais. Para sustentar esse foco, na tarefa de designação de pessoas, ele irá reservar os "seus" colaboradores para os "seus" projetos, mesmo que para a organização os colaboradores fossem aproveitados melhor em outros projetos.

Para solucionar esse conflito de interesses vivido pelos gerentes de negócios, a alternativa é a ruptura desses papeis em 3 funções com pessoas diferentes desempenhando-os. Assim, o *gerente de negócios* pode se dedicar à busca de novos e melhores negócios sem precisar se preocupar em gerenciar pessoas. O *gerente de pessoas*, ou *gerente de desenvolvimento* irá gerenciar um grupo maior de profissionais técnicos que serão alocados aos projetos conforme suas competências, e terão nesse gerente alguém para orientar suas carreiras e defender seu direito ao tempo de descanso e de desenvolvimento. O *gestor de designação* que irá designar os profissionais por suas competências e se for necessário, escolher o projeto mais interessante para a organização, quer seja no aspecto financeiro, político, ou de imagem.

Esta solução que conceitualmente simplifica o trabalho do gerente tradicional faz lembrar o "Fordismo" pelo seu princípio de especialização das tarefas. Mas esta comparação traz uma complexidade muito grande, pois nesta metáfora da "linha de montagem" está o colaborador, que passa a ter três gerentes para se reportar.

De qualquer forma esse modelo alternativo é combatido pelos gerentes tradicionais de negócios que vêm uma perda de seus feudos. Por isso, nas organizações cujos gerentes de negócios sejam pessoas influentes e poderosas, este modelo é difícil de ser implementado, pois os gerentes são ciosos de seus recursos, normalmente citados como "seus" colaboradores.

Porém, nas organizações em que as competências das pessoas precisam ser empregadas em projetos diferentes a cada momento, uma estrutura hierárquica rígida

pode dificultar a mobilidade dos especialistas. Lou Gestner, CEO da IBM Corporation disse em 1993 quando anunciou o novo processo de gestão de competências da organização: “Os colaboradores *pertencem* à organização e não aos departamentos e podem ter a expectativa de serem designados para as tarefas onde suas competências são mais necessárias”. Esta visão demonstra que também é importante o ponto de vista do colaborador, que terá maior satisfação em um trabalho onde suas competências sejam aproveitadas em sua plenitude.

b) Planejador de Competências:

O papel de Planejador de Competências pode ser desempenhado por uma pessoa ou mais, colaboradores ou gerentes, dentro ou fora de RH, conforme a situação e abrangência do como foi implementado o processo. As tarefas principais são:

- Criação do dicionário de competências e perfil de competências requeridas (aqui, normalmente são envolvidas várias pessoas para contribuírem com suas áreas de especialidade).
- O diálogo com o grupo que prepara o plano de negócios anual.
- Inclusão de um plano de aquisição de competências como capítulo do plano de negócios.
- Acompanhamento das demais etapas do processo de gestão de competências – inventário, solução de lacunas e designação de pessoas por competências para ajustes no plano.

c) Colaboradores:

Para que as pessoas estivessem preparadas para esses novos tempos de aprendizagem contínua, as organizações divulgaram o conceito de *empregabilidade* buscando a adesão de seus colaboradores (WATERMAN *et al.*, 1994) para este novo “acordo” que substituía o antigo paradigma da “segurança do emprego”.

O compartilhamento da responsabilidade de desenvolvimento entre a organização e os colaboradores, lhes dá a tarefa de gerenciar as informações correspondentes às suas competências, pois são eles que sabem quando há alteração a ser atualizada. As suas responsabilidades são:

- Atualizar o inventário de competências sempre que necessário

- Elaborar o plano de desenvolvimento individual (PDI) alinhado com as necessidades identificadas pelas lacunas de competências e plano de carreira
- Validar com o gestor imediato o inventário de competências e o PDI
- Executar o que foi planejado no PDI.

d) Gerente de Desenvolvimento Profissional:

Esse é um papel que pode ser desempenhado por qualquer gestor imediato, ou até mesmo por um profissional experiente que tenha essa responsabilidade perante o grupo. As tarefas são:

- Validar o inventário de competências e o PDI de cada colaborador em uma entrevista pessoal de orientação de carreira
- Aprovar, acompanhar e estimular a execução do PDI
- Participar da avaliação de desempenho ou dar informação do esforço de desenvolvimento

e) Gerente de Designação de Pessoas por Competências:

Esse é um papel que pode ser desempenhado pelo gestor imediato, ou por um profissional ou gestor com essa função específica na organização. Em áreas estáveis com hierarquia tradicional, como por exemplo, finanças e contabilidade, novas designações são feitas com muito pouca freqüência, provavelmente nas admissões e promoções. A questão torna-se complexa para gerentes de projetos ou consultores, profissionais que podem trabalhar em diferentes projetos ao longo de um mesmo ano, em função de suas competências. As tarefas do gerente de designação para profissionais alocados dinamicamente são:

- Buscar os profissionais mais adequados aos projetos baseado nas informações de competências.
- Avaliar o recurso ideal por projeto usando o critério de: competência certa, no local certo, ao custo certo.
- Negociar a disponibilidade do colaborador com o seu superior hierárquico.
- Fornecer informações para o planejador de competências e para o gerente de desenvolvimento caso não esteja encontrando os recursos certos na quantidade adequada aos negócios para ajustes nos planos.

3.2.3 Gestão de pessoas “por” competências – processos de RH

A diferença entre “gestão de competências” e “gestão por competências” está muito além de uma simples troca de preposições. Gestão *de* competências é o processo que tem como objetivo adequar as competências certas, no lugar certo, na hora certa, ao custo justo para a organização. Este processo é baseado no mapeamento, desenvolvimento e alocação das competências necessárias ao negócio. Gestão *por* competências é a encampação do conceito de competências como base para a gestão de pessoas de uma organização. A prática desta gestão é feita pela aplicação do modelo e do mapeamento de competências nos processos de RH, como vemos a seguir:

a) Processo de Recrutamento e Seleção:

- Criação do perfil de competências desejado para o cargo: antes do recrutamento é feita uma análise das competências que serão necessárias para as tarefas que a posição irá exigir e é criado um *perfil de competências* para a posição. Durante a seleção dos candidatos, essas competências deverão ser identificadas.
- Identificação das Competências do Candidato: as entrevistas de seleção procuram identificar as competências que estão no perfil de competências desejado para a posição a ser preenchida. Para isso foi desenvolvida uma nova técnica de *entrevistas por competências*, que ensina a elaborar perguntas de forma a obter respostas que relatem experiências que indiquem, ou não, a existência das competências sendo pesquisadas.

b) Remuneração:

Também nesse processo tem sido realizado um esforço de pesquisa para incluir a competência no conjunto de critérios para diferenciação da remuneração entre os elementos de uma força de trabalho. Um dos objetivos mais importantes é a *retenção de talentos* que em tempos de valorização do capital humano tem uma importância fundamental e estratégica.

c) Avaliação de Desempenho:

O processo de *avaliação de desempenho* tem como foco medir se os objetivos atribuídos a cada colaborador em um determinado período foram alcançados. Este é o

componente que trata do "*o que*" foi realizado pelo colaborador. Ao acrescentar o componente de competências neste processo, as organizações passaram a avaliar também "*o como*" as metas foram alcançadas. Este novo elemento acrescenta uma nova utilidade a esse processo, incluindo o componente QUALITATIVO ao anterior que era predominantemente QUANTITATIVO. O gestor passa a verificar a tendência futura de desempenho, e não somente a olhar para o que passou.

Caso o colaborador tenha acesso à avaliação das suas competências comparadas àquelas requeridas para a sua função, pode utilizar esta informação para discutir metas compatíveis com as suas competências ou pleitear um plano de desenvolvimento que o suporte nos desafios. Dependendo da maturidade do profissional este diálogo é proveitoso para a organização e para o colaborador.

d) Educação Corporativa / Treinamento & Desenvolvimento:

Este é o primeiro processo beneficiado após a implementação de um mapeamento de competências. Após a identificação das competências necessárias para cada função ou papel exercido pelos colaboradores de uma organização e o mapeamento das competências reais desses indivíduos no momento, a lacuna existente entre o requerido e o real é a melhor fonte de informação para a elaboração de planos de desenvolvimento individuais, ou de programas de treinamento para grupos de profissionais por departamentos ou para toda a organização.

O treinamento balanceado por competências altera a relação de dependência da demanda dos departamentos-clientes e passa a ter uma visão técnica e a ser sugerido pelo T&D/RH em uma atitude pró-ativa, recomendando as ações de desenvolvimento embasadas e evidenciadas pelas lacunas das competências.

Essa transformação dos processos de RH para uma gestão *de* e/ou *por* competências pode ser iniciada gradualmente pela implementação de projetos com objetivos parciais limitados a determinado conjunto de colaboradores. Não há nessa opção nenhum prejuízo na qualidade do resultado, sendo possível aproveitar trabalhos feitos isoladamente para integrar uma solução completa no caso de uma futura ampliação do escopo do projeto.

Vale ressaltar que a implantação de um novo modelo integrado de gestão de RH baseado em competências, é uma escolha que envolve toda a organização e exige um tempo de maturação relativamente grande.

3.4 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMO UM PROJETO PARA A ORGANIZAÇÃO

Por todos os relacionamentos da gestão de competências, fica evidenciada a intenção de beneficiar diferentes públicos na organização e fora dela. Um dos melhores exemplos é a auto-gestão de desenvolvimento e carreira que o colaborador assume em função das informações disponíveis no perfil de competências. Nesse caso é um ganha-ganha, pois aumenta a empregabilidade do colaborador ao mesmo tempo que aumenta a capacidade da empresa atender ao seu mercado. Na figura 8 é apresentada uma lista de possíveis benefícios e beneficiados com a gestão de competências.

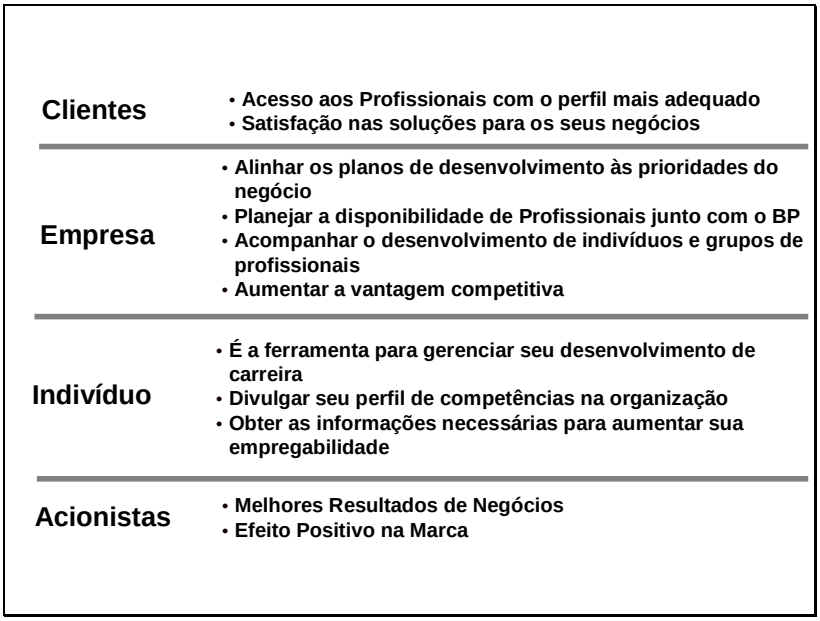


Figura 8 :Benefícios da gestão de competências

Fonte: Própria

É importante ressaltar que a implementação de um projeto de gestão de competências não é tarefa fácil. A percepção dos benefícios não é muito clara para os próprios beneficiários e para organização. A existência de um PATROCINADOR (*sponsor*) executivo de alto nível é determinante para o sucesso. O comprometimento de

todos os gestores durante a implementação, também é fator crítico para a conclusão do empreendimento.

Sob o ponto de vista da venda do processo de gestão de competências para uma organização, há duas formas principais:

- Na primeira delas, o executivo de RH tem orçamento e prestígio suficiente para decidir com autonomia. Neste caso a área de RH é um cliente que deseja obter novas ferramentas para enriquecer seu trabalho, o que torna a venda de um projeto de gestão de competências relativamente simples.
- A segunda opção é quando a venda é feita para a alta direção ou executivos de áreas de negócios que não têm intimidade com o conceito de gestão de competências e suas aplicações. Neste caso torna-se necessário traduzir a proposta de gestão de competências em uma linguagem típica de negócios tradicionais e principalmente é importante procurar tangibilizar benefícios.

O modelo proposto neste trabalho foi elaborado a partir da necessidade de justificar um plano de desenvolvimento e seu respectivo investimento, além da própria existência de uma área de educação corporativa (que passaremos a chamar de T&D) da organização foco da pesquisa.

Para introduzir um conceito de negócios e demonstrar benefícios, o correlacionamento das competências com os indicadores de desempenho do negócio (*KPI*s) foi utilizado como critério explícito de vinculação dos treinamentos aos objetivos estratégicos de negócios. Esta é a base do modelo descrito a seguir.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA E DESCRIÇÃO DO MODELO

4.1 OBJETIVO DO MODELO PROPOSTO

Todos os anos os profissionais das áreas de educação, treinamento e desenvolvimento (T&D) das grandes empresas realizam um processo de levantamento de necessidade de treinamento (LNT). Em algumas empresas os modelos de LNT são complexos e as metodologias utilizadas bastante trabalhosas. Em outras, ao contrário, esse é um processo com menos formalidade, baseado principalmente na experiência dos profissionais de treinamento. Entre o excesso de formalidade e a informalidade está certamente o ponto de equilíbrio. É para este ponto que deve ser orientada a metodologia que elabore o plano de trabalho e de investimentos em treinamento, sendo capaz de interpretar a estratégia de negócios para providenciar a prontidão das competências que irão garantir a realização das metas.

Como os executivos das organizações passaram a dar importância ao capital humano no contexto dos negócios, também passaram a reivindicar que as verbas de treinamento fossem direcionadas para temas ligados diretamente aos objetivos estratégicos do negócio. Pelo ponto de vista desses executivos, essa relação é simples: se o objetivo é o aumento das vendas, o treinamento deve ser feito na área comercial. Com isso, alguns especialistas da área de T&D passaram a encontrar dificuldade para demonstrar que treinamentos que não têm ligação imediata com os temas estratégicos devem ser realizados, pois podem ter impacto nos resultados de negócios.

Vamos usar um exemplo para demonstrar esta situação.

Digamos que uma organização precisa aumentar suas vendas para atender o objetivo estratégico de conquistar uma melhor posição no mercado em relação aos concorrentes. O enfoque óbvio é uma ação de treinamento para o pessoal da área comercial. Mas, será que é tão simples assim? Esta visão é fruto do olhar interno da empresa, uma visão departamental. Se nos lembrarmos do craque Garrincha, que perguntou ao técnico se ele havia lembrado de combinar a tática de jogo com o time adversário, passaremos a ter o cuidado de observar que existe o ponto de vista do "outro", o ponto de vista externo.

Quando uma empresa quer vender mais, a contrapartida é saber se cliente está disposto a fazer a parte dele no negócio comprando mais. Nesse caso, é fundamental "conversar" com o cliente, isto é, entender o que o faria comprar mais, ou o que o impediria de comprar mais. No nosso exemplo, digamos que ao "ouvir" o cliente fosse identificado um problema no atendimento pós-venda, que faz com que eles não tenham interesse em repetir a compra. Isto dificulta novas vendas. Nesse caso, novos treinamentos para os vendedores não seriam suficientes para alcançar o resultado estratégico, pois a satisfação do cliente vai além do departamento comercial.

Nesse exemplo demonstramos que a visão "departamental" cria fronteiras fictícias que não atendem à necessidade de garantir o foco estratégico do treinamento. Entende-se por foco estratégico, a preparação dos colaboradores para realizarem os objetivos estratégicos do negócio.

Nesse caso é mais adequado olharmos a questão por "processo". Por exemplo, o "Processo de Relacionamento com Cliente" que é maior do que o simples ato da venda, e envolve outros departamentos além do comercial, é uma forma de ver a questão sob o ponto de vista "externo", "do outro", que neste caso é o cliente.

Assim, um modelo de levantamento de necessidades de capacitação para atender ao critério de ser estratégico deve iniciar a partir da identificação dos processos de maior impacto sobre as estratégias de negócios, isto é, os processos que permeiam varias áreas, onde atuam pessoas com diferentes tarefas e competências.

Em cada processo existem funções-chave e competências críticas. No modelo que está sendo proposto nesse trabalho, indicadores-chave de desempenho do negócio (*KPI*s) deverão ser identificados e correlacionados às competências. O objetivo é identificar e evidenciar as competências estratégicas, cuja ausência teria um impacto negativo para que as metas estratégicas fossem atingidas. As lacunas de competências podem não ser percebidas no dia-a-dia, mas pretendemos torná-las visíveis com o levantamento, permitindo que se atuem sobre elas com o treinamento adequado.

A relevância das competências para o negócio será obtida de acordo com a relevância para os *KPI*s e as lacunas serão analisadas. No final será elaborado um plano de capacitação para solucionar as lacunas críticas integradas em uma rede de conhecimentos, focando naquilo que tem mais influência nos indicadores para a saúde do negócio naquele momento.

Esta pesquisa tem o **objetivo geral** de apresentar uma solução para a criação do modelo de levantamento de necessidade de treinamento baseado em competências estratégicas, sendo o **objetivo específico** identificar se haverá o reconhecimento do vínculo do produto final, o plano de desenvolvimento, com o potencial incremento nos resultados estratégicos do negócio.

4.2 O MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa é o instrumento para garantir a validade científica de um processo investigativo e para isto é necessário que sejam tomadas as decisões acertadas neste campo de estudo. VERGARA (1991) propõe uma taxonomia para classificar os tipos de Pesquisa segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Essa pesquisa é classificada quanto aos fins como sendo exploratória e quanto aos meios de investigação, como pesquisa de campo.

Cada método é mais adequado para determinadas situações, dependendo do objetivo da pesquisa (YIN, 1994). Quanto ao método de condução localizamos na **Pesquisa Empírico-Analítica** as características mais adequadas para desenvolver esta tese, dada a existência de um problema organizacional e a possibilidade de avaliar a aplicação de uma nova solução, que é o modelo detalhado no capítulo 5.

O Método da Pesquisa Empírico-Analítica, segundo os autores MARTINS e LINTZ (2000), é utilizada para avaliação de um programa, plano, projeto ou política que visa apresentar soluções para problemas organizacionais já identificados.

Segundo MARTINS [1994:27]:

> "Empírico-analítico porque são abordagens que apresentam em comum a utilização de técnicas de coleta de dados, tratamento e análise de dados marcadamente quantitativa. Privilegiam estudos práticos. Possui caráter técnico e restaurador. Têm forte preocupação com a relação causal entre as variáveis. A validação da prova científica é obtida através de testes de instrumentos, graus de significância e sistematização de definições operacionais; descritivo 'porque tem como objetivo a descrição das características de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos'; e correlacional porque investiga correlações de um fator em relação a outro."

4.2.1 Tipo de Pesquisa

Ainda segundo MARTINS e LINTZ (2000), o estudo de caso pode ser utilizado como uma técnica auxiliar no desenvolvimento do trabalho de uma pesquisa empírico-analítica. Porém, pelas suas características não atenderia aos objetivos deste trabalho como método principal de pesquisa.

Segundo YIN (1994), o estudo de casos é uma investigação empírica de um fenômeno atual em um contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e em que múltiplas fontes de evidência são usadas. Para GODOY (1995), "o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de uma unidade social", e ainda, "sua maior utilização se deve ao fato de responder a questões sobre como e porque certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre os eventos atuais". De acordo com a autora, os principais métodos de pesquisa empregados são a observação e a entrevista, e os resultados têm conotação mais narrativa, rica em dados, exemplos e descrições fornecidas pelos sujeitos, por colagens ou por outras fontes oferecidas.

Por se constituir de um estudo empírico, foram envolvidos executivos e profissionais das empresas que foram alvo da experiência para subsidiarem esse trabalho. Os dados primários são reais e foram colhidos diretamente nas empresas utilizando análise documental, entrevistas e observação. Dados secundários sobre autores ou estudos de casos na área de interesse, estes foram procurados em livros, artigos, e material de apoio coletado nas próprias empresas envolvidas.

O estudo tem caráter investigatório, explanatório e adota uma metodologia empírico-analítica e utilizando como técnica de pesquisa o descritivo e o correlacional do estudo de casos.

4.2.2 Grupo de Amostragem

A amostragem utilizada refere-se a 4 empresas representativas de um sistema de franquias de fabricantes de bebidas. As empresas que fazem parte desta amostragem apresentam o seguinte critério:

Foram escolhidas 4 para representar o sistema, que tem 16 empresas. Das 4, 1 é de grande porte, 2 são médias e 1 pequena, segundo o padrão do universo pesquisado.

4.2.2.1. Escolha das Empresas para Aplicação do Modelo

A escolha das 4 empresas de um sistema de franquias foi conseqüência da oportunidade representada pelo relacionamento profissional com o referido sistema durante o período desse estudo.

Este sistema de franquias tem como característica básica a produção e comercialização de um mesmo produto, seguindo regras rígidas quanto ao padrão de qualidade do produto e imagem da marca. Porém as empresas têm total liberdade para definir seus modelos de gestão de negócios e pessoas. Existem alguns itens onde as empresas do sistema efetuam operações em conjunto para se beneficiar do volume gerado. Dentre estes itens alguns são de treinamento, e para este fim existe um grupo de T&D centralizado que se relaciona com os RHs dos fabricantes.

As empresas visitadas estão situadas:

- 2 na região Sul,
- 1 na região Nordeste,
- 1 na região Sudeste.

As pessoas entrevistadas foram escolhidas considerando-se aspectos como:

- Área de atuação e Cargo
- Conhecimento técnico

4.2.2.2 Equipe do Projeto

Foi definida uma equipe com os seguintes elementos responsáveis pelo projeto:

Um **Gerente do Projeto** - Responsável por garantir a realização do projeto no prazo e qualidade previstos, que os fatores críticos de sucesso sejam respeitados e que os problemas sejam resolvidos de forma rápida e com o menor impacto possível no projeto. Deve garantir ainda a participação e o envolvimento da equipe de T&D . Além disso, deve participar ativamente nas reuniões de início (*kickoff*), de posicionamento (*status*) e de validação de documentos e produtos intermediários e finais.

Responsabilidades do gerente no projeto:

- Sob o ponto de vista de relacionamento
- Sob o ponto de vista técnico/ líder de projeto
- Experiência extensa em gerenciamento de projetos, atuando como líder em campo da equipe
- Conhecimento profundo de processos e soluções de RH.
- Competência para a facilitação de entrevistas e oficinas (*workshops*) com a alta gerência.
- Desempenhará também o papel de consultor de gestão do conhecimento para as atividades previstas no projeto.

Um **Gerente Executivo (T&D)**

- Função: facilitar o andamento dos trabalhos e o cumprimento do cronograma previsto para o projeto.

Duas **Pessoas dedicadas - Equipe T&D**

Papéis e competências:

- Analista de RH e gestão do conhecimento: Experiência em gestão de recursos humanos e soluções de gestão do conhecimento.
- Analista de negócios e processos: Experiência em mapeamento de processos, definição de estratégia e melhoria de desempenho de organizações; facilidade na detecção de iniciativas e oportunidades de melhorias

relacionadas a processos internos; competências para levantamento de informação e de técnicas para realizações de entrevistas; conhecimento de análise de retorno financeiro, riscos e impactos de projetos.

Um **Executivo Patrocinador do Projeto** e

Três **Executivos do Comitê de Gestão do Projeto** (no início e no final)

– Responsável pela aprovação dos resultados parciais e finais produzidos ao longo do projeto, assim como o fornecimento de diretrizes para a equipe do projeto.

Quatro **Responsáveis por RH das Empresas**

– Participam junto com a equipe na coleta de informações em campo, atuando como facilitadores.
– Fornecem orientação a respeito do modelo de competências utilizado na subsidiária em que atuam.

Quatro **Presidentes** + Doze **Diretores-Executivos** – Empresas

– Entrevistados pela equipe conforme cronograma estabelecido para o projeto.
– Devem atuar como facilitadores para as entrevistas de nível gerencial com os responsáveis funcionais.

Trinta e um **Gerentes/Responsáveis funcionais das Empresas**

Entrevistados pela equipe do projeto conforme cronograma estabelecido.

Doze **Profissionais Técnicos das Empresas**

– Participam de reuniões para depuração do dicionário de competências e correlação de competências funcionais e técnicas com *KPI*s conforme cronograma estabelecido para o projeto.

4.2.3 Tratamento dos Dados

Os dados obtidos foram correlacionados com critérios utilizados em projetos de negócios, buscando-se características que pudessem ser identificadas pelos executivos

entrevistados como válidas em seus ambientes. Por exemplo, a lista de competências foi criada com base em um conjunto utilizado em uma das empresas pesquisadas.

O foco das entrevistas foi nas funções-chave operacionais de cada área e não fez parte deste trabalho a avaliação do perfil profissional e competências dos executivos ou líderes entrevistados. O conjunto de competências foi definido de forma sucinta e não descritiva, reunindo o conjunto que melhor representa o perfil da função-chave (cargo) em questão.

O escopo das entrevistas foi limitado às questões necessárias para atingimento dos resultados propostos no escopo deste projeto.

4.2.4 Limitações do Método

4.2.4.1 Limitações de Entendimento

Nas entrevistas, esbarramos com dificuldades como distorções no entendimento, por parte dos entrevistados, sobre os conceitos de indicadores-chave de desempenho (*KPI*s) e Competências.

4.2.4.2 Limitações de escopo

A disponibilidade dos executivos e colaboradores para as entrevistas de levantamento e as reuniões de validação não é um fator sob controle direto de quem está realizando este tipo de trabalho. Deve ser negociada e obter o respaldo da organização, de preferência com um alto executivo que seja o patrocinador do projeto. É necessária a nomeação de um coordenador responsável pelo agendamento dos recursos visando o cumprimento do cronograma.

4.2.4.3 Limitações do Cronograma

Uma forte limitação foi dada pelo prazo imposto pelo executivo patrocinador do projeto que desejava ver resultados antes do encerramento do ano. O cronograma foi elaborado em função desta necessidade, e as fases que serão descritas no capítulo 5 foram planejadas para ter a seguinte duração:

Fase 1 – duração de 6 dias

Fase 2 – duração de 6 semanas

Fase 3 – duração de 3 semanas

4.2.5 O Instrumento de Pesquisa

Quanto ao instrumento de pesquisa, optou-se por entrevistas orientadas por um roteiro, contando com formulários pré-elaborados, descritos no modelo desde a sua formulação. Apesar desta preparação a equipe estava pronta para captar informações não estruturadas que surgissem durante as entrevistas, e as visitas também tinham como objetivo a visitação às fábricas para uma **observação direta,** absorvendo e anotando detalhes, impressões e sutilezas do ambiente. Cada entrevista foi precedida de uma sensibilização que consistiu da explicação do objetivo do trabalho e do processo. Esse item foi fundamental para obter o engajamento do entrevistado para as respostas naquele momento e para a credibilidade do resultado final do modelo de LNT.

Segundo GIL (1989), o emprego de **entrevistas em profundidade** confere flexibilidade à pesquisa, a partir do momento em que o pesquisador tem a possibilidade de esclarecer às perguntas e de se adaptar às circunstancias da entrevista. De todas as fontes de coleta de informação empregadas em pesquisa qualitativa, a entrevista é a mais importante (EASTERBY-SMITH, 1991). Uma entrevista não estruturada confere maior amplitude à pesquisa, dada a natureza qualitativa do estudo (FONTANA e FREY, 1994)

Após as visitas para realização das entrevistas, procedeu-se à análise dos resultados. Todas as etapas da pesquisa estão descritas com detalhes no capítulo 5.

4.3 DESCRIÇÃO DO MODELO

Aqui estão apresentadas as informações básicas que facilitarão o acompanhamento da leitura do capítulo 5, onde está descrita a aplicação experimental do modelo em todas as suas fases.

Estas informações básicas foram organizadas da seguinte forma:

1) Premissas do modelo – item 4.3.1 – premissas que nortearam a elaboração do trabalho e permitiram a verificação dos objetivos alcançados.

2) Elementos Básicos do Modelo – item 4.3.2 – descrições dos componentes: formulários, relatórios e matrizes, que serão utilizados nas diversas fases de aplicação do modelo.
3) Diagnóstico das Empresas – item 4.3.3 – situação das empresas que foram alvo da pesquisa no momento do início do trabalho.
4) Modelos de Gestão de Recursos Humanos nas Empresas – item 4.3.4 – comparativo das práticas das áreas de recursos humanos nas empresas pesquisadas.

4.3.1 Premissas do Modelo

O primeiro passo para a criação do modelo foi uma elaboração das premissas a serem atendidas. Essa lista serviu de orientação durante a definição do modelo e quando concluído foi utilizada para a verificação de que todos os objetivos haviam sido alcançados. São elas:

- Refletir as estratégias e prioridades definidas em âmbito corporativo.
- Permitir identificar as lacunas de conhecimento existentes nas diferentes áreas e/ou empresas que compõem a organização e/ou sistema de franquias para viabilizar o planejamento eficaz de programas de capacitação que reduzam estas lacunas, de acordo com as prioridades e objetivos estratégicos do negócio.
- Estar inserido em contexto de gestão do conhecimento aplicada aos processos de negócio de maior valor.
- Viabilizar o impulso do Capital Humano da organização.
- Permitir estimular o compartilhamento efetivo dos conhecimentos pelas pessoas, de forma natural e gradativa, alinhada aos interesses da organização e aos demais modelos geridos por Recursos Humanos.
- Assegurar o cumprimento das metas de desempenho da área de T&D.
- Ser flexível e adequado às particularidades da rede de valor que compõe a organização e/ou sistema e as diferenças existentes entre os participantes desta rede.
- Ser um instrumento de comunicação da área de T&D com os executivos das demais áreas da organização.

– Ser um instrumento para obtenção de verba orçamentária para o plano de treinamento.

4.3.2 Elementos Básicos do Modelo

Para facilitar o acompanhamento da descrição do modelo, os componentes formulários e matrizes, elaborados ao longo do projeto para apoio das pesquisas e análises estão apresentados e descritos antecipadamente.

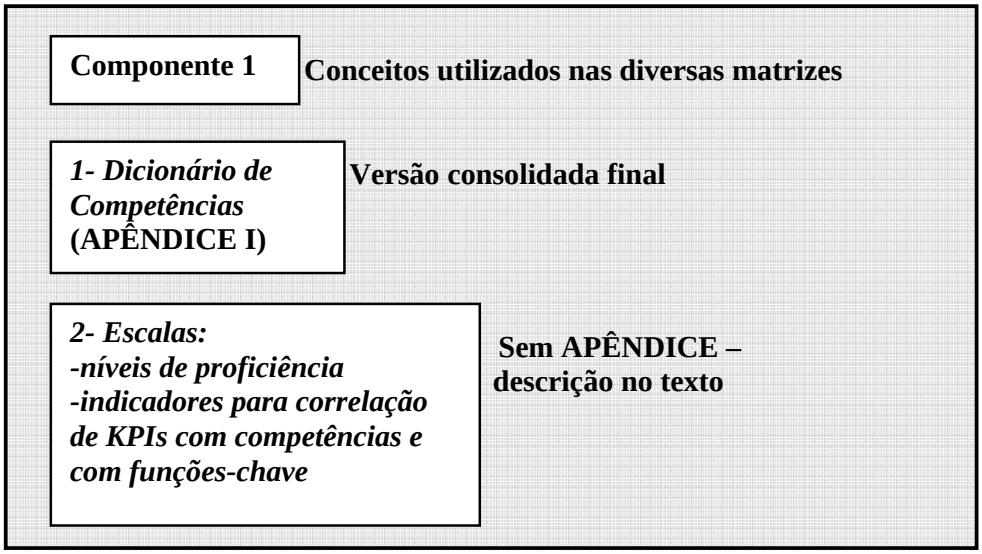


Figura 9: Conjunto dos componentes – tipo 1

Fonte: Própria

Componente 1 - Conceitos utilizados nas diversas Matrizes

1) Dicionário de Competências - Apêndice I – documento completo

O Dicionário de Competências é o conjunto de todas as competências identificadas como necessárias no desempenho das tarefas das várias funções-chave para o cumprimento dos objetivos estratégicos dos processos e em conseqüência, da organização. Foram elaboradas duas versões, em momentos diferentes. Uma versão preliminar foi criada durante a FASE I para servir de base para as entrevistas, e para a sua criação foi utilizado o conjunto de competências existente na Empresa A. A versão definitiva foi construída ao longo do projeto conforme as adaptações para atender as necessidades de cada empresa, sendo finalmente ajustada para todo o sistema. No APÊNDICE I está apresentada a versão final do Dicionário de Competências do Sistema.

