

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO MESTRADO EXECUTIVO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NA EQUIPE DE VENDEDORES DA PARMALAT BRASIL S.A.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADO POR

ADRIANO MALUF AMUI

E

APROVADO EM :
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

PROF. ORIENTADOR ACADÊMICO – DEBORAH MORAES ZOUAIN – DOUTORA ENG. DA PRODUÇÃO

MEMBRO DA BANCA – NILDA LEONE -

MEMBRO DA BANCA – ALUIZIO LOUREIRO – PHD ADMINISTRAÇÃO

Agradecimentos

Agradeço de forma muito especial à minha querida esposa Mariana, por me inspirar ao tema recursos humanos, por seu companheirismo incansável e por seu estímulo incondicional.

Agradeço o profissionalismo, a competência e a dedicação da professora Valéria de Souza, que muito me auxiliou na condução deste trabalho.

O apoio prestado pelos professores Neyde Vernieri e Paulo Motta também foram fundamentais no desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço, o papel exercido pela banca examinadora, composta pelos professores Deborah Moraes Zouain, Nilda Leone e Aluizio Loureiro, que foram fundamentais na crítica e no direcionamento deste trabalho na busca da excelência.

Agradeço, de forma destacada, o apoio de minha cunhada Tania e a paciência de meu irmão Juliano nas longas discussões sobre como implantar um plano de treinamento alinhado às competências essenciais da organização.

E, por fim, porém muito importante, dedico este trabalho ao Bebê que eu e minha maravilhosa esposa estamos hoje esperando chegar, para completar as nossas vidas com ainda mais alegria.

Resumo

O cenário no qual as indústrias brasileiras do ramo alimentício estão inseridas aponta para a necessidade de uma revisão de conceitos organizacionais culminando em mudanças de grandes proporções, objetivando estarem de fato preparadas para competir num ambiente de crescimento incipiente, consumidor atento e comprador forte. A Parmalat Brasil está se reestruturando através de um projeto chamado Projeto Eficiência Interna para competir neste ambiente. O objetivo deste trabalho é definir o planejamento de Treinamento dos Vendedores Parmalat, de forma a garantir a adequação destes recursos ao novo formato do negócio no Brasil, alinhado a este projeto. Através do entendimento da identidade da organização, foram definidas competências necessárias à execução da função vendedor e também realizou-se uma pesquisa e estudos para compreender o nível de competências existentes nesta equipe. Da lacuna existente entre as competências necessárias e as existentes, propôs-se um plano de treinamento.

Summary

The scenario, in which the Brazilian food industry is inserted, aims at the need of an organizational concept review leading to great changes in order to be truly prepared to compete in an insipient growth environment, with attentive consumers and strong buyers. Parmalat-Brazil is restructuring itself in a project called Internal Efficiency Project, so as to compete in this environment. The aim of this work is to define the planning of Parmalat's Salesmen Training in order to guarantee the suitability of these resources to the new format of the business in Brazil, aligned with this project. By understanding the identity of the organization, competences necessary to the execution of the salesman function were defined, and a research and study was done to comprehend the competence level, which exists in this team. A training plan was proposed to cover the lacuna between the necessary competences and the existing ones.

Sumário

1	INTRODUÇÃO, 9
1.1	Contextualização do Problema, 9
1.1.1	O mercado de consumo e o consumidor, 9
1.1.2	Relação Indústria/Ponto de Venda, 11
1.2	A Parmalat, 11
1.2.1	Perfil da Parmalat, 11
1.2.2	Um breve histórico da Parmalat – Linha do Tempo, 12
1.2.3	Principais Resultados/Indicadores, 14
1.2.4	Reestruturação Organizacional da Parmalat e da área Comercial, 17
1.3	Formulação do Problema, 20
1.4	Objetivos, 20
1.5	Suposição, 20
1.6	Delimitação do Estudo, 21
1.7	Relevância do Estudo, 21
1.8	Metodologia, 21
1.8.1	Tipo de Pesquisa, 21
1.8.2	Universo, 22
1.8.3	Seleção dos Sujeitos, 22
1.8.4	Coleta de Dados, 22
1.8.5	Tratamento dos Dados, 22
2	VISÃO ESTRATÉGICA DE RH, 23
2.1	Competências Essenciais, 23
2.2	Vinculando Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais, 28
2.2.1.	Entrevista Baseada em Comportamento, 29
2.2.2.	Avaliação Baseada em Tarefas, 30
2.2.3.	<i>Coaching</i> Baseado em Metas, 32
2.2.4.	Treinamento baseado em objetivos, 33
3	O SISTEMA DE RH, 35
3.1	Objetivos da Área de Recursos Humanos (RH), 36
3.2	Recursos Humanos como um Processo, 37
3.3	Subsistemas de Recursos Humanos, 38
3.3.1	Agregando Pessoas, 38
3.3.2	Aplicando Pessoas, 41
3.3.3	Recompensando Pessoas, 46
3.3.4	Desenvolvendo Pessoas, 49
3.3.5	Mantendo Pessoas, 51
3.3.6	Monitorando Pessoas, 54
3.4	Políticas de Recursos Humanos, 54
4	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RH, 56
4.1	Gestão do Conhecimento, 56
4.2	Treinamento, 59
4.2.1	Conceituação, 59
4.2.2	Ciclo do Treinamento, 61

5	RECURSOS HUMANOS NA PARMALAT, 74
5.1	Uma Área em Formação, 74
5.2	Diagnóstico Organizacional, 75
5.3	Missão de DDOH, 75
5.4	Objetivos de DDOH, 76
5.5	Diretrizes de DDOH, 77
5.6	A Estrutura de DDOH, 79
5.7	Principais projetos para 2000-2002, 80
5.8	Constatações, 81
6.	DESENVOLVIMENTO DO PROJETO “PLANO DE TREINAMENTO DE VENDEDORES PARMALAT”, 82
6.1	Definição das Competências Necessárias, 84
6.1.1	Inventário de Atividades Técnico-Operacionais, 84
6.1.2	Inventário de Atividades de Gestão, 85
6.1.3	Etapas, 85
6.2	Definição das Competências Existentes, 89
6.2.1	Avaliação da Consultoria ACCI, 89
6.2.2	Pesquisa realizada junto à Equipe de Vendas, 91
6.3	Definição das Necessidades de Treinamento, 92
6.4	Plano de Treinamento, 93
7	CONCLUSÃO, 97
	Recomendações, 98
8	ANEXOS, 100
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, 122
	Bibliografia Recomendada, 125

Lista de Anexos

- Anexo A – Etapa 1 – Macro-Atividades, 100
- Anexo B – Etapa 2 – Responsabilidades e Resultados, 101
- Anexo C – Etapa 3 – Conhecimentos e Habilidades Gerais, 102
- Anexo D – Etapa 4 – Conhecimentos e Habilidades por Macro-Atividade, 103
- Anexo E – Descrição de Cargo, 104
- Anexo F – Formulário Avaliação Consultoria ACCI, 106
- Anexo G – Resultados Pesquisa Consultoria ACCI, 111
- Anexo H – Formulário de Avaliação Pesquisa Junto à Equipe de Vendas, 116
- Anexo I – Programa de Treinamento para Vendedores Parmalat, 119

Lista de Figuras

Figura 1 – Crescimento do PIB na América Latina e Brasil, 9

Figura 2 – Indicadores sócio-econômicos Brasil, 10

Figura 3 – O mercado de consumo brasileiro não acompanhou o crescimento do PIB
Brasil, 10

Figura 4 – Variação % no consumo brasileiro, 11

Figura 5 – Faturamento Grupo Parmalat no mundo, 14

Figura 6 – Faturamento Anual 2000 Grupo Parmalat por regiões do mundo, 14

Figura 7 – Faturamento anual 2000 Grupo Parmalat por produtos, 15

Figura 8 – Número de colaboradores Parmalat Mundo, 15

Figura 9 – Número de fábricas Parmalat Mundo, 15

Figura 10 – Evolução de lucro operacional e resultado líquido Parmalat Brasil, 16

Figura 11 – Comitê Executivo Parmalat, 18

Figura 12 – Estrutura Organizacional Parmalat, 18

Figura 13 – Estrutura comercial antiga, 19

Figura 14 – Estrutura comercial atual, 19

Figura 15 – Organograma DDOH, 80

Lista de Tabelas

TABELA 1 – Competências necessárias em função do seu impacto no negócio, 88

TABELA 2 – Principais resultados obtidos na Pesquisa de Campo, 92

TABELA 3 – GAP existente entre as competências existentes e as necessárias, 93

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Problema

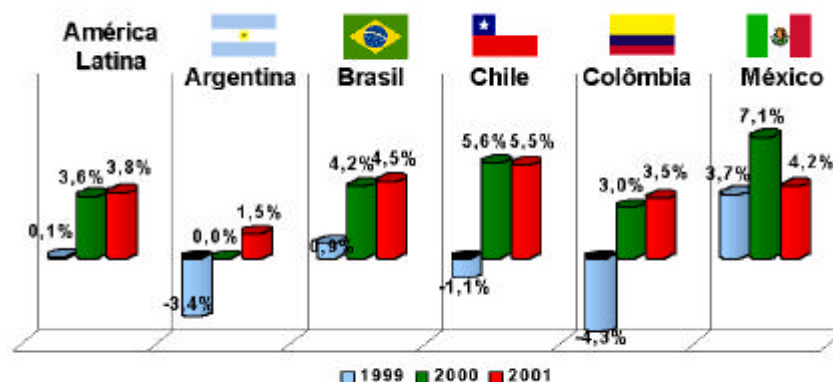
O meio organizacional brasileiro vive em um cenário macroambiental incerto, marcado por novas relações de trabalho, fusões, *downsizing*, internacionalização, pressão por redução de custos, redução das margens de lucro, incremento da complexidade organizacional. Em resumo, um clima organizacional turbulento.

O contexto acima força uma revisão de conceitos organizacionais, culminando em mudanças de grandes proporções, e estas, quando mal geridas, levam as organizações à ruína.

Referindo-se ao mercado brasileiro de alimentos, podemos analisá-lo sob diversas perspectivas.

1.1.1 O mercado de consumo e o consumidor

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), 2000 foi um ano positivo para a América Latina, especialmente para o Brasil, onde constatamos um crescimento sustentado, o que pode ser observado nas Figuras 1 e 2.



2000 foi um ano positivo para América Latina...

Fonte: IBGE

Figura 1 Crescimento do PIB na América Latina e Brasil

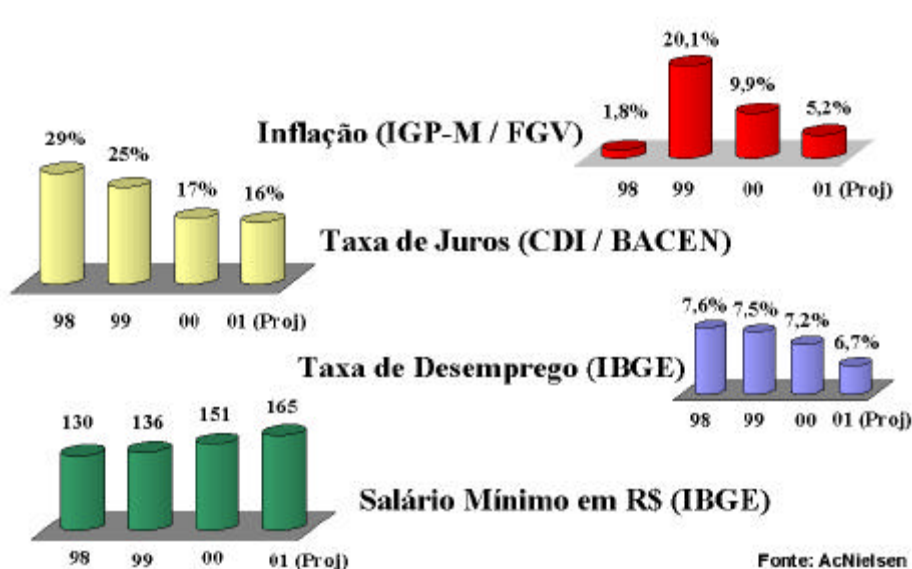


Figura 2 Indicadores sócio-econômicos Brasil

Aprofundando um pouco mais esta análise e tomando por base Pesquisas do Instituto de Pesquisas Nielsen, verifica-se que o segmento de não-duráveis, no qual encontra-se o segmento alimentício, não acompanhou o crescimento do PIB, o que está explicitado nas Figuras 3 e 4.

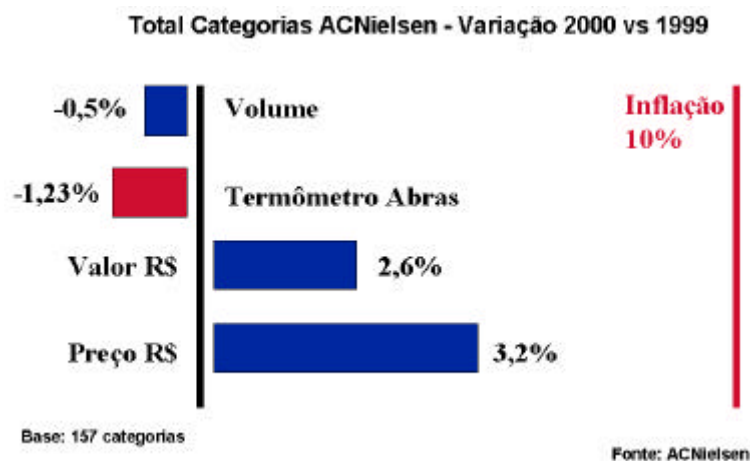


Figura 3 O mercado de consumo brasileiro não acompanhou o crescimento do PIB Brasil

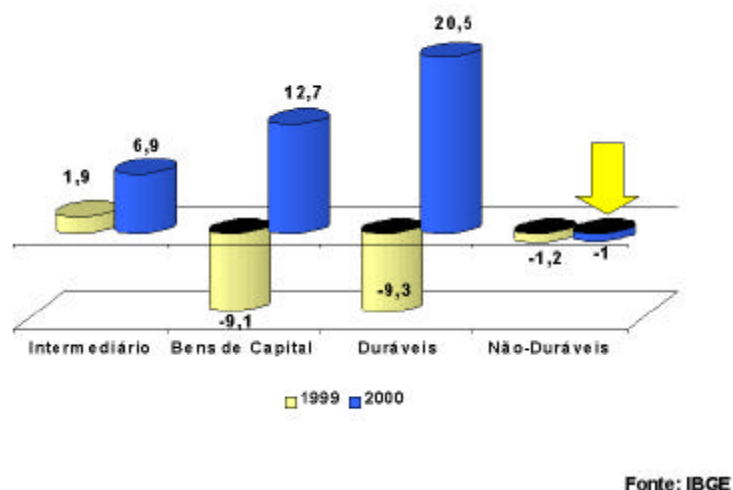


Figura 4 Variação % no consumo brasileiro

Também é importante considerar que, segundo pesquisas Nielsen, o consumidor brasileiro está mais atento aos produtos que compra; atento, em especial, às variáveis *data de validade*, *valor nutricional*, *qualidade percebida* e, fundamentalmente, *preço baixo*.

1.1.2 Relação Indústria/Ponto de Venda

No Brasil, a venda através do segmento auto-serviço está fortemente concentrada nos chamados KA's (*Key Accounts* — ou contas chave —, como, por exemplo: Carrefour, Pão de Açúcar, Makro, Wall Mart, Big etc.), concentração esta de aproximadamente 55%, o que significa que o poder de barganha do comprador aumenta sensivelmente.

O cenário descrito aponta para a necessidade de uma revisão de conceitos organizacionais nas indústrias do segmento alimentício, culminando em mudanças de grandes proporções, objetivando estarem de fato preparadas para competir num ambiente de crescimento insipiente, consumidor atento e comprador forte.

1.2 A Parmalat

1.2.1 Perfil da Parmalat

Uma das maiores empresas do setor de alimentos do país, a Parmalat Brasil mantém seu foco de atuação na industrialização de leite e seus derivados, biscoitos,

chocolates e vegetais, que saem de suas 17 fábricas distribuídas por todas as regiões do Brasil, nas quais concentra seus cerca de sete mil funcionários.

A empresa investe continuamente na ampliação e modernização de suas fábricas, na melhoria da rede de captação de leite, sua principal matéria-prima, e no aprimoramento de estrutura logística, administrativa, de informática e marketing.

Uma das maiores operações do Grupo Parmalat no mundo, a Parmalat Brasil tem na inovação um de seus principais valores. A empresa foi pioneira no lançamento de novos conceitos no mercado, como o Leite Longa Vida, e na abertura de segmentos como o de suco de laranja pronto para beber.

Do ponto de vista de portfólio de produtos e marcas, a Parmalat está presente no mercado com cerca de 680 itens, muitos deles líderes de mercado, entre os quais se pode destacar:

- marcas: Parmalat, Etti, Santàl, Neugebauer, Alimba, Betânia e Mimo;
- produtos: Iogurtes, Polpa de Frutas, Bebida Láctea cremosa, Sobremesas, Biscoitos, Catchup, Mostrada, Molhos diversos, Creme de Leite, Requeijão Cremoso, Derivados de Tomate, Leite Condensado, Leite Fermentado, Leite Longa Vida, Leite Pasteurizado, Manteiga, Queijos, Condimentos, Doces, Geléias, Legumes, Chás, Isotônicos, Sucos, Néctares e Chocolates, dentre outros.

1.2.2 Um breve histórico da Parmalat – Linha do Tempo

De 1972 a 1989. Em 1972, a Parmalat inicia suas atividades no Brasil, associando-se a Laticínios Mococa S.A. e, quatro anos mais tarde, passa a operar sua primeira unidade industrial, em Itamonte (MG). Também neste período, tem início a presença da Parmalat como patrocinadora de esportes, no campeonato Mundial de Sky, na Europa, em 1975, e da equipe Brabham, de Fórmula 1, no ano seguinte, que levaria o Brasileiro Nelson Piquet a dois de seus três títulos mundiais como piloto, em 1981 a 1983.

De 1990 a 1995. Início do processo de expansão orgânica da Parmalat no Brasil, com a compra de empresas, ativos e incorporação de marcas de produto. A empresa passa a atuar em diversos estados, como Bahia, Rio de Janeiro, Goiás, Rio

Grande do Sul, Rondônia e Ceará, entre outros. Passa a atuar no segmento de leite “in natura”, sucos de frutas e, ainda, no de biscoitos e massas, com a aquisição das marcas Britânia e Duchen, da General Biscuits.

A ligação entre a marca e o esporte é assinalada pela contratação do piloto Emerson Fittipaldi para campanhas publicitárias, pelo início de um projeto inovador de co-gestão com o departamento de futebol do Palmeiras e com o Juventude, de Caxias do Sul (RS).

Também nesse período, a matriz italiana Parmalat SpA delega à Parmalat do Brasil a tarefa de coordenar a expansão da marca na América Latina e Australásia. A empresa passa a atuar na China, Chile, Venezuela, Equador e Austrália.

De 1996 a 1997. Criação da Gelateria Parmalat. Início do patrocínio ao piloto brasileiro de fórmula 1, Pedro Paulo Diniz, e lançamento da campanha publicitária “Mamíferos”, que em 1997 irá tornar-se uma mania nacional.

Em 1997, houve o lançamento da bebida isotônica Santal Active, Café com Leite pronto para beber, doce de leite e mais de 20 itens do segmento de iogurtes e sobremesas. Também neste ano começa o processo de reorganização societária do Grupo Parmalat no Brasil, que resultou na criação da Parmalat Brasil S.A. Indústria de Alimentos. O jogador Ronaldinho, da Internazionale de Milão, passa a estrelar as campanhas institucionais da empresa.

De 1998 a 1999. Aquisição do controle da Etti Produtos Alimentícios, tradicional indústria do setor de atomatados. Aumento do capital social na Batavia S.A., passando a acionista majoritária, com 51% do capital total. Criação da Santal Prosport, empresa que passa a administrar o marketing esportivo no Brasil. A Parmalat torna-se a primeira empresa 100% proprietária de um time de futebol, o Etti Jundiaí Futebol.

Aquisição da Neugebauer, tradicional empresa gaúcha do segmento de chocolates.

2000. Encerra-se a promoção Mamíferos de Pelúcia, que em quase três anos distribuiu mais de 15 milhões de mamíferos de pelúcia. Término do contrato de co-gestão com a Sociedade Esportiva Palmeiras, que rendeu ao clube diversos títulos, e à empresa uma exposição de marca em âmbito nacional e internacional.

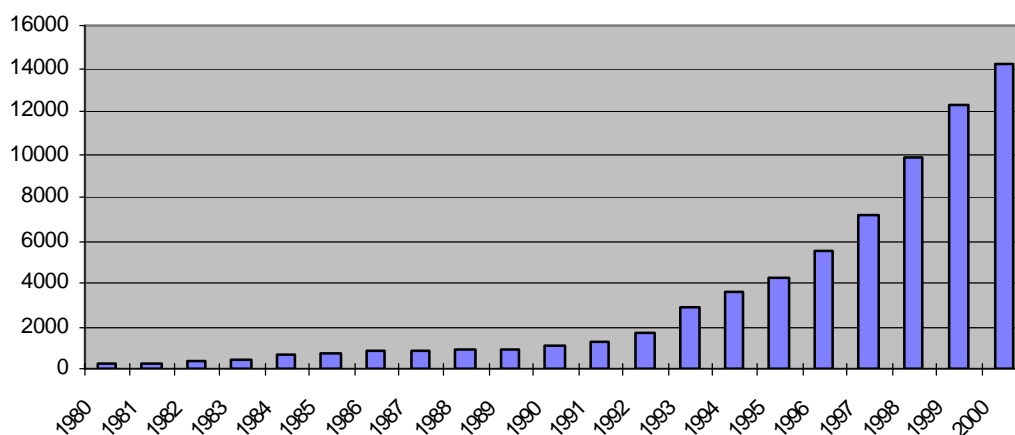
2001. Reestruturação Organizacional

Campanha Publicitária: *Parmalat de A a Z*, na qual pequenas crianças aparecem vestidas como letrinhas, e, através de brincadeiras, formam palavras que explicam *por que a Parmalat é a melhor de A a Z*.

1.2.3 Principais Resultados/Indicadores

A Parmalat no Mundo

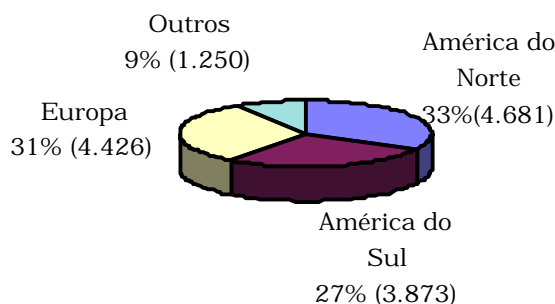
Faturamento Grupo Parmalat no Mundo (Bilhões de Liras Italianas)



Fonte: Relatório Anual Parmalat 2000

Figura 5 Faturamento Grupo Parmalat no mundo

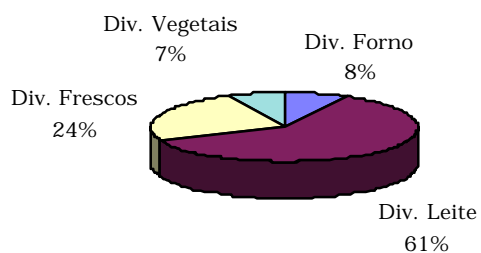
Faturamento Anual 2000 (bilhões de Liras)



Fonte: Relatório Anual Parmalat 2000

Figura 6 Faturamento Anual 2000 Grupo Parmalat por regiões do mundo

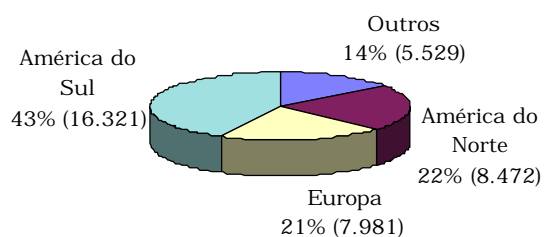
Faturamento Mundial por produtos (bilhões de Liras)



Fonte: Relatório Anual Parmalat 2000

Figura 7 Faturamento anual 2000 Grupo Parmalat por produtos

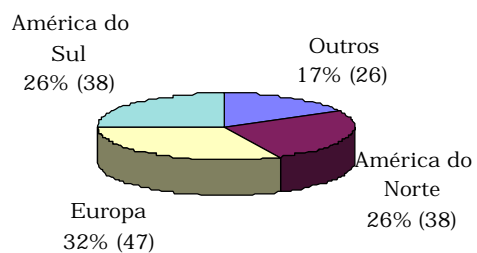
Nº Colaboradores 2000



Fonte: Relatório Anual Parmalat 2000

Figura 8 Número de colaboradores Parmalat Mundo

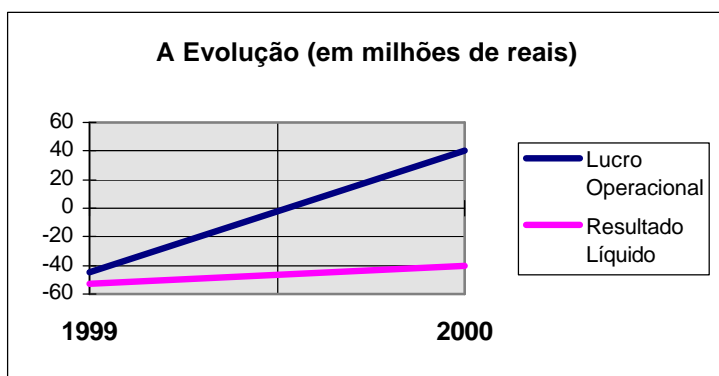
Nº Fábricas 2000



Fonte: Relatório Anual Parmalat 2000

Figura 9 Número de fábricas Parmalat Mundo

Parmalat Brasil - Resultados ano 2000



Fonte: Relatório Anual Parmalat 2000

Figura 10 Evolução de lucro operacional e resultado líquido Parmalat Brasil

A Parmalat Brasil S.A. alcançou um lucro operacional de R\$ 40,5 milhões, em 2000, revertendo o prejuízo operacional de R\$ 44,9 milhões registrado em 99, apesar dos aumentos nos preços de insumos e da queda de 2,9% no mercado de Leite Longa Vida, conforme dados Nielsen. O resultado final consolidado também apresentou uma evolução positiva. O prejuízo líquido foi reduzido em 25,1%, ficando em R\$ 39,9 milhões, ante R\$ 53,2 milhões em 99. Dados disponíveis em formato gráfico na figura 10.

O avanço nos resultados ocorreu, principalmente, devido à queda nas despesas financeiras e à maior diluição das despesas comerciais; nesse caso como consequência da implantação de um programa visando melhorar a eficiência na área de Vendas.

A receita líquida atingiu R\$ 1,443 bilhão, ante R\$ 1,52 bilhão registrado em 99. A redução reflete a transferência do controle do Frigorífico Batávia para a Perdigão, o que fez com que as vendas dessa área fossem contabilizadas somente até abril do ano passado. Excluindo-se a área de carnes nos dois exercícios, o resultado superou o do ano anterior, alcançando R\$ 1,416 bilhão (R\$ 1,400 bilhão em 99).

A geração de caixa operacional, representada pelo EBITDA (resultado antes de despesas financeiras, impostos, depreciação e amortização), somou R\$ 158,3 milhões, enquanto em 99 foi de R\$ 160,3 milhões. Já o resultado não operacional passou de R\$ 27,2 milhões negativos para R\$ 97,6 milhões, também negativos, em

decorrência da venda de ativos ociosos, tais como postos de captação e instalações industriais, e da transferência do controle do Frigorífico Batávia para a Perdigão, amortizando o ágio, entre outros.

Parmalat Brasil - Resultados ano 2001

Nos primeiros três meses deste ano, a Parmalat Brasil S.A. registrou prejuízo 52% menor do que no ano passado, passando de R\$ 13,092 milhões do primeiro trimestre de 2000 para R\$ 6,816 milhões no mesmo período deste ano. A receita líquida dos primeiros três meses somou R\$ 350,275 milhões, 2,7% a menos que os R\$ 360,558 milhões do mesmo período de 2000. O lucro bruto foi de R\$ 106,538 milhões entre os meses de janeiro e março de 2001, alta de 2% ante resultado positivo de R\$ 104,289 milhões no primeiro trimestre de 2000. O prejuízo operacional em 2001 foi de R\$ 4,737 milhões, ante desempenho negativo de R\$ 14,615 milhões, com queda de 67,5%. As despesas financeiras foram 41,9% menores, passando de R\$ 31,848 milhões no primeiro trimestre de 2000 para R\$ 18,496 milhões obtidos nos primeiros três meses deste ano.

1.2.4 Reestruturação Organizacional da Parmalat e da área Comercial

Em 2001 a Parmalat Brasil está promovendo uma reestruturação organizacional profunda. O planejamento para as mudanças, que buscam agilizar o trabalho e tornar a empresa mais competitiva, começou em meados do ano 2000.

A Parmalat até este momento priorizava o crescimento por meio de aquisições e trabalhava um marketing agressivo e inovador. O cenário atual do mercado brasileiro de alimentos demanda organizações mais eficientes, ágeis e orientadas a resultados, o que força esta reorganização.

A reestruturação organizacional, chamada de Projeto Eficiência Interna, está alicerçada em estratégia, planejamento, estrutura organizacional, gestão e pessoas. Por meio dela, a Parmalat quer se tornar uma empresa com definição clara, focada em resultados de médio e longo prazo, com estrutura ágil e enxuta, gestão profissional e equipe capacitada e comprometida.

Este processo de mudança começou na alteração e estrutura do comando da empresa: partindo de uma estrutura robusta de diretores, definiu-se por trabalhar

com a formação de um Comitê Executivo, composto por seis Diretores Executivos (D.E.) e um Presidente (vide organograma a seguir). Este Comitê atua de forma colegiada, e é responsável pelo direcionamento estratégico da organização. Os níveis hierárquicos da empresa também foram reduzidos. O objetivo é tornar mais ágeis os processos de decisão e comunicação, fortalecer a equipe e focar os resultados. Sob o ponto de vista de estrutura organizacional, o nível imediatamente inferior ao da Diretoria Executiva é o nível Gerência Corporativa, imediatamente seguido por Gestores, Coordenadores, Staff Administrativo e Vendedores (vide figuras 11 e 12).

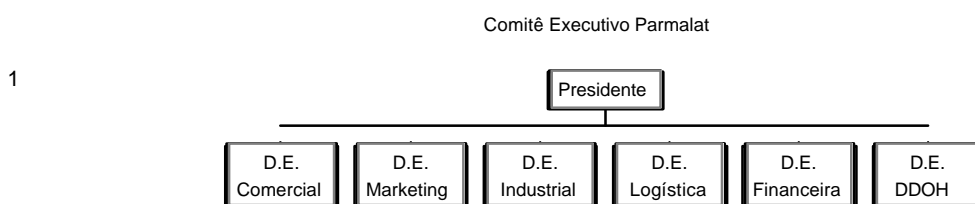


Figura 11 Comitê Executivo Parmalat

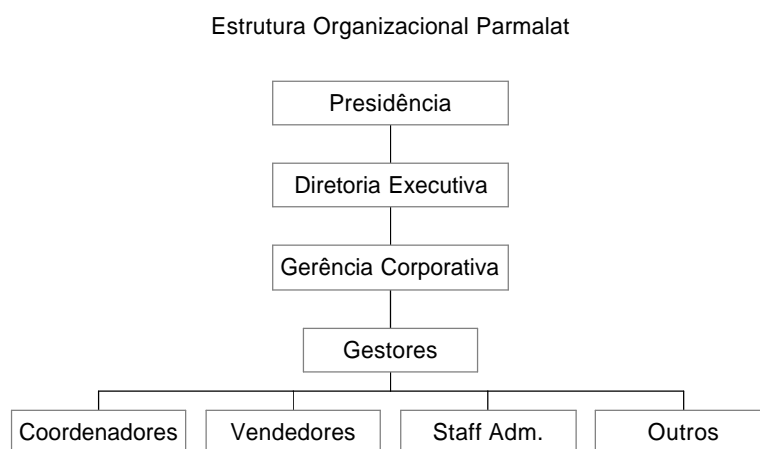


Figura 12 Estrutura Organizacional Parmalat

Esta transformação se estende à estrutura Comercial, que, em função das diversas aquisições e fusões passadas, caracterizava-se por uma estrutura diversa e pouco integrada, atuando de forma independente e dessincronizada em cada uma de suas quatro principais linhas de produto (Lácteos, Refrigerados, Vegetais e Biscoitos).