2) Escalas

Ao longo do modelo foram utilizadas para a elaboração de diversas matrizes de análise, as seguintes escalas:

Níveis de Proficiência, variando entre 0 e 5, onde:

0 – não aplicável;

1 – nenhuma - não conhece e não consegue executar (a atividade);

2 – baixa - para executar depende de constante ajuda;

3 – média - para executar necessita de eventual ajuda;

4 – alta - para executar não necessita de nenhuma ajuda;

5 – excepcional – executa muito bem, ensina seus pares ou subordinados (multiplicador) e sugere melhoramentos (visão crítica);

Indicadores para a Correlação de *KPI*s com Competências e com funções-chave, variando entre 0 e 5, onde:

0 – não há correlação;

1 – baixa correlação;

3 – média correlação;

5 – alta correlação.

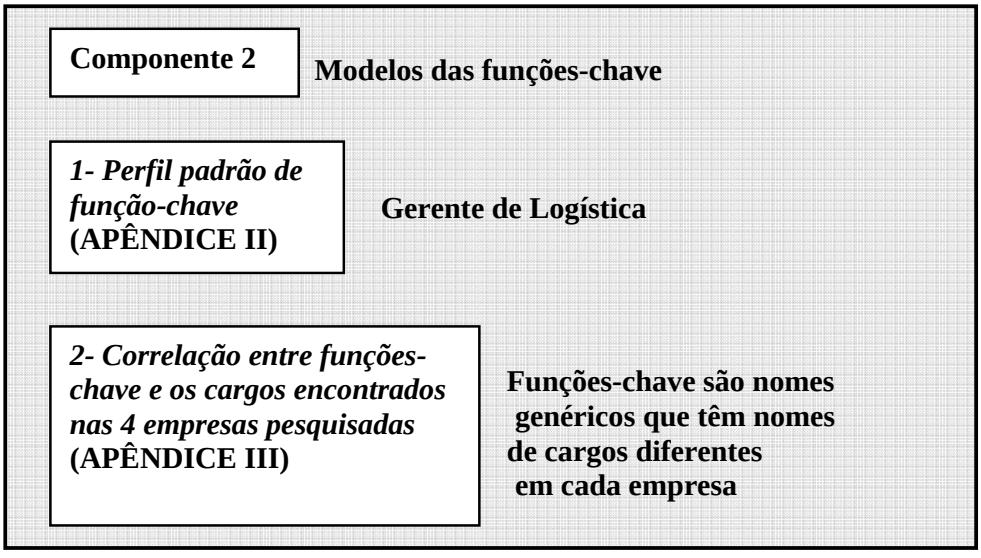


Figura 10: Conjunto dos componentes – tipo 2

Fonte: Própria

Componente 2 – Modelos das Funções-Chave

1) Perfil padrão de função-chave

APÊNDICE II – exemplo: Gerente de Logística

Os modelos foram definidos com auxílio dos RHs das Empresas, durante a FASE I, e representam o conjunto básico de funções-chave consideradas prioritárias para o negócio. Foram criados inicialmente 7 perfis de funções-chave: Diretor / Gerente de Contas/ Grandes Clientes; Diretor / Gerente Comercial; Gerente de *Marketing*; Gerente de Logística; Gerente de Distribuição; Gerente de Planejamento de Produção (Materiais); Gerente de Produção (Industrial). Durante a fase de entrevistas, outras funções foram incluídas, dependendo do contexto de cada empresa, mas sempre que possível, analogias foram efetuadas com estes padrões de funções-chave.

2) Correlação entre funções-chave e os cargos encontrados nas 4 empresas do sistema

APÊNDICE III – tabela completa

Durante as entrevistas foi verificado que havia variação de nomenclatura de cargos de empresa para empresa, por isso foi criada esta tabela de correlação, associando as funções encontradas com as funções-chave para as quais haviam sido criados os perfis-padrão. A equipe do projeto criou esta matriz de correspondência a partir do entendimento das responsabilidades das funções, apesar dos diferentes nomes de cargos utilizados por cada empresa do sistema.

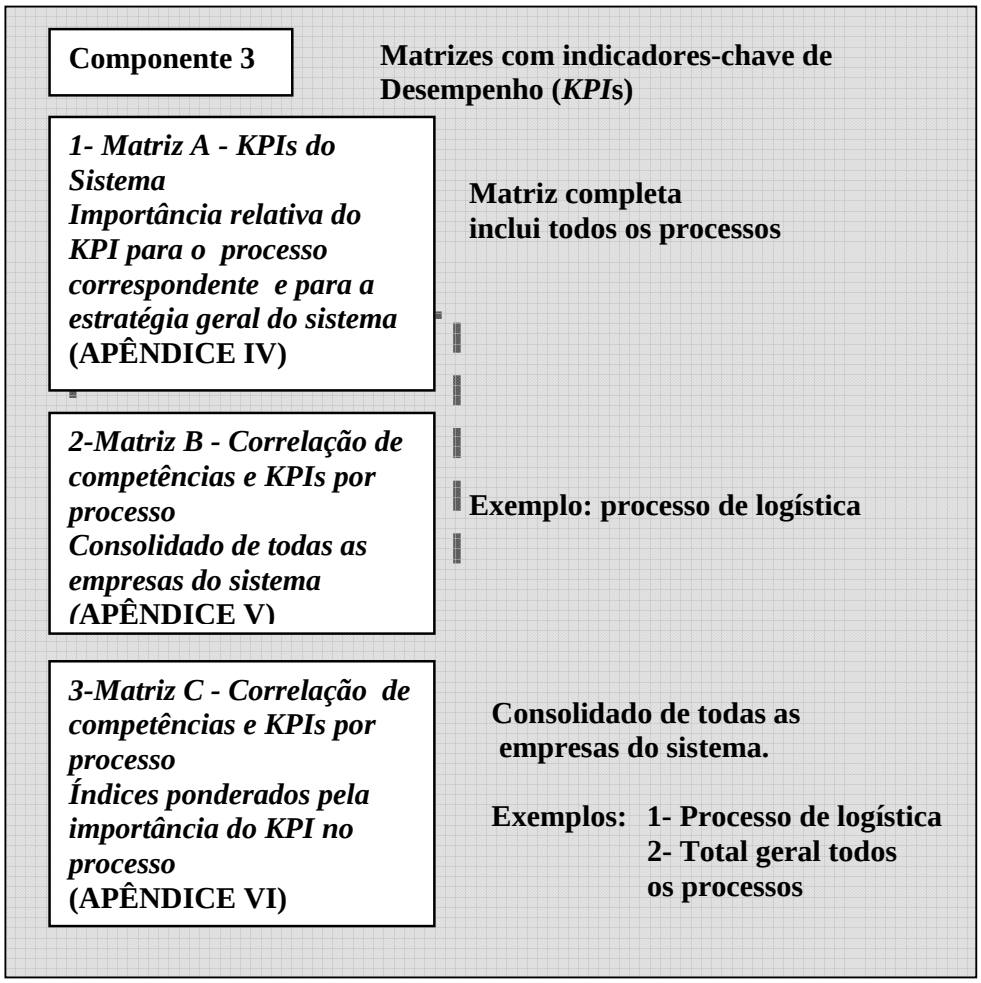


Figura 11: Conjunto dos componentes – tipo 3

Fonte: Própria

Componente 3 - Matrizes com Indicadores Chave de Desempenho (*KPI*s):

Estas matrizes foram elaboradas a partir das informações obtidas nas entrevistas e refletem as prioridades estratégicas de cada empresa e como estão correlacionadas com as competências do dicionário e com as funções-chave. Contém indicadores da relevância destes elementos para os processos (comercial, industrial, logística) sob a ótica dos diretores de cada empresa e para o sistema em uma visão consolidada pela equipe do projeto com base no seu melhor entendimento e validada pelo executivo patrocinador do projeto.

Abaixo estão descritas as matrizes, com a indicação dos apêndices que as exemplificam:

1) *KPI*s do Sistema - Importância relativa do *KPI* para o processo correspondente e para a estratégia geral do sistema.

Apêndice IV - Matriz A completa - todos os processos

Esta matriz foi criada, inicialmente, para relacionar a importância relativa de cada *KPI* dentro do seu próprio processo. Durante as entrevistas com os diretores esta lógica funcionou perfeitamente e a equipe de pesquisa concluiu o trabalho definindo os indicadores com esta visão de processo.

Todas as matrizes seguintes têm ponderações que decorrerem destes indicadores, e ao final do trabalho, quando o plano de desenvolvimento ficou pronto foi percebida uma incoerência. Não pareceu razoável ao gerente do projeto, que nenhum treinamento da área comercial estivesse dentre os 10 cursos de maior importância estratégica, quando a leitura da estratégia do sistema era fortemente focada no tema comercial. Aparentemente o modelo não havia funcionado.

Houve toda uma revisão dos conceitos do modelo e a solução foi localizada nesta matriz. O equivoco foi ter isolado a importância dos *KPI*s em relação aos seus próprios processos e carregar esta visão particionada até o fim. Era necessário complementar esta matriz com mais uma coluna, a visão ponderada da importância de cada *KPI* para a Estratégia Geral do Sistema. Nesta coluna foi mantida a relatividade entre os *KPI*s dentro do processo, mas eles receberam um peso complementar considerando a importância do processo para a estratégia geral. Esta fórmula foi discutida e aprovada pelo executivo patrocinador do projeto.

Depois desta alteração todas as matrizes subseqüentes foram recalculadas e ponderadas pela nova coluna de importância do *KPI*, e a coerência na conclusão do trabalho foi reconhecida pelos executivos do sistema.

2) Correlação de competências e *KPI*s por processo – Consolidado de todas as empresas do sistema.

Apêndice V - Matriz B – exemplo: processo Logística

Foram elaboradas 3 matrizes, uma por processo: comercial, industrial, logística. Profissionais especializados, indicados pelos executivos dos fabricantes, em conjunto pela equipe do projeto, identificaram a relevância de cada competência para cada *KPI*.

3) Correlação de competências e *KPI*s por processo – Índices ponderados pela importância do *KPI* no processo consolidado de todas as empresas do sistema

Apêndice VI - Matriz C – exemplos:

1- Processo de logística

2 - Total geral de todos os processos

Foi criada uma matriz para cada processo: Logística, Industrial e Comercial e uma com o total geral de todos processos.

Estas matrizes complementam as anteriores e indicam a importância da competência ponderada pelo peso do *KPI* para a estratégia da área: Logística, Industrial e Comercial. No final foi feita uma totalização por competência, que indica a importância estratégica da competência para o Processo.

O cálculo é realizado pela multiplicação dos valores de cada célula da MATRIZ B "contribuição relativa da competência para o *KPI*" com os valores da penúltima coluna da MATRIZ A "importância do *KPI* para a estratégia da área"; célula a célula, tendo um somatório ao final.

Portanto, $CE = \sum n(CK \times KE)$

onde:

CE= contribuição relativa da Competência para a estratégia da área (Matriz A)

n = numero de *KPI*s

CK= contribuição relativa da Competência para o *KPI* (Matriz B)

KE= Importância do *KPI* na estratégia da área ou processo (Matriz C)

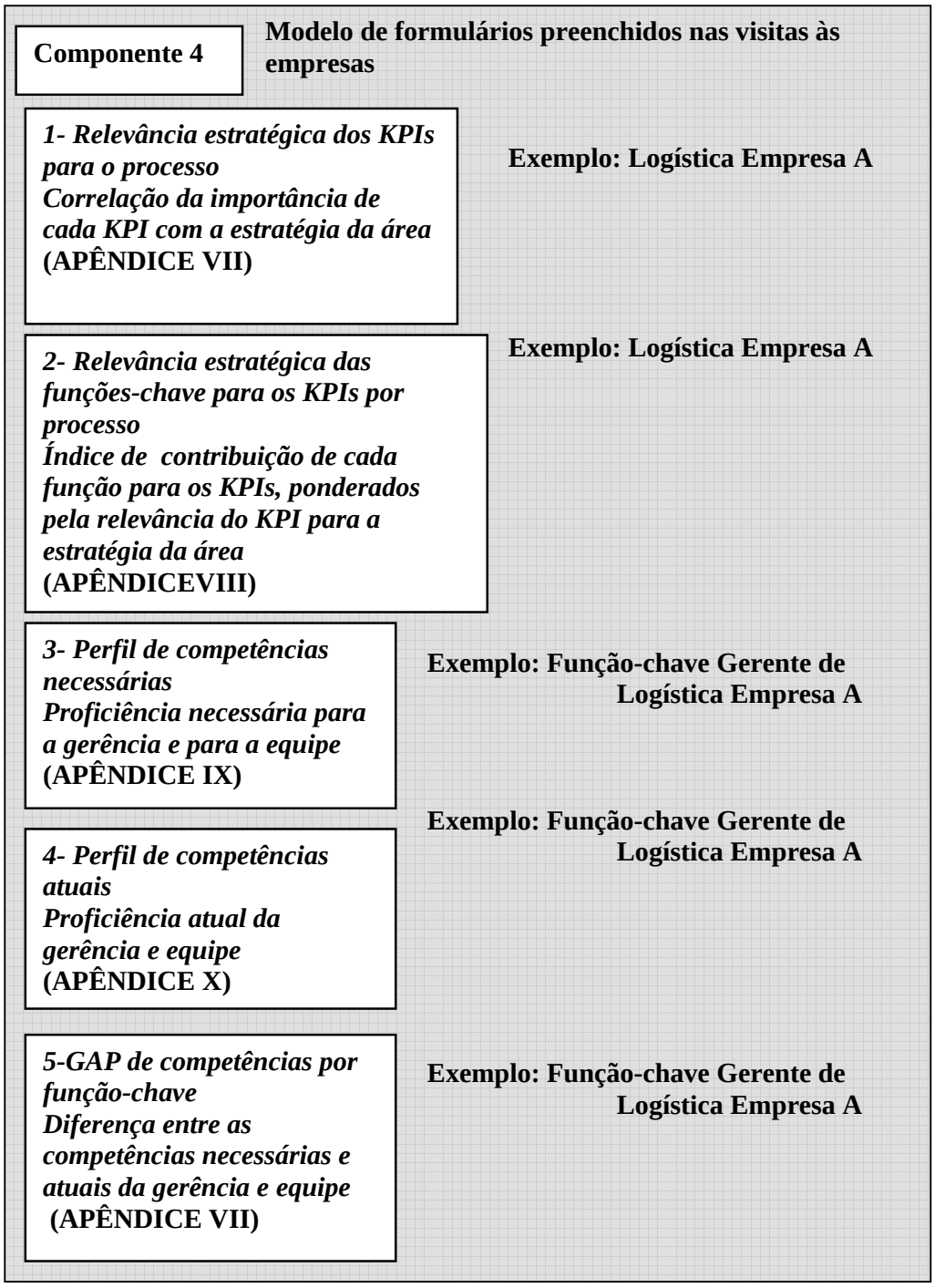


Figura 12: Conjunto dos componentes – tipo 4

Fonte: Própria

Componente 4 – Modelo dos Formulários Preenchidos nas Visitas às Empresas

Durante as visitas aos fabricantes, as informações coletadas nas entrevistas foram organizadas em vários tipos de documentos. Como o volume de material é extenso, optamos por anexar somente um exemplar de cada, preenchidos na Empresa A,

considerando que esta é uma forma válida de demonstrar o que foi coletado nas outras empresas.

A partir da entrevista inicial com o presidente, todo o trabalho de campo foi feito por processo. Esta premissa foi determinante para que as entrevistas com os diretores de cada área fossem o ponto de partida para que as demais entrevistas fossem realizadas.

Uma vez que a documentação obtida em cada um dos processos tem a mesma natureza, escolhemos as tabelas e formulários produzidos nas entrevistas feitas no processo de logística como exemplos nos apêndices.

1) Relevância estratégica dos *KPI*s para o processo

Correlação da importância de cada *KPI* com a estratégia da área

Apêndice VII – exemplo: Empresa A / Logística

Durante a visita, foi criada uma tabela para cada processo. Como exemplo, o apêndice apresenta a matriz do processo de logística, cujos dados foram levantados com o diretor da área de logística da empresa A.

2) Relevância estratégica das funções-chave para os *KPI*s por processo

Índice de contribuição de cada função para os *KPI*s, ponderados pela relevância do *KPI* para a estratégia da área

Apêndice VIII – exemplo: Empresa A / Logística

Durante a visita, foi criada uma tabela para cada processo. Como exemplo, o apêndice apresenta a matriz do processo de logística, cujos dados foram levantados com o diretor da área de logística da empresa A.

3) Perfil de Competências Necessárias

Apêndice IX – Proficiência necessária para a gerência e para a equipe

Exemplo: Função-chave: Gerente de Logística - Empresa A / Logística

Durante a visita, foi criado um formulário por função-chave de cada processo. Como exemplo, o apêndice apresenta o formulário da função-chave de gerente de logística, cujos dados foram levantados com o diretor da área de logística da empresa A.

4) Perfil de Competências Atuais

Apêndice X - Proficiência ATUAL da gerência e equipe Exemplo: Função-Chave: Gerente de Logística – Empresa A / Logística

Os perfis de competências necessárias por função-chave de cada processo, criados durante as entrevistas com os diretores são completados nas entrevistas com os gerentes para incluir as informações de proficiência atual da gerência e sua equipe.

No exemplo apêndice, no formulário da função-chave de gerente de logística, os dados foram levantados com o gerente da área de logística da empresa A e serviram de base para a aferição da proficiência atual:

- das competências do próprio gerente - processo de auto-avaliação;
- das competências da sua equipe – processo de avaliação gerencial

5) *GAP* de competências por função-chave

Apêndice XI - Diferença entre as competências necessárias e atuais da gerência e equipe

Exemplo: – Função-chave: Gerente de Logística - Empresa A / Logística

As diferenças entre as competências necessárias, indicadas pelos diretores, e as atuais, declaradas pelos gerentes, são apuradas e denominadas de *GAP*s ou lacunas de competências. A equipe do projeto elaborou uma matriz de *GAP* de competências para cada função-chave. Como exemplo, o apêndice apresenta a matriz de *GAP*s da função-chave de gerente de logística da empresa A.

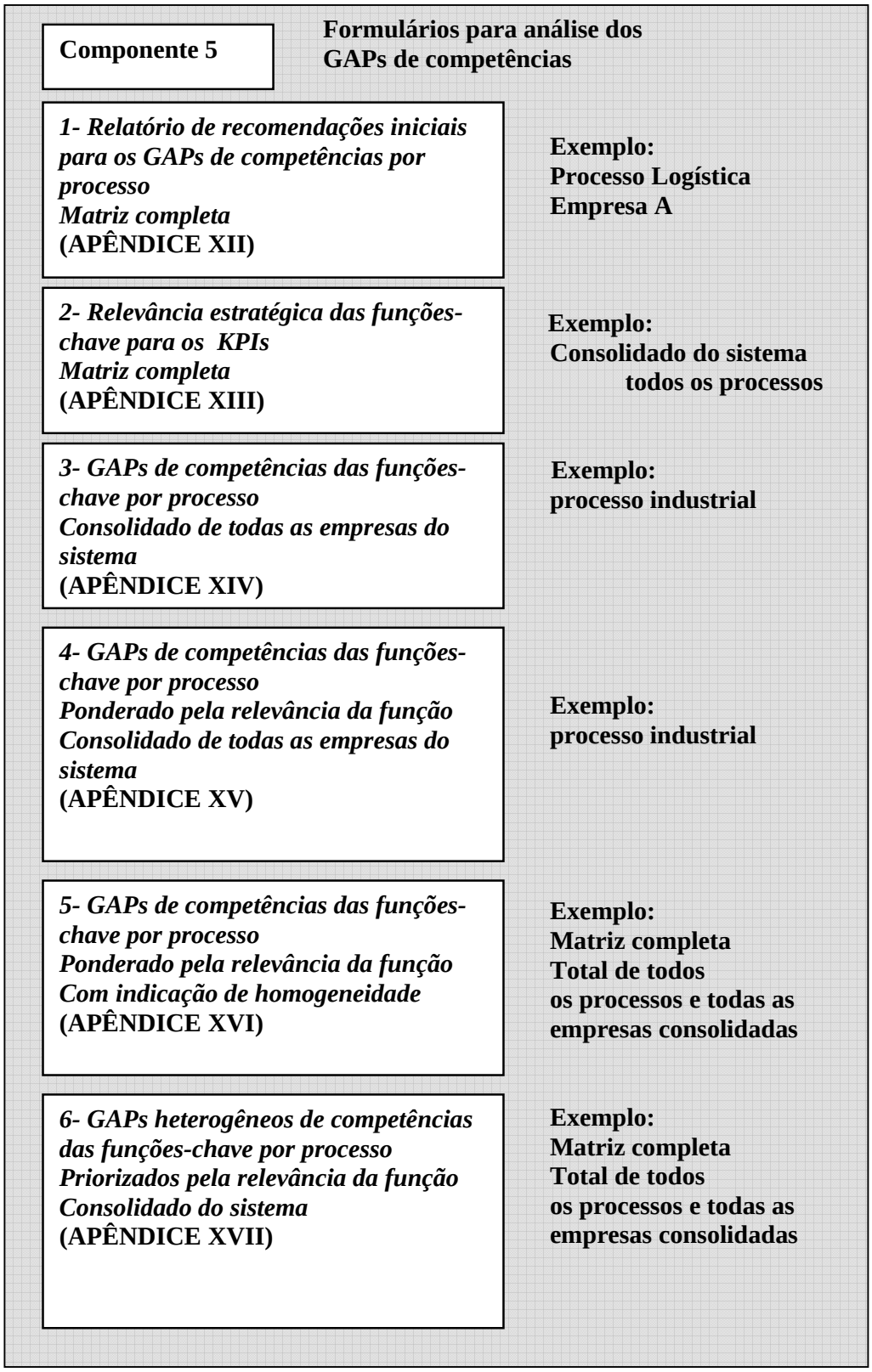


Figura 13: Conjunto dos componentes – tipo 5

Fonte: Própria

Componente 5 – Formulários para análise dos *GAP*s de competências

Após as visitas aos fabricantes, as informações coletadas nas entrevistas foram organizadas em várias matrizes para permitir uma análise cruzada dos dados. A descrição da análise está apresentada no capítulo 5. Abaixo está a indicação dos apêndices onde podem ser localizados os documentos.

1) Relatório de recomendações iniciais para os *GAP*s de competências por processo

Apêndice XII – Matriz completa

Exemplo: Empresa A - Processo Logística

A equipe do projeto elaborou um relatório por processo, resumindo os *GAP*s de competências identificados com algumas recomendações de capacitação preliminares, capturadas durante as entrevistas e organizadas em conjunto com a área de RH da empresa correspondente.

2) Relevância estratégica das funções-chave para os *KPI*s

Apêndice XIII – Matriz completa

Exemplo: Consolidado do sistema – todos os processos

Este documento foi criado pela transcrição dos índices totais de contribuição de cada função para os *KPI*s, ponderados pela relevância do *KPI* para a estratégia da área. Estes valores foram encontrados nos formulários "Relevância estratégica dos *KPI*s para o processo" (Apêndice VIII) que foram preenchidos para cada processo em cada empresa

3) *GAP*s de Competências das funções-chave por processo

Apêndice XIV – Consolidado do Sistema

Exemplo: Processo industrial

Cada processo teve todos os *GAP*s de competências por função-chave (gerencia e equipe) transcritos e consolidados com os dados de todas as empresas do sistema.

Desta forma, esta matriz totaliza o número absoluto do *GAP* de cada competência para cada processo no sistema.

4) *GAP*s de Competências das funções-chave por processo

Ponderado pela relevância da função

Apêndice XV - Consolidado do Sistema

Exemplo: Processo Industrial

Foi aplicado o índice de relevância da função (Apêndice XIII) à matriz de *GAP*s de competências das funções-chave por processo (Apêndice XIV) para obter esta nova matriz de *GAP*s de competências das funções-chave por processo ponderadas pela relevância da função. O total representa os *GAP*s de competências indexados pela sua relevância ponderada pela relevância das funções que têm os maiores *GAP*s de competências naquele processo.

5) *GAP*s de competências das funções-chave por processo

Ponderado pela relevância da função

Com a indicação de homogeneidade

Apêndice XVI - Consolidado do Sistema – total de todos os processos

Exemplo: matriz completa

Esta matriz consolida os *GAP*s de todos os processos e totaliza o *GAP* ponderado do sistema. Também indica que itens que têm homogeneidade, isto é, cujo *GAP* é comum às 4 empresas.

6) *GAP*s heterogêneos de competências das funções-chave por processo

Priorizados pela relevância estratégica da função

Consolidado do sistema – Total de todos os processos

Apêndice XVII – Matriz Completa

Esta matriz consolida os *GAP*s dos processos, totalizando o *GAP* do sistema. Só inclui os itens que são heterogêneos, isto é, que não se apresentaram nas 4 empresas, e está na ordem decrescente de tamanho de *GAP*.

4.3.3 Diagnóstico das Empresas

Como parte do escopo da pesquisa foram visitadas 4 empresas fabricantes de bebidas, com portes distintos, visando que estas representassem a heterogeneidade do sistema de franquias do qual fazem parte. Para diagnóstico, foram realizadas sessões de levantamento que compreenderam:

1) Reuniões com o presidente de cada empresa, visando entender os objetivos estratégicos da empresa para o exercício seguinte.
2) Reuniões com diretores das áreas comercial, industrial e de logística, visando entendimento das funções-chave da empresa e os principais indicadores para acompanhamento do desempenho destas funções.
3) Reuniões com gerentes indicados pelos diretores, visando entendimento do perfil de competências necessário para o desempenho operacional e os níveis de domínio ou proficiência existentes no grupo. É importante observar que a opção de identificar a proficiência por grupos de profissionais e não por indivíduos foi feita por escolha do contratante, o Comitê Executivo gestor do grupo de T&D, e deve-se ao fato de que havia urgência para a conclusão do trabalho.
4) Reuniões com gerências de Recursos Humanos, presentes durante todo o tempo fornecendo orientação e suporte necessários.

Todas as funções, gerências e diretorias foram organizadas em um padrão que denominamos de processos: comercial, logística e industrial. Desta forma procuramos eliminar as particularidades das diversas estruturas organizacionais. Esta orientação a processos permitiu associar competências de pessoas a indicadores de desempenho, de forma a clarificar aquelas competências que trazem maior impacto ao atingimento de metas.

As visitas permitiram que obtivéssemos diversas informações relevantes, em especial sobre as diferentes visões de importância de um programa de treinamento para melhoria de desempenho, assim como recomendações específicas de ações e sugestões para a ementa do programa de treinamento para o ano seguinte. Em suma:

- As quatro empresas visitadas são bastante distintas em termos de estrutura, tamanho e nível de maturidade na forma de se relacionar com o mercado e na visão de negócio.

- Existia um conjunto de competências que precisavam ser aprimorados em todas as empresas, pois faziam parte da estratégia de todo o sistema de franquia. A nova estratégia de execução comercial é um bom exemplo de orientação para a elaboração de uma ementa onde o ganho de escala de um treinamento centralizado é notório.
- A especificidade de algumas demandas exigia dos RHs de cada empresa a busca de fontes de treinamento locais; em alguns casos, seria inviável o fornecimento de um treinamento centralizado e a escala não iria justificá-lo financeiramente.

4.3.4 Modelos de Gestão de Recursos Humanos nas Empresas

As empresas do sistema de franquias apresentam estruturas organizacionais heterogêneas e diferentes modelos de gestão de pessoas e de negócios. Em algumas empresas a área de Recursos Humanos atua como consultor interno para as áreas de negócios, oferecendo apoio nas questões de gestão de pessoas. Nestes casos a parceria com o T&D é mais estreita, e pode-se observar uma maior utilização de seus serviços, gerando sinergia e alinhamento com as necessidades das empresas.

Foi encontrado ainda um modelo de Recursos Humanos mais tradicional, respondendo pelos processos clássicos da área, sem grande influência nas áreas fim e, portanto, mais distante dos negócios e do resultado.

Independente dos modelos em operação, o desafio é a relação que se estabelece entre o T&D do sistema e as empresas, principalmente as áreas de Recursos Humanos. A proposição é que se estabeleça uma relação de cliente-fornecedor baseada em parceria, e que o T&D seja referência de conhecimento, antecipando-se às necessidades do sistema com visão estratégica de negócio.

5. DESENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL DO MODELO - APLICAÇÃO DAS FASES

O modelo para Levantamento de necessidade de treinamento (LNT) é composto de 3 fases principais de trabalho com suas respectivas tarefas e produtos finais descritos em detalhes nos próximos itens. Na figura 14 está demonstrado o esquema do modelo levantamento de necessidades de capacitação baseado nas Competências Estratégicas.

Além das fases, com suas respectivas tarefas, a figura também demonstra os produtos finais elaborados nas diversas etapas.

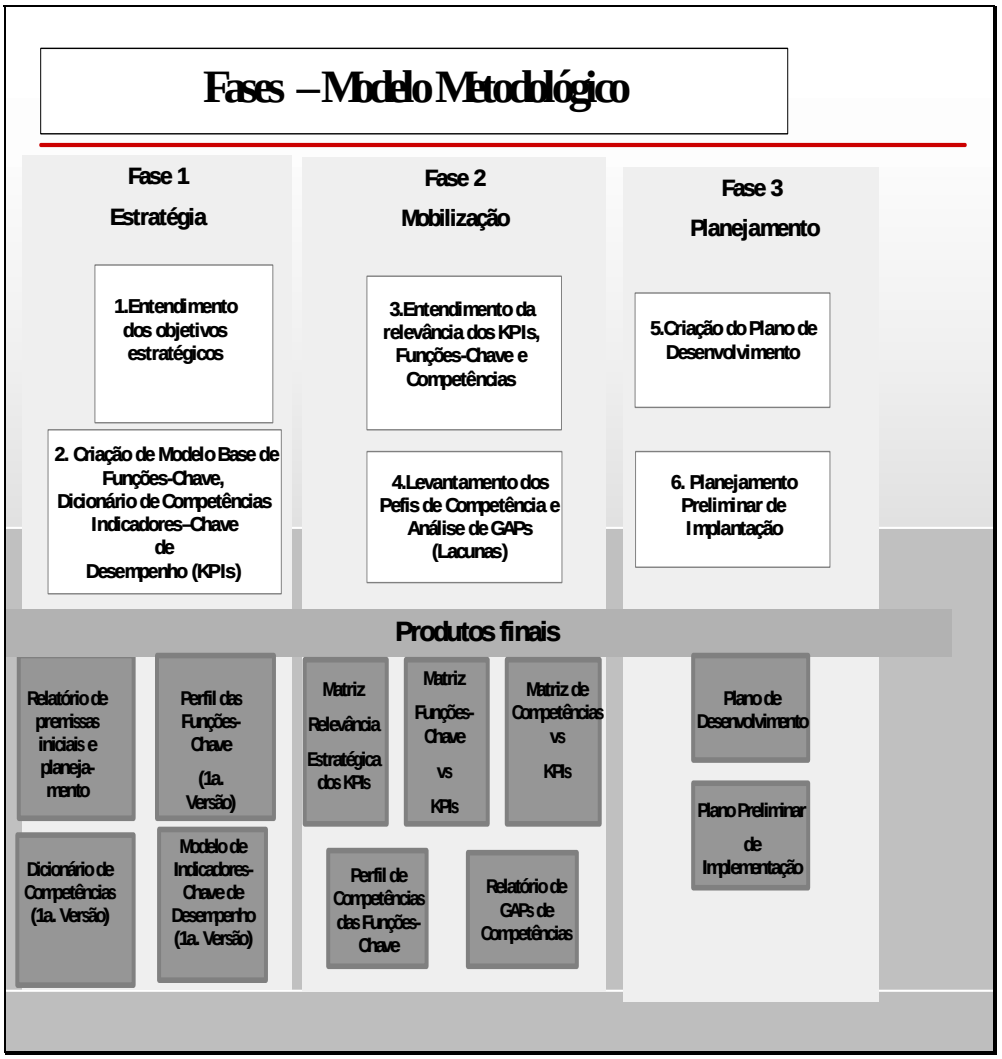


Figura 14: Modelo Metodológico - Fases e Produtos

Fonte: Própria

5.1 FASE 1 – ESTRATÉGIA

5.1.1 Fase 1 - Item 1 - Entendimento dos objetivos estratégicos

A primeira etapa desta fase foi dedicada ao entendimento do plano estratégico corporativo. Após entrevista com o executivo patrocinador do projeto, foram obtidos relatórios para análise, sob confidencialidade. O objetivo desta análise foi o entendimento das estratégias e objetivos do sistema de franquias como um todo, para contextualizar o momento de mercado e as variáveis relevantes para o projeto. O entendimento do plano estratégico da organização não está apresentado neste trabalho para que não seja alvo de eventuais análises da concorrência. Para essa entrevista não houve necessidade de sensibilização pois o executivo era o próprio patrocinador do projeto.