¹ DDOH significa Diretoria Executiva de Desenvolvimento Organizacional e Humano, e será objeto de explicação posterior neste trabalho.

De forma a planejar esta Transformação da Equipe de Vendas, realizou-se um Seminário de Vendas e chegou-se às primeiras conclusões estruturais.

- *Missão Comercial:* “Vender e disponibilizar com qualidade, assegurando rentabilidade e crescimento.”
- *Estrutura:* A estrutura anterior, cuja característica fundamental era a existência de 3 estruturas de vendas independentes, migra para uma nova forma de trabalho. Agora, com uma estrutura única de vendas, ao invés de vendedores especialistas, a empresa passa a trabalhar com vendedores multi-produto. Isto gera vantagens do ponto de vista de produtividade e otimização estrutural e, ao mesmo tempo, gera a necessidade de uma revisão completa dos recursos humanos, bem como um Levantamento de Necessidades de Treinamento, para conduzir esta equipe de vendas do estágio atual para o estágio requerido na nova forma de trabalho. (Vide Figuras 13 e 14.)
- *Objetivos*
 - Potencializar os negócios
 - Aumentar produtividade
 - Harmonizar interesses comerciais
 - Viabilizar expansão das vendas



Figura 13 Estrutura comercial antiga

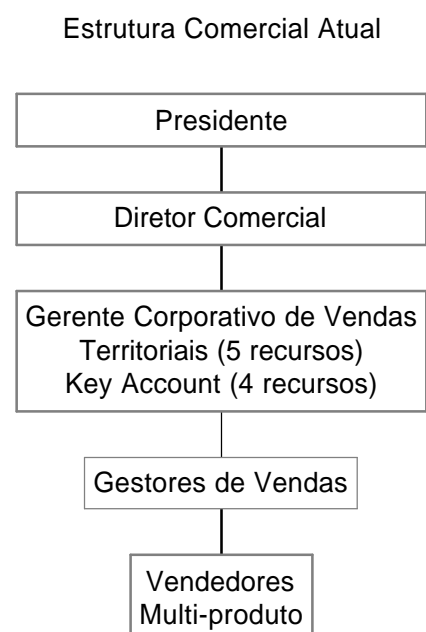


Figura 14 Estrutura comercial atual

Caracterização da Equipe de Vendedores da Parmalat. Segundo levantamento realizado por DDOH, a equipe de vendedores Parmalat é composta por 88% de componentes do sexo masculino. Sob o ponto de vista de escolaridade, 13% apresentam curso superior completo, 27% superior incompleto, 50% 2º Grau completo e 10% 2º Grau incompleto. 45% dos vendedores trabalham na empresa há menos de 2 anos.

1.3 Formulação do Problema

Como adequar rápida e eficazmente os Vendedores da Parmalat ao novo modelo organizacional no Brasil?

1.4 Objetivos

Objetivo Final

- Definir o planejamento de Treinamento dos vendedores Parmalat de forma a garantir a adequação destes recursos ao novo formato do negócio no Brasil.

Objetivos Intermediários

- Analisar a capacidade atual técnica e gerencial dos vendedores.
- Levantar a necessidade de capacidade técnica e gerencial dos vendedores para condução do novo formato de negócio.
- Identificar as principais diferenças entre a capacidade atual e a capacidade necessária dos Vendedores.
- Sugerir os melhores métodos de treinamento para ajustar a diferença existente.

1.5 Suposição

A aplicação adequada de métodos de Treinamento de Recursos Humanos é fator crítico para garantir a implantação do novo plano de negócios da Parmalat Brasil.

1.6 Delimitação do Estudo

Este estudo se concentrará na definição de um planejamento de Treinamento de recursos humanos, objetivando adequar os vendedores da Parmalat ao novo contexto de negócios. O estudo engloba desde a conceitualização básica de recursos humanos até o Levantamento de Necessidades de Treinamento na Organização. Ao final deste trabalho, será apresentada uma proposta de Plano de Treinamento para adequação do grupo de vendedores. Não faz parte do escopo deste trabalho Plano de Treinamento Individualizado.

1.7 Relevância do Estudo

As pessoas são fator fundamental para o sucesso de qualquer ação empresarial, e um Programa de Treinamento de recursos humanos é muito importante no processo da capacitação adequada destes recursos.

Entende-se que, sem treinamento adequado e sem a preparação da equipe de vendedores da Parmalat, os resultados esperados através do potencial sucesso do Projeto Eficiência Interna, ora em implantação, estariam comprometidos.

1.8 Metodologia

1.8.1 Tipo de Pesquisa

Para classificar a pesquisa, este estudo baseia-se em modelo proposto por Vergara (1998: 44), que a qualifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto ao fim será uma pesquisa exploratória/metodológica, pois está associada a caminhos, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim.

Quanto aos meios, abrangerá: pesquisa de campo, pesquisa telematizada, investigação documental, pesquisa bibliográfica.

- Neste trabalho, foi levada em consideração uma pesquisa existente junto a vendedores, realizada pela Consultoria ACCI, que será detalhada *a posteriori*.
- Para a definição das competências necessárias do vendedor Parmalat, trabalhou-se com um Modelo Corporativo Parmalat chamado Inventário de Atividades, que será objeto de descrição na seqüência deste trabalho.

- Pesquisa de campo: foi conduzida uma pesquisa junto aos vendedores da Parmalat no Brasil, com o objetivo de identificar a real situação da equipe com relação às Competências Necessárias para exercer a atividade no novo contexto.
- Investigação documental: foram estudados documentos, relatórios, memorandos e comunicações da Parmalat.
- Pesquisa bibliográfica: foram utilizados livros, revistas, dicionários, publicações, teses e dissertações que permitiram a contextualização do tema, bem como serviram de referencial teórico para este estudo.

1.8.2 Universo

O universo da Pesquisa de Campo realizada neste trabalho será o conjunto de Vendedores da Parmalat (226 vendedores).

1.8.3 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa serão todos os 226 vendedores Parmalat.

1.8.4 Coleta de Dados

Os dados serão coletados através de:

- pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses, dissertações e periódicos especializados;
- pesquisa documental nos arquivos da Parmalat sobre aspectos relativos às experiências anteriores de Gestão de Mudança, bem como principais aprendizados;
- entrevistas com Gerentes que desenvolvam atividades junto aos vendedores;
- entrevistas e Aplicação de Instrumento de Levantamento de Necessidades de Treinamento dos vendedores, procurando identificar suas necessidades de treinamento;
- entrevistas junto aos gerentes de DDOH Parmalat.

1.8.5 Tratamento dos Dados

Os dados obtidos através das entrevistas serão adequadamente tabulados e classificados.

2 VISÃO ESTRATÉGICA DE RH

2.1 Competências Essenciais

O mercado mundial vem sofrendo transformações, às quais a organização deve adaptar-se para manter-se competitiva. Green (1999) considera que, frente às mudanças rápidas que ocorrem no mercado mundial, devido à globalização, à inovação tecnológica e à evolução do mundo, os objetivos da organização tornam-se temporários e mutáveis.

É uma questão de sobrevivência. Somente sobrevive aquela organização capaz de quebrar paradigmas que estão, de certa forma, ultrapassados; e de incorporar idéias e concepções novas e ousadas. Caso contrário, a organização é eliminada pelo mercado competitivo. (Prahalad; Hamel, 1990)

A supremacia do mercado japonês, no sentido de produzir produtos de qualidade com custo baixo, chamou a atenção do mercado ocidental. Este, por sua vez, incorporou o pensamento japonês, tornando-se então concorrente direto de um dos mercados mais estabilizados do mundo. (*Ibid.*)

Logo, as organizações ocidentais começaram a produzir produtos de qualidade e de baixo custo, atendendo as necessidades do mercado consumidor. É líder aquela organização capaz de detectar as necessidades e colocar no mercado, o mais rápido possível, produtos de qualidade que tenham um baixo custo para o consumidor. (*Ibid.*)

Como fazer isto? Segundo as idéias de Green (1999), para tornar-se líder a organização deve apresentar soluções consistentes com seus desafios. Para o autor, soluções consistentes são aquelas que, quando aplicadas, sobrevivem, apesar das mudanças constantes e aceleradas do mercado mundial.

De acordo com Green (1999), o modelo de competências é uma solução consistente, pois baseia-se na descrição das habilidades técnicas e de desempenho de determinadas competências essenciais à organização. Para isso, utiliza-se uma abordagem comportamental, que focaliza a descrição de ações, evitando assim inferências sobre as pessoas.

Entretanto, conforme a concepção de Green (1999), o modelo de competências só é eficaz se a organização estiver alinhada estruturalmente, ou seja, é preciso que todos os membros da organização estejam comprometidos a se moverem em uma mesma direção. Enfim, é necessária a participação da organização como um todo na implantação do modelo de competências.

Para Prahalad; Hamel (1990), a eficácia do modelo de competências advém se as pessoas de uma organização se envolverem, unirem esforços de modo que possam ser capazes de reconhecer, além das fronteiras da organização, caminhos novos e interessantes que possam ser trilhados.

Entretanto, para que isso ocorra, é preciso que o modelo de competências torne-se um objetivo comum ou compartilhado na organização.

Segundo Senge (1998), o objetivo comum ou compartilhado origina um sentimento de coletividade que permeia a organização, dando coerência às diferentes atividades. Sendo assim, o objetivo comum é de fundamental importância para a organização de aprendizagem, pois gera o foco e a energia para o aprendizado. Para o autor, o aprendizado generativo só ocorre se as pessoas compartilharem um objetivo comum.

Ainda de acordo com as idéias de Senge (1998), os objetivos comuns nascem sempre de objetivos pessoais, e são estes que dão energia e geram engajamento àqueles.

Mas, para que o modelo de competência se torne eficaz, é necessário, também, que todos conheçam a identidade da organização, ou seja, suas competências essenciais, capacidades, valores essenciais e prioridades. (Green, 1999)

De acordo com Green (1999), a competência essencial designa o *knowhow* técnico da organização, que é específico e particular, sendo, portanto, difícil de ser imitado pelas demais organizações. A capacidade, por sua vez, é a habilidade da organização de diversificar os seus produtos, de acordo com as necessidades de seus clientes, colocando-os o mais rápido possível no mercado. Quando combinadas, refletem a missão, ou seja, o propósito da organização.

Para Green (1999:61), “Um valor essencial descreve as normas e limites que são utilizados para guiar e avaliar como uma pessoa age. Uma prioridade reflete

hábitos de trabalho compartilhados que enfatizam uma maneira de alcançar resultados.”

Dentre estes quatros aspectos que formam a identidade de uma organização, é salutar a importância das competências essenciais e da capacidade, visto que refletem a missão da empresa, sendo, portanto, as responsáveis pela supremacia da organização no mercado mundial.

(...) as competências essenciais são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades e possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado. (Green, 1999:08)

Entretanto, muitas organizações ainda negligenciam as competências essenciais. Tais organizações ainda estão arraigadas a concepções ultrapassadas, que acreditam serem suficientes para competir no mercado mundial. Para estas organizações, o produto final é o centro de suas atenções. Tudo funciona em torno dele. (Prahalad; Hamel, 1990)

Conforme as idéias de Senge (1998), estas organizações estão presas a modelos mentais que impedem que muitas idéias brilhantes e estratégias espetaculares sejam colocadas em prática, em ação. Isso deve-se ao fato de estas idéias e estratégias serem conflitantes com as imagens mentais internas, profundamente arraigadas, que as limitam a formas de agir e pensar habituais.

Por isso, estas empresas preocupam-se apenas com o produto final, ou seja, o seu portfólio de produtos ou serviços, não conseguindo perceber a importância do desenvolvimento de competências essenciais para manterem-se competitivas no mercado mundial. (Hamel, 1995) O autor aponta a necessidade de cada organização investir no desenvolvimento de suas próprias competências essenciais. Para ele, o “aluguel” de competências essenciais de outras organizações é perigoso para a competitividade, pois cada organização possui uma identidade própria.

Hamel (1995) afirma ainda que o desenvolvimento de competências essenciais é fundamental para que a organização perceba as lacunas existentes no mercado, criando então novas oportunidades de negócios. Por isso, Green (1999) afirma que a organização deve desenvolver, juntamente com a competência essencial, a capacidade, ou seja, a habilidade de diversificar os seus produtos, de

acordo com as necessidades de seus clientes, colocando-os o mais rápido possível no mercado.

Core competence does not diminish with use. Unlike physical assets, which do deteriorate over time, competencies are enhanced as they are applied and shared. But competencies still need to be nurtured and protected; knowledge fades if it is not used. Competencies are the glue that binds existing businesses. They are also the engine for new business development. Patterns of diversification and market entry may be guided by them, not just by the attractiveness of markets. (Prahalad; Hamel, 1990: 82)

A competência essencial não diminui com o uso. Diferentemente dos bens materiais, que se deterioram ao longo do tempo, competências são intensificadas quando aplicadas e compartilhadas. Mas as competências ainda precisam ser nutridas e protegidas; se não forem usadas podem ser vistas como algo passageiro. São as competências que firmam os negócios. Elas são também o motor para o desenvolvimento de novos negócios. A introdução de modelos de diversificação e mercado deve ser guiada por elas, não apenas pela atratividade do mercado. (Tradução livre do autor deste projeto)

É importante colocar que Green (1999) discorda da posição de Prahalad; Hamel (1990), quando estes afirmam que as competências essenciais, caso não sejam utilizadas pelas organizações, podem tornar-se um modismo, algo passageiro. Para Green (1990), as competências essenciais vieram para ficar, pois podem auxiliar as organizações a entrarem em mercados diversificados.

Para que isto ocorra, é preciso que essas competências essenciais estejam permeando a organização, e não aprisionadas em um setor específico. Caso essas competências fiquem aprisionadas, o desenvolvimento de novas competências torna-se difícil. (Hamel, 1995)

Todos devem conhecer as competências essenciais da organização e desenvolver as respectivas habilidades técnicas e de desempenho exigidas pelas mesmas. É, preciso, portanto, que as equipes gerenciais participem de todo o processo que envolve a administração de competências, de modo que possam compreendê-lo detalhadamente. Só assim as competências essenciais se constituirão como a alma do negócio. Caso contrário, as mesmas poderão se tornar fugazes.

Deste modo, é importante considerar que a concepção de Prahalad; Hamel (1990) referente às competências essenciais é plausível. Para os autores, há a

possibilidade de as competências essenciais não passarem de um modismo do mundo dos negócios.

Para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro de uma organização, é preciso que esta seja capaz de identificar, inicialmente, as suas competências essenciais, ou seja, o que é capaz de fazer bem feito. Porém, para isto, a organização deve desvincular as competências essenciais dos produtos e serviços as quais estão vinculadas. (Hamel, 1995)

Mas, de acordo com Hamel (1995), não basta apenas identificar as competências essenciais da organização. É preciso ser capaz de estabelecer, através de uma linguagem descritiva e objetiva, quais as habilidades técnicas e de desempenho necessárias para cada competência.

Isto é necessário porque, segundo Green (1999), somente as habilidades podem ser operacionalizadas, através de uma linguagem comportamental, pois constituem as características individuais que as pessoas utilizam para a realização de um trabalho. A competência, por sua vez, engloba inteligência e personalidade, o que é difícil de ser operacionalizado numa linguagem comportamental.

Após a identificação das competências essenciais e de suas respectivas habilidades técnicas e de desempenho, Hamel (1995) sugere que deve-se observar se as competências existentes estão obsoletas. Nesse caso, Hamel (1995) aborda a necessidade de eliminá-las e de criar novas competências que permitam à organização atender as necessidades do mercado mundial, através da diversificação do seu produto final.

Uma vez estabelecidas as competências essenciais, cabe à organização desenvolvê-las. Para isso, Hamel (1995) considera que o consenso com relação às competências que devem ser desenvolvidas e a estabilidade da equipe gerencial são fundamentais para o desenvolvimento das competências.

Desenvolvidas as competências essenciais, é preciso, segundo Hamel (1995), compartilhá-las, integrando-as a todo o processo administrativo da organização. A empresa que é eficaz nessa redistribuição tem uma vantagem competitiva perante as demais.

Além disso, é preciso, fundamentalmente, que haja proteção e defesa das competências essenciais, visto que as mesmas devem complementar a perspectiva

de produto-mercado. Tal concepção deve ser incorporada por todos os funcionários de uma organização, se esta deseja manter-se competitiva no mercado mundial.