5.1.2 Fase 1 - Item 2 - Criação de Modelo Base de Funções-Chave, Dicionário de Competências e Indicadores-chave de desempenho (*KPI*s)

A equipe executou ações preparatórias para as visitas aos fabricantes, elaborando um roteiro para que cada membro soubesse o seu papel, os prazos a serem cumpridos e objetivos de cada tarefa.

Foram também criados conjuntos de informações básicas para facilitar as entrevistas, tais como: o conjunto das Funções-Chave e Indicadores-chave de desempenho, também conhecidos como *KPI*s *(Key Performance Indicators*) das áreas da organização que têm mais influência no atingimento da estratégia.

Resumo das ações preparatórias:

- Clarificação dos papéis e responsabilidades.
- Preparação da estratégia de comunicação do projeto para os executivos e organização. Modelo de sensibilização.
- Reunião de início (*kick-off)* e comunicação do projeto.
- Definição, *a priori*, do conjunto de funções-chave que foi tomado como ponto de partida para o trabalho de levantamento de necessidades de capacitação. Cada uma das funções identificadas com um perfil padrão, contendo uma breve descrição do cargo, a lista de competências gerenciais, funcionais e técnicas e suas proficiências necessárias. Estes perfis foram

posteriormente comparados com os níveis de proficiência encontrados por perfil no trabalho de levantamento realizado em cada fabricante.

- Entendimento da visão estratégica da empresa, objetivos estratégicos e os principais indicadores de desempenho em nível corporativo. Tais indicadores foram utilizados como orientação para a equipe compreender a visão corporativa dada ao projeto.
- Compartilhamento dos conceitos de objetivos, indicadores e funções-chave pela equipe.
- Revisão do cronograma do projeto.
- Estabelecimento das agendas de reuniões em cada localidade.

Produtos dessa fase:

- Relatório de Premissas Iniciais e Planejamento – **Apêndice A;**
- Dicionário de Competências - neste momento a 1ª. Versão, que depois das entrevistas foi complementada e ajustada. **Apêndice I (versão final);**
- Perfil das Funções-Chave - 1ª. Versão - competências necessárias para cada função-chave. Foi criado um formulário por função-chave, os quais foram usados como base para as entrevistas com os diretores dos processos comercial, industrial e logística dos fabricantes. – **Apêndice II**;
- Modelo de Indicadores de Desempenho (*KPI*s) - 1ª. Versão - baseado na estratégia do sistema. Serviu de base para as entrevistas e criação da matriz de *KPI*s do sistema - **Apêndice V (versão final)**

5.2 FASE 2 – MOBILIZAÇÃO

5.2.1 Fase 2 – Item 3 - Entendimento da relevância dos *KPI*s, Funções-Chave e Competências

O trabalho foi dividido em três áreas ou processos: Comercial, Logística e Industrial, identificados como relevantes pelos executivos do sistema e pela análise dos relatórios estratégicos. Cada fabricante teve sua estrutura organizacional mapeada, independente da titulação dada ao processo em cada empresa.

A primeira entrevista com o executivo titular da área, diretor de processo, era para identificar a relevância estratégica e atribuir grau de importância a cada *KPI*, considerando seu impacto no próprio processo.

Com base neste levantamento foi elaborada, posteriormente, a matriz de *KPI*s Consolidada do Sistema – Matriz A (Apêndice V), que indica a importância estratégica relativa de cada *KPI* para o sistema.

Estes executivos também foram estimulados a definir as contribuições relativas das funções-chave para os *KPI*'s (Apêndice IX) dentro de suas áreas.

Para estabelecer a correlação das competências com os *KPI*s, os executivos indicaram profissionais especializados que participaram de reuniões para este fim, com profissionais de todas as empresas e a equipe do projeto. Pela consolidação desse levantamento, foram elaboradas as matrizes de correlação entre as competências do dicionário e os *KPI*s para todo o sistema, apresentadas nas Matrizes B e C (apêndices VI e VII).

5.2.2 Entrevistas realizadas

As entrevistas, com duração média de uma hora e meia, foram iniciadas por uma sensibilização que consistiu da explicação do objetivo do trabalho e do processo. O objetivo foi o engajamento do entrevistado naquele momento e obter credibilidade para o resultado final do modelo de LNT.

5.2.2.1 Empresa A

Foram realizadas 15 entrevistas para o levantamento de *KPI*s e de graus de proficiência das funções-chave dos processos comercial, industrial e logística.

Na empresa A, as áreas Inteligência de Mercado, Desenvolvimento de Mercado e Planejamento Estratégico apesar de constarem como sendo da área de logística, foram consideradas como parte do processo comercial para fins de equalização na documentação do projeto.

Entrevistas para levantamento de *KPI*s e Competências:

1) Presidente

Processo Comercial:

2) Superintendência Comercial Regional

3) Diretor Comercial

3) Diretor Comercial Grandes Clientes

Processo Industrial:

4) Superintendência Industrial

Processo Logística:

5) Superintendência Planejamento e Desenvolvimento de Negócio

6) Entrevistas para levantamento de graus de Proficiência

Processo Comercial:

7) Gerente Comercial Grandes Clientes

8) Gerente Comercial

9) Gerente de Planejamento Estratégico

10) Gerente de Inteligência de Mercado

11) Gerente de Desenvolvimento de Mercado

Processo Industrial:

12) Gerente PCP

13) Gerente de Produção

Processo Logística:

14) Gerente de Logística

15) Gerente de Distribuição

5.2.2.2 Empresa B

Foram realizadas 11 entrevistas para o levantamento de *KPI*s e de graus de proficiência das funções-chave dos processos comercial, industrial e logística.

Na empresa B o conceito de gestão participativa já era adotado em forma de comitê e acompanhado pela gerência de recursos humanos que desempenha papel estratégico junto às áreas de negócio.

Entrevistas para levantamento de *KPI*s e Competências:

1) Diretor de Desenvolvimento Organizacional

2) Gerente de Desenvolvimento de Pessoas

Processo Comercial:

3) Diretor de *Marketing* e Vendas

Processo Industrial e Logística:

4) Diretor Industrial e Logística

Entrevistas para levantamento de graus de proficiência:

Processo Comercial:

5) Gerente de Divisão de Vendas

6) Gerente de Divisão de Consumidores e Clientes Especiais

7) Divisão de Orçamentos e Planejamento Financeiro

Processo Industrial:

8) Gerente de Divisão Industrial

9) Gerente Industrial

Processo Logística:

10) Gerente de Divisão Logística e Suprimentos

11) Gerente de Operações de Logística

5.2.2.3 Empresa C

Foram realizadas 10 entrevistas para o levantamento de *KPI*s e de graus de proficiência das funções-chave dos processos comercial, industrial e logística.

Entrevistas para levantamento de *KPI*s e Competências:

1) Diretor Presidente

Processo Comercial:

2) Diretor de Operações

3) Diretor Comercial

Processo Industrial e Logística:

4) Diretor Industrial e Logística

Entrevistas para levantamento de graus de proficiência:

Processo Comercial:

5) Gerente de Vendas

6) Gerente de *Marketing*

Processo Logística:

7) Gerente de Logística

8) Gerente de Distribuição

Processo Industrial:

9) Gerente de Fábrica

10) Gerente de Planejamento de Materiais

5.2.2.4 Empresa D

Foram realizadas 10 entrevistas para o levantamento de *KPI*s e de graus de proficiência das funções-chave dos processos comercial, industrial e logística.

Entrevistas para levantamento de *KPI*s e Competências:

1) Gerente Geral

2) Gerente de Recursos Humanos

Processo Comercial:

3) Gerente da Divisão Comercial

Processo Industrial e Logística:

4) Gerente de Operações

Entrevistas para levantamento de graus de proficiência:

Processo Comercial:

5) Gerente Comercial

6) Coordenador de Planejamento Estratégico

Processo Logística:

7) Supervisor de Logística

8) Coordenador de Distribuição

Processo Industrial:

9) Supervisor de Processos

10) Coordenadora de Processo

5.2.3 Fase 2 – Item 4 - Levantamento dos Perfis de Competência e Análise de *GAP*s (Lacunas)

Esta fase do projeto foi executada principalmente em campo, dentro de cada fabricante, inclusive grande parte das análises e compilações de informações, que foram complementadas dentro do T&D.

É fundamental lembrar que, intencionalmente, não foram utilizados métodos específicos para a validação das informações levantadas, em especial os níveis de proficiência atuais das competências. Isto demandaria um tempo muito maior de pesquisa, o que tornaria o projeto inviável no prazo estabelecido. As respostas fornecidas retratam o melhor entendimento do entrevistado e entrevistador no momento da reunião.

A equipe de entrevistadores iniciou as entrevistas na primeira empresa utilizando o conjunto de informações de apoio elaborados na Fase I; da segunda empresa em diante, o mesmo conjunto era utilizado com eventuais anotações colhidas na(s) empresa(s) anterior(es) até chegar ao modelo final.

Os principais executivos de cada empresa, das áreas comercial, industrial e logística, usando como base os padrões apresentados, confirmaram ou adaptaram as funções-chave (Apêndice II) da sua área. Em seguida preencheram o formulário do perfil de competências necessárias (Apêndice IX) indicando a sua definição do índice de proficiência para o bom desempenho daquela função.

A segunda rodada de entrevistas nos fabricantes foi feita com os gerentes de cada função-chave indicada pelos diretores. Cada um deles se auto-avaliou em termos de grau de proficiência nas competências definidas para as suas funções, avaliou também sua equipe para gerar o perfil de competências atuais (Apêndice X).

A escala utilizada para os níveis de domínio ou proficiência nas entrevistas tanto dos diretores quanto dos gerentes foi a seguinte (componente 1, item 2):

0 – não se aplica

1 – nenhuma - não conhece e não consegue executar (a atividade);

2 – baixa - para executar depende de constante ajuda;

3 – média - para executar necessita de eventual ajuda;

4 – alta - para executar não necessita de nenhuma ajuda;

5 – excepcional – executa muito bem, ensina seus pares ou subordinados (multiplicador) e sugere melhoramentos (visão crítica).

Não foi previsto, nesta atividade, entrevistar individualmente colaboradores das áreas, apenas gestores e/ou seus representantes. Esta escolha foi feita em consenso com o executivo patrocinador do projeto, em função da urgência do resultado.

Essas avaliações permitiram a comparação entre o grau de proficiência requerido pelo diretor e a proficiência estimada como existente pelo gerente, gerando o formulário de *GAP* (Lacuna) de competências por função-chave e respectiva equipe. Ao final da visita, os *GAP*s foram consolidados por processo e nestes relatórios foram incluídas, ainda de forma primária, algumas recomendações de cursos como forma de anotar idéias surgidas durante as entrevistas (Apêndice XI).

Uma vez completado o ciclo de visitas às empresas, a equipe retornou à base para realizar as consolidações e analises que serviriam de base para elaboração do plano de desenvolvimento a ser apresentado aos executivos da organização.

5.3 FASE 3 – PLANEJAMENTO

5.3.1 Fase 3 – Item 5 - Criação do Plano de Desenvolvimento

Após a identificação dos *GAP*s de competências (Apêndice XI) por função-chave, a equipe do projeto pôde fazer um relatório consolidado, resumindo por processo os itens de competências que apresentavam *GAP*s (Apêndice XII) com algumas recomendações de capacitação. Neste estágio, as recomendações eram somente idéias iniciais capturadas durante as entrevistas e organizadas em conjunto com a área de RH da empresa correspondente.

Estas recomendações preliminares foram baseadas inicialmente em modelos conhecidos, e associadas ao contexto da empresa e do entrevistado estavam mais relacionadas ao conteúdo do que ao formato propriamente dito. Estas recomendações preliminares também incluem sugestões de ações complementares ao treinamento, ou até mesmo independentes de treinamento.

Os *GAP*s de competências estavam levantados, mas para estabelecer a priorização dos treinamentos era necessário o estabelecimento de critérios legitimados pela organização. Como se tratava de um sistema de franquias com um departamento de T&D centralizado, o executivo patrocinador do projeto foi envolvido para definir o modelo de atuação do departamento no atendimento da demanda identificada. Foram apresentados os critérios de homogeneidade e volume, os quais foram avaliados e aprovados pelo executivo. Por esse critério, a integração dos treinamentos para coordenação pelo T&D centralizado seria justificada automáticamente justificada no caso de grandes volumes e homogeneidade de demanda (necessidade de todos no sistema), conforme a figura 15.

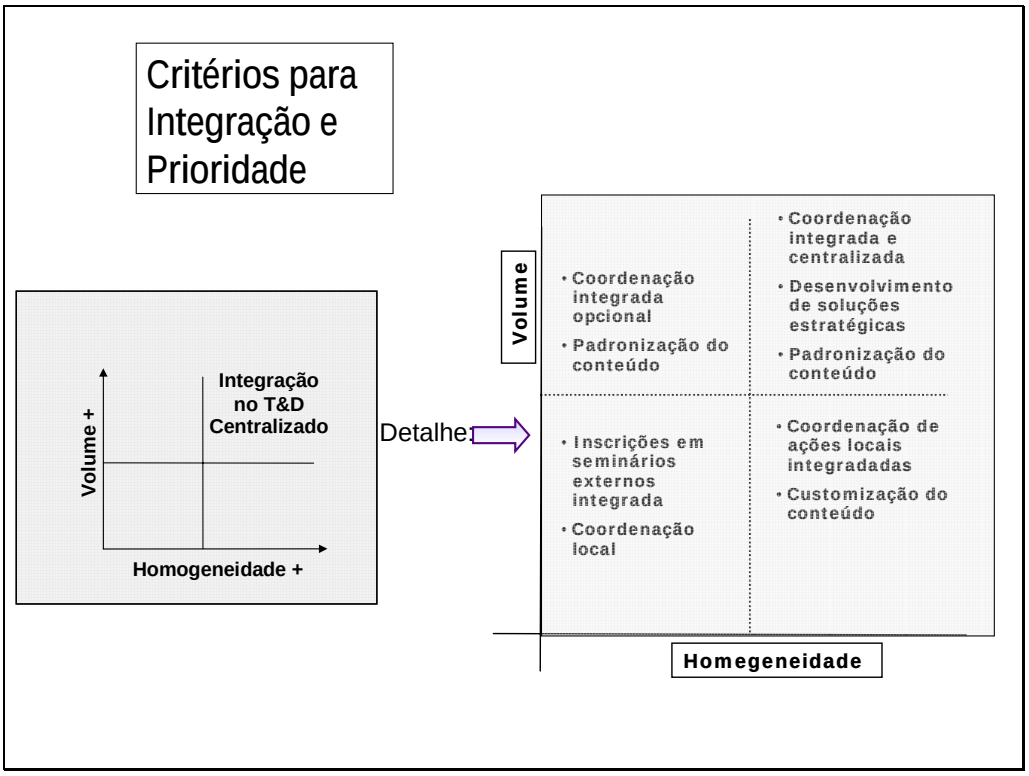


Figura 15: Critérios para Integração e Prioridade de Treinamentos
Fonte: Própria

5.3.1.1 Critérios para Integração e Prioridade de Treinamento

a) <u>Homogeneidade:</u>

Este foi o primeiro critério para classificar os *GAP*s de competências e suas respectivas recomendações de treinamento em 2 grandes grupos:

1) *GAP*s Homogêneos - *GAP*s identificados em TODAS as empresas, independente da função, processo ou volume. Por definição, os *GAP*s homogêneos têm prioridade sobre os heterogêneos por caracterizarem uma demanda que pode ser considerada comum para todo o sistema.
2) *GAP*s Heterogêneos - *GAP*s identificados em no máximo 3 empresas. Neste caso os treinamentos não foram considerados necessários para todo o sistema, EXCETO quando houvesse alguma indicação explícita a respeito.

b) Volume:

Outro critério considerado na análise dos resultados obtidos foi o volume da demanda. As competências que apresentaram maior volume de demanda indicam a necessidade de delinear um formato de solução que atenda aos requisitos de rapidez e ganho de escala. Esta questão interessa ao T&D centralizado, pois múltiplas soluções diferentes em cada fabricante podem representar desperdício de tempo e dinheiro.

5.3.1.2 Planejamento Analítico

Para elaborar um plano de ação de acordo com as prioridades do sistema, foram consolidados todos os *GAP*s de competências identificados nas empresas (Tabela 3) e classificados em 2 grandes grupos: *GAP*s homogêneos (Tabela 4) e *GAP*s heterogêneos (Tabela 5).

Os *GAP*s com maior prioridade são aqueles que aparecem para todas as empresas (homogêneos), têm alta contribuição para o atingimento dos *KPI*s de maior relevância para a estratégia do sistema e que atingem grandes populações. Estes foram recomendados como foco do trabalho do T&D, enquanto os heterogêneos foram tratados separadamente como demandas específicas de alguns fabricantes.

Tabela 3: *GAP*s Consolidados – Tamanho do *GAP*

GAP*s Consolidados - Tamanho do *GAP

	Processos			
Competências Gerenciais	**Logística**	**Industrial**	**Comercial**	**Tamanho do *GAP***
Planejamento e Visão de Futuro	3	8	31	**42**
Impacto e influência	3	9	27	**39**
Liderança de Equipes	6	12	18	**36**
Autoconfiança	4	13	14	**31**
Empreendedorismo	4	5	20	**29**
Orientação para Resultados	4	7	18	**29**
Flexibilidade Responsável	4	8	13	**25**
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	6	7	8	**21**
Sinergia	2	6	12	**20**
Capacidade de Solucionar Problemas	6	4	10	**20**
Orientação para a Qualidade	5	4	10	**19**
Administração de Conflitos	0	8	10	**18**
Iniciativa	1	6	10	**17**
Capacidade de Negociação	1	2	14	**17**
Empatia	2	5	6	**13**
Criatividade e Inovação	0	0	9	**9**
Colaboração visando troca de Competência	0	0	8	**8**
Trabalho em Equipe	1	4	3	**8**
Comunicação e Persuasão	0	0	6	**6**
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	2	1	3	**6**
Autocontrole	0	5	0	**5**
Facilidade de relacionamento Interpessoal	3	1	0	**4**
Disciplina	0	2	2	**4**
Gestão de Riscos	2	0	1	**3**
Diretividade	0	0	2	**2**
Visão Sistêmica	0	0	0	**0**
Competências Funcionais e Técnicas / Especiais	**Logística**	**Industrial**	**Comercial**	**Tamanho do *GAP***
Gestão do relacionamento com cliente/consumidor	8	15	29	52
Análise Financeira e de Custos	8	19	23	50
Identificação de oportunidades de Negócios	2	1	30	33
Elaboração de Previsão de Vendas	9	1	16	26
Análise de Pesquisas Mercadológicas	0	0	25	25
Análise do Comportamento do	0	0	24	24

Consumidor Final				
Técnicas de Formação de Preços	0	0	22	22
Técnicas de Merchandising	0	0	21	21
				Cont.
Cont.				
Gerenciamento da Demanda	4	1	15	20
Planejamento Estratégico e Tático	0	2	14	16
Técnicas de Vendas	0	0	16	16
Análise de Mercado (concorrentes diretos e indiretos, tendências)	0	0	15	15
Técnicas de Negociação	0	0	13	13
Gerenciamento da Cadeia de Distribuição	4	0	8	12
Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias	0	0	12	12
Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica	0	0	12	12
Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas	0	2	8	10
Elaboração de Planos e Táticas de Vendas	0	0	8	8
Pesquisa Operacional	0	8	0	8
Gestão de Transportes e Movimentação	7	0	0	7
Otimização de insumos produtivos, Máquinas e equipamentos	0	7	0	7
Estratégia Logística de atendimento a Clientes	5	0	0	5
Gestão de Estoques	0	5	0	5
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	5	0	0	5
Gestão de Produção	0	4	0	4
Elaboração de planos e programas de Qualidade e Produtividade	0	4	0	4
Gestão de Parceiros e Fornecedores	3	0	0	3
Pesquisa de Benchmarking	0	0	2	2
Elaboração de Relatórios Gerenciais	2	0	0	2
Elaboração de Plano Tático de Distribuição	2	0	0	2
Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidade e Produtividade	0	1	0	1
Implementação de ações do Sistema de Qualidade Total	0	1	0	1
Gestão de Custos Logísticos	0	0	0	0
Roteirização da Entrega	0	0	0	0
Competências de TI para Logística	0	0	0	0

Homogeneidade — Ocorre nas 4 franquias

a) Priorização dos GAPs Homogêneos:

A lista dos *GAP*s considerados homogêneos apresenta competências gerenciais, funcionais e técnicas. A prioridade das competências gerenciais foi organizada pelo tamanho do *GAP*, ou seja, pelo total obtido pela da soma de todas as lacunas de competências gerenciais encontrados em todas as empresas do sistema, independente do processo. Este critério foi validado pelo executivo patrocinador considerando que as competências gerenciais estão presentes em todos os processos e não necessitavam ser priorizadas pelos *KPI*s.

Tabela 4 : *GAP*s Gerenciais Homogêneos Consolidados

***GAP*S GERENCIAIS HOMOGÊNEOS CONSOLIDADOS**				
	Processos			
Competências Gerenciais	**Logística**	**Industrial**	**Comercial**	**Tamanho do *GAP***
Planejamento e Visão de Futuro	3	8	31	**42**
Auto-confiança	4	13	14	**31**
Empreendedorismo	4	5	20	**29**
Flexibilidade Responsável	4	8	13	**25**
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	6	7	8	**21**
Sinergia	2	6	12	**20**
Capacidade de Solucionar Problemas	6	4	10	**20**
Orientação para a Qualidade	5	4	10	**19**
Administração de Conflitos	0	8	10	**18**
Iniciativa	1	6	10	**17**
Empatia	2	5	6	**13**
Criatividade e Inovação	0	0	9	**9**
Colaboração visando troca de Competência	0	0	8	**8**
Disciplina	0	2	2	**4**
Gestão de Riscos	2	0	1	**3**
Diretividade	0	0	2	**2**

Já as competências homogêneas funcionais e técnicas foram priorizadas pela importância da competência para o *KPI*, este por sua vez, indexado pela importância do processo a que está vinculado. Isto significa que a priorização foi dada pela importância da competência para a estratégia do negócio. Na tabela 5 os *GAP*s homogêneos de competências funcionais e técnicas foram ordenados por um critério que relacionou a relevância estratégica da competência (ApêndiceVI – Matriz C2) com o tamanho do *GAP* (Tabela 3). O critério foi elaborado da seguinte maneira:

Ponderação da prioridade entre relevância e tamanho de *GAP* = P

Relevância estratégica = R

Tamanho do *GAP* = T

P = R (T/100 +1)

Com esta fórmula, as competências foram priorizadas dando ênfase à sua prioridade estratégica, mas têm a possibilidade de capturar situações de *GAP*s com números extremos. Por exemplo, eventuais situações de *GAP*s muito altos combinados a competências pouco estratégicas, ou *GAP*s insignificantes para competências consideradas estratégicas terão suas posições de priorização balanceadas por esta expressão. EXEMPLO: Na tabela abaixo (tabela 5) duas competências trocaram suas posições iniciais como neste exemplo:

> A competência "elaboração de previsão de vendas" apresentou relevância estratégica de 187 e *GAP* de 26 (na tabela 3). Ao aplicar a fórmula 187(26/100+1) o resultado é a prioridade 235. Por outro lado, a competência "técnicas de vendas" cuja relevância era maior, 192, apresentou um *GAP* de 16 (na tabela 3). Ao aplicar a fórmula, a prioridade ficou sendo 222, resultado de 192 (16/100+1). Com isso, a posição de prioridade foi alterada.

Tabela 5: *GAP*s homogêneos apresentados em competências funcionais e técnicas priorizados

***GAP*s Homogêneos Funcionais e Técnicos Consolidados**						
Tamanho *GAP* vs Relevância Estratégica						
	Logística	**Industrial**	**Comercial**	**Tamanho do *GAP***	**Relevância para Estratégia**	**Ponderação de Prioridade por Relevância e Tamanho de *GAP* (*)**
Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas	0	2	8	10	235	258,50
Elaboração de Previsão de Vendas	9	1	16	26	187	235,62

Técnicas de Vendas	0	0	16	16	192	222,72
Técnicas de Negociação	0	0	13	13	192	216,96
Identificação de oportunidades de negócios	2	1	30	33	151	200,83
						Cont.
Cont.						
Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias	0	0	12	12	112	125,44
Gestão de Transportes e Movimentação	7	0	0	7	85	90,95
Gestão de Parceiros e Fornecedores	3	0	0	3	87	89,61
Análise Financeira e de Custos	8	19	23	50	57	85,50
Estratégia Logística de atendimento a clientes	5	0	0	5	69	72,45
Gestão de Produção	0	4	0	4	65	67,60
Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica	0	0	12	12	57	63,84
Análise de Pesquisas Mercadológicas	0	0	25	25	48	60,00
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	5	0	0	5	52	54,60
Gestão de Estoques	0	5	0	5	48	50,40
Pesquisa Operacional	0	8	0	8	29	31,32
Pesquisa de Benchmarking	0	0	2	2	18	18,36
Homogeneidade	4	Ocorre nas 4 franquias				

b) Priorização dos GAPs Heterogêneos

Para priorizar os *GAP*s heterogêneos, aqueles que não apareceram em todas as empresas entrevistadas, foi adotado o critério de priorizar pelas funções-chave que apresentaram *GAP*s de competências significativos para as empresas. Este critério foi validado pelos executivos do sistema, que o escolheram por sua orientação para a relevância estratégica das Funções-Chave no aspecto operacional das empresas.

Neste caso não foi feita qualquer distinção entre competências gerenciais, funcionais ou técnicas, uma vez que foi elaborada uma analise correlacionando os *KPI*s de cada empresa às suas funções-chave e às competências.

A seqüência da análise foi a seguinte:

1) Foi criada uma matriz de identificação da relevância estratégica das funções-chave por processo. (Apêndice XIII – Matriz 1). Para chegar a este índice, durante a entrevista com os diretores foi atribuída uma escala de contribuição de cada função-chave para os *KPI*s do seu processo correspondente (Apêndice VIII). Multiplicando este valor pela importância do próprio *KPI* para o processo, e somando todos os itens, o resultado indica a função-chave que tem a maior contribuição para os indicadores-chave de desempenho do negócio (*KPI*s) mais relevantes.
2) Os *GAP*s de competências de cada função-chave coletados durante as visitas foram consolidados em matrizes por processos como no exemplo do processo industrial (Apêndice XIV – Matriz 2).
3) Aos valores de *GAP*s consolidados nas matrizes do item anterior (Apêndice XIV – Matriz 2) foram aplicados os índices de relevância estratégica das funções-chave, do primeiro item (Apêndice XIII – matriz 1) , o que resultou em uma nova matriz de *GAP*s de competências ponderadas pela relevância das funções, ainda por processo (Apêndice XV – Matriz 3).
4) O passo seguinte foi consolidar o somatório de todos os processos das matrizes dos "*GAP*s de Competências Ponderadas pela Relevância das Funções" (Apêndice XV – Matriz 3) já incluindo a coluna com a indicação das competências cujos *GAP*s apareceram em todas as empresas, em 3 ou menos. (Apêndice XVI – Matriz 4)
5) Finalmente, foram retirados todos os itens homogêneos de competências, que já haviam sido tratados de outra forma, e foi criada a matriz priorizada de competências heterogêneas, ordenando a lista em ordem decrescente de tamanho do *GAP* de competência. (Apêndice XVII – Matriz 5).

5.3.2 Fase 3 - Item 6.Criação do Plano Preliminar de Implementação

a) Recomendações de Desenvolvimento:

Para cada ocorrência de *GAP* foi criada uma recomendação de desenvolvimento. Foram prioritariamente considerados os treinamentos contidos no catálogo do T&D, com alguns conteúdos mantidos na íntegra e outros complementados de acordo com a necessidade apresentada. O que não estava disponível no catálogo foi elaborado por completo, considerando não só dados quantitativos, mas também os qualitativos, registrados nas entrevistas com os diretores e gerentes das áreas das empresas visitadas.

O detalhamento dos programas de desenvolvimento pode ser encontrado nos Catálogos de Programas de Desenvolvimento Homogêneos, Heterogêneos e Gerenciais, disponíveis nos Apêndices B, C e D respectivamente. Os catálogos contêm a documentação de cada recomendação de capacitação, incluindo descrição do objetivo, metodologia, estimativa de carga horária e detalhamento do conteúdo.

Abaixo a lista geral de recomendações para solução de *GAP*s de competências funcionais e técnicas em ordem de prioridade (tabela 6), seguida da lista geral de recomendações de capacitação para *GAP*s de competências gerenciais em ordem de prioridade (tabela 7) . Os códigos HO referem-se a cursos para os *GAP*s Homogêneos, HE para os Heterogêneos e HG para os Gerenciais. Alguns dos treinamentos estão suprindo mais de um *GAP* de competência, independente do grau de relevância ou impacto.

Tabela 6: Lista geral de recomendações de desenvolvimento para *GAP*s de Competências Funcionais e Técnicas em ordem de prioridade

Código	Nome do programa de Capacitação	Competências Funcionais e Técnicas atendidas
HO-01	"100% NO MERCADO" 1o Tema - Venda Segmentada por Canais – (Ação Imediata)	Gestão do relacionamento com cliente / consumidor
		Elaboração de Planos e Táticas de Vendas
		Técnicas de Vendas
		Técnicas de Negociação
		Técnicas de Merchandising
HO-02	Gestão de Finanças Corporativas	Análise Financeira e de Custos
		Elaboração e Controle de Orçamentos
HO-03	Finanças no Supply Chain	Análise Financeira e de Custos

HO-04	Custos e Formação de Preço	Técnicas de Formação de Preços
HO-05	Merchandising	Análise do Comportamento do Consumidor Final
		Técnicas de Merchandising
		Implementação de Campanhas e Promoções de
HO-06	Treinamento Nielsen	Análise de Pesquisas Mercadológicas
HO-07	Seminário Mktg para Varejo	Anl.deMercado(concorr.diretos/indiretos,tendências)
		Cont.
Cont.		
HO-08	Previsão de Demandas	Elaboração de Previsão de Vendas
		Gerenciamento da Demanda
		Elaboração de Relatórios Gerenciais
HO-09	Técnicas de Vendas	Técnicas de Vendas
HO-10	Negociação	Técnicas de Negociação
HO-11	Logística Integrada I e II	Gerenciamento da Cadeia de Distribuição
HO-12	Identificação de	Identificação de oportunidades de negócios
HO-13	Planos e Táticas de Vendas	Gestão do relacionamento com cliente / consumidor
		Elaboração de Planos e Táticas de Vendas
HO-14	Gestão Estratégica de	Gestão de Transportes e Movimentação
HE-01	Planejamento Estratégico	Planejamento Estratégico e Tático
HE-02	Congressos e Conferências	Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias
		Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica
HE-03	Pesquisa Operacional	Pesquisa Operacional
HE-04	Customer Service	Estratégia Logística de atendimento a clientes
HE-05	Gestão de Estoques	Gestão de Estoques
HE-06	Gestão Estratégica de Fornecedores e Parceiros	Gestão de Parceiros e Fornecedores
HE-07	Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
HE-08	Workshop Planej&Controle Produção	Gestão de Produção
HE-09	Gerenciamento Total do Produto (TPM/Total Product Management) – Módulo	Elaboração de planos e programas de Qualidade e Produtividade
HE-10	Logística Empresarial de Distribuição	Elaboração de Plano Tático de Distribuição
HE-11	Seminário Pesquisa de Benchmarking	Pesquisa de Benchmarking
HE-12	Indicadores de Qualidade e Produtividade	Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidadee Produtividade

HE-13	Gerenciamento Total do Produto – Módulo Operacional (TPM/Total Product Management)	Implementação de ações do Sistema de Qualidade Total

Tabela 7: Lista geral de recomendações de desenvolvimento para *GAP*s de Competências Gerenciais em ordem de prioridade

Código	Nome do Programa de Capacitação	Competências Gerenciais atendidas
HG-01	Blitz Liderança (Ação Imediata)	Liderança de Equipes
HG-02	MBA de gestão de negócios Organização	Planejamento e Visão de Futuro
		Orientação para Resultados
		Empreendedorismo
HG-03	Programa de Coaching e Feedback	Impacto e influência
		Auto-confiança
		Flexibilidade Responsável
		Sinergia
		Capacidade de Solucionar
		Orientação para a Qualidade
		Administração de Conflitos
		Capacidade de Negociação
		Iniciativa
		Empatia
HG-04	Treinamento em Liderança de Equipes	Liderança de Equipes
HG-05	Gestão de Pessoas	Gestão e Desenvolvimento de
HG-06	Receber Coach	Capacidade de Trabalhar sob Pressão
		Auto-controle
		Diretividade
HG-07	Negociação, Influência e Poder	Comunicação e Persuasão
HG-08	Desenvolvimento do Potencial Criatividade	Criatividade e Inovação
HG-09	Desenvolvimento de equipe	Facilidade de relacionamento interpessoal
HG-10	Comitê de Interesse	Colaboração visando troca de conhecimento
HG-11	Programa de ambientação fornecido por cada empresa	Disciplina
HG-12	Tomada de Decisão	Gestão de Riscos

b) Estimativa de Turmas dos Programas de Desenvolvimento:

Foi estimado o número de participantes potenciais (tabela 8) para cada um dos programas de capacitação criados com base nos *GAP*s identificados como prioritários.

O levantamento da quantidade de participantes foi realizado com o apoio dos RHs das empresas e refere-se ao potencial total do Sistema. A definição de quantidade e tipo[2] de turmas a ser realizada no período não foi definida, pois dependia da conclusão do ciclo orçamentário das empresas.

As estimativas detalhadas encontram-se na tabela 8 a seguir:

Tabela 8: Estimativa do número de participantes potenciais para os programas de desenvolvimento

Nome do Programa de Desenvolvimento	**No. Potencial de Participantes**
"100% No Mercado" 1o Tema - Venda Segmentada por Canais (Ação Imediata)	3500
Gestão de Finanças Corporativas	3800
Finanças no Supply Chain	500
Custos e Formação de Preço	30
Merchandising	3800
Treinamento Nielsen	50
Seminário de *Marketing* para o Varejo	500
Previsão de Demandas	500
Técnicas de Vendas	2000
Negociação	2000
Logística Integrada I e II	248
Identificação de Oportunidades	250
Planos e Táticas de Vendas	3500
Gestão Estratégica de Transportes	20
Planejamento Estratégico	250
Congressos e Conferências	1200
Pesquisa Operacional	250

Cont.

[2] Tipo de turma neste caso refere-se a Turmas FECHADAS e ABERTAS. Turma Fechada significa que o curso será realizado com colaboradors somente de uma empresa, normalmente em suas próprias dependências. A turma aberta é anunciada para todas as empresas, e serão aceitas inscrições de colaboradors de qualquer uma delas, compondo turmas mistas.

Cont.

Customer Service	300
Gestão de Estoques	180
Gestão Estratégica de Fornecedores e Parceiros	20
Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos	20
Workshop Planejamento e Controle de Produção	50
Gerenciamento Total do Produto (TPM - Total Product Management) - Módulo Gerencial	288
Logística Empresarial de Distribuição	20
Seminário Pesquisa de Benchmarking	-
Indicadores de Qualidade e Produtividade	288
Gerenciamento Total do Produto (TPM - Total Product Management) - Módulo Operacional	288
Blitz de Liderança (Ação Imediata)	2.000
MBA de gestão de negócios Organização	45
Programa de Coaching e Feedback	2500
Treinamento em Liderança de Equipes	2500
Gestão de Pessoas	2500
Receber Coach	2500
Negociação, Influência e Poder	2500
Desenvolvimento do Potencial Criatividade	45
Desenvolvimento de equipe	250
Comitês de Interesse	500
Programa de ambientação fornecido por cada empresa	2500
Tomada de Decisão	250

6. ANÁLISE DA PESQUISA

6.1 PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES POR PROCESSO

Após as visitas e feita a análise de todo o material coletado, algumas observações da base qualitativa da pesquisa foram sumarizadas por processo e estão descritas a seguir.

6.1.1 Processo Comercial

Este processo é o mais relevante e sofre mais impactos em função das mudanças estratégicas, uma vez que os relacionamentos com clientes são feitos pelos gerentes ou executivos de contas. Há ciência, embora com graus de maturidade distintos, de que é necessário capacitar a força de vendas para conhecer melhor os mercados que irão atender. Ao invés de uma simples segmentação por produto (como refrigerante e cerveja, que possuem forças de vendas separadas), a força de vendas está sendo também segmentada pelo perfil do canal de venda – o supermercado que vende essencialmente para a mãe de família, o "bar da esquina" ou o restaurante onde pessoas consomem o produto no local, ou a padaria que exige o uso de técnicas que estimulem compra por impulso. Os gerentes de conta estão sendo organizados por: Grandes contas nacionais e locais; Contas verticais (bares, restaurantes, mini-mercados etc) dentro da região e Distribuidores. Cada gerente de contas deverá ter em maior ou menor grau as seguintes competências:

- Relacionamento com clientes
- Contratos comerciais – *inputs* / parâmetros
- Política de preços e descontos
- Composição de ofertas e mensagens direcionadas para cada mercado
- Resolução de conflitos comerciais

6.1.2 Processo de Logística

O processo de Logística é caracterizado pela grande capilaridade do sistema de distribuição da Organização. Os diversos distribuidores, sejam eles próprios ou terceirizados, abastecem quase que diariamente todos os pontos de venda.

Algumas operações estão ganhando espaço, entre elas a troca de produtos entre locais geográficos distintos, em função de ganhos de redução de custos na operação. Este é um aspecto importantíssimo, pois denota colaboração entre os fabricantes.

A estratégia comercial impacta diretamente a cadeia logística nos aspectos relativos às diferentes embalagens (carga no caminhão), às rotas de atendimento e os custos gerais de distribuição. Sob o ponto de vista organizacional, há variações sobre quem gerencia este processo, que ora pode estar ligado ao comercial, sob o ponto de vista da operação, e ora ligado ao planejamento e estratégia.

6.1.3 Processo Industrial

O processo industrial das fábricas é padronizado, muito embora o nível de uso de tecnologia pode variar de empresa para empresa. Todo o xarope, água e gás são comprados através de um "*pool*" visando ganhos de escala.

Sob o ponto de vista de planejamento da produção, as ordens são geradas com base em previsões de vendas mensais, geradas pela diretoria (no caso da Empresa A) e repassadas como metas para a força de vendas. O nível de acuracidade das previsões é bastante alto, dada a sofisticação dos modelos já existentes, com base em dados históricos, que incluem os períodos sazonais.

6.2 DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA

Durante a pesquisa ficou evidenciada a necessidade de discutir aspectos estratégicos de atuação da área de T&D para embasar a implementação do LNT baseado em competências estratégicas. Foi feito um estudo para o novo modelo de atuação do T&D, visando apoiá-lo num reposicionamento dentro da organização, que iniciou com um exercício de Visão e Missão. Este estudo foi preparado pela equipe do projeto em conjunto com a equipe gestora do T&D:

- Visão: “Capacitação para Resultados” - Forte comprometimento corporativo no que diz respeito ao desenvolvimento humano e tecnológico; posicionamento de maneira ética, criativa, visionária e competitiva.
- Missão: Fortalecimento e direcionamento para os valores e cultura desejados pela empresa;
- Criação, atração e retenção de talentos;
- Aumento do valor da empresa para os seus clientes e acionistas pelo aumento da capacidade das pessoas;
- Desenvolvimento da capacidade de autogerenciamento das pessoas com alinhamento aos objetivos corporativos.

Os desafios e oportunidades existentes dentro do Sistema, descritos no quadro abaixo (figura 16) adicionaram conteúdo da situação presente, e junto com a Visão e Missão, foram utilizados na definição do modelo operacional de T&D.

DESAFIOS	OPORTUNIDADES
HETEROGENEIDADE do sistema Perfis profissionais são distintos em cada fabricante Ausência de padrões e de melhores práticas – especialmente nos processos do comercial e logística/distribuição	Implantação no T&D do modelo de “Levantamento de necessidade de treinamento com base nas Competências Estratégicas”
Necessidades de INVESTIMENTO maciço em treinamento Contratação e/ou preparação de treinamentos locais, próximos da demanda, mas não padronizados pelo sistema Diferentes RHs provêem diferentes níveis de atendimento Falta de escala na contratação de provedores	Demonstrar ganhos da INTEGRAÇÃO do Sistema também em um Plano de Desenvolvimento
Ausência de cultura de MEDIÇÃO Retorno de iniciativas de treinamento é intangível dentro do Sistema	Implantar instrumentos e cultura de medição
Crescente dificuldade na aprovação dos ORÇAMENTOS de treinamento	Reconhecimento crescente das COMPETÊNCIAS como fator-chave para a competitividade do Sistema

Figura 16: Desafios e Oportunidades de T&D no Sistema

Fonte: Própria

6.2.1 Objetivos e métricas do Modelo de Atuação de T&D

Para ocupar o espaço de principal provedor de treinamento para o Sistema, o T&D fará um alinhamento com a política FIT ("Foco", "Integração" e "*Tracking*") que é estratégica para o Sistema, e que no caso de T&D será composta dos seguintes elementos:

a) Foco - Consiste na execução de projetos e iniciativas com real grau de excelência. Para o T&D, significa traduzir imediatamente a estratégia comercial e as necessidades levantadas em ações práticas de treinamento. Dentro de Foco temos:

- Competência-Essencial - Atuação direta na evolução dos níveis de competência das funções principais do sistema.
- Compromisso com resultado – Execução de treinamentos que impactam diretamente os resultados de cada fabricante. Entendendo como resultados importantes, aqueles identificados pela empresa ao indicar os *KPI*s.

b) Integração - União dos membros do Sistema para atingimento de objetivos comuns e melhores resultados. Dentro de Integração temos:

- Uniformidade - Fornecer treinamentos em melhores práticas e treinamentos específicos de forma padronizada para a Organização, mesclando esta padronização com as vantagens competitivas regionais.
- Parcerias estratégicas - Alianças com provedores que fortaleçam o posicionamento do T&D e tragam prestígio aos colaboradores que frequentarem seus cursos.
- Comunicação – mecanismos mais formais e eficazes de comunicação do T&D com as diferentes comunidades da Organização.

c) *Tracking* - Qualquer iniciativa deve ser mensurada conscientemente, para que haja aprendizagem ou se tome decisões para correção de rumo. Dentro de *Tracking* temos:

- Aprendizado contínuo - Relacionado ao registro da inteligência da empresa, suas estratégias, histórias de sucesso e insucesso, como forma de sustentar aprendizado contínuo e busca de melhores resultados.

- Mensuração - Medição seletiva dos resultados obtidos com treinamentos ligados às competências-chave e estratégicas, demonstrando aos executivos os ganhos obtidos com os cursos do T&D.

6.2.2 Indicadores de Desempenho

Foi considerado necessário o estabelecimento de um conjunto de indicadores de desempenho, para serem apresentados nas reuniões internas entre o T&D e executivos do Sistema. Alguns desses itens serão passos posteriores à implementação do LNT e dependerão de um estudo específico.

Indicadores de Resultado (externos):

Recursos Humanos:

- Evolução dos níveis (médios) de proficiência nas Competências por fabricante
- Avaliação qualitativa dos colaboradores
- Negócios
- Retorno de Satisfação dos Executivos - Alinhamento das Ofertas de Treinamento
- Retorno sobre Investimento dos principais treinamentos-*ROI*
- Receita adicional com venda de treinamento para público externo
- Custo hora médio de treinamento versus média do mercado
- Visibilidade
- Número de citações positivas na imprensa
- Número de convites para palestras externas

Indicadores de Processo (internos)

- Volume de horas de treinamento por aluno
- Volume de alunos treinados por Fabricante
- Número de cursos fornecidos
- Participação de colaboradores internos (multiplicadores)
- Índice de projetos implantados

6.2.3 Desenho do Modelo de Atuação de T&D

O T&D trabalhava sob regime de demanda, atendendo reativamente aos pedidos de treinamento feitos pelas empresas franqueadas do sistema. Sua estrutura de processos era composta dos seguintes elementos:

- Definição de fornecedores de treinamento (*Sourcing*) – compreende a identificação de potenciais fornecedores que possam elaborar e prover treinamentos específicos, conforme a demanda identificada pelo T&D.
- Planejamento operacional dos treinamentos – compreende os agendamentos dos treinamentos nos fabricantes, em consonância com a disponibilidade dos instrutores e dos treinandos.
- Execução dos treinamentos – trata-se do processo de treinamento em campo propriamente dito.
- Avaliações dos treinamentos – compreende a elaboração de questionários de avaliação, distribuição e preenchimento pelos treinandos de sua avaliação e discussão por parte da gestão do T&D juntamente com os provedores de treinamento.

O modelo definido neste relatório sugeriu a criação, em modo contínuo, de quatro subprocessos a serem desempenhados pela área de T&D do sistema, descritos abaixo:

- Levantamento de necessidade de treinamento – compreende a atualização dinâmica, cíclica e periódica das necessidades de treinamento do Sistema, com base no modelo apresentado, coletados através de reuniões presenciais ou com uso de sistema de informação específico.
- Acompanhamento de Resultados – compreende a adoção contínua de medição dos resultados efetivos de cada conjunto de treinamentos efetuado pelo T&D através de metodologias específicas. O processo visa eliminar subjetividade nas opiniões relativas ao desempenho das funções “treinamento” e “capacitação” perante o Sistema Organização. A evolução desse item é a implementação de um modelo de retorno de investimento (ROI- r*eturn on investment)* para treinamentos.
- Informação e Monitoramento sobre Congressos, Conferências e Workshops oferecidos pelo mercado que sejam do interesse das empresas englobadas

pelo sistema com o objetivo de atender a constante necessidade de reciclagem e conhecimento de novas ferramentas e tecnologias.

- Criação de “Comitês, Comunidades de Interesse ou de Ajuda” com objetivo de dinamizar e compartilhar as melhores práticas, possibilitando rapidez na aplicação de soluções eficientes para as demais empresas do sistema. Esse processo permite a troca de informação e, conseqüentemente, facilita a homogeneidade dos processos e incremento do nível de proficiência dos participantes.

6.2.4 Papéis no Modelo de Atuação do T&D

O T&D atuava de forma reativa dentro do Sistema, ofertando seu cardápio de cursos pelo relacionamento com os RHs dos fabricantes, aguardando suas demandas. O modelo de gestão proposto mantém este vínculo, além de privilegiá-lo através da adoção do modelo de LNT como um processo contínuo do T&D, onde passa a ter um papel pró-ativo de identificação de demandas. Os papéis referentes ao Comitê de Gestão do T&D e RH dos Fabricantes permaneceram inalterados sob o ponto de vista orgânico e funcional.

6.2.5 Benefícios do Novo Modelo de Atuação do T&D

A adoção do novo Modelo de Atuação do T&D com o Levantamento de necessidade de treinamento baseado nas competências estratégicas tem a intenção de beneficiar a organização nos seguintes itens:

- Respeito às necessidades locais
- Uniformidade do modelo de capacitação
- Promover maior Integração do Sistema
- Rapidez na divulgação das mensagens do Franqueador
- Rapidez para lançar soluções vinculadas às estratégias do Sistema
- Capacidade de desenvolver soluções gerais ou customizadas
- Proporcionar equipe de experts trabalhando para todos no Sistema
- Soluções de alto gabarito e Parcerias de Renome disponíveis para todos no Sistema
- Capacidade de reduzir custos pela escala no volume negociado.

- Capacidade de iniciar processo de mensuração de resultados de Treinamento para tangibilizar o retorno aos fabricantes.

7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi construir um modelo de levantamento de necessidade de treinamento baseado na identificação das competências de maior impacto na estratégia de negócios, utilizando os indicadores-chave de desempenho (*KPI*s) como referência e valorização das iniciativas de T&D.

O objetivo específico de identificar o reconhecimento do vínculo do plano de desenvolvimento com o potencial incremento nos resultados estratégicos do negócio foi atingido antes mesmo de concluído o trabalho.

Destaca-se que entre os pesquisados a atitude foi muito positiva em relação ao trabalho que estava sendo realizado. Houve entendimento do conceito por parte dos executivos, gerentes e profissionais envolvidos durante as entrevistas, quando eles reconheceram a vinculação do trabalho com as suas necessidades estratégicas.

Alguns executivos não conheciam o conceito de competências e tiveram pela primeira vez a percepção de lacunas que desconheciam.

A possibilidade dos executivos participarem ativamente da construção do Plano de Treinamento para seus próprios colaboradores criou uma nova relação de parceria entre as áreas de negócios e o representante de RH local, além de permitir, pela primeira vez, ao representante do T&D que fosse reconhecido pelos executivos do Sistema como parte integrante da organização franqueada. Com isso, T&D passou a ser vista como uma alternativa prioritária para soluções de desenvolvimento.

O conjunto de levantamentos e recomendações permitiu a elaboração de um plano de implantação que prioriza as necessidades gerais da organização, a estratégia individual de cada empresa, as funções mais relevantes e o volume de demanda existente. Como todo plano, precisa ser adequadamente acompanhado e ajustado para atender às expectativas dos clientes internos do T&D e garantir sua evolução contínua e sua proposição de valor.

A aprovação orçamentária foi encaminhada e não concluída em função da dependência do processo de cada empresa envolvida.

Com isso foram alcançados os objetivos inicialmente propostos de:

1) Proporcionar um diálogo em uma linguagem de negócios, proporcionando um novo relacionamento de parceria entre estes "públicos".
2) Estabelecer um entendimento do vínculo entre os programas de treinamento e seu potencial de impacto nos resultados de negócios.
3) Tornar visíveis lacunas de competências não percebidas no dia-a-dia.
4) Demonstrar uma ordem de importância dos treinamentos entre áreas de negócios e funções com relação à estratégia global da organização.
5) Aumentar a demanda de treinamentos em função de um modelo pró-ativo e de maior possibilidade de aprovação orçamentária.

7.1.1 Outras considerações

Para o nosso estudo, a escolha de trabalhar com múltiplas organizações pertencentes a um sistema de franquias, apesar de mais rica, representou um desafio na elaboração do modelo. Neste sistema de franquias o modelo deveria ser completo o bastante para permitir uma visão consolidada consistente, porém suficientemente simples para que pudesse ser assimilado e aplicado nos diferentes processos de gestão existentes.

Por fim o esforço foi recompensado, pois tivemos a oportunidade de observar três aspectos de aplicabilidade do modelo:

1) O modelo pode ser aplicado em uma **organização** ou **departamento** de qualquer porte, **em conjunto** ou **isoladamente**.
2) O modelo também é aplicável a um grupo de empresas interligadas, como por exemplo um **sistema de franquias**, que podem utilizar resultados **consolidados** ou **individuais.**
3) Pelo mesmo motivo do item 2, considerando que funcionou em um sistema de franquias com modelos de gestão diferentes, pode ser adaptado para aplicação em empresas de uma rede de valor, atendendo ao desenvolvimento de fornecedores e clientes de maneira sinérgica.

Alguns critérios utilizados nessa pesquisa foram escolhidos pela organização pesquisada, e poderão ser diferentes quando o modelo de levantamento de necessidade de treinamento (LNT) for aplicado em outras organizações. Nesse estudo, foram utilizados dois parâmetros de comparação para os indicadores-chave de desempenho do negócio (*KPI*s) : as competências e as funções-chave. O modelo poderá ter uma versão simples caso seja aplicado o critério de um único parâmetro de comparação com as competências, eliminando também as questões de homogeneidade e heterogeneidade dos treinamentos.

O modelo operacional do T&D necessitou de alteração para contemplar processos adicionais. A institucionalização do modelo LNT, indicando a criação de um modelo para acompanhamento de resultados, bem como informação e monitoramento sobre congressos, conferências e *workshops* oferecidos pelo mercado, além da criação de "Comitês de Interesse", foram indicados para ser incorporados às demais atividades de ofertas, planejamento e execução de treinamentos.

7.1.2 Benefícios do modelo

Acreditamos que o treinamento adequado traz resultados para o negócio, pois sendo o capital humano um fator de competitividade, o seu desenvolvimento direcionado irá agregar valor. O paradoxo é que hoje, quando os ciclos de renovação do conhecimento se tornam cada vez mais curtos, indicando a necessidade de reciclagem permanente dos profissionais, as organizações fazem cada vez mais exigências para aprovar investimentos em treinamento, e as áreas de T&D têm trabalhado com orçamentos cada vez mais restritos.

Este trabalho foi baseado em uma experiência prática de uma área de T&D que necessitava demonstrar a validade do investimento em treinamento para viabilizar a sua própria existência. Com base nos resultados deste trabalho pode ser elaborado um novo modelo operacional.

A utilização deste instrumento em empresas que tenham clareza de objetivos de negócios a serem alcançados facilita o envolvimento dos executivos das diversas áreas na identificação dos indicadores-chave de desempenho (*KPI*s) e posteriormente na sua correlação com as competências e funções-chave. Assim, eles entenderão o sentido estratégico do levantamento de necessidade de treinamento e estarão comprometidos desde o início do processo.

Este modelo mostrou ser uma maneira de aproximar o T&D das áreas operacionais da organização. Com isso, cresce a possibilidade de apoio desses executivos para a aprovação dos planos de treinamento.

7.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A posição instável do Treinamento&Desenvolvimento deste sistema de franquias, isto é, a posição enfraquecida da "educação" perante a hierarquia, é como na maioria das empresas que tem seus parâmetros de sucesso baseados em dados financeiros. A ausência de instrumentos por parte de T&D para demonstrar financeiramente seus objetivos e retorno de investimento impede seu diálogo na linguagem dos negócios.

A criação de um modelo de levantamento de necessidade de treinamento (LNT) baseado em competências, pela visibilidade da correspondência com os resultados de negócios, propicia um fortalecimento da área de T&D antes mesmo de implementados instrumentos de cunho claramente financeiro como o de retorno do investimento (ROI – *return on investment)*.

Assim que forem implementados o LNT e o modelo de competências, seguidos da adoção de conceitos e procedimentos de uma educação ampla e contínua para os membros da organização, estão prontos os fundamentos de uma universidade corporativa. A partir daí, queremos sugerir que a universidade corporativa, que já tem a missão da educação, seja também estudada como a possível gestora do conhecimento nas organizações.

Não existe um órgão, departamento ou executivo cuja missão ou preocupação seja a gestão do conhecimento da organização, ao contrário, o conhecimento não é compartilhado, e pode se dizer que a "roda é reinventada" todos os dias em vários lugares diferentes. Isso não é raridade.

O conhecimento já é aceito por muitos como um fator de produção importante, mas não existe nas empresas um "espaço" para "pensar" as estratégias de gestão do conhecimento de forma consistente, sinérgica e responsável. O que existe, quando existe, são iniciativas isoladas, sem sinergia e sem um compromisso explícito com a estratégia geral do negócio.

Ora, muito se fala que *marketing* não se restringe a um departamento, ele está em toda a empresa, mas existe uma diretoria de *marketing* para dar as diretrizes estratégicas, "pensar" o *marketing* e "responder" por ele. Igualmente a gestão de pessoas, ela é feita por todos os líderes de uma organização, mas existe uma diretoria de RH para definir estratégias e responder por elas. Assim também é com qualidade. Igualmente o conhecimento está em toda a empresa, é responsabilidade de todos, e assim deve ser. Mas carece de um líder que assuma o "pensar estratégico" e a "responsabilidade" de implementar de maneira coordenada os projetos que forem necessários. Dessa forma, sugerimos aprofundar o estudo, em particular, das funções da universidade corporativa como gestora dos capitais do conhecimento (CAVALCANTI *et al.*, 2001) de uma organização.

Atualmente as iniciativas de gestão do conhecimento surgem em vários departamentos diferentes de forma desconectada sem que haja uma estratégia comum. Conforme seu tipo, os projetos costumam iniciar por áreas como: recursos humanos com gestão de competências; *marketing* com inteligência competitiva; informática com gestão de documentos; área comercial com CRM, e outros. Na figura 17 estão citados alguns projetos típicos de gestão do conhecimento, conforme o modelo do CRIE, com a inclusão da universidade corporativa no centro da figura para representar a orquestração para sinergia de todos os projetos.

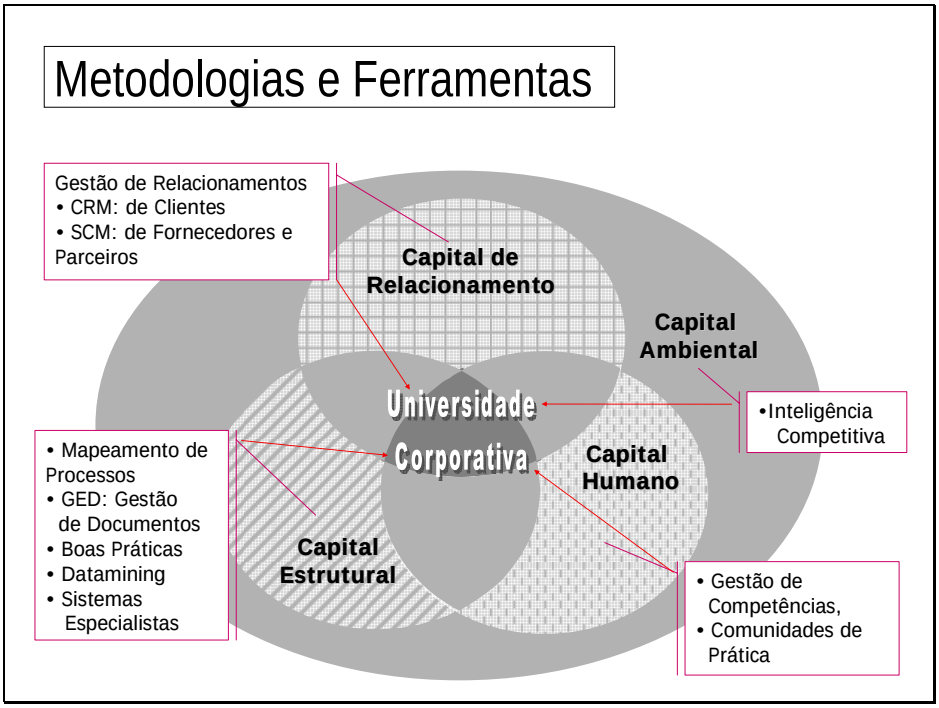


Figura 17: Capitais do Conhecimento® Modelo do CRIE, adaptado com a inclusão da Universidade Corporativa

Fonte : Crie – Centro de Referência em Inteligência Empresarial – Coppe/UFRJ adaptado

Considerando que seja possível conectar e obter sinergia dos diversos projetos de gestão do conhecimento, o simples fato de abrigá-los em uma área, a Universidade Corporativa, levará a alguns possíveis benefícios:

- passa a haver uma estratégia de nível organizacional
- evita esforços duplicados
- cria sinergia entre projetos e equipes
- diminui custos
- designa um responsável pela gestão do conhecimento

Neste sentido, a nossa recomendação é o aprofundamento do estudo para identificar como ocorrem as diversas iniciativas isoladas de gestão do conhecimento para que tenham uma estratégia comum e sinergia. A hipótese básica é que as Universidades Corporativas sejam unidades com vocação para acolher a missão estratégica de gerir o conhecimento e assumam essa responsabilidade nas organizações.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEE, Verna. "Novas Ferramentas para uma Nova Economia". Rio de Janeiro, *Revista Inteligência Empresarial*, n. 3, ed. CRIE-COPPE-UFRJ, Abr. 2000.

AMATUCCI, M. *Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico*. D.Sc., Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 2000.

AULETE, Caldas. *Dicionário contemporâneo da língua portuguesa*, v. 2. 5 ed. Rio de Janeiro: [s.n.],1964.

BOYATZIS. *The Competent Manager*. [s.l.]: [s.n.], 1982.

CAVALCANTI, M., GOMES, E., PEREIRA, A. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento – Um Roteiro para a Ação*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação*: Economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede, vol.I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAVENPORT, T. "From data to knowledge", *Oracle Magazine*. 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial – Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual*, 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DE LA POZA, Juan. "La Selección de Recursos Humanos basada em las competencias. Propuesta de um modelo para la selección de Recursos Humanos". *Revista de la Asociación Espanola de Dirección de Personal*, n. 4, mar. 1998.

DRUCKER, P. "A nova sociedade das organizações". In: Howard, R. (org.), *Aprendizado Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUTRA, J. S., et al. *Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, Marisa P. *Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

EASTERBY, S.; THORPE, M.R.; LOWE, A**.** *Management Research: An Introduction*. London: Sage, 1991.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992.

FISCHER, André Luiz. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese de D.Sc., Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FONTANA, A.; FREY, J.H.. "Interviewing: The Art of Science". In: Denzin, N.K. Lincon, Y.S., *Handbook of Qualitative Research*, CA, USA, Sage, 1994.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Adilda S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.4, Jul/Ago, 1995, p.65-71.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

JAEGER, Werner. *Paidéia, A formação do Homem Grego.* São Paulo: Martins Fontes, 2001.

KELINGER, F. N. *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: EPU, 1980.

LE BORTEF, G. *De la competénce*. pp.15-42, Editions D'Organizations, 1995.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. *Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, G. A. *Manual para Elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.

McCLLELAND, D. C. "Testing for competence rather than intelligence", *American Psychologist* n. 28, pp. 1-14, 1973.

McCLELLAND, David C. *Human Motivation*. Cambridge University Press, 1985.

MEISTER, Jeanne C. *Corporate Universities Lessons In Building A World-Class Work Force*. Mc Graw-Hill, 1998.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.* São Paulo: Makron, 1999.

NONAKA, I. "A empresa criadora do conhecimento". In: Howard, R. *Aprendizado organizacional*, Rio de Janeiro, Campus, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, T. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARRY, Scott B. "The Quest for Competencies". *Training*, Vol.33, Issue 7, jul. 1996, p.48-54.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. "The core competente of the corporation". *Harvard Business Review*, may-jun. 1990, p.3-15.

PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SANDBERG, Jörgen, Understanding Human Competence at Work: na interpretative approach. *Academy of Management*, Vol.43, num.1, 2000. p.9-25.

SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter. "Learning infraestructures". *Executive Excellence*, feb. 1995, p.07.

SPENCER, Lyle M., SPENCER, Signe M. *Competence at Work - Models for Superior Peformance*. John Wiley & Sons, Inc. 1993.

SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações – Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TEIXEIRA, J. *Gerenciando Conhecimento*. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TOMÁS, José M. G. "Diez Perguntas sobre selección por competencias". *Revista de la Asociación Espanola de Direcion de Personal*, n. 6. Sep. 1998.