Como isto é possível? Segundo Green (1999), interligando o modelo de competências à identidade da organização e aos subsistemas que constituem o sistema de recursos humanos.

As competências essenciais e suas respectivas habilidades técnicas e de desempenho devem ser incorporadas como valores essenciais e prioridades da organização, para que esta tenha um diferencial no mercado competitivo.

Enfim, conforme a concepção de Hamel (1995: 263),

A tarefa de descobrir as competências essenciais de uma empresa não pode ser delegada pela gerência sênior, nem pode ser concluída em uma reunião de um ou dois dias fora do local de trabalho. O objetivo do processo é desenvolver uma compreensão ampla e detalhada das habilidades que mantêm atualmente o sucesso da empresa, escapar à miopia dos mercados servidos, ressaltar a “propriedade compartilhada” da empresa, indicar um caminho para novos negócios, aumentar a sensibilidade à realidade da competição pela competência e fornecer a base para gerenciar aquilo que, afinal, constitui o recurso mais valioso da empresa.

2.2 Vinculando Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais

Conforme explanado na seção anterior, nas palavras de Senge (1998), para ser eficaz, o modelo de competências deve permear toda a organização como um objetivo comum ou compartilhado. É preciso que todos “vistam a camisa” do modelo de competências. Caso contrário, considerando a concepção de Prahalad; Hamel (1990), o mesmo pode esvair-se.

É preciso, então, que o modelo de competências se constitua como estratégia organizacional, de modo a possibilitar à organização a supremacia no mercado globalizado.

Mas para que a estratégia organizacional crie raízes na organização, é imprescindível que o modelo de competências esteja vinculado aos subsistemas de recursos humanos.

Por isso, Green (1999) afirma que o setor de recursos humanos como sistema deve reestruturar seus subsistemas, de modo que os mesmos tornem-se condizentes com a estratégia organizacional, ou seja, com o modelo de competências.

Logo, é necessário que os subsistemas de recursos humanos baseiem-se na descrição das habilidades técnicas e de desempenho de determinadas competências essenciais à organização. Para isso, é fundamental que os subsistemas utilizem-se de uma abordagem comportamental, no sentido de focalizar a descrição de ações, ao invés de fazer inferências sobre as pessoas. (*Ibid.*)

Green (1999) destaca a utilização da abordagem comportamental em alguns subsistemas, como, por exemplo, a seleção, a avaliação de desempenho, o *coaching* e o treinamento. Para o autor, a entrevista de seleção tem que basear-se no comportamento; a avaliação de desempenho tem que ter como ponto de partida as tarefas; o *coaching* deve ser direcionado para metas; e o treinamento deve ser efetuado em torno de objetivos.

2.2.1 Entrevista Baseada em Comportamento

Green (1999) afirma que a entrevista baseada em comportamento é confiável e válida, uma vez que está fundamentada em habilidades que podem ser facilmente descritas, através de uma linguagem comportamental.

(...) uma abordagem comportamental relacionada ao trabalho é mais prática do que uma abordagem baseada na pessoa como um todo em seu comportamento e seus atributos. O uso da abordagem comportamental também estabelece o estágio para a interligação eficaz entre sistemas de recursos humanos e a identidade de uma organização". (Ibid.: 79)

Para se estruturar uma entrevista baseada em comportamento, Green (1999) considera que o entrevistador deve, inicialmente, fazer uma análise das habilidades necessárias para o cargo/trabalho.

Esta análise deve abranger aspectos relacionados à identidade organizacional, ou seja, competência essencial, capacidade, valores essenciais e prioridades; mas, principalmente, aspectos referentes ao conteúdo do trabalho, quer dizer, o conhecimento técnico e a habilidade de desempenho. "A estratégia de

entrevista baseada em comportamento pode avaliar a extensão na qual uma pessoa tanto se encaixa no perfil da organização como é capaz de realizar um determinado trabalho.” (*Ibid.*: 85)

Após a análise, cabe ao entrevistador selecionar e revisar as definições das habilidades necessárias ao cargo/trabalho. Feito isso, o entrevistador tem um parâmetro para criar uma entrevista estruturada. Esta é baseada em exemplos comportamentais, uma vez que é solicitado ao candidato ao cargo/trabalho que dê exemplos de situações no passado em que teve que utilizar determinadas habilidades. Em seguida, classificam-se as habilidades com base no desempenho na entrevista. (*Ibid.*)

A decisão de selecionar ou não o candidato é tomada tendo por base o total de respostas adequadas às exigências do trabalho. (*Ibid.*)

De acordo com as idéias de Green (1999), a entrevista baseada em comportamento auxilia no processo de seleção, bem como nos demais processos que fazem parte do sistema de recursos humanos, como, por exemplo, a avaliação de desempenho, o *coaching* e o treinamento.

2.2.2 Avaliação Baseada em Tarefas

Segundo Green (1999), a avaliação de desempenho é uma questão que envolve discussão. A avaliação de desempenho individual, por exemplo, é defendida por uns e repudiada por outros, por acreditarem na inexistência de um parâmetro de avaliação eficaz.

Além do mais, a palavra *avaliação* traz consigo uma conotação subjetiva e arbitrária quanto ao trabalho de uma pessoa. Diante disso, Green (1999:110) sugere a expressão *gerenciamento de desempenho*, que “(...) reflete a natureza contínua da melhoria de desempenho, reconhecendo a importância da gestão efetiva, sistemas de trabalho e contribuições de equipes.”

Green (1999) acredita que a avaliação baseada em tarefas é a mais indicada, pois tem as seguintes características: observação sistemática, medida confiável, foco na relação com o cargo e discussão participativa.

Esta avaliação tem como referência um formulário que contém definições de habilidades e tarefas necessárias à realização de um trabalho. Logo, este formulário

pode reforçar a identidade da organização; mostrar à pessoa as habilidades e as tarefas necessárias para a realização do trabalho e, também, orientar as discussões de desempenho. (*Ibid.*)

Diante disso, cabe ao setor de recursos humanos criar um formulário de discussão de desempenho que permita avaliar as habilidades necessárias ao cargo/trabalho, por meio de narrativas comportamentais, ou seja, descrição escrita do que a pessoa fez num evento específico. Este formulário permite a comparação das habilidades do cargo/trabalho com o que realmente foi realizado, incentivando a auto-avaliação. (*Ibid.*)

Preenchido o formulário, classifica-se o desempenho conjuntamente, ou seja, incentiva-se uma discussão aberta e bilateral, que auxilia o indivíduo a perceber o que deve ser melhorado em seu desempenho.

Uma vez que um bom formulário tenha sido desenvolvido, ele pode guiar uma discussão de desempenho em ambas as direções, o que irá aumentar a probabilidade de bons sentimentos e mudança produtiva. A participação efetiva em torno do que necessita ser feito contribui para o comprometimento e a aceitação do processo. Contrariamente, não se pode esperar que as avaliações de desempenho sem o diálogo, mesmo com um bom formulário, tenham consistentemente um impacto positivo no desempenho. (Ibid.: 109)

De acordo com Green (1999), a avaliação baseada em tarefas é facilitada por haver uma relação direta com o subsistema de entrevistas baseado em comportamento. Logo, a análise, a seleção e a revisão das definições das habilidades já foram realizadas num momento anterior, o que reduz os custos da avaliação, pois os critérios referentes às habilidades são os mesmos utilizados pela entrevista baseada em comportamento.

Segundo Green (1999), a utilização de um formulário de discussão de desempenho dá à organização um alto grau de defensibilidade perante questões trabalhistas que envolvem avaliação de desempenho. Além disso, de acordo com o autor, tem-se que a avaliação de desempenho é necessária, pois é exigida por lei e, também, porque é ela que decide quem irá manter-se no cargo/emprego durante o *downsizing*.

2.2.3 *Coaching* Baseado em Metas

O *coaching* baseado em metas, segundo Green (1999), é um subsistema de recursos humanos que visa desenvolver as habilidades técnicas e de desempenho que estão aquém do esperado. O eixo norteador do *coaching* é a avaliação de desempenho, que mostra quais habilidades devem ser desenvolvidas para que a pessoa possa atender as expectativas do cargo/trabalho.

Green (1999) afirma que as habilidades aquém do desejado são transformadas em metas de desenvolvimento individual, que direcionarão o comportamento do indivíduo no que diz respeito ao que deve ser melhorado para atender às expectativas do cargo/trabalho.

No entanto, Green (1999:127) afirma que “*Coaching* sistemático é mais do que um conjunto de passos a serem seguidos. O *coaching* sempre envolve o relacionamento entre duas ou mais pessoas.”

O funcionário, então, juntamente com o *Coach*, que o auxilia a identificar e descrever as metas de desenvolvimento, cria uma lista de metas de *coaching* baseada em seu desempenho. Cabe ao funcionário observar o seu comportamento e avaliar se o mesmo se encaixa com as declarações de metas individuais de desenvolvimento estabelecidas. Para o autor, estas metas são de aprendizagem, uma vez que demandam um esforço do indivíduo para alcançar uma meta mais complexa. A automudança é de responsabilidade do indivíduo. (*Ibid.*)

Senge (1998) considera que, para conseguir atingir suas metas, as pessoas devem desenvolver o domínio pessoal. Os que forem capazes de desenvolvê-lo conseguem esclarecer continuamente o que é importante para si. Além disso, estas pessoas aprendem a enxergar com mais clareza a realidade do momento. A justaposição destas duas características gera nestas pessoas uma “tensão criativa”, ou seja, uma tendência natural de buscar a resolução de seus problemas, de suas metas.

A vantagem da utilização do *coaching*, segundo Green (1999), é que as metas de desenvolvimento estão relacionadas ao cargo/trabalho, ele é passível de medição e pode interligar-se facilmente aos outros subsistemas de recursos humanos e à identidade da organização.

Logo, os passos iniciais para a criação de um sistema de *coaching* baseado em metas são os mesmos utilizados pela entrevista baseada em comportamento e pela avaliação baseada em tarefas. Desse modo, utilizam-se as mesmas análise, seleção e definição de habilidades utilizadas por esses subsistemas. (*Ibid.*)

2.2.4 Treinamento baseado em objetivos

Segundo Green (1999: 140), o treinamento baseado em objetivos é eficaz, pois está direcionado para aquilo que a pessoa deve aprender para fazer um bom trabalho que atenda às necessidades da organização. Enfim, “O treinamento deve refletir as necessidades de aprendizagem importantes para se alcançar os objetivos de negócios da organização como um todo.”

O treinamento baseado em objetivos baseia-se na mesma análise, seleção e definição de habilidades utilizadas pelos subsistemas anteriores. (*Ibid.*)

Estas habilidades são transformadas em objetivos instrucionais que identificam o que deve ser aprendido para manter e desenvolver as competências essenciais, capacidades, valores essenciais e prioridades da organização. O objetivo instrucional deve ser descrito utilizando-se a linguagem comportamental. Após o treinamento, a pessoa deverá ser capaz de fazer aquilo que estava estipulado pelo objetivo instrucional. (*Ibid.*)

Segundo Green (1999), existem três tipos de treinamento eficazes no sentido de reforçar a identidade da organização e atender às suas necessidades: o treinamento aliado à tecnologia o treinamento de ambientação e o contrato de aprendizagem.

O treinamento vinculado à tecnologia tem suas qualidades, uma vez que pode oferecer formas novas de inovar e de expandir as competências essenciais, capacidades e valores essenciais de uma organização. (*Ibid.*)

O treinamento de ambientação é fundamental para introduzir funcionários novos à identidade da organização e, também, àquilo que os mesmos precisam fazer para obter sucesso na organização. (*Ibid.*)

O contrato de aprendizagem, de acordo com Green (1999), consiste na descrição escrita entre aquilo que o funcionário deseja aprender e aquilo que a

organização está disposta a disponibilizar. A vantagem deste contrato é que o funcionário pode escolher algo que lhe desperte interesse, o que o torna mais motivado para a aprendizagem, que, por sua vez, reflete as necessidades da organização.

Quanto ao aprendizado em grupo, Senge (1998) afirma que o mesmo é, atualmente, de extrema necessidade, visto que as decisões são tomadas em grupo.

O aprendizado em grupo, segundo Senge (1998), é uma disciplina que requer diálogo, discussão e prática, sendo que a última está ausente nas organizações modernas. Apesar de sua importância, o aprendizado em grupo é algo misterioso.

Para Senge (1998), a ausência de treinamento é um dos fatores que impedem que as equipes administrativas se constituam como unidades eficientes de aprendizagem.

3 O SISTEMA DE RH

Esta seção tem o propósito de abordar os objetivos da área de recursos humanos, tendo em vista este sistema como um processo constituído por subsistemas intimamente interligados.

Devido à sua importância na implantação do modelo de competência, tais subsistemas são explanados com algum detalhe no decorrer da seção. Segundo Green (1999), o modelo de competências só é eficaz se estiver interligado não apenas à identidade da organização, como discutido anteriormente, mas também aos subsistemas de recursos humanos, por meio de uma abordagem comportamental.

Como foi visto na seção anterior, dentre os subsistemas aos quais o modelo de competências pode estar interligado, têm-se, de acordo com Green (1999): a seleção de pessoal, através da utilização da entrevista baseada em comportamento, a avaliação de desempenho baseada em tarefas, o *coaching* baseado em metas e o treinamento baseado em objetivos.

Mas, considerando as idéias de Senge (1998) de que é preciso ter uma visão sistêmica, global do sistema de recursos humanos para que se possa realmente compreendê-lo como um processo, a presente seção tem por intuito explicar sobre todos os subsistemas que compõem o sistema de recursos humanos.

Diante disso, aqui são discutidos outros subsistemas não mencionados por Green (1999), quando o autor discutiu a interligação do modelo de competências e dos subsistemas de recursos humanos.

Esta seção não se atém ao treinamento propriamente dito, uma vez que este subsistema é discutido mais aprofundadamente na seção intitulada: “Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos”.

A presente seção é finalizada com a apresentação das políticas de recursos humanos, fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais.

3.1 Objetivos da Área de Recursos Humanos (RH)

Segundo a concepção de Guimarães (1997:30),

A administração de recursos humanos é a função que tem por escopo a procura, a atração e a escolha do pessoal necessário à empresa, o seu treinamento e desenvolvimento, sua remuneração, sua manutenção e a correta aplicação das normas legais trabalhistas e previdenciárias, sempre tendo em vista possibilitar que a empresa atinja os seus objetivos.

Chiavenato (1999), por sua vez, considera que os objetivos dos recursos humanos são os seguintes:

- a. auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e metas, e concretizar sua missão;
- b. propiciar competitividade à organização, utilizando, de forma otimizada, as habilidades e capacidades das pessoas que trabalham na organização. Isto beneficia clientes, parceiros e os próprios empregados;
- c. propiciar pessoas bem treinadas e motivadas à organização. Por serem o recurso mais valioso da organização, as pessoas devem ser reconhecidas e recompensadas, de modo a mantê-las motivadas;
- d. aumentar a auto-atualização e satisfação das pessoas no trabalho. Para que estas sejam produtivas, é necessário que elas percebam que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratadas eqüitativamente. Chiavenato (1999:09) afirma que “A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional”;
- e. desenvolver e manter a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O trabalho e o ambiente de trabalho devem satisfazer as necessidades individuais das pessoas. Além disso, a organização deve ser observada como um lugar desejável, atraente e confiável;
- f. administrar mudanças, devido às transformações sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. É fundamental para a sobrevivência da organização a utilização de abordagens mais flexíveis e ágeis;
- g. manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. As pessoas não devem ser discriminadas e devem ter assegurada a garantia dos seus direitos básicos.

3.2 Recursos Humanos como um Processo

Segundo Senge (1998), atualmente o maior problema encontrado nas organizações é a divisão de processos e fenômenos humanos, em partes elementares, para que se possa compreendê-los. Porém, tal divisão faz com que se perca a dimensão do conjunto, o que é fundamental para entender a dinâmica de funcionamento dos processos e fenômenos humanos.