VALLE, Rogério, et. al. *O Conhecimento em Ação - Novas Competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

VERGARA, S. C., RAMOS, D. R. M. "Motivos para a criação de Universidades Corporativas – estudos de casos". *Revista de Admnistração Mackenzie*, ano 3, n.2 p.79-98, 2002.

VERGARA, S. C. Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa. *Cadernos de Pesquisa.* Rio de Janeiro: EBAP/FGV. Doc. – CAD. Pesq. 02, 1991.

WATERMAN, Robert H, WATERMAN, Judith A.; COLLARD, Betsy A. "Toward A Carrer-Resilient Workforce". *Harvard Business Review*, jul-aug.1994.

WORLD Bank. *What is knowledge management*?, A background document to the World Development Report, October 11, 1998.

YIN, R.K. *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications, Beverly Hills, California, 2.ed, 1994.

ZARIFIAN, P. *Objectif Compétence*. Paris: Liaisions, 1999.

ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela Competência*. Centro Internacional de Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia.Rio de Janeiro: [s.n.], 1996.

9. GLOSSÁRIO

Competência – Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam a maioria dos trabalhos (papéis ou responsabilidades) de uma pessoa e que se correlacionam com o desempenho em um trabalho.

Comunidades Virtuais de Interesse ou Prática – Grupos de pessoas com interesses comuns – em uma organização ou em várias – que se formam paulatinamente, objetivando a comunicação através de e-mails, chats, websites. Profissionais de áreas diferentes passaram a poder trocar informações relevantes para o seu dia a dia, sobre suas "melhores práticas", sobre seus processos e a compartilhar soluções para os seus problemas mais comuns.

Cultura Organizacional – cada organização é um sistema complexo de características, crenças e valores próprios, que se interagem e cuja dinâmica é possível ser observada, analisada, interpretada. É possível mas difícil realizar intervenções de mudança na cultura organizacional.

Descrição de cargos – processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo, que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. É o detalhamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo, dos deveres e responsabilidades envolvidos.

Educação Corporativa – é para alguns autores um sinônimo de Universidade Corporativa.

Educação digital – treinamento realizado por meio de computadores.

Educação à Distância – Modalidade de treinamento onde não há o encontro presencial entre aluno e professor. Pode ser realizado por meio eletrônico (e-learning), papel (correspondência), televisão (telecurso).

Gestão de Competências – Processo que tem como objetivo adequar as competências certas, no lugar certo, na hora certa, ao custo certo para a organização. É baseado no mapeamento, desenvolvimento e alocação das competências necessárias ao negócio.

Gestão do Conhecimento – Conjunto de processos que governam a criação, uso e disseminação do conhecimento na forma a atingir seus objetivos de negócios. E uma certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócios em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva para a organização.

Gestor de Pessoas – Gerente com subordinados na hierarquia de uma organização, ou um profissional que não tem subordinados formais, mas que desempenha papéis de liderança de pessoas.

Indicadores-chave de desempenho, Indicadores de desempenho estratégicos, "*KPI*", do inglês *Key Performance Indicator* – São itens de medição de desempenho que cada área de negócio pode definir para acompanhar a sua tendência de atingir as metas estratégicas do período.

Levantamento de Necessidades de Capacitação – O mesmo que Levantamento de necessidade de treinamento LNT

LNT - Levantamento de necessidade de treinamento – Corresponde ao diagnóstico preliminar dos treinamentos que devem ser feitos.

Mentor – Orientador. Alguém com expertise em determinado assunto, que irá orientar o profissional por um período predeterminado.

Perfil de competências do cargo – Conjunto de competências requeridas para que as tarefas e atribuições do cargo sejam desempenhadas com sucesso.

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) – Plano de capacitação profissional, formalizado entre o gerente e o colaborador, e que compreende as competências que devem ser desenvolvidas no decorrer do ano.

Rodízio de Cargos e Designações Nacionais e Internacionais – Programas que incentivam o deslocamento de pessoas entre áreas e em alguns casos, entre países diferentes, objetivando o compartilhamento de conhecimentos entre diferentes departamentos e culturas.

Sistema de Franquias – metodologia de expansão, utilizada por uma empresa (franqueadora) que detém o know how (experiência), uma marca forte reconhecida e um histórico de sucesso na venda de determinado produto e/ou serviço. Definição ABF (Ass. Bras. Franquias) – Sistema onde alguém (franqueador) autoriza um terceiro (franqueado) a explorar os direitos de uso da marca, os direitos de distribuição de produtos e/ou serviços em um mercado definido e os direitos de utilizar um sistema de operação e gestão de um negócio de sucesso.

T&D (Treinamento e Desenvolvimento) – Subsistema da área de Recursos Humanos, com função básica de treinar pessoas no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para o exercício dos cargos, funções ou papeis.

Terceirização – Comprar fora (de terceiros) tudo o que não fizer parte do negócio principal de uma empresa, ou seja, serviços não estratégicos e que não produzem valor, em vez de os produzirem internamente.

Treinamento na Função (On-the-job) – desenvolvimento que se dá no dia-a-dia. Utilização da rotina dentro das tarefas práticas de um indivíduo, sem retirá-lo para a sala de aula.

Universidade Corporativa – É um guarda chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de colaboradores, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais. Componente da Gestão do Conhecimento, pode ser considerada uma ferramenta de suporte à esta, no cumprimento de seu propósito de socializar o conhecimento. Propicia o aprendizado contínuo e oferece soluções de aprendizado compartilhado do conhecimento, atuando no sentido de que todos tenham as qualificações necessárias para sustentar os objetivos empresariais.

10. APÊNDICES NUMÉRICOS

APÊNDICE I - DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS
DOCUMENTO COMPLETO

Abaixo apresentamos o dicionário de competências em sua íntegra. Na coluna da esquerda estão listadas todas as competências gerenciais comportamentais e gerenciais de visão de negócios. Na coluna da direita a descrição da competência em questão.
As competências funcionais e técnicas estão apenas listadas não sendo passíveis de descrição de significado.

Dicionário de Competências

Competências Gerenciais Comportamentais

Gerenciais Comportamentais	
Auto-confiança	Confiança em si mesmo, segurança, alta estima.
Auto-controle	Equilibrio. Toma decisões sem envolvimento emocional. Enfrenta adversidades sem perder o foco. Tem visão crítica de sua própria atuação.
Colaboração visando troca de Competência	Capacidade de agregar e compartilhar conceitos, informações, técnicas e experiências práticas, transformando-os em ações e comportamentos que visem a efetividade dos objetivos da empresa.
Empatia	Capacidade de se colocar na posição de outras pessoas e tomar decisões adequadas analisando diferentes pontos de vista.
Empreendedorismo	Capacidade de buscar e identificar oportunidades de ação, propor e implementar soluções, de forma assertiva, inovadora e adequada.
Facilidade de relacionamento interpessoal	Capacidade de ouvir, processar e compreender as mensagens situando-as no contexto adequado, expressando-se e argumentando com coerência, usando o feedback de forma a facilitar a interação. Competências no relacionamento com seus pares, superiores, subordinados e usuários.
Flexibilidade Responsável	É flexível em relação à cenários e indivíduos. Age com certa liberdade e sabe avaliar a dimensão e o impacto de suas ações.

Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Administra os recursos de maneira a garantir eficiência na sua alocação para melhores resultados. Cria condições para o desenvolvimento da equipe delegando e fornecendo feeback. Coaching, desenvolvimento, motivação, relacionamento interpessoal, liderança de equipe.
Impacto e influência	Capacidade de tomar atitudes que forçam ou impedem que algo aconteça e de agir sobre outras pessoas de forma a efetivar aquilo que se quer. Capacidade de influenciar positivamente as pessoas frente aos desafios.
Iniciativa	Visão crítica do trabalho e constante busca de aprimoramento.
Liderança de Equipes	Capacidade de direcionar os esforços de pessoas e grupos para o alcance dos objetivos da instituição, incentivando o aprendizado, facilitando o desenvolvimento de indivíduos e equipes e promovendo um clima motivador e harmônico com foco na obtenção dos resultados propostos.
Sinergia	Capacidade de articular e coordenar pessoas para realizar um objetivo, gerenciando interesses conflitantes.
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar em grupo, integrando e respeitando a diversidade de Competências, valores, talentos e personalidades, superando interesses individuais na busca de objetivos comuns.
Comunicação e Persuasão	Facilidade de expor e de trocar idéias, capacidade de influenciar pessoas através do seu discurso.

Dicionário de Competências

Competências Gerenciais de Visão de Negócios

Visão de Negócios	
Administração de Conflitos	Enfrenta e resolve situações com equilíbrio e segurança, considerando as variáveis envolvidas, identificando causas, amenizando situações e buscando os meios para a solução.
Capacidade de Negociação	Conduz processo visando atingir/conquistar os pontos fundamentais de forma clara e precisa. Estabelece relação ganha-ganha com as partes.
Capacidade de Solucionar Problemas	Implementa soluções para problemas relacionados às suas atividades, seguindo padrões, procedimentos, rotinas e parâmetros previamente estabelecidas.
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	Reage bem ao ambiente competitivo e de negócio. Capaz de atender as demandas na velocidade exigida sem comprometer o resultado e a relação com as pessoas.

Criatividade e Inovação	Aprimora de forma criativa os processos prevendo prováveis consequências das suas ações. Discute e sugere mudanças em processos ou propostas de inovação.
Diretividade	Bom planejador, sentido apurado de logística, tem visão de negócio e foco no lucro.
Disciplina	Cumpre normas e procedimentos pré-estabelecidos pela empresa. Conduta, postura, comportamento e atitudes dentro dos padrões que garantam a ordem e o bom convívio.
Gestão de Riscos	Competências de identificar e/ou antecipar um problema, obstáculo ou oportunidade, e planejar ações preventivas/corretivas.
Orientação para a Qualidade	Busca o aperfeiçoamento contínuo dos padrões de qualidade e aplica-os aos processos relativos à sua área.
Orientação para Resultados	Toma decisões técnicas que produzem alto impacto na organização como um todo e que podem gerar consequências sobre os resultados globais da empresa no médio e longo prazo.
Planejamento e Visão de Futuro	Planeja, organiza, dirige e controla o esforço conjunto. Capacidade de tomar decisões importantes para alcançar os objetivos e conseguir os melhores resultados possíveis, com a maior eficiência e o menor custo.
Visão Sistêmica	Capacidade de considerar as diversas vertentes e suas relações na tomada de decisão. Analisa de forma crítica riscos e possibilidades.

Dicionário de Competências

Competências Técnicas

Áreas Técnicas	Competências Ténicas
Financeira	Análise Financeira e de Custos
Marketing	Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica
Marketing	Análise do Comportamento do Consumidor Final
Marketing	Análise de Mercado (concorrentes diretos e indiretos, tendências)
Marketing	Análise de Pesquisas Mercadológicas
Marketing	Pesquisa de Benchmarking
Marketing	Técnicas de Formação de Preços
Marketing	Técnicas de Merchandising

Marketing	Elaboração de Previsão de Vendas
Marketing	Elaboração de Relatórios Gerenciais
Vendas	Elaboração de Planos e Táticas de Vendas
Vendas	Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas
Vendas	Técnicas de Vendas
Logística	Roteirização da Entrega
Logística	Elaboração de Plano Tático de Distribuição
Logística	Competências de TI para Logísitca
Produção	Otimização de insumos produtivos, máquinas e equipamentos
Produção	Pesquisa Operacional
Qualidade	Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidade e Produtividade
Qualidade	Implementação de ações do Sistema de Qualidade Total

Competências Especiais

Grupos	Definição
Administração	Técnicas de administração e planejamento.
Ciências Exatas	Estatística, matemática e engenharia.
Engenharia de Produção	Processos industriais, mecanismos de distribuição e de suprimentos.
Finanças e Economia	Macro-economia, matemática financeira com foco em varejo, cálculo de finanças.
Marketing de Produtos de Consumo	Competência específico em varejo.
Qualidade e Produtividade Industrial	Princípios básicos do sistema da qualidade, Qualidade total, indicadores de qualidade e produtividade.
Supply Chain	Supply Chain no ramo de bebidas.

APÊNDICE II - Perfil padrão de função-chave

Exemplo: Gerente de Logística

Gerente de Logística

Função	Gerente de Logística
Missão	Otimizar os modelos logísticos de movimentação de matérias-primas e de produtos.
Descrição	Definir modelos, políticas e estratégias para os processos logísticos. Controlar e avaliar a execução das estratégias, buscando atingir os objetivos e resultados estabelecidos.

Competências

	Proficiência Necessária	
Descrição	**Gerente**	**Equipe**
Gerenciais		
Comportamentais		
Auto-confiança		
Empatia		
Empreendedorismo		
Facilidade de relacionamento interpessoal		
Flexibilidade Responsável		
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas		
Impacto e influência		
Iniciativa		
Liderança de Equipes		
Sinergia		
Trabalho em Equipe		
Visão de Negócio		
Administração de Conflitos		
Capacidade para Solucionar Problemas		
Capacidade de Trabalhar sob Pressão		
Gestão de Riscos		
Orientação para Qualidade		
Orientação para Resultados		
Planejamento e Visão de Futuro		
Visão Sistêmica		
Funcionais		
Elaboração e Controle de Orçamentos		
Gerenciamento da Demanda		
Gestão do Relacionamento com Cliente/Consumidor		
Identificação de Oportunidades de Negócios		
Estratégia Logística de Atendimento a Clientes		

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Gerenciamento da Cadeia de Distribuição

Gestão de Custos Logísticos

Gestão de Estoques

Gestão de Parceiros e Fornecedores

Gestão de Transportes e Movimentação

Técnicos

Análise Financeira e de Custos

Análise de Mercado (concorrentes diretos e indiretos, tendências)

Pesquisas de Benchmarking

Técnicas de Previsão de Demanda

Roteirização da Entrega

Elaboração de Plano Tático de Distribuição

Especiais

	Proficiência Necessária	
Descrição	**Gerente**	**Equipe**
Administração		
Ciências Exatas		
Engenharia de Produção		
Supply Chain		

APÊNDICE III - Correlação entre funções-chave e os cargos encontrados nas 4 empresas do sistema

Tabela completa

	Perfis Padrão						
Perfis Organização	Gerente de Logística	Gerente de Distribuição	Gerente de Produção / Gerente Industrial	Gerente de Planej. Produção / Materiais	Gerente Comercial	Gerente de Contas	Gerente de Marketing
Empresa A Diretor Comercial Grandes Clientes	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado
Empresa A Diretor Comercial	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa A Gerente Comercial Grandes Clientes	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado
Empresa A Gerente Comercial	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa A Gerente de Produção	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa A Gerente de Distribuição	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa A Gerente PCP	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa A Gerente de Inteligência de Mercado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar
Empresa A Gerente Desenvolvimento de Mercado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Contêm	Contêm
Empresa A Gerente de Inteligência de Mercado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar

Empresa A Gerente de Planejamento Estratégico	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Contêm
Empresa B Gerente de Divisão de Logística e Suprimentos	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa B Gerente de Operações de Logística	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa B Gerente de Divisão Industrial	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa B Gerente Industrial	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa B Gerente de Vendas	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa B Gerente de Divisão de Consumidores e Clientes Especiais	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado
Empresa B Gerente de Divisão de Orçamento e Planejamento Financeiro	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa C Gerente de Marketing	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar
Empresa C Gerente de Planejamento de Materiais	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar
Empresa C Gerente de Vendas	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Contêm	Contêm	Não Relacionado
Empresa C Gerente Industrial	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado

Empresa C Gerente de Distribuição	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa D Coordenador de Planejamento Estratégico	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Contêm
Empresa D Coordenador de Processos	Não Relacionado	Não Relacionado	Contêm	Contêm	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa D Supervisor de Processos	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa D Supervisor de Logística	Similar	Contêm	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa D Coordenador de Distribuição	Não Relacionado	Similar	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado
Empresa D Gerente Comercial	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Não Relacionado	Contêm	Contêm	Não Relacionado

Associação entre os perfis padrão e as funções encontradas nos levantamentos realizados .

APÊNDICE IV - *KPI*S DO SISTEMA
IMPORTÂNCIA RELATIVA DO *KPI* PARA O PROCESSO CORRESPONDENTE E PARA A ESTRATÉGIA GERAL DO SISTEMA.
MATRIZ A COMPLETA – TODOS OS PROCESSOS

Legenda
0 - Nenhuma contribuição
1 - Pouca contribuição
3 - Média contribuição
5 - Grande contribuição

***KPI*s Logística**			**Importância Relativa para o Processo Logística**	**Importância para a Estratégia Geral do Sistema**
Reduzir custo total da operação logística	Custo total da operação logística	Custo total da operação logística	5	3
Aumentar satisfação do cliente	Pontualidade da entrega	Número de pedidos atrasados	4	2
	Satisfação do cliente	Índice de satisfação do cliente	5	3
		Avaliação da qualidade na entrega	5	3
Aumentar receitas de vendas	Receitas de vendas	Índice de cobertura por região	5	3
		Mix de produtos no canal	5	3
		Mix de embalagens no canal	5	3
Melhorar os níveis de estoques	Despesas financeiras	Nível de cobertura do estoque (mat. prima e acabados)	5	3
Aumentar rentabilidade	Lucro operacional	ROI de projetos	3	2

***KPI*s Industrial**			**Importância Relativa para o Processo Industrial**	**Importância para a Estratégia Geral do Sistema**
Manter o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) dentro de patamares aceitáveis	Custo de produção por unidade / grupo de unidades	Custo por caixa produzida	5	2
		Índice de perdas	4	1
		Tempo de parada (setup / manutenção)	4	1
	Níveis de estoque	Giro de estoque	5	2
Reutilizar os ativos existentes	Níveis de ocupação da fábrica	Índice de ocupação da fábrica	5	2
	Níveis de investimento X retorno	ROI de projetos	5	2

Manter produto dentro dos níveis de qualidade	Rating Organização	Rating Organização	5	2
***KPI*s Comercial**			**Importância Relativa para o Processo Comercial**	**Importância para a Estratégia Geral do Sistema**
Aumentar market-share das marcas principais	Mix de produtos no canal	Mix de produtos no canal	5	5
	Mix de embalagens no canal	Mix de embalagens no canal	4	4
	Índice de cobertura	Índice de cobertura	5	5
Segmentar clientes pelo padrão de consumo	Volume total de receita por cliente	Volume total de receita por cliente	4	4
Garantir satisfação do cliente	Índice de satisfação do cliente	Índice de satisfação do cliente	3	3
Garantir a rentabilidade da Operação	Margem de lucro do revendedor	Preço final ao consumidor	5	5
	Nível de rentabilidade por canal / cliente / revendedor	Nível de rentabilidade por canal / cliente / revendedor	5	5
	Custo total da operação de vendas	Custo total da operação de vendas	3	3
Garantir a rentabilidade dos contratos de Grandes Clientes	Mix de produtos na rede	Mix de produtos na rede	5	5
	Mix de embalagens na rede	Mix de embalagens na rede	5	5
Aumentar o volume de vendas	Fortalecer os distribuidores	Volume total de receita com PVAs / distribuidores	4	4
	Volume total de receita por canal / cliente /vendedor	Volume total de receita por canal / cliente /vendedor	4	4
	Aumentar a positivação de cerveja	Market-share por produto	5	5

APÊNDICE V - Correlação de competências e *KPI*s por processo

Consolidado de todas as empresas do Sistema

Matriz B – exemplo: processo de logística

	***KPI*s Processo Logística**								
CompetênciaS	Custo total da operação logística	Número de pedidos atrasados	Índice de satisfação do cliente	Avaliação da qualidade na entrega	Índice de cobertura por região	Mix de produtos no canal	Mix de embalagens no canal	Nível de cobertura do estoque (mat. prima e acabados)	ROI de projetos
Funcionais									
Planejamento Estratégico e Tático	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Elaboração e Controle de Orçamentos	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Identificação de oportunidades de negócios	0	0	1	1	3	1	1	0	0
Gestão do relacionamento com cliente / consumidor	0	0	5	3	0	0	0	0	0
Gerenciamento da Demanda	1	5	3	1	1	1	1	5	0
Gestão de Produção	0	0	0	0	0	3	3	3	0
Elaboração de planos e programas de Qualidade e Produtividade	1	1	3	3	1	1	1	1	1
Gestão de Parceiros e Fornecedores	3	3	3	3	5	0	0	3	0
Estratégia Logística de atendimento a clientes	5	5	5	3	3	0	0	3	1
Gestão de Estoques	5	1	1	0	0	0	0	5	0
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	3	1	1	0	0	1	1	3	0
Gerenciamento da Cadeia de Distribuição	5	5	5	5	5	1	1	0	0
Gestão de Custos Logísticos	5	0	0	0	0	0	0	0	5

Gestão de Transportes e Movimentação	5	5	5	5	5	0	0	3	0
Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias	5	1	1	0	1	0	0	3	0
Técnicas									
Análise Financeira e de Custos	5	0	0	0	0	0	0	0	5
Técnicas de Formação de Preços	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Análise de Pesquisas Mercadológicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Análise de Mercado (concorrentes diretos e indiretos, tendências)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Análise do Comportamento do Consumidor Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pesquisa de Benchmarking	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Elaboração de Previsão de Vendas	3	1	1	1	3	3	3	5	0
Técnicas de Merchandising	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnicas de Negociação	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnicas de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Elaboração de Relatórios Gerenciais	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Elaboração de Planos e Táticas de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Roteirização da Entrega	3	5	3	3	1	0	0	0	0
Elaboração de Plano Tático de Distribuição	3	5	5	5	3	0	0	1	0
Competências de TI para Logística	5	0	0	0	3	0	0	1	0

Otimização de insumos produtivos, máquinas e equipamentos	0	0	0	0	0	1	1	1	0
Pesquisa Operacional	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidade e Produtividade	1	1	3	3	1	1	1	1	1
Implementação de ações do Sistema de Qualidade Total	1	1	3	3	1	1	1	1	1
Especiais									
Administração	3	0	0	0	3	0	0	0	3
Marketing de Produtos de Consumo	0	5	5	5	0	3	3	0	0
Ciências Exatas	5	0	0	0	0	0	0	0	1
Engenharia de Produção	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Finanças e Economia	5	0	0	0	0	0	0	0	1
Qualidade e Produtividade Industrial	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Supply Chain	5	3	3	1	3	0	0	5	5

0 - Nenhuma contribuição

1 - Pouca contribuição

3 - Média contribuição

5 - Grande contribuição

APÊNDICE VI - Correlação competências e *KPI*s por processos

Índices ponderados pela importância do *KPI* no processo consolidado de todas as empresas

Matriz C – exemplos:

1- Processo de Logística

2- TOTAL geral de todos os processos.

Matriz C-1
Processo de Logística

	***KPI*s Processo Logística**									
CompetênciaS	Custo total da operação logística	Número de pedidos atrasados	Índice de satisfação do cliente	Avaliação da qualidade na entrega	Índice de cobertura por região	Mix de produtos no canal	Mix de embalagens no canal	Nível de cobertura do estoque (mat. prima e acabados)	ROI de projetos	
Funcionais										**TOTAL**
Planejamento Estratégico e Tático	3	0	3	3	3	3	3	3	2	**23**
Elaboração e Controle de Orçamentos	9	0	0	0	0	0	0	0	6	**15**
Identificação de oportunidades de negócios	0	0	3	3	9	3	3	0	0	**21**
Gestão do relacionamento com cliente / consumidor	0	0	15	9	0	0	0	0	0	**24**
Gerenciamento da Demanda	3	10	9	3	3	3	3	15	0	**49**
Gestão de Produção	0	0	0	0	0	9	9	9	0	**27**

Elaboração de planos e programas de Qualidade e Produtividade	3	2	9	9	3	3	3	3	2	**37**
Gestão de Parceiros e Fornecedores	9	6	9	9	15	0	0	9	0	**57**
Estratégia Logística de atendimento a clientes	15	10	15	9	9	0	0	9	2	**69**
Gestão de Estoques	15	2	3	0	0	0	0	15	0	**35**
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	9	2	3	0	0	3	3	9	0	**29**
Gerenciamento da Cadeia de Distribuição	15	10	15	15	15	3	3	0	0	**76**
Gestão de Custos Logísticos	15	0	0	0	0	0	0	0	10	**25**
Gestão de Transportes e Movimentação	15	10	15	15	15	0	0	9	0	**79**
Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias	15	2	3	0	3	0	0	9	0	**32**
Técnicas										
Análise Financeira e de Custos	15	0	0	0	0	0	0	0	10	**25**
Técnicas de Formação de Preços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise de Pesquisas Mercadológicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**

Análise de Mercado (concorrentes diretos e indiretos, tendências)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise do Comportamento do Consumidor Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Pesquisa de Benchmarking	3	0	0	0	0	0	0	0	0	**3**
Elaboração de Previsão de Vendas	9	2	3	3	9	9	9	15	0	**59**
Técnicas de Merchandising	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Técnicas de Negociação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Técnicas de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Relatórios Gerenciais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Planos e Táticas de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Roteirização da Entrega	9	10	9	9	3	0	0	0	0	**40**
Elaboração de Plano Tático de Distribuição	9	10	15	15	9	0	0	3	0	**61**
Competências de TI para Logística	15	0	0	0	9	0	0	3	0	**27**
Otimização de insumos produtivos, máquinas e equipamentos	0	0	0	0	0	3	3	3	0	**9**
Pesquisa Operacional	3	0	0	0	0	0	0	0	0	**3**

Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidade e Produtividade	3	2	9	9	3	3	3	3	2	**37**
Implementação de ações do Sistema de Qualidade Total	3	2	9	9	3	3	3	3	2	**37**
Especiais										
Administração	9	0	0	0	9	0	0	0	6	**24**
Marketing de Produtos de Consumo	0	10	15	15	0	9	9	0	0	**58**
Ciências Exatas	15	0	0	0	0	0	0	0	2	**17**
Engenharia de Produção	9	0	0	0	0	0	0	0	6	**15**
Finanças e Economia	15	0	0	0	0	0	0	0	2	**17**
Qualidade e Produtividade Industrial	0	0	0	0	0	0	0	9	0	**9**
Supply Chain	15	6	9	3	9	0	0	15	10	**67**

Matriz C – 2
Total Geral - Todos os Processos

Competências	Comercial	Industrial	Logística	Relevância para os *KPI*s
Funcionais				
Planejamento Estratégico e Tático	235	12	23	**270**
Elaboração e Controle de Orçamentos	45	16	15	**76**
Identificação de oportunidades de negócios	130	0	21	**151**
Gestão do relacionamento com cliente/consumidor	123	0	24	**147**
Gerenciamento da Demanda	27	6	49	**82**
Gestão de Produção	0	38	27	**65**
Elaboração de planos e programas de Qualidade e Produtividade	0	34	37	**71**

Gestão de Parceiros e Fornecedores	20	10	57	**87**
Estratégia Logística de atendimento a clientes	0	0	69	**69**
Gestão de Estoques	0	13	35	**48**
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	0	23	29	**52**
Gerenciamento da Cadeia de Distribuição	0	10	76	**86**
Gestão de Custos Logísticos	0	4	25	**29**
Gestão de Transportes e Movimentação	0	6	79	**85**
Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias	52	28	32	**112**
Técnicas				
Análise Financeira e de Custos	20	12	25	**57**
Técnicas de Formação de Preços	50	0	0	**50**
Análise de Pesquisas Mercadológicas	48	0	0	**48**
Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica	57	0	0	**57**
Análise de Mercado (concorrentes diretos e indiretos, tendências)	47	0	0	**47**
Análise do Comportamento do Consumidor Final	151	0	0	**151**
Pesquisa de Benchmarking	15	0	3	**18**
Elaboração de Previsão de Vendas	128	0	59	**187**
Técnicas de Merchandising	64	0	0	**64**
Técnicas de Negociação	192	0	0	**192**
Técnicas de Vendas	192	0	0	**192**
Elaboração de Relatórios Gerenciais	0	0	0	**0**
Elaboração de Planos e Táticas de Vendas	260	0	0	**260**
Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas	235	0	0	**235**
Roteirização da Entrega	0	0	40	**40**
Elaboração de Plano Tático de Distribuição	151	2	61	**214**
Competências de TI para Logística	45	4	27	**76**
Otimização de insumos produtivos, máquinas e equipamentos	0	32	9	**41**
Pesquisa Operacional	0	26	3	**29**
Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidade e Produtividade	0	34	37	**71**
Implementação de ações do Sistema de Qualidade Total	0	34	37	**71**
Especiais				

Administração	219	6	24	**249**
Marketing de Produtos de Consumo	251	0	58	**309**
Ciências Exatas	34	8	17	**59**
Engenharia de Produção	0	24	15	**39**
Finanças e Economia	34	4	17	**55**
Qualidade e Produtividade Industrial	0	30	9	**39**
Supply Chain	0	12	67	**79**

APÊNDICE VII – Relevância estratégica dos *KPI*s para o processo

Correlação de importância de cada *KPI* com a estratégia da área

Exemplo: levantamento realizado na Empresa A – processo logística

Empresa: A

Processo: Logística

Responsável: R

Data:

Objetivos de negócio (Por quê?)	*KPI*s Estratégicos (O quê melhorar?)	*KPI*s Tático / Operacionais (Como melhorar ?)	Importância no contexto do processo
Reduzir custo total da operação logística	Custo total da operação logística	Custo total da operação logística	5
Aumentar satisfação do cliente	Pontualidade da entrega	Número de pedidos atrasados	2
	Satisfação do cliente	Índice de satisfação do cliente (Pesquisa OVCE)	5
Aumentar receitas de Vendas	Receitas de vendas	Índice de cobertura por região	5
		Mix de produtos no canal de vendas	5
		% novos produtos / canal	4
		Mix de embalagens por canal de vendas	5
Aumentar rentabilidade	Lucro operacional	Markup do revendedor	5
		ROI de projetos	3
		% de despesas / receita	3

APÊNDICE VIII – Relevância estratégica das funções-chave para os *KPI*s por processo
Índice de contribuição de cada função para os *KPI*s ponderados pela relevância do *KPI* para a estratégia da área

Exemplo: levantamento realizado na Empresa A – processo logística

Empresa: A

Processo: Logística

Responsável: R

Data:

		Funções						
		Gerente de Inteligência de Mercado	**Gerente de Desenvolvimento de Mercado**	**Gerente de Planejamento Estratégico**	**Gerente de Logística**	**Gerente de Planejamento Financeiro**	**Gerente de TI**	**Importância do *KPI***
***KPI*s Logística**	Custo total da operação logística	1	3	1	5	3	0	**5**
	Número de pedidos atrasados	0	0	0	5	0	0	**2**
	Índice de satisfação do cliente (Pesquisa OVCE)	3	5	0	0	0	0	**5**
	Índice de cobertura por região	0	0	5	0	0	0	**5**
	Mix de produtos no canal de vendas	0	5	0	0	0	0	**5**
	% novos produtos / canal	3	3	3	0	0	0	**4**
	Mix de embalagens por canal de vendas	0	5	0	0	0	0	**5**
	Markup do revendedor	5	5	0	0	0	0	**5**
	ROI de projetos	0	0	0	0	0	5	**3**
	% de despesas / receita	1	3	1	5	3	0	**3**
		60	**136**	**45**	**50**	**24**	**15**	

APÊNDICE IX – Perfil de Competências Necessárias

Proficiência necessária para a gerência e para a equipe

Exemplo: Função-chave: Gerente de Logística - Empresa A – processo logística

Empresa	A
Função	**Gerente Logística**
Missão	Otimizar os modelos Logísticos de Movimentação de matérias-primas e de produtos.
Descrição do Cargo	Definir modelos, políticas e estratégias para os processos logísticos. Controlar e avaliar a execução das estratégias, buscando atingir os objetivos e resultados estabelecidos.