Chiavenato (1999), por exemplo, considera que o setor de recursos humanos é formado por seis processos básicos, que são os seguintes:

- a. *processos de agregar pessoas*. São compostos por recrutamento e seleção de pessoas, e têm por objetivo agregá-las e integrá-las ao convívio cotidiano da organização, de modo que esta possa manter sua continuidade. O recrutamento é o meio utilizado pela organização, que faz parte do mercado de trabalho, para buscar, no mercado de recursos humanos, pessoas que lhe interessem, para participarem do processo seletivo. A seleção de pessoas, por sua vez, consiste na escolha das pessoas mais adequadas às necessidades atuais e futuras da organização;
- b. *processos de aplicar pessoas*. Auxiliam as pessoas a desenharem as atividades que devem fazer na organização para que possam orientar-se e avaliar-se. Envolvem a integração de pessoas na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação de desempenho no cargo;
- c. *processos de recompensar pessoas*. Consistem no incentivo e na recompensa das pessoas que atuam na organização, de modo que as mesmas possam satisfazer as suas necessidades individuais mais profundas. Fazem parte destes processos a remuneração, os programas de incentivo, e os benefícios e serviços oferecidos pela organização;
- d. *processos de desenvolver pessoas*. Priorizam a aprendizagem contínua e a mudança de comportamento, que permitem o desenvolvimento gradativo e contínuo dos desempenhos individual e organizacional;
- e. *processos de manter pessoas*. Envolvem as condições psicológicas e ambientais, nas quais as pessoas estão inseridas na organização. Abordam questões referentes a relações com empregados, higiene, segurança e qualidade de vida;

- f. *processos de monitorar pessoas*. Consistem no monitoramento do comportamento das pessoas, sob um enfoque democrático e participativo. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Entretanto, Chiavenato (1999) afirma que todos estes processos estão interligados ao ponto de se interpenetrarem e influenciarem reciprocamente.

Para Senge (1998), somente por meio da utilização do raciocínio sistêmico, que prioriza a visão global dos processos organizacionais, é que as empresas serão capazes de entender sua realidade e seu contexto social de modo a poder modificá-lo.

Chiavenato (2000) considera apenas cinco dos seis processos mencionados acima. Não há o processo “recompensar pessoas” como uma unidade específica. Este foi acoplado ao processo “manter pessoas”. Além disso, o primeiro processo é denominado por Chiavenato (2000) de *provisão de pessoas*. Logo, para o autor, os cinco processos são os seguintes: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

No presente trabalho, estão sendo utilizados os processos mencionados por Chiavenato (1999), pois os mesmos estão mais bem definidos e claros.

3.3 Subsistemas de Recursos Humanos

3.3.1 Agregando Pessoas

3.3.1.1 Recrutamento de Pessoas

Para Aquino (1992:158), “O recrutamento atua como elo de ligação entre o ambiente externo e a organização e funciona como o primeiro contato entre o trabalhador e a empresa.”

Chiavenato (1999) afirma que o recrutamento pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. O recrutamento interno tem como base os próprios funcionários da organização e seu intuito é a promoção ou a transferência dos mesmos para outras atividades consideradas mais complexas ou mais motivadoras. (*Ibid.*)

Segundo a concepção de Aquino (1992:161), “O recrutamento interno constitui, sem dúvida, valiosa tática de motivação que pode ser explorada pela empresa, além de ser um meio de redução de custo e aumento de produtividade.”

O recrutamento externo, por sua vez, atua sobre as pessoas que estão fora da organização, de modo a fazer com que as mesmas participem do processo seletivo da organização. (Chiavenato, 1999)

Quando o recrutamento é externo, o recrutador pode utilizar-se de várias fontes para atrair candidatos à organização. Estas fontes são escolhidas conforme o cargo a ser preenchido, as condições do mercado de trabalho e a localização da empresa, dentre outras variáveis. (Guimarães, 1997)

Dentre as fontes mencionadas por Guimarães (1997), têm-se apresentação pelos empregados; avisos na portaria; escolas e faculdades; anúncio em jornal popular ou de negócios; anúncio em revista especializada; arquivo de apresentações espontâneas; agências especializadas; anúncio em rádio; chamada em local público; e grupos informais de recursos humanos.

Para Aquino (1992:161), o melhor recrutamento é aquele “(...) que atende a empresa sem ferir seus princípios de eficiência, custo e ética.”

De acordo com as idéias de Chiavenato (1999), o recrutamento é uma atividade que deve estar interligada à estratégia da empresa. Isto porque, com o advento da globalização, as organizações devem inovar e adaptar-se para se manterem competitivas no mercado mundial. Logo, devido às mudanças, a cada dia surgem novas funções nas empresas; é preciso, então, contratar pessoas flexíveis, capazes de adaptarem-se a estas constantes mudanças.

Chiavenato (1999) afirma que, para ser eficaz, o recrutamento deve trazer resultados para o candidato ao emprego e para a organização. Deve-se fazer uma avaliação do recrutamento, para que se possa verificar se este atende a sua função e a que custo. Para Chiavenato (1999:99), “O recrutamento não sai barato. Custa tempo e dinheiro. Mas compensa.”

3.3.1.2 Seleção de Pessoas

De acordo com Toledo (1992: 73), “Um Programa de Seleção tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial.”

Neste sentido, Chiavenato (1999) afirma que o objetivo da seleção de pessoal é manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal e, também, a eficácia da organização. O que está em jogo, portanto, é o capital intelectual da organização, que a seleção deseja preservar ou enriquecer.

Entretanto, para que o processo seletivo seja eficiente, é preciso que o selecionador tenha conhecimento dos requisitos exigidos pelo cargo e, também, das características individuais dos candidatos. (Toledo, 1992)

De acordo com Chiavenato (1997), as especificações do cargo — ou seja, o que o cargo requer — podem ser obtidas por intermédio de sua análise e descrição. Já as características do candidato — o que o candidato oferece — podem ser obtidas por meio das técnicas de seleção. Dentre estas técnicas, Chiavenato (1997) menciona a entrevista, os testes de aptidão ou de personalidade e as técnicas de simulação. Segundo Chiavenato (1999), a entrevista é a técnica mais utilizada.

No que se refere à entrevista propriamente dita, Aquino (1992) afirma que o entrevistador deve evitar julgamentos estereotipados com relação ao candidato.

Green (1999) afirma que, para ser confiável e válida, a entrevista deve ser baseada no comportamento, ou seja, em habilidades que podem ser facilmente descritas através de uma linguagem comportamental. Esta questão já foi discutida mais detalhadamente na seção intitulada “Entrevista baseada em comportamento”.

Para Chiavenato (1999), para ser eficiente, o processo seletivo geralmente utiliza uma combinação de várias técnicas, que variam conforme o perfil e a complexidade do cargo a ser ocupado.

Atualmente há uma tendência, segundo Siqueira, citado por Chiavenato (1999), de que as pessoas sejam selecionadas para uma carreira longa na empresa. Logo, o processo de seleção tende a focalizar a pessoa desejada pela organização, ao invés de se restringir ao cargo em questão. Isto ocorre porque a qualidade das pessoas que trabalham na organização é que faz com que esta torne-se diferenciada no mercado competitivo.

Uma outra tendência com relação ao processo de seleção é o envolvimento de todo o pessoal de linha no processo seletivo, porque as empresas querem talentos — e estes são raros. Para encontrá-los, é necessário, de acordo com Chiavenato (1999:129):

(...) que todos os funcionários de linha concentrem sua busca em certos traços essenciais que serão úteis para o mundo de amanhã. O pressuposto implícito é que todos os entrevistadores saibam quais são os valores da empresa. (...) ordenar e fixar os valores da empresa e compartilhá-los abertamente com todas as pessoas que participam do processo seletivo.

Segundo Chiavenato (1999), um processo de seleção eficaz é aquele que consegue trazer os melhores talentos para a organização — o que torna a empresa cada vez melhor — e atender não só as exigências da organização, mas também as expectativas do candidato ao cargo.

Diante disso, Chiavenato (1999) considera importante a realização de uma avaliação dos resultados do processo seletivo, para verificar seu custo operacional e, também, os benefícios oferecidos ao candidato e à organização.

3.3.2 Aplicando Pessoas

3.3.2.1 Orientação das Pessoas

Cada organização tem uma identidade específica, expressa através da cultura organizacional, podendo esta ser mais conservadora ou mais adaptativa.

Segundo Chiavenato (1999), a organização que detém uma cultura mais conservadora é caracterizada pela rigidez e pela manutenção do *status quo*. Desse modo, esta organização tem seus valores, normas e costumes arraigados, não mudando ao longo do tempo.

Já a organização que assume uma postura mais adaptativa, de acordo com Chiavenato (1999), caracteriza-se por criatividade, inovação e mudança. Esta organização tende à mudança de valores, idéias e costumes. Entretanto, é necessário que esta organização mantenha algum vínculo com o passado, o que lhe dá uma certa estabilidade.

Apesar da necessidade de mudança, algum grau de estabilidade torna-se o pré-requisito para o sucesso a longo prazo da organização. De um lado, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização, e de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização. (...) Na verdade, a sobrevivência e o crescimento de uma organização existem na medida em que tanto a estabilidade como a adaptabilidade e a mudança são elevadas. (Chiavenato, 1999:144)

Conforme as idéias de Chiavenato (1999), a cultura organizacional influencia o desempenho das organizações no mercado globalizado. As organizações bem sucedidas são aquelas que estão adotando culturas flexíveis e sensíveis, no sentido de acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando as organizações atuam em termos globais e competitivos.

Entretanto, Rodrigues (1992) considera que, apesar da inovação, da criatividade, do comprometimento e da integração serem indispensáveis à organização, no sentido de mantê-la competitiva no mercado globalizado, muitas organizações ainda se encontram presas a uma mentalidade conservadora, paternalista.

Diante disso, existem no mercado globalizado organizações conservadoras e flexíveis, cada qual com suas regras, normas, valores e costumes. Por isto, é preciso que as pessoas estejam sintonizadas com a cultura organizacional da empresa em que trabalham. Como fazer isto? Segundo Chiavenato (1999), através da orientação das pessoas cujo propósito é auxiliar o funcionário a conhecer a cultura organizacional da empresa, de modo que possa adaptar-se à organização.

Uma das formas de orientar as pessoas na organização é (por meio da) socialização organizacional. Esta, de acordo com Chiavenato (1997:89),

É uma espécie de cerimônia de iniciação e de aculturação às práticas e filosofias predominantes na organização e, simultaneamente, de desprendimento de hábitos e prejuízos indesejados que devem ser banidos do recém-iniciado. É a maneira pela qual a organização recebe os novos participantes e os integra à sua cultura, ao seu sistema, para que possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização.

Para Aquino (1992:38), “Enquanto não houver envolvimento indivíduo/organização, a produtividade dos recursos humanos permanecerá sempre uma meta utópica.” Isto porque o trabalhador, quando não se sente integrado à organização, tende a satisfazer primeiramente os seus objetivos pessoais, para depois atender aos objetivos da organização.

Para que tal situação não ocorra, Aquino (1992) afirma ser imprescindível que o programa de integração transforme o local de trabalho num ambiente que não só propicie bem-estar ao funcionário, como também a exteriorização de sua personalidade total, o que conduz à sua realização pessoal.

3.3.2.2 Modelagem de Cargos

Atualmente, devido às exigências do mundo moderno e da globalização da economia, está havendo uma necessidade de os cargos serem inovados, mudados, de modo que possam adaptar-se às contínuas transformações a que estão sujeitas as organizações. (Chiavenato, 1999)

Diante disso, o modelo contingencial surge como a nova tendência a ser adotada pelas organizações. De acordo com Chiavenato (1999), este modelo é uma abordagem dinâmica que considera a mutabilidade do cargo .

Por isso, o modelo contingencial defende que a revisão e a mudança do cargo devem ser de responsabilidade do gerente ou de sua equipe de trabalho. Para isto, os gerentes podem utilizar-se da entrevista, do questionário e da observação, para obterem informações a respeito do cargo. (*Ibid.*)

Segundo as idéias de Chiavenato (1999:178),

Cada vez mais os gerentes estão assumindo a responsabilidade de linha pela análise e descrição dos cargos que lhes estão subordinados, a fim de redesenhá-los e adequá-los às características de seus funcionários e, com isto, aumentar a eficácia e a satisfação das pessoas.

O modelo de características do trabalho proposto por J.R. Hackman e G.R. Oldham considera que, para tornar uma tarefa intrinsecamente motivadora para o trabalhador, os seguintes aspectos devem ser observados:

- a. *a variedade de habilidades*, que consiste no fato de até que ponto a tarefa exige do indivíduo uma variedade de atividades, talentos e habilidades;
- b. *a identidade com a tarefa*, observada quando é possível identificar o resultado de uma tarefa do começo ao fim;
- c. *o significado da tarefa*, que emerge quando a realização do trabalho tem um impacto significativo sobre a vida ou o trabalho das demais pessoas;
- d. *a autonomia*, que consiste no grau de liberdade e independência que a pessoa tem para executar o seu trabalho; e
- e. *a retroalimentação*, que consiste no *feedback*, cujo parâmetro é o próprio desempenho no trabalho. (Milkovich; Bourdeau, 2000)

Estes cinco aspectos trazem enriquecimento à tarefa, uma vez que o funcionário assume maior responsabilidade, autonomia e controle sobre o seu trabalho. Logo, este torna-se intrinsecamente motivador para o indivíduo. (Ibid.)

3.3.2.3 Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (1999), as organizações bem sucedidas estão cientes da importância de se avaliar constantemente seu desempenho no mercado globalizado. Logo, há uma grande preocupação, por parte da organização, com relação à satisfação de seus clientes.

Entretanto, Rosenbluth e Peters, citados por Chiavenato (1999) afirmam que não há como garantir a plena satisfação dos clientes se os funcionários não estiverem satisfeitos com a organização.

Uma das formas de se propiciar a satisfação do funcionário na organização é a avaliação de desempenho.

Para Abreu (1992: 81), “(...) a Avaliação de Desempenho é um dos mais ricos mecanismos de que dispõem todos os integrantes das organizações para viabilizar uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida com as mesmas.”

Entretanto, Abreu (1992) afirma que a avaliação de desempenho tornou-se fonte de conflitos, insatisfações e desprestígio na organização. Isto porque apenas em raríssimas situações ela se constitui como algo útil e efetivo em gestão de recursos humanos.

Diante disso, Green (1999) considera que a avaliação de desempenho é uma questão que envolve discussão, pois, muitas vezes, é realizada sem ter um parâmetro de avaliação eficaz.

De acordo com Chiavenato (1999), as avaliações de desempenho tradicionais estão ultrapassadas, porque priorizam o desempenho passado do funcionário e, na maioria das vezes, são extremamente burocráticas e centralizadas no gerente imediato ou em algum órgão específico, o que as tornam demoradas.

Além disso, tais avaliações não oferecem um *feedback* adequado ao funcionário com relação ao seu desempenho, devido à inexistência de critérios

adequados para a avaliação, o que impossibilita ao funcionário melhorar o seu desempenho futuro. (*Ibid.*)

Logo, as avaliações de desempenho tradicionais não cabem mais, devido à burocratização e à centralização, que as tornam ineficazes por não atenderem as exigências do mundo globalizado.

Emerge, então, a necessidade de mudar e inovar a avaliação de desempenho, tornando-a eficiente e eficaz. Uma das propostas mais recentes é a avaliação de desempenho por objetivos.

Como já foi explanado anteriormente, Green (1999) fala em avaliação de desempenho baseada em tarefas. Segundo o autor, esta avaliação é a mais indicada, porque é feita por meio de uma observação sistemática, tem uma medida confiável, está focalizada na relação com o cargo e permite uma discussão participativa.

De acordo com Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho por objetivos é caracterizada pela existência de um contrato psicológico entre o funcionário e o seu gerente imediato, em que ambos estabelecem as metas, os objetivos a serem cumpridos.

Diante disso, o funcionário compromete-se a alcançá-los, utilizando suas habilidades da forma que melhor lhe convier; e o gerente compromete-se a propiciar ao funcionário os recursos e os meios necessários para que o mesmo atenda aos objetivos organizacionais. (*Ibid.*)

Para Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho por objetivos permite que o funcionário conheça os objetivos e metas a serem alcançados, o que direciona sua energia para a consecução dos mesmos.

Além disso, o gerente imediato do funcionário o acompanha, dando-lhe *feedback* sobre o seu desempenho, o que permite que o funcionário o melhore, caso esteja abaixo das expectativas. (Guimarães, 1997)

Para Guimarães (1997: 43),

A avaliação de desempenho é um importante instrumento de verificação da existência de necessidades de treinamento, uma vez que o seu objetivo é, como o próprio nome indica, o de medir o desempenho do empregado no cargo; afere-se o que o subordinado

faz e não o que ele é. Compara-se, através de requisitos predeterminados e de forma periódica, o desempenho real com o esperado e se o primeiro for inferior ao segundo há forte indício da necessidade de treinamento.

Com isso, há uma tendência de o funcionário atender as expectativas da organização, o que se reverte em aumento de salário, benefícios e promoção. Isto torna o funcionário satisfeito com a organização, o que repercutirá num melhor atendimento ao cliente, e, conseqüentemente, em sua satisfação.

3.3.3 Recompensando Pessoas

3.3.3.1 Remuneração

Segundo Chiavenato (1999), o sistema de recompensas que a organização estabelece com o funcionário tem dois objetivos centrais:

- a. o comprometimento do funcionário com a organização; e
- b. a satisfação das necessidades e dos objetivos individuais do funcionário.

A remuneração é um dos fatores do sistema de recompensas. Ela engloba a remuneração básica — ou seja: o salário, os programas de incentivo e os benefícios — e serviços, como, por exemplo, os seguros de saúde e de vida e o vale refeição. (*Ibid.*)

Com relação à remuneração básica propriamente dita, Aquino (1992:190) considera que

O salário não pode ser encarado apenas como uma variável econômica e vale muito mais pelo que representa para o empregado. O salário que o empregado ganha reflete-se em sua situação social, em suas condições de vida e define seu status na sociedade, passando, inclusive, a ser avaliado como tal.

Guimarães (1997) afirma que o salário é estabelecido tendo por base a descrição e a análise de cargos da organização e/ou a pesquisa de mercado. Ambas têm como propósito fazer com que o salário esteja compatível com o cargo e com o mercado externo à organização, propiciando, então, a satisfação do funcionário.

Entretanto, Chiavenato (1999) expõe que há uma tendência de os métodos tradicionais de estabelecimento de salário — baseados na análise e descrição de

cargos — serem aniquilados. Isto porque a globalização está fazendo com que as organizações atribuam um maior valor às pessoas do que ao cargo em si.

Para Chiavenato (1999), as organizações bem sucedidas estão mais preocupadas com os seus talentos do que com os cargos. Tendo isto em vista, as organizações tendem a remunerar os funcionários com base nas competências que eles possuem e que são úteis à organização.

Logo, a forma como as competências — ou seja, os conhecimentos e as habilidades — são utilizadas pelas pessoas, que trazem retorno significativo para as organizações, tende a ser o foco primordial para o estabelecimento da remuneração básica do funcionário.

3.3.3.2 Programas de Incentivo

Para manterem-se competitivas no mercado globalizado, as organizações devem ser flexíveis, ágeis, criativas, inovadoras, empreendedoras. Diante disso, é preciso que elas mantenham em seu quadro de pessoal pessoas que tenham tais competências. Como fazer isto? Através de programas de incentivo.

De acordo com a concepção de Aquino (1992), em si mesma, a remuneração básica oferecida pela organização ao funcionário não é motivadora, mesmo no Brasil, onde o salário tem uma conotação especial para os trabalhadores.

Por isso, Chiavenato (1999) considera necessário que as organizações desenvolvam programas de incentivo aos funcionários, de modo que estes sintam-se motivados a utilizar suas competências em prol dos objetivos e das metas estabelecidos pela organização. Entretanto, o autor afirma que a eficácia dos programas de incentivo está relacionada ao fato de se recompensar todos aqueles que tiveram um desempenho adequado às expectativas da organização, auxiliando-a a atingir as metas e os objetivos preestabelecidos.

Dentre os programas de incentivo, Chiavenato (1999) menciona os seguintes: o plano de bonificação anual, a distribuição de ações da empresa aos funcionários, a opção de compra de ações da companhia, a participação nos resultados alcançados, a remuneração por competência e a distribuição de parte do lucro aos funcionários.

3.3.3.3 Benefícios e Serviços

De acordo com as idéias de Chiavenato (1999), os benefícios e os serviços surgiram como uma atitude paternalista das organizações, no sentido de poupar os funcionários de buscarem fora da organização, por conta própria, os benefícios e os serviços que julgassem necessários ao seu próprio bem-estar e ao de sua família.

Além disso, os benefícios e os serviços tinham o propósito de diminuir o absenteísmo e a rotatividade de pessoal na organização. Entretanto, Chiavenato (1999) considera que os benefícios sociais e os serviços estabelecidos pela organização não são fatores motivacionais, mas apenas higiênicos.

Diante disso, emerge uma necessidade de se flexibilizar os benefícios e os serviços oferecidos pela organização para que os mesmos possam atender os objetivos individuais, sociais e econômicos do funcionário, tornando-se, então, fator motivacional para o seu desempenho. (*Ibid.*)

Assim, paralelamente aos benefícios e serviços oferecidos pela organização — devido à obrigatoriedade legal —, têm-se os pacotes de benefícios e serviços flexíveis, os quais o funcionário escolhe de acordo com suas necessidades. Para Chiavenato (1999), apesar de haver controvérsias quanto à legitimidade do pacote flexível de benefícios e serviços, o mesmo agrega um valor motivacional para o funcionário, pois está atrelado aos seus objetivos individuais, sociais e econômicos.

Atualmente, com a competição acirrada entre as organizações, os benefícios e os serviços são vistos como vantagens, regalias que a organização oferece ao funcionário, de modo a obter e manter em seu quadro de pessoal os seus talentos. (*Ibid.*)

Entretanto, Aquino (1992) aborda que o benefício só deve ser dado aos funcionários se a organização tiver condições de mantê-lo. Segundo o autor, as conseqüências são enormes caso a organização resolva extinguir o benefício concedido. Isto porque o funcionário tende a observá-lo como um direito adquirido.

Segundo Chiavenato (1999), apesar de as organizações terem um custo elevado com os benefícios e os serviços oferecidos aos seus funcionários, elas vêm desembolsos como um investimento e, portanto, esperam obter retorno; assim, a expectativa das organizações é a de que os funcionários lhes retribuam o investimento, aumentando sua produtividade, qualidade e desempenho.

Além disso, de acordo com Chiavenato (1999), as organizações postulam que o custo dos benefícios deve ser compartilhado entre a organização e os funcionários beneficiados, conforme o princípio da mútua responsabilidade.

Dentre os benefícios e serviços mais comuns oferecidos pela organização, Guimarães (1997) menciona os seguintes: transporte, assistência médica e odontológica, seguro de vida, assistência jurídica, assistência social, restaurante e cantina, e convênio com farmácias, dentre outros.

Para Aquino (1992), os benefícios e serviços de melhor aceitação por parte dos funcionários são: assistência médica; restaurante e transporte.

3.3.4 Desenvolvendo Pessoas

3.3.4.1 Treinamento

Para Guimarães (1997:41), “(...) o treinamento tem por objetivo dar ao empregado os conhecimentos e habilidades necessárias e específicas para que possa bem desempenhar as tarefas que compõem o cargo.”

Segundo Bastos (1994), o processo de treinamento é constituído por quatro etapas igualmente importantes: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Estas etapas, bem como o treinamento como um todo, serão discutidas mais detalhadamente na seção intitulada “Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos”.

3.3.4.2 Desenvolvimento

É visível que o mercado globalizado e a inovação tecnológica estão pressionando as organizações para a mudança organizacional. Isto porque o modelo clássico, tradicional de organização — ou seja, a empresa burocratizada, estabilizada, conservadora — não é capaz de sobreviver nesta disputa acirrada pela supremacia do mercado competitivo. (Chiavenato, 1999)

Entretanto, não há como fazer uma mudança organizacional, se não houver, inicialmente, a mudança do comportamento, dos valores e atitudes das pessoas que trabalham na organização. (*Ibid.*)

Para Chiavenato (1999), embora o treinamento ajude, o mesmo não é suficiente para propiciar o desenvolvimento organizacional. É preciso mais. O desenvolvimento das pessoas é fundamental para o desenvolvimento organizacional.

Toledo (1992) afirma que o desenvolvimento organizacional é fundamental, principalmente se as organizações concorrem e lutam para manter a sua supremacia num mercado cercado por mudanças crônicas.

Diferentemente do treinamento que atua sobre uma situação específica atual, o desenvolvimento das pessoas, segundo Guimarães (1997:41), "(...) visa preparar o empregado para um cargo de natureza mais complexa, estando voltado para o futuro, para o crescimento do indivíduo dentro da organização, para a sua carreira."

Para Aquino (1992), as organizações que não têm programas de desenvolvimento estão fadadas a perder seus talentos, pois estes têm desejo de ascensão, de crescimento e de desenvolvimento. Tal desejo, segundo o autor, nada mais é do que um simples reflexo da sociedade competitiva.

De acordo com Chiavenato (1999), o desenvolvimento das pessoas envolve mudança de comportamento, atitudes, valores e, por isso, só é observado a longo prazo. Todo o processo de mudança é lento, uma vez que a pessoa enfrenta muitas forças contrárias à mudança — a denominada *resistência à mudança*.

Diante disso, é preciso que a pessoa saiba lidar com esta resistência, para que a mudança — o crescimento pessoal — possa concretizar-se. A batalha interna que envolve a *vontade de mudar* e a *resistência à mudança* faz com que a mudança não ocorra imediatamente. Assim, todo processo de mudança demanda tempo.

Analogamente, a mudança, o desenvolvimento organizacional também é lento, pois existem muitas forças contrárias que atuam na organização, querendo impedir a mudança organizacional. Esta só ocorre se a força a seu favor for maior do que a força que está tentando impedi-la. (Chiavenato, 1999)

Uma coisa é certa: uma vez percebida a necessidade de mudança organizacional, não há mais como negligenciá-la. Não dá para tampar o sol com a peneira.

Logo, de acordo com Chiavenato (1999), é preciso que a organização diagnostique, intervenha e reforce a mudança organizacional, para que esta se mantenha. A resistência à mudança age inconscientemente. Logo, a organização deve estar atenta, para que não seja influenciada por ela, o que acarretaria a volta ao estado anterior à mudança, à estagnação anterior.

É por estas e outras que Chiavenato (1999) considera que o desenvolvimento organizacional enfrenta muitas dificuldades. Mas, ao mesmo tempo, é a área de recursos humanos mais promissora, no sentido de trazer benefícios a longo prazo para a organização.

3.3.5 Mantendo Pessoas

3.3.5.1 Relações com Empregados

Segundo as idéias de Hohn (1992), é imprescindível que a organização descentralize o poder para que possa manter-se competitiva no mercado globalizado. Diante disso, emerge a tendência a dar mais liberdade, autonomia e responsabilidade ao funcionário, como se este fosse um dos proprietários da empresa.

De acordo com o modelo de características de trabalho proposto por Hackman e Oldham, quando o trabalhador tem mais liberdade, autonomia e responsabilidade com relação ao seu trabalho, este torna-se intrinsecamente motivador para o indivíduo. (Milkovich; Boudreau, 2000)

Conforme as idéias de Silva (1992), é vital para a organização e para o país a participação de todos na administração, para que se possa readquirir a competitividade ampla das organizações e a dignidade da nação.

Para Silva (1992: 104), “(...) Motivar a participação, a criatividade; saber ouvir; delegar e acreditar na competência de nossos funcionários é sinal de maturidade administrativa.” No entanto, esta nova filosofia adotada pelas organizações — filosofia que prima pela participação e pela liberdade de expressão — pode enfrentar alguns problemas quanto à disciplina do funcionário e a possíveis conflitos que possam emergir, devido à divergência de idéias, pensamentos, sugestões. (Chiavenato, 1999)

Diante disso, as organizações desenvolvem programas de disciplina para os seus funcionários, bem como a competência gerencial para administrar os conflitos que podem emergir nas equipes, nos setores; enfim, na organização como um todo. (*Ibid.*)

Segundo Chiavenato (1999), os programas de disciplina podem ser de duas naturezas: progressivo ou positivo. Ambos sinalizam para o funcionário que o seu comportamento está inadequado na organização, por meio de advertência verbal, advertência escrita, suspensão e, em caso extremo, demissão. Entretanto, a diferença entre ambos é que o primeiro assume mais um caráter punitivo, enquanto o segundo é mais corretivo, disciplinar. As organizações vêm adotando mais o programa positivo, pois acreditam que os seus resultados são melhores do que o programa progressivo.

Para este autor, o conflito permeia toda a organização. Cabe então a esta saber administrá-lo. Logo, é preciso que os seus gerentes tenham a competência de administrar conflitos. Isto porque o conflito tira toda a concentração da pessoa, da equipe e do setor, que deveriam estar direcionados para a tarefa ou atribuição do cargo.

Segundo Chiavenato (1999), o conflito, quando mal administrado, é prejudicial à organização. Agora, se bem administrado, pode trazer bons resultados.

Chris Argyris, citado por Senge (1998), sugere que a diferença entre uma grande equipe e uma equipe medíocre está no modo de encarar o conflito e de lidar com as rotinas defensivas que o acompanham.

Para Senge (1998), as grandes equipes não são caracterizadas pela ausência de conflito; pelo contrário, o conflito é visto como algo produtivo. O livre fluxo de idéias conflitantes é considerado fundamental para a construção de um raciocínio criativo e para a descoberta de novas soluções, que seriam mais difíceis de encontrar individualmente.

3.3.5.2 Higiene, Segurança e Qualidade de Vida

Conforme as idéias de Chiavenato (1999), as organizações hoje estão mais preocupadas em propiciar um ambiente mais agradável, confortável e seguro a

seus funcionários. Diante disso, têm desenvolvido programas de higiene e de segurança no trabalho, de modo a promover uma melhor qualidade de vida para eles. (*Ibid.*)

De acordo com Chiavenato (1999), os programas de higiene preocupam-se com as condições ambientais de trabalho que asseguram saúde física e mental às pessoas. O estresse no trabalho é um dos temas que mais preocupa os programas de higiene.

Gamerman (1992) afirma que o estresse permeia as organizações, trazendo conseqüências para as pessoas e, também, para a organização.

Dentre as conseqüências do estresse que se refletem nas pessoas, Gamerman (1992) menciona as seguintes: afastamento do trabalho, internação hospitalar, desequilíbrio pessoal-familiar, perda de emprego e constrangimento social. No que se refere às conseqüências da doença para a organização, a autora cita perdas de oportunidades, queda de produtividade, absenteísmo e aumento de despesas com saúde.

Segundo Chiavenato (1999), os programas de segurança no trabalho, por sua vez, se preocupam com a prevenção de acidentes, incêndios e roubos, sendo que a primeira é o foco central da atenção por parte das organizações.

Toledo (1992) considera que os acidentes no trabalho podem ser ocasionados por condições inseguras do ambiente de trabalho (causas de ordem material) e, também, por atos inseguros do trabalhador (causas de ordem pessoal). Para o autor, existem alguns traços de personalidade que predispõem o indivíduo ao acidente.

Para Chiavenato (1999), os acidentes de trabalho geram muitas perdas para o trabalhador, para a família, para a organização e para a comunidade. O custo que as organizações têm com os acidentes de trabalho é alto; por isto, há interesse em investir em programas de prevenção.

Além disso, as organizações sabem que a qualidade de vida de seus trabalhadores é fundamental para que o desempenho deles atenda às expectativas da organização. As pessoas que detêm uma boa qualidade de vida produzem mais e com qualidade, e se mostram mais motivadas e criativas. (*Ibid.*)

Diante disso, as organizações que desejam manter-se competitivas no mercado devem propiciar aos seus funcionários uma boa qualidade de vida no trabalho, pois, assim, eles podem fazer bom uso de suas competências, ou seja, de seus conhecimentos e habilidades, o que pode trazer bons resultados à organização.

3.3.6 Monitorando Pessoas

3.3.6.1 Banco de Dados e Sistemas de Informações de Recursos Humanos

No mundo globalizado, é preciso que as organizações tomem decisões rápidas para agir, caso contrário o concorrente age em seu lugar. Não há tempo suficiente para ficar esperando uma decisão. Caso esta demore, a organização pode estar comprometendo a sua supremacia no mercado competitivo.

Logo, é preciso, segundo Chiavenato (1999), que as organizações desenvolvam um sistema de informação eficiente e ágil. Uma das formas de se fazer isto é descentralizando o sistema de informação do setor de recursos humanos.

Para Chiavenato (1999), todos devem ter acesso às informações julgadas pertinentes para uma tomada de decisão eficaz. Subordinados, gerentes de linha e direção devem assumir a responsabilidade pela utilização do sistema de informação, de modo que este seja realmente eficaz, no sentido de auxiliar na tomada de decisão.