Competências

	Proficiência Necessária		
Descrição	**Gerente**	**Equipe**	**Experiência**
Gerenciais			
Comportamentais			
Auto-confiança	4	4	
Empatia	4	4	
Auto-controle	4	3	
Flexibilidade responsável	4	4	
Empreendedorismo	5	3	
Iniciativa	5	4	
Sinergia	5	5	
Impacto e influência	4	4	
Liderança de equipes	5	4	
Visão de Negócio			
Diretividade	4	4	
Capacidade de administrar processos em geral	4	5	
Capacidade de definir estratégias de investimento	5	3	
Capacidade de negociação	4	3	
Planejamento e visão de futuro	5	4	
Administração de conflitos	4	3	
Capacidade para solucionar problemas	5	4	
Disciplina	4	4	
Espírito criativo e inovador	4	4	
Orientação para resultados	4	4	
Orientação para qualidade	4	4	
Funcionais			
Foco do Cliente	5	4	
Gestão de estoques	4	4	
Gestão de transportes, movimentação e armazenagem	4	4	
Estratégia de distribuição física	4	4	
Sistemas de medições de desempenho na cadeia de suprimentos	5	4	

Impacto do mix de produtos na cadeia de suprimentos	4	4	
Gerenciamento da demanda	4	3	
Capacidade de definir modelos logísticos	5	4	
Capacidade para identificar novas oportunidades de negócios	5	2	
Gestão de custos de roteirização	4	3	
Parcerias e desenvolvimento de fornecedores	4	4	
Gerenciamento do cadastro de clientes	5	4	
Capacidade para elaborar e controlar orçamentos	4	3	
Técnicos			
Gerenciamento da cadeia de suprimentos	5	4	
Modelos de previsão de demanda	5	4	
Análise Financeira e de Custos	4	4	
Logística	4	4	
Competência de metódos de pesquisa	2	2	
Competências de TI para Logística	3	3	

Especiais

	Proficiência Necessária		
Descrição	**Gerente**	**Equipe**	**Experiência**
Administração Empresarial	4	4	
Especialização em Gestão Empresarial	4	3	
Especialização em Supply Chain	4	4	
Marketing	4	4	
Especialização em Logística	4	3	

APÊNDICE X – Perfil de Competências Atuais

Proficiência ATUAl da gerência e equipe

Exemplo: Função-chave: Gerente de Logística - Empresa A – processo logística

Empresa	A
Entrevistado	L
Função	Gerente Logística
Missão	Otimizar os modelos Logísticos de Movimentação de matérias-primas e de produtos.
Descrição do Cargo	Definir modelos, políticas e estratégias para os processos logísticos. Controlar e avaliar a execução das estratégias, buscando atingir os objetivos e resultados estabelecidos.

Competências

	Proficiência Atual		
Descrição	**Auto-avaliação**	**Avaliação da Equipe**	**Experiência**
Gerenciais			
Comportamentais			
Auto-confiança	5	4	
Empatia	4	5	
Auto-controle	4	3	
Flexibilidade responsável	5	4	
Empreendedorismo	5	4	
Iniciativa	5	5	
Sinergia	4	5	
Impacto e influência	4	4	
Liderança de equipes	4	4	
Visão de Negócio			
Diretividade	4	4	
Capacidade de administrar processos em geral	4	4	
Capacidade de definir estratégias de investimento	4	3	
Capacidade de negociação	5	4	
Planejamento e visão de futuro	5	3	
Administração de conflitos	4	4	
Capacidade para solucionar problemas	5	3	
Disciplina	4	4	
Espírito criativo e inovador	5	4	
Orientação para resultados	4	3	
Orientação para qualidade	4	3	
Funcionais			
Foco do Cliente	4	4	5
Gestão de estoques	5	4	5
Gestão de transportes, movimentação e armazenagem	5	3	3
Estratégia de distribuição física	5	3	2

Sistemas de medições de desempenho na cadeia de suprimentos	5	4	2
Impacto do mix de produtos na cadeia de suprimentos	4	4	5
Gerenciamento da demanda	5	3	3
Capacidade de definir modelos logísticos	5	3	3
Capacidade para identificar novas oportunidades de negócios	5	4	3
Gestão de custos de roteirização	5	4	4
Parcerias e desenvolvimento de fornecedores	5	3	2
Gerenciamento do cadastro de clientes	4	4	5
Capacidade para elaborar e controlar orçamentos	4	3	2
Técnicos			
Gerenciamento da cadeia de suprimentos	4	3	2
Modelos de previsão de demanda	4	2	1
Análise Financeira e de Custos	5	2	1
Logística	5	4	5
Competência de metódos de pesquisa	4	2	1
Competências de TI para Logística	4	3	2

Especiais

	Proficiência Atual		
Descrição	**Auto-avaliação**	**Avaliação da Equipe**	**Experiência**
Administração Empresarial	4	4	5
Especialização em Gestão Empresarial	4	3	2
Especialização em Supply Chain	4	3	2
Marketing	4	3	1
Especialização em Logística	4	3	3

APÊNDICE XI – *GAP* de competências por função-chave

Diferença entre competências necessárias e atuais da gerência e equipe

Exemplo: função-chave Gerente de Logística - Empresa A – processo de logística

Empresa: A
Processo: Logística
Função: Gerente de Logística
Data:

Competências	Proficiência Necessária	Proficiência Atual	*GAP*	Recomendações de Treinamento	Outras Recomendações
Gerenciais					
Comportamentais					
Auto-confiança	4	5	(1)		
Empatia	4	4	-		
Auto-controle	4	4	-		
Flexibilidade responsável	4	5	(1)		
Empreendedorismo	5	5	-		
Iniciativa	5	5	-		
Sinergia	5	4	**1**	Curso - Negociação, Influência e Poder	
Impacto e influência	4	4	-		
Liderança de equipes	5	4	**1**	Curso - Negociação, Influência e Poder	
Visão de Negócio					
Diretividade	4	4	-		
Capacidade de administrar processos em geral	4	4	-		
Capacidade de definir estratégias de investimento	5	4	**1**	Curso - Gestão de Finanças Corporativas - Finanças para Não-Financeiros	
Capacidade de negociação	4	5	(1)		
Planejamento e visão de futuro	5	5	-		
Administração de conflitos	4	4	-		
Capacidade para solucionar problemas	5	5	-		
Disciplina	4	4	-		
Espírito criativo e inovador	4	5	(1)		
Orientação para resultados	4	4	-		
Orientação para qualidade	4	4	-		

Funcionais				
Foco do Cliente	5	4	**1**	Curso - Introdução à Gestão do relacionamento com Clientes
Gestão de estoques	4	5	(1)	
Gestão de transportes, movimentação e armazenagem	4	5	(1)	
Estratégia de distribuição física	4	5	(1)	
Sistemas de medições de desempenho na cadeia de suprimentos	5	5	-	
Impacto do mix de produtos na cadeia de suprimentos	4	4	-	
Gerenciamento da demanda	4	5	(1)	
Capacidade de definir modelos logísticos	5	5	-	
Capacidade para identificar novas oportunidades de negócios	5	5	-	
Gestão de custos de roteirização	4	5	(1)	
Parcerias e desenvolvimento de fornecedores	4	5	(1)	
Gerenciamento do cadastro de clientes	5	4	**1**	
Capacidade para elaborar e controlar orçamentos	4	4	-	
Técnicos				
Gerenciamento da cadeia de suprimentos	5	4	**1**	Treinamento em Gestão Integrada de Cadeias de Suprimento
Modelos de previsão de demanda	5	4	**1**	Treinamento em Planejamento da Demanda
Análise Financeira e de Custos Logística	4	5	(1)	
Competência de metódos de pesquisa	4	5	(1)	
Competências de TI para Logística	2	4	(2)	
	3	4	(1)	
Especiais				
Administração Empresarial	4	4	-	
Especialização em Gestão Empresarial	4	4	-	
Especialização em Supply Chain	4	4	-	
Marketing	4	4	-	
Especialização em Logística	4	4	-	

Observações

Tendência de mercado - normatização da logística reversa - seria interessante prepar gerente e equipe.

GAP de Competência levantado através do cruzamento entre a proficiência necessária e a proficiência atual levantada.

GAP de Competência

Empresa: A
Processo: Logística
Função: Equipe de Logística

Data:

Competências	Proficiência Necessária	Proficiência Atual	*GAP*	Recomendações de Treinamento	Outras Recomendações
Gerenciais					
Comportamentais					
Auto-confiança	4	4	-		
Empatia	4	5	(1)		
Auto-controle	3	3	-		
Flexibilidade responsável	4	4	-		
Empreendedorismo	3	4	(1)		
Iniciativa	4	5	(1)		
Sinergia	5	5	-		
Impacto e influência	4	4	-		
Liderança de equipes	4	4	-		
Visão de Negócio					
Diretividade	4	4	-		
Capacidade de administrar processos em geral	5	4	**1**	Treinamento em Capacitação e Administração Gerencial	
Capacidade de definir estratégias de investimento	3	3	-		
Capacidade de negociação	3	4	(1)		
Planejamento e visão de futuro	4	3	**1**	Curso - Gestão Empresarial e Administração por Objetivos - Projetos	
Administração de conflitos	3	4	(1)		
Capacidade para solucionar problemas	4	3	**1**	Treinamento em Capacitação e Administração Gerencial	
Disciplina	4	4	-		

Espírito criativo e inovador	4	4	-	
Orientação para resultados	4	3	**1**	Curso - Gestão Empresarial e Administração por Objetivos - Projetos
Orientação para qualidade	4	3	**1**	Curso - Gerenciamento Total do Produto (TPM - Total Product Management) - Módulo Operacional e Gerencial
Funcionais				
Foco do Cliente	4	4	-	
Gestão de estoques	4	4	-	
Gestão de transportes, movimentação e armazenagem	4	3	**1**	Treinamento em Estratégia de Serviço na Logística
Estratégia de distribuição física	4	3	**1**	Treinamento em Gestão Estratégica dos Transportes
Sistemas de medições de desempenho na cadeia de suprimentos	4	4	-	
Impacto do mix de produtos na cadeia de suprimentos	4	4	-	
Gerenciamento da demanda	3	3	-	
Capacidade de definir modelos logísticos	4	3	**1**	Treinamento em Estratégia de Serviço na Logística
Capacidade para identificar novas oportunidades de negócios	2	4	(2)	
Gestão de custos de roteirização	3	4	(1)	
Parcerias e desenvolvimento de fornecedores	4	3	**1**	Curso - Introdução ao Marketing de Serviços Treinamento em Estratégias de Compras e Sistemas de Parceria
Gerenciamento do cadastro de clientes	4	4	-	
Capacidade para elaborar e controlar orçamentos	3	3	-	
Técnicos				
Gerenciamento da cadeia de suprimentos	4	3	**1**	Treinamento em Gestão Integrada de Cadeias de Suprimento
Modelos de previsão de demanda	4	2	**2**	Treinamento em Planejamento da Demanda

Análise Financeira e de Custos	4	2	**2**	Curso - Gestão de Finanças Corporativas - Finanças para Não-Financeiros
Logística	4	4	-	
Competência de metódos de pesquisa	2	2	-	
Competências de TI para Logística	3	3	-	
Especiais				
Administração Empresarial	4	4	-	
Especialização em Gestão Empresarial	3	3	-	
Especialização em Supply Chain	4	3	**1**	
Marketing	4	3	**1**	
Especialização em Logística	3	3	-	

Observações

Tendência de mercado - normatização da logística reversa - seria interessante prepar gerente e equipe.

GAP de Competência levantado através do cruzamento entre a proficiência necessária e a proficiência atual levantada.

APÊNDICE XII - Relatório de recomendações iniciais para os *GAP*s de competências por processo

Elaborado após as Visitas às Empresas

Exemplo: Empresa A - Processo Logística

*GAP*s de Competências de Logística – Empresa A - Consolidado

Principais *KPI*s:	Custo total da operação logística, Número de pedidos atrasados, Índice de satisfação do cliente (Pesquisa OVCE), Índice de cobertura por região, Mix de produtos no canal de vendas, % novos produtos / canal, Mix de embalagens por canal de vendas, Markup do revendedor, ROI de projetos, % de despesas / receita.
Funções-chave:	Gerente de Inteligência de Mercado Gerente de Logística Gerente de Planejamento Estratégico Gerente de Desenvolvimento de Mercado

Principais Necessidades por função

Gerente de Inteligência de Mercado e Equipe

	GAP	**Recomendação**
Competências Gerenciais	Auto-confiança, Flexibilidade Responsável, Empreendedorismo, Iniciativa, Sinergia, Impacto e influência, Colaboração visando troca de Competência, Capacidade de Negociação, Planejamento e Visão de Futuro, Disciplina, Espírito Criativo e Inovador, Orientação para resultados, Orientação para qualidade	**Treinamento em Liderança de Equipes,** incluindo estilos de gerenciamento e liderança, apoio a tomada de decisões, planejamento de trabalho, trabalho em equipe e motivação.**(*)**
Competências Funcionais	Foco do cliente, Foco do Consumidor, Capacidade de identificar novas oportunidades de negócio, Análise da Conjuntura política, social e econômica, Análise do comportamento do consumidor final, Análise de mercado (concorrentes diretos, indiretos, tendências)	**Identificação de Oportunidades -** Curso com o objetivo de ampliar a visão dos profissionais - foco em análise do cliente e suas necessidades, qualificação de oportunidades, planejamento de estratégias de vendas, e estratégias de persuasão.**(*)** **Pesquisa de Mercado -** Curso abrangendo análise da conjuntura sócio-econômica, análise do comportamento do consumidor, metodologias de pesquisa e análise de resultados de pesquisas. Participação em **Congressos e Conferências** visando atualização do profissional e acompanhamento das tendências de mercado. Participação em **Comitês de Interesse** envolvendo funções similares do Sistema com apresentação e discussão de estudos de caso.
Competências Técnicas	Modelos de previsão de demanda, Técnicas de pesquisa de mercado, Técnicas de formação de preços, Análise Financeira e de custos, Marketing de produtos de consumo	**Previsão de Demandas -** Curso de atualização contemplando: métodos estatísticos para gerar uma previsão de demanda; visualização de diferentes cenários; gerenciamento e ajuste de previsões em diferentes níveis: produto, região, canal de distribuição; incluindo Competência de novas ferramentas. **Formação de Preços -** Desenvolvimento de técnicas de precificação e análise de margens, formação e análise de custos do produto, estratégias de rentabilidade. (*)

Gerente de Logística e Equipe		
	GAP	**Recomendação**
Competências Gerenciais	Sinergia, Liderança de equipes, Capacidade de administrar processos em geral, Capacidade de definir estratégias de investimento, Planejamento e visão de futuro, Capacidade para solucionar problemas, orientação para resultados, orientação para qualidade	**Treinamento em Liderança de Equipes**, incluindo estilos de gerenciamento e liderança, apoio a tomada de decisões, planejamento de trabalho, trabalho em equipe e motivação.**(*)**
Competências Funcionais	Foco do cliente, Gestão de transportes, movimentação e armazenagem, Estratégia de distribuição física, Capacidade de definir modelos logísticos, Gerenciamento do cadastro de clientes, Parcerias e desenvolvimento de fornecedores	**Gestão Estratégica de Transportes** - Curso abrangendo um panorama do transporte de carga, gestão do relacionamento com prestadores de serviço de transporte, e estudos de casos sobre Serviços de Distribuição Física.
Competências Técnicas	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Modelos de previsão de demanda, Análise financeira e de custos	**Gestão Integrada de Cadeias de Suprimentos -** Treinamento contemplando planejamento do fluxo de produtos, planejamento do fluxo de informações, gestão em canais de distribuição, principais conflitos em canais de distribuição, desenvolvimento e seleção de fornecedores. **Previsão de Demandas** - Curso de atualização contemplando: métodos estatísticos para gerar uma previsão de demanda; visualização de diferentes cenários; gerenciamento e ajuste de previsões em diferentes níveis: produto, região, canal de distribuição; incluindo Competência de novas ferramentas. **Finanças** - Curso de Finanças contemplando análise dos principais indicadores econômicos e financeiros, Interpretação de Relatórios Gerenciais, análise de custos, custos fixos e variáveis, custos ABC, precificação e análise de margens, e estratégias de rentabilidade. (*)
Gerente de Planejamento Estratégico e Equipe		
	GAP	**Recomendação**
Competências Gerenciais	Auto-confiança, Empatia, Flexibilidade responsável, Empreendedorismo, Sinergia, Impacto e Influência, Liderança de equipes, Diretividade, Planejamento e Visão de Futuro, Administração de conflitos, Capacidade para solucionar problemas, Espírito criativo e inovador, Orientação para resultados, Orientação para qualidade	**Treinamento em Liderança de Equipes,** incluindo estilos de gerenciamento e liderança, apoio a tomada de decisões, planejamento de trabalho, trabalho em equipe e motivação.**(*)**
Competências Funcionais	Estratégias de avaliação da satisfação do cliente, Utilizar tecnologia da informação para gestão de negócios, Capacidade de avaliação de custos e viabilidade de projetos, Capacidade de identificar novas oportunidades de negócio, Capacidade para análise de resultados, Capacidade para elaborar estratégias, planos e políticas de marketing, Análise da conjuntura política, social e econômica	**Identificação de Oportunidades -** Curso com o objetivo de ampliar a visão dos profissionais - foco em análise do cliente e suas necessidades, qualificação de oportunidades, planejamento de estratégias de vendas, e estratégias de persuasão.**(*)** **Pesquisa de Mercado -** Curso abrangendo análise da conjuntura sócio-econômica, análise do comportamento do consumidor, metodologias de pesquisa e análise de resultados de pesquisas. Participação em **Congressos e Conferências** visando atualização do profissional e acompanhamento das tendências de mercado. Participação em **Comitês de Interesse** envolvendo funções similares do Sistema com apresentação e discussão de estudos de caso.
Competências Técnicas	Planejamento, orçamento e controle, Análise Financeira e de custos	**Finanças -** Curso de Finanças contemplando análise dos principais indicadores econômicos e financeiros, Interpretação de Relatórios Gerenciais, análise de custos, custos fixos e variáveis, custos ABC, precificação e análise de margens, e estratégias de rentabilidade. **(*)**

Gerente de Desenvolvimento de Mercado e Equipe		
GAP		**Recomendação**
Competências Gerenciais	Auto-confiança, Empatia, Flexibilidade responsável, Empreendedorismo, Sinergia, Impacto e Influência, Liderança de equipes, Diretividade, Capacidade de negociação, Planejamento e Visão de Futuro, Administração de conflitos, Capacidade para solucionar problemas, Espírito criativo e inovador, Orientação para resultados	**Treinamento em Liderança de Equipes**, incluindo estilos de gerenciamento e liderança, apoio a tomada de decisões, planejamento de trabalho, trabalho em equipe e motivação.**(*)**
Competências Funcionais	Foco do Cliente, Foco do consumidor, negociar com clientes, Criar banco de dados para gestão de mercado, Capacidade de avaliação de custos e viabilidade de projetos, Capacidade de identificar novas oportunidades de negócio, Capacidade para análise de resultados, Capacidade para desenvolver pesquisas de mercado, Capacidade para elaborar estratégias, planos e políticas de marketing, Suporte a estrutura comercial	**Estratégia de Serviço na Logística** - Treinamento contemplando logística integrada e serviço ao cliente, segmentação logística, estratégia de serviço ao cliente, qualidade do serviço logístico e avaliação da satisfação do cliente, monitoramento e melhoria da qualidade do serviço. **Pesquisa de Mercado** - Curso abrangendo análise da conjuntura sócio-econômica, análise do comportamento do consumidor, metodologias de pesquisa e análise de resultados de pesquisas. Participação em **Congressos e Conferências** visando atualização do profissional e acompanhamento das tendências de mercado. Participação em **Comitês de Interesse** envolvendo funções similares do Sistema com apresentação e discussão de estudos de caso.
Competências Técnicas	Modelos de previsão de demanda, Técnicas de pesquisa de mercado, Técnicas de formação de preços, Análise Financeira e de custos, Técnicas de merchandising, Marketing de produtos de consumo, Embalagem, Novas tecnologias para vendas, Gerenciamento de Categorias	**Finanças -** Curso de Finanças contemplando análise dos principais indicadores econômicos e financeiros, Interpretação de Relatórios Gerenciais, análise de custos, custos fixos e variáveis, custos ABC, precificação e análise de margens, e estratégias de rentabilidade. (*) **Previsão de Demandas -** Curso de atualização contemplando: métodos estatísticos para gerar uma previsão de demanda; visualização de diferentes cenários; gerenciamento e ajuste de previsões em diferentes níveis: produto, região, canal de distribuição; incluindo Competência de novas ferramentas**.**

(*) Conteúdo contemplado no catálogo de treinamentos do T&D.

Análise consolidada do *GAP* de Competência levantado.

APÊNDICE XIII - Relevância estratégica das funções-chave para os *KPI*s

Transcrição do total dos índices de contribuição de cada função para os *KPI*s ponderados pela relevância do *KPI* para a estratégia da área (exemplo no APÊNDICE VIII)

Consolidado do Sistema – Todos os Processos

Matriz completa

A		B		C		D	
Logística		**Logística**		**Logística**		**Logística**	
Gerente de Logística	50	Gerente de Divisão de Logística e Suprimentos	205	Gerente de Logística	169	Supervisor de Logística	89
Equipe de Logística	50	Equipe da Divisão de Logística e Suprimentos	205	Equipe de Logística	169	Equipe de Logística	89
Gerente de Distribuição	95	Gerente de Operações de Logística	193	Gerente de Distribuição	137	Coordenador de Distribuição	125
Equipe de Distribuição	95	Equipe de Operações de Logística	193	Equipe de Distribuição	137	Equipe de Distribuição	125
Industrial		**Industrial**		**Industrial**		**Industrial**	
Gerente de Produção	98	Gerente de Divisão Industrial	90	Gerente Industrial	113	Supervisor de Processos	125
Equipe de Produção	98	Equipe de Divisão Industrial	90	Equipe Industrial	113	Equipe de Processos	125
Gerente de PCP	89	Gerente Industrial	54	Gerente de Planejamento de Materiais	127	Coordenador de Processos	65
Equipe de PCP	89	Equipe Industrial	54	Equipe de Planejamento de Materiais	127	Equipe de Processos	65
Comercial		**Comercial**		**Comercial**		**Comercial**	
Gerente Grandes Clientes	165	Gerente de Divisão de Vendas	105	Gerente de Vendas	188	Gerente Comercial	175
Equipe Grandes Clientes	165	Equipe de Divisão de Vendas	105	Equipe de Vendas	188	Equipe Comercial	175
Gerente Comercial	159	Gerente de Divisão de Consumidores e Clientes Especiais	74	Gerente de Marketing	25	Coordenador de Planejamento Estratégico	35
Equipe Comercial	159	Equipe de Divisão de Consumidores e Clientes Especiais	74	Equipe de Marketing	25	Equipe de Planejamento Estratégico	35
Gerente de Inteligência de Mercado	60	Gerente de Divisão de Orçamento e	0				

		Planejamento Financeiro	
Equipe de Inteligência de Mercado	60	Equipe de Divisão de Orçamento e Planejamento Financeiro	0
Gerente de Desenvolvimento de Mercado	136		
Equipe de Desenvolvimento de Mercado	136		
Gerente de Planejamento Estratégico	45		
Equipe de Planejamento Estratégico	45		

APÊNDICE XIV - *GAP*s de competências das funções-chave por processo

Consolidado do Sistema

Exemplo: Processo Industrial

*GAP*s **Processo Industrial Consolidados**

	Perfis Avaliados por Empresa																
	A				**B**				**C**				**D**				
Competências	Gerente de Produção	Equipe de Produção	Gerente de PCP	Equipe de PCP	Gerente de Divisão Industrial	Equipe de Divisão Industrial	Gerente Industrial	Equipe Industrial	Gerente Industrial	Equipe Industrial	Gerente de Planejamento de Materiais	Equipe de Planejamento de Materiais	Supervisor de Processos	Equipe de Processos	Coordenador de Processos	Equipe de Processos	**TOTAL**
Competências Gerenciais Comportamentais																	
Auto-confiança	1	2	0	1	0	0	0	0	1	2	0	2	1	2	0	1	**13**
Auto-controle	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	**5**
Colaboração visando troca de Competência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Empatia	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	**5**
Empreendedorismo	1	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	**5**
Facilidade de relacionamento interpessoal	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
Flexibilidade Responsável	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	**8**
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	0	0	0	0	2	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	**7**
Impacto e influência	0	1	0	0	1	0	1	2	2	1	0	1	0	0	0	0	**9**
Iniciativa	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	**6**
Liderança de Equipes	1	0	0	1	1	0	1	1	2	0	0	2	**1**	**1**	**1**	0	**12**
Sinergia	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	**6**
Trabalho em Equipe	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	**1**	0	**4**
Comunicação e Persuasão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**

Competências Gerenciais de Visão de Negócios																	
Administração de Conflitos	1	1	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	1	1	0	0	**8**
Capacidade de Negociação	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	**2**
Capacidade de Solucionar Problemas	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	**4**
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	**1**
Criatividade e Inovação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Diretividade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Disciplina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	**2**
Gestão de Riscos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Orientação para a Qualidade	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	**4**
Orientação para Resultados	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	**7**
Planejamento e Visão de Futuro	0	0	0	0	1	1	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	**8**
Visão Sistêmica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Funcionais																	
Planejamento Estratégico e Tático	0	0	0	0	**1**	**1**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**2**
Elaboração e Controle de Orçamentos	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	0	1	1	**8**
Identificação de oportunidades de negócios	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
Gestão do relacionamento com cliente/consumidor	0	0	0	0	1	1	1	0	2	2	4	4	0	0	0	0	**15**
Gerenciamento da Demanda	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
Gestão de Produção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	**4**

Elaboração de planos e programas de Qualidade e Produtividade	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	**4**
Gestão de Parceiros e Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Estratégia Logística de atendimento a clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Gestão de Estoques	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	**5**
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Gerenciamento da Cadeia de Distribuição	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Gestão de Custos Logísticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Gestão de Transportes e Movimentação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Ténicas																	
Análise Financeira e de Custos	1	2	1	1	0	0	0	4	1	2	1	1	1	2	1	1	**19**
Técnicas de Formação de Preços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise de Pesquisas Mercadológicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise de Mercado (concorrentes diretos e indiretos, tendências)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**

Análise do Comportamento do Consumidor Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Pesquisa de Benchmarking	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Previsão de Vendas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
Técnicas de Merchandising	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Técnicas de Negociação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Técnicas de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Relatórios Gerenciais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Planos e Táticas de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	**2**
Roteirização da Entrega	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Plano Tático de Distribuição	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Competências de TI para Logística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Otimização de insumos produtivos, máquinas e equipamentos	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	1	**7**
Pesquisa Operacional	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	**8**
Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidade e Produtividade	0	0	0	0	0	0	**1**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
Implementação de ações do Sistema de Qualidade Total	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**

Especiais																	
Administração	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	**3**
Marketing de Produtos de Consumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Ciências Exatas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	**1**
Engenharia de Produção	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	0	**5**
Finanças e Economia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Qualidade e Produtividade Industrial	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	1	**6**
Supply Chain	0	0	0	0	0	1	0	1	**1**	2	0	0	0	0	0	1	**6**

APÊNDICE XV - *GAP*s de competências das funções-chave por processo

Ponderado pela relevância da função

Consolidado do sistema

Exemplo: Processo Industrial

	A				B				C				D				
Competências	Gerente de Produção	Equipe de Produção	Gerente de PCP	Equipe de PCP	Gerente de Divisão Industrial	Equipe de Divisão Industrial	Gerente Industrial	Equipe Industrial	Gerente Industrial	Equipe Industrial	Gerente de Planejamento de Materiais	Equipe de Planejamento de Materiais	Supervisor de Processos	Equipe de Processos	Coordenador de Processos	Equipe de Processos	**TOTAL**
Competências Gerenciais Comportamentais																	
Auto-confiança	98	196	0	89	0	0	0	0	113	226	0	254	125	250	0	65	**1.416**
Auto-controle	98	98	0	0	0	0	0	0	113	113	0	0	0	125	0	0	**547**
Colaboração visando troca de Competência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Empatia	0	0	0	0	0	90	0	54	0	0	0	127	250	0	0	0	**521**
Empreendedorismo	98	0	0	0	0	0	54	108	113	0	0	0	0	0	0	0	**373**
Facilidade de relacionamento interpessoal	0	0	0	0	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**90**
Flexibilidade Responsável	0	196	0	89	0	0	54	0	0	0	0	127	125	250	0	0	**841**
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	0	0	0	0	180	0	162	0	113	0	0	0	125	0	0	0	**580**
Impacto e influência	0	98	0	0	90	0	54	108	226	113	0	127	0	0	0	0	**816**
Iniciativa	0	0	178	89	0	0	0	0	0	0	254	127	0	0	0	0	**648**

Liderança de Equipes	98	0	0	89	90	0	54	54	226	0	0	254	125	125	65	0	**1.180**
Sinergia	0	98	0	0	0	0	0	0	113	0	0	127	125	125	65	0	**653**
Trabalho em Equipe	0	0	0	0	0	0	54	54	0	0	0	0	125	0	65	0	**298**
Comunicação e Persuasão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Competências Gerenciais de Visão de Negócios																	
Administração de Conflitos	98	98	0	0	0	90	0	54	226	0	0	0	125	125	0	0	**816**
Capacidade de Negociação	0	0	0	0	0	90	0	54	0	0	0	0	0	0	0	0	**144**
Capacidade de Solucionar Problemas	0	0	89	0	0	0	54	0	226	0	0	0	0	0	0	0	**369**
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	0	0	0	0	0	0	0	0	113	0	0	0	0	0	0	0	**113**
Criatividade e Inovação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Diretividade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Disciplina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125	125	0	0	**250**
Gestão de Riscos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Orientação para a Qualidade	0	98	0	0	0	0	0	0	113	113	127	0	0	0	0	0	**451**
Orientação para Resultados	0	98	0	89	0	0	54	54	0	113	127	0	0	125	0	0	**660**
Planejamento e Visão de Futuro	0	0	0	0	90	90	108	108	0	0	127	127	0	0	0	0	**650**
Visão Sistêmica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Funcionais																	
Planejamento Estraté	0	0	0	0	90	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**180**

gico e Tático																	
Elaboração e Controle de Orçamentos	0	0	0	89	0	0	0	0	113	113	127	254	0	0	65	65	**826**
Identificação de oportunidades de negócios	0	0	89	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**89**
Gestão do relacionamento com cliente/consumidor	0	0	0	0	90	90	54	0	226	226	508	508	0	0	0	0	**1.702**
Gerenciamento da Demanda	0	0	0	0	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**90**
Gestão de Produção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	254	125	0	0	65	**444**
Elaboração de planos e programas de Qualidade e Produtividade	0	0	0	0	0	0	54	0	226	0	0	0	125	0	0	0	**405**
Gestão de Parceiros e Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Estratégia Logística de atendimento a clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Gestão de Estoques	0	0	89	89	0	0	0	0	0	0	254	127	0	0	0	0	**559**
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Gerenciamento da Cadeia de Distribu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**

ição																	
Gestão de Custos Logísticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Gestão de Transportes e Movimentação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Ténicas																	
Análise Financeira e de Custos	98	196	89	89	0	0	0	216	113	226	127	127	125	250	65	65	**1.786**
Técnicas de Formação de Preços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise de Pesquisas Mercadológicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise de Mercado (concorrentes diretos e indiretos, tendências)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Análise do Comportamento do Consumidor Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Pesquisa de Benchmarking	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Previsão de Vendas	0	0	0	89	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**89**

Técnicas de Merchandising	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Técnicas de Negociação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Técnicas de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Relatórios Gerenciais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Planos e Táticas de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	113	113	0	0	0	0	0	0	**226**
Roteirização da Entrega	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Elaboração de Plano Tático de Distribuição	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Competências de TI para Logística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Otimização de insumos produtivos, máquinas e equipamentos	98	98	0	0	0	0	0	0	226	0	127	127	0	0	0	65	**741**
Pesquisa Operacional	0	0	89	89	0	0	0	0	0	0	0	127	125	250	65	65	**810**
Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidade e Produtividade	0	0	0	0	0	0	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**54**

Implementação de ações do Sistema de Qualidade Total	0	0	0	0	0	0	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**54**
Especiais																	
Administração	0	0	89	0	0	0	0	0	0	0	254	0	0	0	0	0	**343**
Marketing de Produtos de Consumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Ciências Exatas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	127	0	0	0	0	0	**127**
Engenharia de Produção	0	0	0	0	0	0	0	0	113	0	127	254	0	0	65	0	**559**
Finanças e Economia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Qualidade e Produtividade Industrial	0	0	0	0	0	0	0	0	113	0	127	254	0	0	65	65	**624**
Supply Chain	0	0	0	0	0	90	0	54	113	226	0	0	0	0	0	65	**548**

APÊNDICE XVI - *GAP*s de competências das funções-chave por processo

Ponderado pela relevância da função

Com a indicação de homogeneidade

Consolidado do Sistema - Total de todos os Processos

Matriz completa

	Processos				
Competências Gerenciais	**Logística**	**Industrial**	**Comercial**	*GAP* **ponderado pela relevância da função**	
Auto-confiança	524	1.416	710	2.650	xxxx
Auto-controle	0	547	0	547	xxx
Colaboração visando troca de Competência	0	0	340	340	xx
Empatia	250	521	754	1.525	xxxx
Empreendedorismo	377	373	2.118	2.868	xxxx
Facilidade de relacionamento interpessoal	419	90	0	509	
Flexibilidade Responsável	592	841	1.073	2.506	xxxx
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	874	580	1.347	2.801	xxxx
Impacto e influência	345	816	2.258	3.419	xxxx
Iniciativa	193	648	742	1.583	xxxx
Liderança de Equipes	799	1.180	1.621	3.600	xxxx
Sinergia	145	653	864	1.662	xxxx
Trabalho em Equipe	137	298	427	862	xxxx
Comunicação e Persuasão	0	0	651	651	xxx
Administração de Conflitos	0	816	1.118	1.934	xxxx
Capacidade de Negociação	137	144	1.196	1.477	xxxx
Capacidade de Solucionar Problemas	799	369	961	2.129	xxxx
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	232	113	313	658	xxx
Criatividade e Inovação	0	0	592	592	xx
Diretividade	0	0	181	181	xx
Disciplina	0	250	85	335	xxx
Gestão de Riscos	145	0	35	180	xx
Orientação para a Qualidade	600	451	1.032	2.083	xxxx
Orientação para Resultados	437	660	1.243	2.340	xxxx
Planejamento e Visão de Futuro	264	650	3.230	4.144	xxxx
Visão Sistêmica	0	0	0	0	xx

Competências Funcionais e Técnicas / Especiais	**Logística**	**Industrial**	**Comercial**	*GAP* **ponderado pela relevância da função**	
Planejamento Estratégico e Tático	0	180	1.204	1.384	xxx
Elaboração e Controle de Orçamentos	375	826	1.043	2.244	xxxx
Identificação de oportunidades de negócios	344	89	2.577	3.010	xxxx
Gestão do relacionamento com cliente/consumidor	1.242	1.702	2.533	5.477	xxxx
Gerenciamento da Demanda	500	90	1.734	2.324	xxxx
Gestão de Produção	0	444	0	444	xx
Elaboração de planos e programas de Qualidade e Produtividade	0	405	0	405	xxx
Gestão de Parceiros e Fornecedores	537	0	0	537	xxx
Estratégia Logística de atendimento a clientes	751	0	0	751	xxx
Gestão de Estoques	0	559	0	559	xx
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	483	0	0	483	xxx
Gerenciamento da Cadeia de Distribuição	505	0	727	1.232	xxxx
Gestão de Custos Logísticos	0	0	0	0	xxxx
Gestão de Transportes e Movimentação	663	0	0	663	xxxx
Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias	0	0	976	976	xx
Análise Financeira e de Custos	790	1.786	2.332	4.908	xxxx
Técnicas de Formação de Preços	0	0	2.536	2.536	xxxx
Análise de Pesquisas Mercadológicas	0	0	2.330	2.330	xxxx
Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica	0	0	310	310	xxx
Análise de Mercado (concorrentes diretos e indiretos, tendências)	0	0	839	839	xxxx
Análise do Comportamento do Consumidor Final	0	0	1.545	1.545	xxxx
Pesquisa de Benchmarking	0	0	70	70	xx
Elaboração de Previsão de Vendas	756	89	1.299	2.144	xxxx
Técnicas de Merchandising	0	0	1.725	1.725	xxxx
Técnicas de Negociação	0	0	1.812	1.812	xxxx
Técnicas de Vendas	0	0	2.034	2.034	xxxx
Elaboração de Relatórios Gerenciais	137	0	0	137	xx
Elaboração de Planos e Táticas de Vendas	0	0	1.204	1.204	xxxx
Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas	0	226	1.209	1.435	xxx
Roteirização da Entrega	0	0	0	0	xx
Elaboração de Plano Tático de Distribuição	190	0	0	190	xx
Competências de TI para Logística	0	0	0	0	xx
Otimização de insumos produtivos, máquinas e equipamentos	0	741	0	741	xxx
Pesquisa Operacional	0	810	0	810	xxx
Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidade e Produtividade	0	54	0	54	xx

Implementação de ações do Sistema de Qualidade Total	0	54	0	54	xx
Administração	0	343	0	343	xx
Marketing de Produtos de Consumo	50	0	800	850	xxxx
Ciências Exatas	178	127	507	812	xxxx
Engenharia de Produção	576	559	0	1.135	xxx
Finanças e Economia	0	0	271	271	xx
Qualidade e Produtividade Industrial	0	624	0	624	xx
Supply Chain	1.102	548	1.787	3.437	xxxx

xxxx	Ocorre nas 4 franquias
xxx	Ocorre em 3 franquias
xx	Ocorre em menos de 3 franquias

Visão consolidada dos *GAP*s ponderados pela relevância da função

GAP **ponderado pela relevância da função** - Soma dos *GAP*s ponderados por processo.

APÊNDICE XVII - *GAP*s Heterogêneos de Competências das Funções-Chave por Processo

Priorizados pela relevância estratégica da função

Consolidado do sistema – Total de todos os processos

Matriz completa

	Processos			
Competências	**Logística**	**Industrial**	**Comercial**	*GAP* **ponderado pela relevância da função**
Implementação de Campanhas e Promoções de Vendas	0	226	1.209	1.435
Planejamento Estratégico e Tático	0	180	1.204	1.384
Capacidade de Introduzir Novas Tecnologias	0	0	976	976
Pesquisa Operacional	0	810	0	810
Estratégia Logística de atendimento a clientes	751	0	0	751
Otimização de insumos produtivos, máquinas e equipamentos	0	741	0	741
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	232	113	313	658
Comunicação e Persuasão	0	0	651	651
Criatividade e Inovação	0	0	592	592
Gestão de Estoques	0	559	0	559
Auto-controle	0	547	0	547
Gestão de Parceiros e Fornecedores	537	0	0	537
Facilidade de relacionamento interpessoal	419	90	0	509
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	483	0	0	483
Gestão de Produção	0	444	0	444
Elaboração de planos e programas de Qualidade e Produtividade	0	405	0	405
Colaboração visando troca de Competência	0	0	340	340
Disciplina	0	250	85	335
Análise da Conjuntura Política, Social e Econômica	0	0	310	310
Elaboração de Plano Tático de Distribuição	190	0	0	190
Diretividade	0	0	181	181
Gestão de Riscos	145	0	35	180
Elaboração de Relatórios Gerenciais	137	0	0	137
Pesquisa de Benchmarking	0	0	70	70
Análise e Monitoramento de Indicadores de Qualidade e Produtividade	0	54	0	54
Implementação de ações do Sistema de	0	54	0	54

Qualidade Total				
Visão Sistêmica	0	0	0	0
Roteirização da Entrega	0	0	0	0
Competências de TI para Logística	0	0	0	0
Qualidade e Produtividade Industrial	0	624	0	624
Engenharia de Produção	576	559	0	1.135
Administração	0	343	0	343
Finanças e Economia	0	0	271	271

11. APÊNDICES ALFABÉTICOS

APÊNDICE A – Relatório de Premissas Iniciais e Planejamento

Foram retirados os conteúdos referentes ao entendimento do Plano Estratégico do Sistema de Franquia e das Empresas pesquisadas por motivos de confidencialidade.

EQUIPE DO PROJETO

No Projeto de Modelagem deve ser definida uma equipe
com os seguintes elementos responsáveis pelo projeto:

Gerente do Projeto -
Responsável por garantir que o projeto seja realizado no prazo e qualidade previstos, que os fatores críticos de sucesso sejam respeitados e que os problemas sejam resolvidos de forma rápida e com o menor impacto possível no projeto. Deve garantir ainda a participação e o envolvimento da equipe interna de T&D e externa. Além disso deve participar ativamente nas reuniões de "kickoff", de status e de validação de documentos e produtos intermediários e finais.
Será o responsável pelo projeto:

- Sob o ponto de vista de relacionamento
- Sob o ponto de vista técnico/ Líder de projeto
- Experiência extensa em gerenciamento de projetos, atuando como líder em campo da equipe
- Conhecimento profundo de processos e soluções de RH.
- Competência para a facilitação de entrevistas e workshops com a alta gerência.
- Desempenhará também o papel de consultor de Gestão do Conhecimento para as atividades previstas no projeto.

Gerente Executivo (T&D)

- Terá como função facilitar o andamento dos trabalhos e o cumprimento do cronograma previsto para o projeto.

Equipe técnica - papéis e competências

- Consultor de RH e Gestão do Conhecimento

  Experiência em gestão de recursos humanos e soluções de gestão do conhecimento.
- Um Líder da equipe nas atividades diárias do projeto.
- Um Consultor de Negócios e Processos

  Experiência em mapeamento de processos, definição de estratégia e melhoria de desempenho de organizações.

  Facilidade na detecção de iniciativas e oportunidades de melhorias relacionadas a processos internos.

  Competências para levantamento de informação e de técnicas para realizações de entrevistas.

  Conhecimento de análise de retorno financeiro, riscos e impactos de projetos.

Comitê de Gestão do Projeto

- Responsável pela aprovação dos resultados parciais e finais produzidos ao longo do projeto, assim como o fornecimento de diretrizes para a equipe do projeto.

Responsáveis por RH das Empresas/Grupos

- Participarão junto com a equipe na coleta de informações em campo, atuando como facilitadores.
- Fornecerão orientação a respeito do modelo de competências utilizado na subsidiária em que atuam.

Executivos – Empresas/Grupos

- Serão entrevistados pela equipe conforme cronograma estabelecido para o projeto.
- Deverão atuar como facilitadores para as entrevistas de nível gerencial com os responsáveis funcionais.

Gerentes/Responsáveis funcionais das Empresas/Grupos

- Serão entrevistados pela equipe Consultoria conforme cronograma estabelecido para o projeto.

Cronograma

Foi retirado o detalhamento com as datas reais do projeto, onde estavam incluídas as datas das reuniões da equipe do projeto.

Fase 1 – duração de 6 dias
Cronograma
Fase 2 – duração de 6 semanas
Cronograma
Fase 3 – duração de 3 semanas

Limitações de escopo

Escopo funcional
As empresas visitadas estão situadas
2 na região Sul, 1 na região Nordeste e 1 na região Sudeste.
Onde serào entrevistados os Presidentes, em um total de 4 entrevistas.

Os executivos entrevistados em cada empresa são os responsáveis pelas áreas ou processos abaixo, perfazendo um total de 12 entrevistas executivas:

- Comercial
- Industrial
- Logística

Serão entrevistados no máximo 2 líderes (gerentes) de sub-áreas para cada área ou processo acima, em cada empresa, perfazendo um total de 24 entrevistas gerenciais.

O foco das entrevistas será nas funções-chave operacionais de cada área e não fará parte deste trabalho a avaliação do perfil profissional e competências dos

executivos ou líderes entrevistados. As necessidades de capacitação dos profissionais será baseadas na avaliação atribuída pelos líderes entrevistados.
O conjunto de competências será definido de forma sucinta e não descritiva, reunindo o conjunto que melhor representa o perfil da função-chave (cargo) em questão.
O escopo das entrevistas será limitado às questões necessárias para atingimento dos resultados propostos no escopo deste projeto.

Premissas

A disponibilidade dos executivos e colaboradores para as entrevistas de levantamento e as reuniões de validação não é um fator sob controle direto de quem está realizando este tipo de trabalho. Deve que ser negociada e obter o respaldo da organização, de preferência com um alto executivo que seja o patrocinador (sponsor) do projeto. É necessária a nomeação de um coordenador responsável pelo agendamento dos recursos visando o cumprimento do cronograma.

APÊNDICE B - Catálogo de Treinamentos Homogêneos

HO01 – "100% NO MERCADO" –

Objetivo

Criação da Comunidade de Treinamento Comercial – formada por integrantes das áreas comercial do Sistema:

- Selecionada a partir de um perfil definido
- Pensando "educação"
- Disseminando conhecimento e boas práticas
- Passando por um processo de certificação formal
- Atuando à medida da necessidade/ foco

Metodologia

Aula expositiva e exercícios práticos de simulação

Conteúdo

1o Tema: Venda Segmentada por Canais

Módulo 1:

- Tipos de Canais
- Gerar valor ao cliente e ao consumidor

Módulo 2:

- Plano Estratégico da Rota

Módulo 3:

- Planos e Táticas de Vendas

Carga Horária

8hs por módulo

HO02 – Gestão de Finanças Corporativas

Objetivo

Possibilitar aos participantes, conhecimento e verificação na prática dos conceitos contábeis e financeiros básicos de sucesso de uma empresa. Demonstrar como as variáveis financeiras e contábeis estão relacionadas entre sí e com as de negócio.

Metodologia

Aula expositiva e exercícios práticos de simulação

Conteúdo

- Iniciação à contabilidade:

- Considerações e importância da contabilidade
- Os componentes básicos: ativo, passivo, patrimônio líquido, receitas, despesas e resultado.
- As partidas dobradas, lançamentos.
- Regime de competência e de caixa
- Plano de contas
- Caso prático

- Iniciação às Finanças:

- Impacto do crescimento / redução das receitas na situação econômica e financeira
- Influência do mix de vendas à vista / prazo na situação financeira e nos resultados
- A formação dos preços de vendas dos produtos
- Os custos fixos e variáveis
- Custos ABC
- Avaliação da estrutura operacional da empresa
- A análise do break even point como instrumento de decisão
- Decisões quanto alugar, financiar ou comprar itens do ativo permanente
- O tratamento da depreciação e sua importância
- Determinação da estrutura ideal de recursos próprios e de terceiros
- O impacto dos financiamentos nos resultados
- A administração e determinação das necessidades de recursos para o giro dos negócios
- Elaboração e administração do fluxo de caixa
- Orçamento – Elaboração e controle
- Elaboração e interpretação dos principais relatórios gerenciais – balanço – demonstração de resultados – fonts e aplicações de recursos
- Análise dos principais indicadores econômicos e financeiros
- Avaliação da eficiência da administração através da taxa de retorno

Carga Horária

16 hs / 2 dias

HO03 – Finanças no Supply Chain(*)

Objetivo

Possibilitar aos participantes, conhecimento e verificação na prática dos conceitos financeiros básicos aplicados à logística. Conhecimento de cálculo de custo em logística.

Metodologia

Aula expositiva e exercícios práticos.

Conteúdo

- Engenharia Econômica Básica: juros simples e compostos; fluxo de caixa, taxa interna de retorno (com exercícios práticos);
- Projetos econômicos: estudo de viabilidade
- Gestão orçamentária: montagem, previsão, processo orçamentário
- Custo total em logística: custos components; planilhas
- Tradeoffs em cadeias de valor: custos vs. nível de serviço
- Planilhas de custo do transporte rodoviário: fixos e variáveis; economias de escala; tipos de veículos
- Benefícios financeiros de roteirização e do processo de carga e descarga
- Exemplos em planilha eletrônica no Sistema Organização

Carga Horária

16hs / 2 dias

HO04– Custos e Formação de Preço

Objetivos

Fornecer metodologisas de quantificação de custos, formação de preços integradas com o processo de gestão, visando melhoria da rentabilidade das empresas.

Metodologia

Aula expositiva com exercícios e aplicação prática de metodologia.

Conteúdo

- Conceitos relevantes de custos: contabilidade financeira, gerencial e contabilidade de custos. Classificação dos custos, sistemas de custeio, custeio real, custeio padrão, custeio direto, custeio por absorção; "Activity Based Costing" ABC.
- Teoria e Prática dos custos e preços: (i) As fontes de determinação de preços (ii) Critérios: Orientação por vendas; orientação por custos; orientação para competição; Pricing de um novo produto.
- Análise econômica integrada: Critérios de escolha adequados para seleção das alternativas; modelo econômico de uma empresa; melhoria de resultados; análise das relações Cx V x L; programação com fatores limitativos; análise incremental; a integração custos x preços.

Carga Horária

16hs / 2 dias

HO05 – Merchandising

Objetivo

Preparar os treinandos para :

- Maximizar a rentabilidade dos clientes e empresa através da utilização ótima dos recursos alocados.
- Garantir estoques adequados e espaço/layouts eficientes para comercialização, considerando a qualidade de exposição do produto.
- Consolidar uma nova mentalidade na estrutura de Serviço ao Cliente
- Potencializar o volume de vendas através da Gestão do Produto no Ponto de Vendas.

Metodologia

Aulas teóricas expositivas e aulas práticas.

Conteúdo:

- Conceitos
- Marketing
- Marketing Varejo
- Promoção
- Promoção de Vendas
- Merchandising

- Objetivos do Merchandising
- Foco do Merchandising

- Para cada tipo de PDV
- Em todos os PDV's

- Psicologia do Consumidor

- Comportamento de consumo
- Hábitos do consumidor brasileiro
- Serviço ao Cliente

- Tipos de Compras
- Fazendo Merchandising no PDV

- Princípios
- Analisando o PDV

- Exposição de Produtos
- Elementos de Merchandising

- Materiais de PDV
- Exposição do Produto
- Gerenciamento de espaço
- Posicionamento do Produto
- Gerenciamento de preços ao consumidor
- Distribuição de marcas e embalagens

- Benefícios do Merchandising

- No varejo
- No auto-serviço
- Sinergia dos serviços

Carga Horária

8hs / 1 dia

HO06 – Treinamento Nielsen

Objetivos

Capacitar os clientes na metodologia Nielsen e na análise dos dados.

Metodologia

Aula expositiva e apresentação de caso prático.

Conteúdo

- Metodologia de Campo e Estatística
- Definição do universo de lojas
- Classificação de tipos de lojas e canais de venda

- Amostra mestra (censo ACNielsen) – definição
- Amostra regular – expansão dos dados coletados
- Controles estatísticos
- Como é feito o inventário da loja

- Análise dos dados

- Princípios básicos de elaboração de uma análise
- Entendimento das principais variáveis disponíveis no relatório ACNielsen
- Exercícios práticos para cruzamentos das diferentes variáveis

- Caso Prático

Carga Horária

8hs / 1dia

HO07– Seminário de Marketing para o Varejo

Objetivo

Apresentar os conceitos básicos de marketing. Preparar o participante para administração mercadológica de produtos ou serviços

Metodologia

Apresentação oral, exercícios, reflexão induzida e simulações.

Conteúdo

- Marketing e Administração de Marketing

- Fundamentos do marketing
- Planejamento estratégico e o papel do marketing nas organizações
- O ambiente do marketing

- Análise e Informações Mercadológicas

- Pesquisa de Mercado
  - Metodologias de pesquisa
  - Análise de resultados de pesquisa
- Pesquisa e análise do ambiente econômico, político
- Pesquisa e análise do comportamento do consumidor

- Seleção dos Mercados Alvo

- Mensuração e previsão de demanda
- Segmentação de Mercado
- Desenvolvimento do Mix de Marketing
- Produtos, marcas, embalagens e serviços
- Estratégia do ciclo de vida
- Preços
- Canais de distribuição
- Promoção
- Administração de Marketing
- Análise da concorrência
- Marketing institucional
- Marketing de serviços

Carga Horária

40hs / 5 dias

HO08 – Previsão de Demandas

Objetivo

Apresentar técnica a ser utilizada no planejamento e controle da produção. Capacitar os participantes para o estabelecimento de políticas de controle para o sistema de estoque, demanda de máquinas e materiais, jobs em máquinas e demanda de pessoal.

Metodologia

Aula expositiva e exercícios de fixação.

Conteúdo

- Aplicações:
  - Vendas
  - Finanças
- Estatística Descritiva: Representação Gráfica e Cálculo de Estatística;
- Distribuições de Probabilidades (Binomial e Normal);
- Inferências sobre Média, Desvio Padrão e Porcentagens;
- Comparação de Várias Médias (Análise de Variância);
- Ajuste de Curvas e Tendências (Correlação e Regressão).
- Modelagem:

- Objetivo da previsão

- Coleta de dados
- Seleção da técnica
- Monitoramento da previsão

▪ Técnicas

- Quantitativas
- Qualitativas

▪ Ponto de Nivelamento

▪ Séries Temporais

- Conceitos

o Sazonalidade

o Variação aleatória (ruído)

o Tendência

▪ Correlação

o Previsão de demanda de um determinado produto à partir de outra variável relacionada com o produto

Carga Horária

24 hs / 3 dias

HO09 – Técnicas de Vendas

Objetivo

Apresentar técnicas específicas para as diferentes atividades envolvidas no processo de vendas; Introduzir noções fundamentais sobre negociação; Discutir ferramentas simples de controle de atividades para gerenciar melhor o uso do tempo.

Treinamento com conceitos de planejamento de vendas, elaboração de planos de vendas, relacionamento com clientes, levantamento de necessidades dos clientes, e simulação de situações.

Metodologia

Exposições dialogadas, filmes de treinamento, dinâmicas de grupo, exercícios de fixação e leituras dirigidas.

Conteúdo

- O papel do vendedor
- O ciclo de vendas
- Técnicas de abordagem

- Identificação de necessidades
- Controle de objeções
- Negociação

Carga Horária

24 hs / 3 dias

HO10 – Negociação

Objetivo

Apresentar os conceitos e desenvolver as competências de negociação. Estimular o parciticipante a desenvolver relações “ganha-ganha”

Metodologia:

Exposições dialogadas, dinâmicas de grupo, simulações e aplicação de testes

Conteúdo

- Conceitos e definições da negociação em compras
- Estilos de Negociação
- Estratégias e Táticas de negociação no Varejo
- Principais erros cometidos em uma negociação
- Princípios da Negociação
- Competências de um negociador
- O perfil de um comprador no Varejo
- Simulação de situações de compra e venda
- Aplicação de estudos de caso envolvendo a área comercial
- Aplicação de testes para verificação do potencial e estilos de negociação dos participantes.

Carga Horária

8 hs / 1 dia

HO11 – Logística Integrada I e II

Objetivos

Transferir aos participantes, conhecimento para aprender a definir os vários sistemas que compõem os fluxos dos materiais e produtos. Capacitar na tomada de decisões e ações para o acompanhamento das áreas de trabalho. Conscientizar os participantes que, a responsabilidade sobre o produto não cessa na porta da fábrica, se estende ta a casa do usuário e perdura até o final da garantia.

Metodologia

Aula expositiva e estudo de casos.

Conteúdo

- O que é Logística
- Fundamentos da Movimentação
- Logística Industrial
- Logística da Manufatura
- Logística de Abastecimento
- Logística da Distribuição no Varejo
- Planejamento do fluxo de produtos
- Canais de distribuição
- Avaliação dos Fornecedores

Carga Horária
16hs / 2dias

HO12 – Identificação de Oportunidades
Objetivo
Ampliar a visão de profissionais de vendas e marketing. Atuar no aspecto atitudinal das equipes de vendas para completar o trinômio conhecimento/competência/atitude que consolida a competência de vendas.

Metodologia
Aula expositiva

Conteúdo
- Objetivos em Vendas
- Vendas de novos produtos
- Perfil do vendedor de novos produtos
- Papel do vendedor como Representante da Organização perante o cliente,
- Construção da marca do cliente perante a organização
- Qualificação de oportunidades
- Análise do cliente

- Informação
- Planejamento da venda
- Criação de demanda

- Descobrindo as Necessidades do Cliente

- Processo de Negociação
- Quadrantes de Negociação
- O impasse
- O conflito
- Estratégia de Persuasão

Carga Horária

16hs / 2 dias

HO13 – Planos e Táticas de Vendas

Objetivo

Capacitar a equipe de vendas a elaborar planos e táticas que atendam à sua necessidade específica. Introduzir informação sobre a segmentação do mercado de serviço, posicionamento e diferenciação dos serviços. Traduzir estratégia em objetivos e metas de vendas. Apresentação de técnicas de vendas. Gestão de relacionamento com o cliente/consumidor.

Metodologia

- Exposição dialogada apresentando ferramentas e técnicas para a elaboração de planos e táticas de vendas.
- Exposição de modelo de gestão de relacionamento com cliente/consumidor
- Apresentação de cases
- Exercícios
- Discussão em grupo

Conteúdo

- Modelos de Planos de Vendas
- Táticas de Vendas
- Segmentação do mercado de serviço
- Objetivos e Metas em Vendas à partir da estratégia
- Técnicas de abordagem
- Criando relacionamento
- Gestão de relacionamento com o cliente/consumidor
- Controle de objeções

Carga Horária

16hs / 2 dias

HO14 – Gestão Estratégica de Transportes

Objetivos

Transmitir conceitos básicos da operação e planejamento de transporte de carga. Fornecer conceitos logísticos para o planejamento tático e estratégico; consolidar a visão dos participantes sobre os múltiplos aspectos da distribuição.

Metodologia

Aula expositiva, estudo de casos, games.

Conteúdo

- Equipamentos de transporte
- Transporte Rodoviário e Urbano
- Abastecimento do Mercado
- Fundamentos da Movimentação
- O que é Logística
- Planejamento Logísitico
- Fatores críticos de sucesso em Logística
- Projeto de redes de distribuição. Estudo de caso
- Gestão de Transportes. Análise de fretes
- Roteirização. Sistemas de Informação Geográfica
- Sistemas avançados de planejamento (APS) e apoio à decisão. Softwares de Logística
- Gestão avançada de estoques. Reposição automática. Previsão avançada. Exemplos
- Equipamentos de Armazenagem e Movimentação
- Logística de Abastecimento
- Abastecimento
- Avaliação dos Fornecedores
- Logística de Distribuição no Varejo
- Projetos e planejamento de operações de transportes
- Frota própria x carreteiros x agregados
- Legislação e impostos no custo de transporte
- Custo Fixos e Variáveis
- Formação de Planilhas
- Dimensionamento de Frota

- Formação de tarifas para transportes de Transferência e Distribuição
- O Mercado e as tarifas praticadas (visão do embarcador e do transportador)
- Administração de Perdas
- Investimentos no Projeto da Logística
- Avaliação dos Custos e Benefícios

Carga Horária

Módulo I: 16 hs / 2 dias / 8hs 1x por semana

Módulo II: 16hs/ 2 dias

APÊNDICE C – CATÁLOGO DE TREINAMENTOS HETEROGÊNEOS

HE01 – Planejamento Estratégico

Objetivos

Apresentar metodologia para estabelecimento do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão empresarial e de tomada de decisão.

Metodologia

Apresentação oral, exercícios e estudo de casos.

Conteúdo

- Globalização de mercados
- Ameaça e oportunidades
- Mudança estratégica e reestruturação organizacional
- Alternativas de direcionamento estratégico
- A missão da empresa e seus objetivos
- Políticas, diretrizes e metas
- Planejamento estratégico como instrumento de gestão
- Indicadores de resultados
- Estudos de casos

Carga Horária

16 hs / 2 dias

HE02 – Congressos e Conferências

Objetivo

Manter os profissionais atualizados, acompanhar as tendencies de Mercado. asvisando atualização do profissional e acompanhamento das tendências de mercado.

HE03– Pesquisa Operacional

Objetivo

Introduzir os conceitos básicos da Pesquisa Operacional.

Metodologia

Aula expositiva e exercícios utilizando sistema de computação.

Conteúdo

- Introdução
- Breve História
- Descrição e definição da Pesquisa Operacional
- Programação Linear
- Solução gráfica
- Método Simplex
- Casos especiais e dificuldades
- Análise de sensitividade e dualidade
- Programação linear inteira
- Programação não-linear
- Introdução
- Convexidade de conjuntos e funções
- Otimização sem vínculos
- Otimização com vínculos
- Sistemas de Filas
- Introdução
- Sistemas de filas Markovianos
- Soluções transientes
- Redes de filas
- Otimização de sistemas de filas
- Exercícios
- Simulação

Carga Horária

24 hs / 3 dias

HE04– Customer Service

Módulo 1

Objetivos

Apresentar conceitos básicos de *Customer Service*, ressaltar a importância da visão do cliente para o sucesso da companhia, mostrar ferramentas de melhoria e tecnologias de atendimento ao cliente.

- Colocar medidas de avaliação e controle "para" a satisfação do cliente

Metodologia

Aula expositiva com exercícios práticos

Conteúdo

- Conceituação: definição, processos, visão do cliente;
- Fotografia do Sucesso
- Tecnologias de relacionamento com o cliente
- Modelos de atendimento ao cliente
- Processamento de pedidos: mapa do processo; tempo de ciclo;
- Indicadores-chave: qualidade e serviço
- Satisfação do cliente: avaliação e medição; controle:

Carga Horária

8hs / 1dia

Módulo 2

Objetivos

Sedimentar conceitos modernos de *Customer Service*, discutir modelos atuais de atendimento ao cliente, descrever tecnologias e conceitos de relacionamento com cliente e centrais de atendimento telefônico (*call center*)

- Apresentar medidas de avaliação e controle para administrar a satisfação do cliente

Metodologia

Conteúdo

- Conceituação: definição, processos, visão do cliente;
- Tecnologias de relacionamento com o cliente;
- Modelos de atendimento ao cliente;
- Conceitos de CRM/ Call Center;
- Processamento de pedidos: mapa do processo; tempo de ciclo;
- Indicadores-chave: qualidade e serviço em Operações Externas;
- Satisfação do cliente: avaliação e medição; controle;
- Exemplos e casos em Customer Service no Sistema Organização.

Carga Horária

8hs / 1dia

HE05– Gestão de Estoques

Objetivos

Dar aos participantes uma visão geral da gestão de estoque. Fornecer teoria e critérios para a formação de estoque e seu controle.

Metodologia

Apresentação oral, exercícios e estudos de casos.

Conteúdo

Módulo I :

- Visão Geral: A gestão de estoques no contexto da visão logística do Suprimento
- A mudança de enfoque: da Gestão de Estoques ao Gerenciamento das Demandas
- Melhores Práticas e a contribuição para os resultados da empresa

Módulo II :

- Teoria Básica:

- Planejamento na Gestão de Estoques: critérios para formação de estoques, critérios para classificação dos estoques (demanda, método ABC, mercado, etc)
- Estratégias e Política de Estoques: matriz gerencial de análise de modelos de suprimento
- Controle de estoques: critérios para formação de estoques; critérios para classificação dos estoques (demanda, método ABC, mercado etc.); estratégias e política de estoques: matriz gerencial de análise de modelos de suprimento
- Controle de estoques: conceitos e principais métodos de controle de estoques; saneamento e destinação de materiais
- Avaliação de desempenho: indicadores gerenciais

Módulo III :

- Prática: estudo de métodos de controle de estoques, técnicas de previsão de demandas e cálculo dos parâmetros de controle e avaliação (estoque de segurança. Ponto de pedido, quantidade de compra, giro dos estoques etc.)
- Custo e loto econômico de compras
- Exercícios e estudo de caso

Carga Horária

24 hs / 3 dias

HE06– Gestão Estratégica de Fornecedores e Parceiros

Objetivos

Apresentar e discutir as atuais tendências nas estratégias de gestão de fornecedores e acordos de parcerias por parte das empresas consideradas de "Classe Mundial".

Metodologia

Apresentação oral, reflexão induzida e exercícios.

Conteúdo

- Introdução e conceitos básicos
- Fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de fornecedores;
- Relacionamento com fornecedores e estratégias de aquisição;
- Seleção e certificação de fornecedores: Critérios;
- Acompanhamento do desempenho dos fornecedores;
- Estabelecimento de parcerias;
- Gestão de contratos;
- Negociação com fornecedores: Natureza e elementos críticos;
- Apresentação e discussão de casos.

Carga Horária

8hs / 1 dia

HE07– Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos

Objetivos

Apresentar os principais conceitos, abordagens, ferramentas práticas e sistemas de suporte à decisão relevantes para o planejamento de cadeias de suprimento.