3.4 Políticas de Recursos Humanos

Para Toledo (1992: 170), as políticas de recursos humanos devem ter o propósito de “(...) assegurar a existência de Recursos Humanos adequados e motivados para as suas operações, presentes e futuras.”

De acordo com Chiavenato (2000: 158),

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

As políticas de recursos humanos são específicas para cada organização, pois estão atreladas às suas necessidades e à sua filosofia. (Toledo, 1992)

Considerando a perspectiva de Chiavenato (2000), as políticas de recursos humanos devem abranger os seguintes aspectos:

- a. políticas de suprimento de recursos humanos. A organização deve estabelecer: onde recrutar, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários; os critérios de seleção que devem ser considerados na escolha do candidato; e como integrar, com rapidez e eficácia, os novos participantes ao ambiente interno da organização;
- b. políticas de aplicação de recursos humanos. A organização deve estabelecer quais os atributos físicos e intelectuais exigidos pelo cargo, o planejamento de carreira e os critérios de avaliação de desempenho;
- c. políticas de manutenção de recursos humanos. A organização deve estabelecer: os critérios das remunerações direta e indireta dos funcionários, considerando os fatores internos e externos à organização; como manter um clima organizacional adequado; quais as condições de higiene e de segurança necessárias ao desempenho das tarefas e atribuições do cargo; e como ter um bom relacionamento com sindicatos e representações de pessoal;
- d. políticas de desenvolvimento de recursos humanos. A organização deve estabelecer os critérios de treinamento e de desenvolvimento de recursos humanos, de modo a garantir a saúde e a excelência organizacional, por intermédio da mudança do comportamento de seus integrantes;
- e. políticas de monitoração de recursos humanos. A organização deve estabelecer critérios quanto às informações contidas nos bancos de dados, de modo que se possa fazer uma análise quantitativa e qualitativa a respeito da força de trabalho disponível na organização; e quanto à permanência de uma auditoria que zele pelas políticas de recursos humanos.

Para finalizar, ainda conforme as idéias de Chiavenato (2000), as políticas de recursos humanos primam pelo tratamento eqüitativo de todos os membros da organização e pelo tratamento uniforme para todas as situações.

4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RH

4.1 Gestão do Conhecimento

Nevis (1998) aborda o fato de que as rápidas transformações por que o mundo globalizado vem sofrendo fazem emergir um novo panorama de organização. Atualmente, para manter-se no mercado competitivo, a organização deve compreender-se e desenvolver-se como sistema de aprendizagem. O que isto quer dizer?

Isto significa que não basta a organização identificar as suas competências essenciais, ou seja, seu *knowhow* técnico e suas respectivas habilidades. É preciso mais: é preciso que a organização saiba compartilhar suas competências essenciais e utilizá-las para que possa ter um desempenho eficaz no mercado globalizado.

Logo, Nevis (1998) apoia a idéia de Prahalad; Hamel (1990) sobre a importância de se identificar, compartilhar e utilizar as competências essenciais da organização.

Esta é uma das atribuições do gerente do conhecimento. Este profissional, segundo Graham; Pizzo (1998), deve estar sempre monitorando o mundo dos negócios e reequilibrando o conhecimento da organização para que esta se mantenha competitiva.

De acordo com as idéias de Melo (1998), a organização que mantém a supremacia no mercado globalizado é aquela que percebe que o conhecimento é uma ferramenta poderosa, devendo ser capturado e compartilhado na organização.

Por isso, Chiavenato (1999) considera que as organizações têm exigido profissionais com boa formação e qualificação profissionais que estejam dispostos à reciclagem contínua do conhecimento, de modo a acompanhar as rápidas mudanças que o mercado globalizado vem sofrendo ao longo do tempo.

Para Vaz Dias (1998), pessoas que não investem em sua formação profissional estão fadadas ao desemprego. É preciso que os futuros trabalhadores estejam cientes da importância da aquisição e reciclagem do conhecimento, pois as

organizações buscam profissionais polivalentes, que saibam utilizar suas competências no dia-a-dia.

Vaz Dias (1998: 16) afirma que “O novo perfil do mercado faz com que o trabalhador tenha outra percepção do mundo. Hoje o que importa é acumular habilidades e competências, sempre se atualizando e reciclando.”

Diante deste panorama, o gerente do conhecimento deve verificar se existe no ambiente organizacional o conhecimento necessário à organização para se manter competitiva no mercado. (Graham; Pizzo, 1998)

Caso a resposta seja negativa, o gerente do conhecimento pode recorrer a uma aliança estratégica para adquirir o conhecimento inexistente na organização. Esta alternativa geralmente é utilizada nos casos em que a organização não dispõe de tempo para a criação do conhecimento por si só. Caso contrário, o gerente do conhecimento pode optar por desenvolver o conhecimento, principalmente quando a inovação requer um grau elevado de integração e coordenação internas. (*Ibid.*)

Hamel (1995) considera a segunda possibilidade melhor, pois acredita que cada organização deve desenvolver suas próprias competências essenciais. Para o autor, o “aluguel” de competências de outras organizações é perigoso para a competitividade.

Entretanto, pode ocorrer de a organização dispor do conhecimento exigido pelo mercado globalizado. Neste caso, o gerente do conhecimento deve fazer um mapeamento de como, onde e de que forma o conhecimento está sendo utilizado pela organização. (*Ibid.*)

O mapeamento do conhecimento, conforme as idéias de Graham; Pizzo (1998), fornece informações condizentes ao fato de o mesmo estar ou não permeando a organização como um todo. Caso não esteja, o gerente do conhecimento deve delinear o fluxo do conhecimento como um valor inerente à organização. (*Ibid.*)

Uma das formas de se fazer isto é por meio de estratégias que incentivem os colaboradores a partilhar, pronta e naturalmente, seus conhecimentos e experiências. Para Melo (1998: 20), “(...) a transferência e compartilhamento deve ser uma prática normal no trabalho, não só por parte da liderança como, também, por parte de todos os colaboradores.”

De acordo com Kim (1998), o aprendizado organizacional é fundamental para que a organização sobreviva no mercado competitivo. Isto porque para ela a retenção do aprendizado a nível individual não é conveniente, pois, caso o indivíduo que detém o aprendizado saia da organização, ele levará consigo o conhecimento e a habilidade. Neste caso, não houve o compartilhamento da competência na organização.

Daí a importância de se criar uma cultura de compartilhamento das aprendizagens individuais. Este compartilhamento, além de divulgar conhecimentos e habilidades referentes a situações concretas, pode auxiliar a organização a rever sua forma habitual e rotineira de utilizar suas competências, podendo então enriquecê-las, aprimorá-las. (*Ibid.*)

Para Vergara (1999), o compartilhamento das aprendizagens individuais — ou seja, a aprendizagem, o trabalho em equipe — é um reflexo das exigências do mercado globalizado. Isto porque o trabalho individual, por si só, não é mais capaz de atender a demanda deste mercado.

Você pôde ver que o mundo, hoje, requer das empresas agilidade e competitividade, assumindo o pódio aquela que conseguir, com mais rapidez, coletar e criar informações, selecioná-las, processá-las e utilizá-las de modo a atender e até a antecipar às demandas dos clientes, razão da existência de qualquer empresa. (Vergara, 1999: 140).

Considerando o fato de que existem muitas informações que chegam à organização no dia-a-dia, Melo (1998) aborda a necessidade de o gerente do conhecimento fazer uma análise do conteúdo e da qualidade destas informações, filtrando-as conforme as necessidades da organização.

Melo (1998:19) afirma que “É praticamente impossível assimilar todo o conhecimento que chega no dia-a-dia — e não podemos desperdiçar tempo com informações que não adicionam valor à nossa área de atuação. O tempo é o recurso mais raro hoje em dia.”

Mas como organizar e armazenar o conhecimento disponibilizado na organização?

Para Melo (1998), esta é uma das preocupações que o gerente de conhecimento deve ter quanto à forma de armazenar, monitorar e manter um banco ou um sistema de conhecimento.

Richard S. Wurman, citado por Melo (1998:20), “(...) diz que a informação é inútil se ela não pode ser apresentada claramente às pessoas. A informação deve ser simples, clara, objetiva e não floreada. As informações inúteis devem ser eliminadas para não atrapalhar ou tomar o tempo desnecessário.”

Melo (1998) afirma que a Internet, a Intranet e a rede interna da organização são os melhores meios para armazenamento e difusão das informações, do conhecimento. “Através da Internet e Intranet o usuário pode ter acesso à informação no momento real da necessidade de sua utilização, sobretudo por ser um meio fácil de capturar e compartilhar com os outros que estão na rede.” (Melo, 1998: 20)

Diante disso, o autor considera importante a atuação do diretor de conhecimento juntamente com a área de tecnologia, uma vez que esta é que irá desenvolver sistemas de armazenamento e disponibilização das informações que, segundo o diretor de conhecimento, têm qualidade e conteúdo e, por este motivo, podem ser acessadas pelos funcionários.

Considerando o que foi exposto, Melo (1998:20) considera que “Muitas atividades de RH podem ser extintas, mas a Gerência do Conhecimento será uma das principais funções de RH no século 21.”

4.2 Treinamento

4.2.1 Conceituação

As mudanças tecnológicas, culturais, organizacionais e globais têm ocorrido numa velocidade tão rápida que é preciso que as organizações sejam ágeis e flexíveis para poder acompanhá-las. (Rosso, 1997)

Segundo Bastos (1994), só sobrevive a organização capaz de detectar, o mais rápido possível, as necessidades do cliente, oferecendo-lhe produtos e/ou serviços com qualidade.

Rosso (1997) afirma que a única forma de se ter uma organização flexível e ágil é desenvolvendo estas competências em seus próprios funcionários, através do aprendizado constante, principalmente no que tange às relações comportamentais.

De acordo com a concepção de Rosso (1997:32), quando se investe no ser humano, a organização começa a oferecer horizontes mais amplos a seus colaboradores, tornando-os mais motivados para observar a organização como um todo. “Quem observa mais tem mais condições de criar, inovar, gerar soluções, trabalhar pela excelência e, principalmente, transformar a organização em uma empresa muito mais competente, flexível e ágil.”

Para Rosso (1997:31), “Investir em novas habilidades, investir nas pessoas e gerenciá-las nesta nova percepção é o grande desafio de uma Administração Inteligente.”

Diante deste contexto, Bricchi (1998) considera que o treinamento torna-se algo indiscutível na organização, visto que esta deve manter seus colaboradores a par dos novos conceitos, tecnologias e técnicas que se modificam no mundo da velocidade e da informação, de modo que possam atender as necessidades do mercado consumidor.

Bastos (1994:142-143) define treinamento como um

(...) processo educacional aplicado de maneira geralmente sistemática e organizada por meio do qual as pessoas: aprendem ou adquirem conhecimentos específicos; adquirem habilidades em função de objetivos definidos; modificam atitudes diante das relações entre pessoas ou de aspectos de tarefa, organização ou ambiente.

Hoyler, citado por Barreto (1995: 11), observa o treinamento

(...) como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Nesse sentido, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.

Dessler citado por Chiavenato (1999:295) define treinamento como “(...) o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.”

Enfim, o treinamento pode ser visto como um meio de propiciar ao trabalhador a aquisição de competências — ou seja, de conhecimentos e habilidades — essenciais aos objetivos, à estratégia da organização.

Entretanto, para que isto ocorra, é preciso que os programas de treinamento considerem o modelo de características do trabalho proposto por Hackman e Oldham, já discutido anteriormente, no sentido de tornar o treinamento intrinsecamente motivador para o trabalhador, por meio do enriquecimento da tarefa.

E, para finalizar, é fundamental que se gerenciem as competências — conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento —, de modo a promover a aprendizagem organizacional que, de acordo com a concepção de Kim (1998), é fundamental para que a organização se mantenha competitiva no mercado globalizado.

4.2.2 Ciclo do Treinamento

Segundo Barreto (1995:13), “A função precípua do Treinamento é propiciar mecanismos de inovação, aperfeiçoamento e otimização das rotinas de trabalho.”

Entretanto, Bastos (1994) considera que o treinamento não deve apenas atender os objetivos da organização, mas também as necessidades de formação e de crescimento dos colaboradores.

De acordo com Bastos (1994), o treinamento deve estabelecer objetivos que permitam o desenvolvimento e que representem um constante desafio aos colaboradores, para que estes se engajem, se envolvam, se comprometam; enfim, para que desenvolvam um comportamento empreendedor em prol da organização.

Para Bastos (1994), o processo de treinamento é constituído por quatro etapas igualmente importantes: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

A etapa *de diagnose*, segundo Barreto (1995), envolve o levantamento de necessidades de treinamento, o qual fornece subsídios para o planejamento do treinamento.

Bastos (1994:143) afirma que “A fase de diagnóstico é que nos permite definir com clareza o problema a ser tratado, a necessidade a ser satisfeita, o objetivo a ser atingido por meio de treinamento.”

A fase do planejamento do treinamento, de acordo com Bastos (1994), determina os objetivos e as decisões estratégicas, como, por exemplo, em quê treinar, quem treinar, como treinar, onde treinar, quando treinar e como avaliar todo o processo.

Aprovado o planejamento, implementa-se o treinamento, que deve atender os objetivos propostos no planejamento. (Ibid.)

Segundo Bastos (1994), a fase de avaliação analisa se os objetivos finais foram atingidos e quais ações devem ser implementadas. Barreto (1995), por sua vez, considera que, na realidade, a avaliação permeia todas as etapas que constituem o processo de treinamento. Isto porque deve-se ter uma visão clara da situação antes, durante e depois da implementação do treinamento.

4.2.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento (L.N.T.)

Segundo Bastos (1994), o L.N.T. é fundamental para a organização, pois vai nortear o planejamento do treinamento.

Para Barreto (1995), o L.N.T. identifica o *porquê*, o *para quê* e o *para quem* deve ser dirigido o treinamento.

Entretanto, apesar de isto ser óbvio, Bastos (1994) afirma que muitas organizações não investem no L.N.T., mas sim na compra de programas de treinamento que prometem ser eficazes, mas que não estão adequados às reais necessidades da organização. Qual é a consequência disto? O fracasso total do treinamento, de acordo com Bastos (1994).

Chiavenato (1999) considera que, se não houver adequação às reais necessidades e carências da organização, o treinamento representará um desperdício ou uma simples perda de tempo.

Para se evitar isto, Bastos (1994) sugere que a organização invista no L.N.T. Lôpo (1998:50) afirma que “(...) a chave do sucesso de um treinamento está na identificação real das necessidades. Todo esforço extra que for empreendido no sentido de limitar e dirigir a ação para as verdadeiras causas deverá ser feito e provavelmente será recompensado.”

Bastos (1994) considera que o L.N.T. pode basear-se nas análises organizacional, operacional e individual da organização. Barreto (1995) utiliza os termos análise organizacional, de produto e de recursos humanos.

A terminologia a ser considerada é a de Bastos (1994), por estar mais adequada aos objetivos do presente trabalho.

A análise organizacional, segundo Barreto (1995), corresponde à estrutura da empresa como um todo, considerando os seus aspectos físico, social, comportamental e de desempenho. Nesse sentido, levanta-se a realidade atual e as metas a serem atingidas no futuro.

A análise operacional é a análise de trabalho, enfocando os cargos e suas tarefas. O objetivo desta análise é descobrir os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para o desempenho eficaz do cargo. (...) As discrepâncias entre os requisitos exigidos pelo cargo e o desempenho de seus ocupantes constitui as necessidades de treinamento. (Bastos, 1994: 147)

Para Bastos (1994), a análise individual é feita para verificar se — qualitativa e quantitativamente — a força de trabalho é suficiente para as atividades atuais e futuras da organização. Verifica-se, segundo Barreto (1995), se há necessidade de reajustar ou redefinir o perfil necessário ao cargo/função, bem como de adquirir novas habilidades e competências, por meio do treinamento.

Bastos (1994) afirma que os problemas existentes na organização também são indicadores que podem mostrar a existência de necessidades de treinamento. Tais problemas podem ser evidentes, como, por exemplo, alterações no quadro de funcionários, mudanças nos programas de trabalho ou de produção, produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

Entretanto, podem haver problemas que, para serem identificados, requeiram um estudo mais aprofundado, como é o caso, por exemplo, dos ligados à produção, a pessoas e ao clima da organização. (*Ibid.*)

De acordo com Neves (1995), um dos maiores erros do L.N.T. é o de se ater à organização, negligenciando os clientes como indicadores de necessidades de treinamento.