Metodologia

Aulas prático-expositivas e estudos de casos de experiências reais de trabalho onde os participantes diante de determinadas situações são estimulados a identificar os problemas existentes e propor soluções adequadas.

Conteúdo

- Movimentos de mudança nas cadeias de suprimento. Evolução histórica do gerenciamento de cadeias de suprimento. Principais decisões envolvidas no planejamento fluxo de produtos: coordenação, base para acionamento e grau de descentralização física. O papel dos Sistemas Integrados de Gestão no planejamento do fluxo de informações: potencial e limitações.
- Projeto, gestão e conflito em canais de distribuição. Conceitos de canais de distribuição. Diferentes tipos de canal e sua adequabilidade à diferentes características do produto, da operação e do mercado. Principais conflitos em canais de distribuição. Resolução de conflitos.
- Compras e gestão da base de fornecedores. A importância crescente de compras na gestão de cadeias de suprimento. Desenvolvimento e seleção de fornecedores. Tendências na gestão do fornecimento.

Carga Horária

16 hs/ 2 dias

HE08– Workshop Planejamento e Controle de Produção

Objetivos

Apresentar os conceitos e métodos mais relevantes; Apresentar algumas das principais ferramentas; e, Exercitar os conhecimentos adquiridos.

Metodologia

Aulas expositivas com exercícios práticos.

Conteúdo

- Planejamento

- Sistema Empresa e Sistema Produção
- Objetivos do Sistema de Produção;
- A função de Planejamento e Programação;
- Os sistemas produtivos e os modelos de Planejamento da Produção;
- Estudos de Caso.

- Programação

- Conceitos;
- Planejamento da capacidade produtiva;
- Seqüênciação;
- Balanceamento de linhas;

- Dimensionamento de estoques;
- Noções de MRP;
- Conceito de PPCP;
- Exercícios de aplicação.

Carga Horária

16hs / 2 dias

HE09– Gerenciamento Total do Produto (TPM) Módulo Gerencial(*)

Objetivo

Sensibilizar os gestures sobre a importância da utilização de técnicas e conceitos do programa TPM.

Metodologia

Palestra

Conteúdo

- Programa TPM – conceitos básicos e definições
- Benefícios da implementação do programa TPM
- Componentes da qualidade e atributos percebidos pelos consumidores
- Processo de implementação – guia prático
- Monitoramento da eficácia do programa TPM

Carga Horária

2hs

HE10– Logística Empresarial de Distribuição

Objetivos

Aprofundar conceitos logísticos. Discutir o papel da logística no planejamento tático e estratégico; mostrar modelos avançados de planejamento e coordenação logística.

Metodologia

Aula expositiva com exercícios práticos e estudos de caso.

Conteúdo

- Fatores críticos de sucesso em logística para empresas de bens de consumo.
- Estudo de caso.
- Projeto de redes de distribuição. Estudo de caso.
- Gestão de transportes. Análise de fretes.

- Roteirização. Sistemas de Informação Geográfica.
- Sistemas avançados de planejamento (APS) e apoio à decisão.
- Softwares de logística
- Gestão avançada de estoques. Reposição automática. Previsão avançada. Exemplos.
- Equipamentos de transporte
- Projetos e planejamento de operações de transportes
- Frota própria x carreteiros x agregados
- Dimensionamento da frota
- Formação de tarifas para transportes de Transferência de Distribuição
- O mercado e as tarifas praticadas (visão do embarcador e do transportador)

Carga Horária

16hs / 2 dias

HE11– Seminário Pesquisa de Benchmarking

Objetivos

Conhecer os elementos fundamentais que configuram a prática do Benchmarking e definir os erros mais comuns. Definir a base do processo efetivo para fazer Benchmarking. Concentrar as áreas chave que serão feitas, definir objetivos e fatores chaves a serem comparados. Posicionar o Benchmarking dentro da estratégia estabelecendo seu vínculo e eficácia na transferência das melhores práticas. Inteligência Competitiva, Gestão do conhecimento. Identificar a evolução comparativa como ferramenta integral de estabilidade para a adaptação de estruturas, processo imprescindível para realizar melhorias contínuas e obter vantagens.

Metodologia

Apresentação oral, reflexão induzida e exercícios

Conteúdo

- Definições, conceitos, metodologías e relações do Benchmarking
- A globalização dos mercados, competitividade
- O que é Benchmarking, para que serve
- Por que fazer Benchmarking, a busca da competitividade
- Tipos de Benchmarking
- Evolução histórica do Benchmarking

- Aplicações
- Objetivos do Benchmarking competitivo, processo de evolução comparativa
- Fatores chave para obter bons resultados
- Benchmarking estratégico
- Benchmarking competitivo, Benchmarking de competidores, os fatores de competitividade da empresa
- Índice de confiabilidade
- Vantagens do Benchmarking

Carga Horária

16hs / 2 dias

HE12– Indicadores de Qualidade e Produtividade(*)

Objetivo

Capacitar os participantes a implementar em suas unidades a sistemática de definição, coleta, cálculo/medição, acompanhamento e análise dos indicadores de qualidade e produtividade para os processos priorizados.

Metodologia

Aula expostiva com exercícios práticos

Conteúdo

- Conceitos e definições
- Benefícios dos indicadores
- Características desejáveis
- Binômio qualidade x produtividade
- Indicador de Qualidade
- Identificação de necessidades
- Critérios de avaliação
- Questionário de pesquisa de satisfação
- Indicador de Clima Organizacional
- Identificação de necessidades
- Critérios de avaliação
- Indicador de Produtividade
- Tempo de ciclo de processo
- Custos de não-qualidade
- Análise de Resultados

- Balanced Scorecard
- Sistema informatizado dos indicadores
- Planilhas
- Caracterização dos indicadores
- Plano de ação

Carga Horária

16 hs / 2 dias

HE13– Gerenciamento Total do Produto (TPM) – Módulo Operacional(*)

Objetivo

Formar multiplicadores para facilitar a implementação do Programa TPM.

Metodologia

Aula expositive e exercícios práticos

Conteúdo

- Programa TPM – conceitos básicos e definições
- Benefícios da implementação do Programa TPM
- Componentes da qualidade e atributos percebidos pelos consumidores
- Formação da equipe TPM
- Coleta, revisão e tabulação de dados
- Elaboração de relatórios de acompanhamento
- Elaboração de planos de ação

Carga Horária

12hs – treinamento formal e 4hs certificação de multiplicadores / instrutores.

TREINAMENTOS HETEROGÊNEOS

HE01 – Planejamento Estratégico

Objetivos

Apresentar metodologia para estabelecimento do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão empresarial e de tomada de decisão.

Metodologia

Apresentação oral, exercícios e estudo de casos.

Conteúdo

- Globalização de mercados
- Ameaça e oportunidades
- Mudança estratégica e reestruturação organizacional
- Alternativas de direcionamento estratégico
- A missão da empresa e seus objetivos
- Políticas, diretrizes e metas
- Planejamento estratégico como instrumento de gestão
- Indicadores de resultados
- Estudos de casos

Carga Horária

16 hs / 2 dias

HE02 – Congressos e Conferências

Objetivo

Manter os profissionais atualizados, acompanhar as tendencies de Mercado. Visando a atualização do profissional e acompanhamento das tendências de mercado.

HE03– Pesquisa Operacional

Objetivo

Introduzir os conceitos básicos da Pesquisa Operacional.

Metodologia

Aula expositiva e exercícios utilizando sistema de computação.

Conteúdo

- Introdução
- Breve História
- Descrição e definição da Pesquisa Operacional
- Programação Linear
- Solução gráfica
- Método Simplex
- Casos especiais e dificuldades
- Análise de sensitividade e dualidade

- Programação linear inteira
- Programação não-linear
- Introdução
- Convexidade de conjuntos e funções
- Otimização sem vínculos
- Otimização com vínculos
- Sistemas de Filas
- Introdução
- Sistemas de filas Markovianos
- Soluções transientes
- Redes de filas
- Otimização de sistemas de filas
- Exercícios
- Simulação

Carga Horária

24 hs / 3 dias

HE04– Customer Service

Módulo 1

Objetivos

Apresentar conceitos básicos de *Customer Service*, ressaltar a importância da visão do cliente para o sucesso da companhia, mostrar ferramentas de melhoria e tecnologias de atendimento ao cliente.

- Colocar medidas de avaliação e controle "para" a satisfação do cliente

Metodologia

Aula expositiva com exercícios práticos

Conteúdo

- Conceituação: definição, processos, visão do cliente;
- Fotografia do Sucesso
- Tecnologias de relacionamento com o cliente
- Modelos de atendimento ao cliente
- Processamento de pedidos: mapa do processo; tempo de ciclo;
- Indicadores-chave: qualidade e serviço
- Satisfação do cliente: avaliação e medição; controle:

Carga Horária

8hs / 1dia

Módulo 2

Objetivos

Sedimentar conceitos modernos de *Customer Service*, discutir modelos atuais de atendimento ao cliente, descrever tecnologias e conceitos de relacionamento com cliente e centrais de atendimento telefônico (*call center*)

- Apresentar medidas de avaliação e controle para administrar a satisfação do cliente

Metodologia

Conteúdo

- Conceituação: definição, processos, visão do cliente;
- Tecnologias de relacionamento com o cliente;
- Modelos de atendimento ao cliente;
- Conceitos de CRM/ Call Center;
- Processamento de pedidos: mapa do processo; tempo de ciclo;
- Indicadores-chave: qualidade e serviço em Operações Externas;
- Satisfação do cliente: avaliação e medição; controle;
- Exemplos e casos em Customer Service no Sistema Organização.

Carga Horária

8hs / 1dia

HE05– Gestão de Estoques

Objetivos

Dar aos participantes uma visão geral da gestão de estoque. Fornecer teoria e critérios para a formação de estoque e seu controle.

Metodologia

Apresentação oral, exercícios e estudos de casos.

Conteúdo

Módulo I :

- Visão Geral: A gestão de estoques no contexto da visão logística do Suprimento

- A mudança de enfoque: da Gestão de Estoques ao Gerenciamento das Demandas
- Melhores Práticas e a contribuição para os resultados da empresa

Módulo II :

- Teoria Básica:

- Planejamento na Gestão de Estoques: critérios para formação de estoques, critérios para classificação dos estoques (demanda, método ABC, mercado, etc)
- Estratégias e Política de Estoques: matriz gerencial de análise de modelos de suprimento
- Controle de estoques: critérios para formação de estoques; critérios para classificação dos estoques (demanda, método ABC, mercado etc.); estratégias e política de estoques: matriz gerencial de análise de modelos de suprimento
- Controle de estoques: conceitos e principais métodos de controle de estoques; saneamento e destinação de materiais
- Avaliação de desempenho: indicadores gerenciais

Módulo III :

- Prática: estudo de métodos de controle de estoques, técnicas de previsão de demandas e cálculo dos parâmetros de controle e avaliação (estoque de segurança. Ponto de pedido, quantidade de compra, giro dos estoques etc.)
- Custo e loto econômico de compras
- Exercícios e estudo de caso

Carga Horária

24 hs / 3 dias

HE06– Gestão Estratégica de Fornecedores e Parceiros

Objetivos

Apresentar e discutir as atuais tendências nas estratégias de gestão de fornecedores e acordos de parcerias por parte das empresas consideradas de "Classe Mundial".

Metodologia

Apresentação oral, reflexão induzida e exercícios.

Conteúdo

- Introdução e conceitos básicos
- Fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de fornecedores;
- Relacionamento com fornecedores e estratégias de aquisição;
- Seleção e certificação de fornecedores: Critérios;
- Acompanhamento do desempenho dos fornecedores;
- Estabelecimento de parcerias;
- Gestão de contratos;
- Negociação com fornecedores: Natureza e elementos críticos;
- Apresentação e discussão de casos.

Carga Horária

8hs / 1 dia

HE07– Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos

Objetivos

Apresentar os principais conceitos, abordagens, ferramentas práticas e sistemas de suporte à decisão relevantes para o planejamento de cadeias de suprimento.

Metodologia

Aulas prático-expositivas e estudos de casos de experiências reais de trabalho onde os participantes diante de determinadas situações são estimulados a identificar os problemas existentes e propor soluções adequadas.

Conteúdo

- Movimentos de mudança nas cadeias de suprimento. Evolução histórica do gerenciamento de cadeias de suprimento. Principais decisões envolvidas no planejamento fluxo de produtos: coordenação, base para acionamento e grau de descentralização física. O papel dos Sistemas Integrados de Gestão no planejamento do fluxo de informações: potencial e limitações.
- Projeto, gestão e conflito em canais de distribuição. Conceitos de canais de distribuição. Diferentes tipos de canal e sua adequabilidade à diferentes características do produto, da operação e do mercado. Principais conflitos em canais de distribuição. Resolução de conflitos.
- Compras e gestão da base de fornecedores. A importância crescente de compras na gestão de cadeias de suprimento. Desenvolvimento e seleção de fornecedores. Tendências na gestão do fornecimento.

Carga Horária

16 hs/ 2 dias

HE08 – Workshop Planejamento e Controle de Produção

Objetivos

Apresentar os conceitos e métodos mais relevantes; Apresentar algumas das principais ferramentas; e, Exercitar os conhecimentos adquiridos.

Metodologia

Aulas expositivas com exercícios práticos.

Conteúdo

- Planejamento

- Sistema Empresa e Sistema Produção
- Objetivos do Sistema de Produção;
- A função de Planejamento e Programação;
- Os sistemas produtivos e os modelos de Planejamento da Produção;
- Estudos de Caso.

- Programação

- Conceitos;
- Planejamento da capacidade produtiva;
- Seqüênciação;
- Balanceamento de linhas;
- Dimensionamento de estoques;
- Noções de MRP;
- Conceito de PPCP;
- Exercícios de aplicação.

Carga Horária

16hs / 2 dias

HE09– Gerenciamento Total do Produto (TPM) Módulo Gerencial(*)

Objetivo

Sensibilizar os gestures sobre a importância da utilização de técnicas e conceitos do programa TPM.

Metodologia

Palestra

Conteúdo

- Programa TPM – conceitos básicos e definições
- Benefícios da implementação do programa TPM
- Componentes da qualidade e atributos percebidos pelos consumidores
- Processo de implementação – guia prático
- Monitoramento da eficácia do programa TPM

Carga Horária

2hs

HE10– Logística Empresarial de Distribuição

Objetivos

Aprofundar conceitos logísticos. Discutir o papel da logística no planejamento tático e estratégico; mostrar modelos avançados de planejamento e coordenação logística.

Metodologia

Aula expositiva com exercícios práticos e estudos de caso.

Conteúdo

- Fatores críticos de sucesso em logística para empresas de bens de consumo.
- Estudo de caso.
- Projeto de redes de distribuição. Estudo de caso.
- Gestão de transportes. Análise de fretes.
- Roteirização. Sistemas de Informação Geográfica.
- Sistemas avançados de planejamento (APS) e apoio à decisão.
- Softwares de logística
- Gestão avançada de estoques. Reposição automática. Previsão avançada. Exemplos.
- Equipamentos de transporte
- Projetos e planejamento de operações de transportes
- Frota própria x carreteiros x agregados
- Dimensionamento da frota
- Formação de tarifas para transportes de Transferência de Distribuição
- O mercado e as tarifas praticadas (visão do embarcador e do transportador)

Carga Horária

16hs / 2 dias

HE11– Seminário Pesquisa de Benchmarking

Objetivos

Conhecer os elementos fundamentais que configuram a prática do Benchmarking e definir os erros mais comuns. Definir a base do processo efetivo para fazer Benchmarking. Concentrar as áreas chave que serão feitas, definir objetivos e fatores chaves a serem comparados. Posicionar o Benchmarking dentro da estratégia estabelecendo seu vínculo e eficácia na transferência das melhores práticas. Inteligência Competitiva, Gestão do conhecimento. Identificar a evolução comparativa como ferramenta integral de estabilidade para a adaptação de estruturas, processo imprescindível para realizar melhorias contínuas e obter vantagens.

Metodologia

Apresentação oral, reflexão induzida e exercícios

Conteúdo

- Definições, conceitos, metodologías e relações do Benchmarking
- A globalização dos mercados, competitividade
- O que é Benchmarking, para que serve
- Por que fazer Benchmarking, a busca da competitividade
- Tipos de Benchmarking
- Evolução histórica do Benchmarking
- Aplicações
- Objetivos do Benchmarking competitivo, processo de evolução comparativa
- Fatores chave para obter bons resultados
- Benchmarking estratégico
- Benchmarking competitivo, Benchmarking de competidores, os fatores de competitividade da empresa
- Índice de confiabilidade
- Vantagens do Benchmarking

Carga Horária

16hs / 2 dias

HE12– Indicadores de Qualidade e Produtividade(*)

Objetivo

Capacitar os participantes a implementar em suas unidades a sistemática de definição, coleta, cálculo/medição, acompanhamento e análise dos indicadores de qualidade e produtividade para os processos priorizados.

Metodologia

Aula expostiva com exercícios práticos

Conteúdo

- Conceitos e definições
- Benefícios dos indicadores
- Características desejáveis
- Binômio qualidade x produtividade
- Indicador de Qualidade
- Identificação de necessidades
- Critérios de avaliação
- Questionário de pesquisa de satisfação
- Indicador de Clima Organizacional
- Identificação de necessidades
- Critérios de avaliação
- Indicador de Produtividade
- Tempo de ciclo de processo
- Custos de não-qualidade
- Análise de Resultados
- Balanced Scorecard
- Sistema informatizado dos indicadores
- Planilhas
- Caracterização dos indicadores
- Plano de ação

Carga Horária

16 hs / 2 dias

HE13– Gerenciamento Total do Produto (TPM) – Módulo Operacional(*)

Objetivo

Formar multiplicadores para facilitar a implementação do Programa TPM.

Metodologia

Aula expositiva e exercícios práticos

Conteúdo

- Programa TPM – conceitos básicos e definições
- Benefícios da implementação do Programa TPM
- Componentes da qualidade e atributos percebidos pelos consumidores
- Formação da equipe TPM
- Coleta, revisão e tabulação de dados
- Elaboração de relatórios de acompanhamento
- Elaboração de planos de ação

Carga Horária

12hs – treinamento formal e 4hs certificação de multiplicadores / instrutores.

APÊNDICE D - CATÁLOGO DE TREINAMENTOS GERENCIAIS

HG01 – Blitz de Liderança (Ação Imediata)

Objetivos

Ação Imediata para suprir *GAP* encontrado em supervisores, coordenadores e líderes de equipes das áreas comercial, logística e industrial.

Metodologia

Aulas expositivas com exercícios práticos.

Conteúdo

- Módulo 1: O Líder no Sistema Organização
- Módulo 2: Formação e Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance
- Módulo 3: Gestão de Pessoas para Superação de Metas
- Módulo 4: Coaching e Feedback como Ferramentas para Alavancagem de Desempenho

Carga Horária

8h por módulo

HG02 - MBA de Gestão de Negócios Organização (*)

Objetivos

Dar aos participantes uma visão mais abrangente do negócio Organização, ampliando a percepção e dando maior significado e dimensão ao impacto de suas ações na empresa como um todo.

Metodologia

Aula expositiva, leitura de textos, video análise.

Conteúdo

- Visão sistêmica do negócio Organização
- Sistema de Gestão Estratégica BSC (Balanced Scorecard)
- Comunicação escrita
- Metodologia Científica e Orientação ao trabalho de Conclusão do Curso – TCC
- Gerência de Projetos
- Gestão de Finanças Corporativas - Finanças para Não Financeiros

- Negociação, Influência & Poder
- Empreendedorismo
- Marketing de Varejo
- Ética empresarial e Responsabilidade Social
- Matemática Financeira
- Gestão pela Qualidade Total
- A Gerência e a Liderança
- Sistema de Gestão Estratégica – BSC (Balanced Scorecard) – Workshop de Implementação
- Gestão de Pessoas – Gerenciando Equipes de alto Desempenho
- Coaching & Feedback
- Entrevista por Competências
- Comunicação na Prática; Falando em público
- O Marketing Global da Organização
- Logistica

Carga Horária

405 h/a (quatrocentos e cinco) horas /aula.

HG03 - Programa de Coaching & Feedback (*)

Objetivo

Desenvolver competências gerenciais para orientar, sensibilizar e desenvolver pessoas no exercício de sua função; Desenvolver o papel de "coach" como formulador de vínculos e rumos com os profissionais.

Metodologia

Exposição dialogada e aplicação de técnicas e modelos de coaching, exercícios práticos em grupo.

Conteúdo

- Desenvolver a flexibilidade: como o apego à rotina limita o potencial criativo e como se condicionar a encontrar pelo menos três alternativas para toda e qualquer situação.
- Como formular corretamente objetivos de forma a realizá-los com total economia (de tempo, recursos, ações,etc)
- O que é “Coach”
- Quem é o “Coach”

- Comunicação Transformadora
- Escuta eficaz
- Escuta ativa
- Comunicação Defendida
- Técnicas de Perguntas
- Feedback
- Técnicas de Comunicação Analíticas
- 4 Ações:Apreender, Analisar, Focalizar, Facilitar
- “Coaching on the Job” : Modelo G.R.O.W.
- Atenção, Foco, Auto-sabotagem
- Fatos e Interpretações
- “Coaching Session”
- Prática
- Plano de Trabalho
- Contrato de Desenvolvimento
- “Coaching Revision”
- Conclusão
- Revisão
- Avaliação

Carga Horária

16 horas / 2 dias

HG04 – Treinamento em Liderança de Equipes

Palestra 1 - Liderança

Objetivos

- Apresentar os conceitos de gerenciamento e Liderança
- Discutir técnicas e ferramentas que facilitam o desenvolvimento da competência de liderança

Metodologia

Discussão dialogada, trabalhos em grupo, jogos e aplicação simulada dos conceitos.

Conteúdo

- Gerenciando em tempo de mudanças

- Objetivo das organizações

- O ciclo de vida das organizações
- Organizações de sucesso
- Responsabilidades Gerenciais
- Liderança
- O processo de comunicação
- Teoria da Motivação
- Poder e Liderança
- Teorias do Poder
- Teorias de Liderança
- Estilos Gerenciais e Maturidade na Tarefa
- Adequação do Estilo ao grau de Maturidade do subordinado
- Inteligência Emocional

Carga Horária

16 hs / 2 dias

Palestra 2 – Liderança e Gerenciamento de Desempenho

Objetivos

- Apresentar conceitos e técnicas sobre o tema liderança
- Proporcionar estudo e reflexão dirigida sobre o tema
- Desenvolver competência de gestão de pessoas

Metodologia

Trabalhos em grupo, jogos, estudos de caso e discussão dialogada.

Conteúdo

- Liderança e Poder
- Poder e Liderança
- Teorias de Liderança
- Teorias do Poder
- Responsabilidades gerenciais
- Gerenciar e Liderar
- Fontes e instrumentos de poder
- Estilos Gerenciais e maturidade na tarefa
- Adequação do estilo ao grau de maturidade do subordinado
- O processo da Motivação Humana
- Teoria da motivação

- Motivação e Produtividade
- Abraham Maslow e Frederick Herzberg
- Instrumentos de motivação

▪ Dois modelos de Liderança

- Blake & Mouton
- Hersey & Blanchard
- Delegação x Empowerment
- Coaching

▪ Avaliação de Desempenho

- Análise do Instrumento
- Estabelecimento de objetivos
- Objetivos quantitativos e qualitativos
- Monitoramento e redirecionamento
- Apuração de resultados x objetivos
- Avaliação e classificação

▪ Gerenciando mudanças em ambiente competitivo

- O papel do gerente e o sucesso da empresa
- Cultura organizacional
- Ambiente: econômico, politico e social
- Gerência de mudanças

Carga Horária

16 hs / 2 dias

HG05 – Gestão de Pessoas

Objetivo

Fortalecer aspectos comportamentais, reconhecimento da importância do desempenho do papel de líder de equipe. Identificar estilo gerencial como forma de potencializar relacionamentos com a equipe.

Metodologia

Aula expositiva, dinâmica de grupo, aplicação de questionário.

Conteúdo

▪ O papel do gestor

- Os níveis conceituais, técnicos e interpessoais da função

- Atribuições e competências: planejamento, organização e acompanhamento (monitoramento)
- Estilos de gerenciamento e liderança
- Diferentes tipos de gestores: vantagens e desvantagens
- Identificando seu estilo pessoal de liderança (questionário)
- As diferentes estratégias gerenciais
- Comunicação como ferramenta de desenvolvimento
- Estilos de comunicação
- Transparência na comunicação
- Assertividade e submissão
- Delegação
- O que é delegar
- Como faze-lo
- Etapas da delegação
- Formação de equipes
- Características de um perfil x perfil do cargo
- Condução de entrevistas

Carga Horária

16hs / 2 dias

HG06– Receber Coach

Objetivo

Desenvolvimento de executivos, enfocando auto-conhecimento, comportamentos específicos, pontos fortes e a desenvolver, elaboração de um plano de ação para desenvolvimento e acompanhamento.

Metodologia

Entrevistas e aplicação de instrumentos que ajudam à identificar pontos a desenvolver.

Conteúdo

- Etapa 1 – Envolvendo o Cliente Individual
- Reunião com a participação do coach, do executivo e do responsável junto à empresa pelo processo para esclarecer todas as dúvidas e certificarem-se dos objetivos e dos resultados esperados pelo trabalho.

- Fazer o “Pacto de confidencialidade” . Definição de quando e com quem e se o coach poderá dividir algumas das informações colhidas durante o processo.

▪ Etapa 2 – Desenvolvendo Relacionamentos

- Encontro do coach com o executivo para conhecimento mútuo, troca de informações e delineamento do processo e das atividades de coaching, tais como:
    - ▪ Apresentação e definição da metodologia de trabalho
    - ▪ Definição de papéis – Coach/Coachee
    - ▪ Análise das expectativas e necessidades
    - ▪ Esclarecimento de responsabilidades

▪ Etapa 3 – Levantamento de Dados (avaliação) e Feedback

- Entrevistas com o coachee abordando: vida profissional e pessoal, histórico acadêmico, carreira
- Entrevistas confidenciais com responsável pelo executivo, com colegas e com o superior a quem ele reporta.
- Entrevistas individualizadas com pessoas importantes na vida do coachee
- Aplicação de ferramenta e instrumento
- Identificação dos principais valores pessoais e de carreira
- Levantamento de conhecimentos e competências
- Definição de missão pessoal

▪ Etapa 4 – Plano de Desenvolvimento

- Revisão do plano verificando foco, especificidade, realismo, medição do resultado, identificação de recursos
- Compartilhamento do plano com o responsávek e todas as partes envolvidas

▪ Etapa 5 – Fazendo o Coaching – Plano de Desenvolvimento

▪ Etapa 6 e 7 – Fechamento e Planejamento dos Próximos Passos

- Planejamento de ações contínuas e necessidades potenciais de recursos.
- Reavaliação – medição de progresso e revisão de planos de desenvolvimento

Carga Horária

3 meses

HG07– Negociação, Influência e Poder(*)

Objetivo

Aprimorar as competências dos participantes em influenciar pessoas que não estão sob sua liderança formal, especialmente em momentos de competição. Proporcionar um amplo estudo onde se analisam os diversos níveis de poder nas organizações. É uma excelente reflexão para profissionais cujo o sucesso depende da própria competência em gerar suporte e obter acordos, reconhecendo os interesses e identificando opções, trabalhando com dados vagos e ambiguous, onde ter expressivo conhecimento técnico não é suficiente.

Metodologia

Aula expositiva.

Conteúdo

- Objetivos na Negociação
- Processo de Negociação
  - Poder
  - Informação
  - Tempo
- Estrutura do Poder
  - Conhecimento
  - Força
  - Reconhecimento
- Processo de Comunicação
  - Clima
  - Cultura
  - Linguagem não Verbal
  - Estética do Poder
- Argumentação
  - Tipos
  - Técnicas
- Influência nas Decisões
- Negociação Racional
  - Escalada irracional
  - Ancoragem

- Criação de Oportunidades
- Características do Negociador
- Posturas de Negociação
- Quadrantes de Negociação

- Conflito
- Impasse
- Mudança de Quadrante
- A parte do Leão

Carga Horária

16 hs / 2 dias

HG08– Desenvolvimento do Potencial Criatividade

Objetivos

Possibilitar a cada participante o acesso e a utilização de seus próprios recursos criativos, direcionando-os às situações cotidianas na empresa, instalando e automatizando novas e melhores estratégias de criatividade, flexibilidade e solução de problemas.

Metodologia

Dinâmicas de grupo, jogos, vivências, exercícios práticos em grupo; filme.

Conteúdo

- As três etapas do processo criativo: sonhar, planejar e criticar
- Estratégia Disney aplicada à solução de problemas em grupo (com subordinados e equipe de trabalho)
- O modelo T.O.T.S. (Teste-Operação-Teste-Saída):descobrindo o processo (a seqüência geralmente inconsciente e repetida) das próprias estratégias, buscando corrigir as ineficientes e maximizar a utilização das eficientes, estendendo-as a outros contextos e situações.
- Como nossa fisiologia (postura, respiração, etc.) influencia o pensamento criativo e a solução criativa de problemas.
- Utilizando os recursos de seu hardware (cérebro): como desenvolver a competência de prestar atenção em até 9 coisas simultaneamente.
- Desenvolvendo a flexibilidade: como o apego à rotina limita o potencial criativo e como se condicionar a encontrar pelo menos três alternativas para toda e qualquer situação.

- Como formular corretamente objetivos de forma a realiza-los com total economia (de tempo, recursos, ações, etc.)

Carga Horária

16hs / 2 dias

HG09 – Desenvolvimento de equipe

Objetivo

Apresentar conceitos e práticas que facilitam a comunicação interpessoal e a interação entre as pessoas, levando a um melhor entendimento do processo de comunicação nas equipes de trabalho.

Metodologia

Exposição dialogada, exercícios práticos e dinâmica de grupo.

Conteúdo

- O grupo e o indivíduo
- O que significa o grupo para o indivíduo
- Grupo x equipe
- A equipe de trabalho - definição e regras básicas
- Facilidades e dificuldades em se trabalhar em equipe
- Características de uma equipe de alto desempenho
- Fases de desenvolvimento de uma equipe
- Aceitando a diversidade na equipe
- Desempenho e interdependência de papéis
- A Interação na Equipe – O Processo e as Modalidades de Interação
- Comportamentos mais comuns em situações grupais
- Melhorando a dinâmica na equipe
- Comportamento Humano – Necessidades Interpessoais
- Os sinais não verbais na interação
- Conflitos – Sinais e Tipos de Conflitos nas Equipes
- Táticas de Administração de Conflitos – Consequências Destrutivas/Construtivas
- Exercícios Vivenciais e Dinâmicas de Grupo

Carga Horária

16 horas / 2 dias

HG10 – Comitê de Interesse

Objetivo

Fomentar a troca de experiência entre profissionais da mesma área do Sistema.

Metodologia

Apresentação e discussão de estudos de caso supervisionado por consultor contratado.

Conteúdo

A ser definido pelo consultor contratado.

Carga Horária

8hs bimensais

HE11– Programa de ambientação

Fornecido por cada empresa

HG12 – Tomada de Decisão

Objetivos

Expor os participantes os principais conceitos envolvidos na gestão de empresas.

Apresentar as principais ferramentas de gestão.

Metodologia

Aula expositiva e exercícios.

Conteúdo

- Introdução à Gestão Geral
- A Gestão
  - O que é gerir
  - Objetivos, recursos e meios
  - Eficiência x eficácia
  - Funções do gestor
  - Planejar, decidir e organizar
  - Dirigir, coordenar, comunicar e liderar
  - Inovar e representar
  - O exercício da gestão
- Estratégia e planejamento empresarial
  - Estratégia

- Planejamento estratégico

- Detectar oportunidades
- Definir os objetivos
- Selecionar alternativas
- Ordenar as prioridades
- Tomar decisões
- Explorar planos
- Modelos de referência estratégica

- Mercado

- O marketing
- O plano de marketing
- O plano de marketing estratégico
- Análise estratégica do mercado
- Análise SWOT
- Orientação estratégica
- Estabelecimento de objetivos

Carga Horária

16hs / 2 dias