Para Neves (1995:25), “(...) se pensassem mais no cliente — e menos em seus departamentos — os treinamentos se conectariam muito mais ao negócio e à

finalidade de existência da empresa. Os ganhos seriam decorrentes (...).”.

Segundo Barreto (1995), alguns procedimentos técnicos podem ser utilizados visando a coleta de informações, como o L.N.T. Dentre estas técnicas têm-se as reuniões, os relatórios, as entrevistas e os questionários.

Bastos (1994) menciona outros meios que também podem ser utilizados no L.N.T. São os seguintes: listagem, avaliação de desempenho, observação, pesquisas de atitude, discussão em grupo, exames de conhecimento, exames dos índices de recursos humanos, cursos gerenciais, solicitação de supervisores/gerentes. Para este autor, não há um meio mais recomendável, pois sua utilização depende da situação. O ideal é que se combinem alguns meios de L.N.T. para que a análise e o diagnóstico sejam mais consistentes.

Bastos (1994) considera que alguns esclarecimentos devem ser feitos, de modo a suprir eventuais equívocos com relação ao L.N.T.

O L.N.T. deve ser abrangente, e não específico.

Ao tentar compreender a organização, faz-se um esforço global e levantam-se todos os desvios relativos a padrões esperados. É no momento de planejar as medidas corretivas ou preventivas que a situação se torna específica e se delineiam as responsabilidades de T&D. Bastos (1994:145)

Por T&D, entende-se Treinamento e Desenvolvimento.

O L.N.T. deve ser visto também, segundo Bastos (1994), como algo prospectivo e não apenas retrospectivo. Isto que significa que o L.N.T. não deve focalizar apenas problemas já ocorridos ou carências atuais. Neves (1995) considera eficientes os treinamentos capazes de antever a necessidade de se desenvolver algo, e não os que pretendem desenvolver este *algo* depois de a desgraça já ter acontecido.

O L.N.T. não é uma atribuição privativa do setor de treinamento e desenvolvimento. Para ser eficiente, deve envolver um trabalho conjunto de profissionais de diversas áreas. Para Neves (1995), ninguém melhor do que o gerente imediato do subordinado para diagnosticar as necessidades de treinamento.

Segundo Bastos (1994:145), “O profissional de treinamento pode funcionar como catalisador do procedimento, coordenando os esforços das diversas áreas igualmente interessadas em ter uma percepção real e ampla da organização.”

De acordo com Neves (1995), a consultoria interna é mais barata, mais prática e mais eficiente do que a consultoria externa no que se refere ao L.N.T. A prestação de serviços de consultoria externa demanda tempo, visto ser necessário, inicialmente, que ela fique a par da cultura organizacional, para, só então, ter condições de diagnosticar as necessidades de treinamento.

O L.N.T. deve ser uma atividade contínua e não isolada, com hora para começar e terminar. Sendo assim, as pessoas devem manter seus sensores sempre ativados, de modo a perceberem variações no ambiente, e prevendo, então, mudanças futuras. (Bastos, 1994)

Após o L.N.T., a análise e o diagnóstico das informações coletadas são feitos, para que se estabeleçam os objetivos do treinamento.

Barreto (1995) expõe a importância de se estabelecer o comportamento esperado do funcionário, a nível cognitivo, afetivo e psicomotor, não só durante, mas, principalmente, no final do treinamento.

4.2.2.2 Planejamento do Treinamento

Segundo Neves (1995), muitos treinamentos fracassam, por falta de planejamento. Executa-se o treinamento, muitas vezes, acreditando-se em uma intuição “de quê?” ou em uma sensação “de quê?” que, por si só, é considerada suficiente para colocá-lo em prática.

Barreto (1995:27) afirma que “Planejar implica decidir e escolher, com bom-senso e lógica, métodos e meios que facilitem a aquisição de conhecimentos e otimizem o desenvolvimento profissional, num curto espaço de tempo.”

Bastos (1994:154), considera que “(...) o planejamento prevê a seleção e a organização do conteúdo; a seleção e a organização dos métodos e técnicas de treinamento; a seleção de recursos instrucionais e a seleção dos procedimentos de avaliação.”

Neves (1995) afirma que, antes de se planejar um treinamento, é fundamental

que se conheça o comportamento que se espera do funcionário durante e no final do treinamento. Segundo o autor, o comportamento esperado deve estar condizente com os objetivos estratégicos, com a atividade-fim da organização.

É importante que o treinamento seja planejado e que esteja atrelado à atividade-fim da organização, porque sua efetividade está na capacidade de o treinando aplicar algo que aprendeu no dia-a-dia de seu trabalho, de modo a trazer benefícios tangíveis e palpáveis para a organização como um todo. Caso contrário, o treinamento fica sem sentido, perdendo seu efeito ao longo do tempo. (*Ibid.*)

Entretanto, Borges (1998) considera que o planejamento do treinamento não deve atender apenas as necessidades da organização, mas que deve também respeitar as necessidades dos colaboradores, dentre elas a de auto-realização. Segundo a autora, isto vai propiciar à organização manter-se competitiva no mercado globalizado.

Nesta fase de planejamento do treinamento, torna-se fator crítico de sucesso a definição correta dos Objetivos do Treinamento, assim definidos por (Mager, 1977): “Objetivos são descrições de resultados almejados. São as descrições dos padrões que gostaríamos que nossos alunos alcançassem ou ultrapassassem”.

4.2.2.2.1 Seleção e Organização do Conteúdo

A seleção e a organização do conteúdo, segundo Barreto (1995), devem considerar os seguintes aspectos:

- a. se o conteúdo está adequado aos objetivos propostos pelo programa de treinamento, bem como ao do grupo de treinandos;
- b. se o conteúdo é relevante e complexo. Deve-se organizar o conteúdo do mais simples para o mais complexo, o que envolve uma ordem gradativa de dificuldade;
- c. se há necessidade de o treinando ter algum pré-requisito para assimilar o conteúdo em questão;
- d. a carga horária e as condições de aprendizagens necessárias para que haja a assimilação do conteúdo.

Além disso, Barreto (1995) considera que o conteúdo deve ser discriminado em dois tipos de aprendizagens: a de conhecimento e a de habilidades.

4.2.2.2.2 Seleção e Organização dos Métodos e Técnicas de Treinamento

No que se refere ao método, o treinamento pode ser feito de forma individual ou em grupo. (Barreto, 1995)

As técnicas de aprendizagem em grupo, segundo Senge (1998), diferem das utilizadas na aprendizagem individual.

Quanto às técnicas que podem ser utilizadas no programa de treinamento, Barreto (1995) considera que, no método individualizado, podem ser usadas a instrução programada e a pesquisa.

Entretanto, se o método a ser adotado for o socializado, Barreto (1995) afirma que as seguintes técnicas podem ser utilizadas: técnicas de aquecimento, exposição oral, discussão dirigida, *brainstorming*, estudo de caso, *role-playing*, *workshop* e *business games*.

4.2.2.2.3 Seleção de Recursos Instrucionais

Para Bastos (1994), os recursos didáticos e audiovisuais são amplamente utilizados em treinamento, devendo os mesmos estar condizentes com o planejamento do treinamento.

De acordo com Barreto (1995:45), “Os recursos audiovisuais promovem uma aprendizagem por meio da memorização e retenção de elementos, tornando-a mais dinâmica e duradoura.”

Segundo Barreto (1995), os recursos audiovisuais mais utilizados em programas de treinamento são os seguintes: quadro de giz, *flip-chart*, transparências, slides, vídeos e multimídia.

De acordo com Chiavenato (1999), a tecnologia da informação está substituindo os recursos instrucionais tradicionais por recursos de última geração, capazes de reduzir os custos operacionais com o treinamento, sem prejuízo quanto a qualidade e desempenho.

A principal contribuição da tecnologia da informação é a de permitir que pessoas fisicamente distantes possam comunicar-se entre si, o que vem sendo

amplamente utilizado em programas de treinamento. (*Ibid.*)

Segundo Fernandes (1998), o treinamento por computador (T.B.C.) tem invadido as organizações, pois o seu custo e o tempo despendido com o treinamento são substancialmente menores do que com o treinamento tradicional em salas de aula.

Fernandes (1998) ressalta que, embora o T.B.C. tenha uma amplitude extensa de aplicação, ele é incapaz de resolver todos os problemas de treinamento, pois, como qualquer outro programa de multimídia, tem suas limitações.

Conforme as idéias de Fernandes (1998: 26), o T.B.C.

Não é a solução perfeita para todos os problemas e necessidades do ser humano. Mas, se empregado adequadamente, pode produzir resultados positivos e significativos: menos tempo e menor custo, melhores desempenho e aprendizagem, bem como maior vantagem competitiva.

Outro recurso que as organizações têm usado visando a redução de custos é o treinamento interativo via televisão, também chamado de teleconferência. De acordo com Chiavenato (1999), este é um recurso extremamente flexível, capaz de disseminar o treinamento o mais amplamente possível.

Para Chiavenato (1999: 302), “A tendência no uso da TV como veículo para disseminar e aumentar a qualidade do treinamento deve continuar a crescer no futuro.”

As comunicações eletrônicas e o correio eletrônico também têm sido utilizados como recursos no treinamento, segundo Chiavenato (1999).

4.2.2.2.4 Seleção dos Procedimentos de Avaliação

Para Barreto (1995), a avaliação do treinamento deve utilizar técnicas que minimizem a subjetividade do avaliador com relação à realidade educativa.

A observação, a prova e o questionário são técnicas que podem ser utilizadas na avaliação do treinamento, de acordo com Barreto (1995). Com relação à observação, este autor considera que deva ser planejada, pois a observação pura e simples de uma realidade não tem objetividade, representando, então, perda de tempo.

A elaboração de provas é uma técnica que, segundo Barreto (1995:70) “(...) requer o domínio de conhecimentos didáticos e metodológicos, além da definição de padrões mínimos de rendimento”. Além disso, a elaboração de provas deve seguir os objetivos propostos no planejamento do programa de treinamento.

Para Barreto (1995), a elaboração de provas é uma técnica que dá uma maior margem de segurança com relação à aprendizagem, mas exige tempo para sua elaboração e aplicação.

Os questionários podem ser utilizados tanto para a avaliação do treinamento quanto para a avaliação de resultados. Podem ser abertos, fechados ou mistos. (Ibid.)

Seja qual for o procedimento de avaliação a ser adotado, o importante é que o mesmo seja suficiente para avaliar se a pessoa é capaz de fazer aquilo que está estipulado no objetivo instrucional, o que já foi discutido na seção intitulada “Treinamento baseado em objetivos”.

Conforme as idéias de Mager (1977:03),

Teoricamente, a elaboração de itens que meçam a consecução de um objetivo é tarefa clara e simples para aqueles cujos objetivos são bem formulados e derivados da análise das tarefas.

A tarefa resume-se em elaborar itens que solicitem ao aluno a demonstração do desempenho exigido pelo objetivo, e sob as condições estabelecidas no objetivo. Em outras palavras, deve-se elaborar itens nos quais o desempenho e as condições sejam adequados aos do objetivo que está sendo avaliado.

4.2.2.3 Implementação do Treinamento

De acordo com Neves (1995), o treinamento pode ser implementado pela área de treinamento e desenvolvimento da organização ou por uma consultoria externa.

Segundo Bricchi (1998), antes de se implementar um treinamento, é preciso analisar se, realmente, há necessidade de realizá-lo. Posto isto, deve-se observar se o treinamento também atende as necessidades dos colaboradores. E, para finalizar, deve-se verificar se o treinamento aborda aspectos comportamentais, como, por exemplo, a resistência individual à mudança, e não somente aspectos técnicos.

De acordo com Bricchi (1998:20), “(...) para que a mudança realmente aconteça, para que o treinamento dê resultado, não se deve esquecer da própria vontade do ser humano de apreender, de reciclar e de mudar.”

Bastos (1994) menciona outros aspectos que também devem ser observados no momento de implementação do treinamento. Dentre eles:

- a. a qualidade do material e das técnicas instrucionais. Ambos devem ser devidamente planejados, de modo a facilitar a execução do treinamento;
- b. a adequação do programa. Este deve estar adequado às necessidades da organização, caso contrário não será eficaz;
- c. o envolvimento das chefias. O treinamento é investimento e, por isso, deve contar com a colaboração de toda a organização para que o seu resultado seja eficaz;
- d. a qualidade dos treinandos. Deve ser feita uma seleção adequada dos participantes do treinamento, verificando se os mesmos detêm conhecimentos prévios e mesmo disponibilidade para o treinamento;
- e. a qualidade dos instrutores. Estes devem reunir algumas qualidades básicas como, por exemplo, facilidade de relacionamento, exposição fácil, conhecimento e prática da especialidade e, principalmente, motivação para a função;

Segundo Barreto (1995), a exposição oral é o procedimento de ensino que ocorre com mais frequência nos treinamentos. Quanto mais eficiente for o instrutor, melhor o aprendizado do treinando e mais eficaz é o programa de treinamento.

Godoy (1996) afirma que o palestrante deve dominar o assunto em questão e saber transmiti-lo de forma didática e interativa.

Para Bricchi (1998:21),

O melhor treinamento que se pode dar a alguém é ensiná-lo a amar o que faz, porque, do contrário, o desempenho e a motivação nunca serão suficientes. No entanto, para ensinar a amar é preciso saber amar. Fica aqui o grande desafio para todos que, direta ou indiretamente, se preocupam com o desempenho da equipe. Todos os que treinam e que se preocupam com as pessoas.

4.2.2.4 Avaliação do Treinamento

“Entende-se que a função básica da avaliação é oferecer informações úteis

que possibilitem a melhoria da Qualidade do Programa de Treinamento em termos de efetividade (...) e de eficiência (...), tomando a forma de um processo.” (Barreto, 1995:61)

A avaliação do treinamento deve ser contínua. Michael Schiven, citado por Bastos (1994), considera que deve-se avaliar o funcionário, durante o treinamento, com o intuito de se aperfeiçoar o processo, e, também, no final, para se determinar a eficácia do treinamento e o retorno do investimento.

Kassoy (1997) expõe que a avaliação do treinamento é fundamental, no sentido de observar se o mesmo está atendendo os objetivos propostos no planejamento.

Para Kassoy (1997), muitos programas de treinamento apresentam uma discrepância entre o discurso e a ação, o que se reflete numa sutil dose de autoritarismo, que pode ser observada quando:

- a. os programas propõem que os instrutores extraiam dos participantes do treinamento suas idéias, reflexões e descobertas. Mas, na prática, o instrutor negligencia o pensamento criativo para o qual não tem resposta adequada, e tenta impor a sua forma de pensar;
- b. a efetividade do programa está atrelada ao carisma do instrutor, mas, na prática não é suficiente para garantir o *empowerment*;
- c. *empowerment* está atrelado à participação obrigatória no treinamento;
- d. o aprender a aprender está desvinculado da rotina de trabalho.

Esta discrepância entre o discurso e a ação pode ser decorrente do fato de a concepção instrutivista ainda predominar nos ambientes de aprendizagem.

A concepção instrutivista considera o conhecimento como externo à pessoa, sendo o professor ou instrutor a fonte do conhecimento, o que minimiza o papel do indivíduo no processo de aprendizagem. Logo, o controle de aprendizagem é externo e baseado em objetivos instrucionais desvinculados do indivíduo que aprende. (Lopes, 1999)

No entanto, apesar de a concepção instrutivista ainda ser predominante, há uma outra concepção que se contrapõe às idéias postuladas pela primeira, mas que

está surgindo nos ambientes de aprendizagem por promover a descoberta de conhecimento por meio de *insights*.

Esta concepção é denominada construtivismo, e afirma que “(...) o conhecimento é algo que a pessoa constrói utilizando o seu conhecimento preexistente e não aquilo que o instrutor transfere para a sua mente.” Riesback citado por Lopes (1999).

Logo, para se criar um ambiente de aprendizagem construtivista, Peter C. Honebein, citado por Lopes (1999), sugere que sete elementos devem ser considerados. São os seguintes:

- a. o planejamento de experiências integradas ao processo de construção do conhecimento. Neste caso, os alunos assumem a responsabilidade na exploração de conteúdos e na descoberta de soluções, cabendo ao instrutor somente facilitar o processo de descoberta do conhecimento;
- b. o planejamento de experiências e apreciações considerando perspectivas múltiplas. O *design* construtivista utilizado em programas de treinamento deve considerar várias opções de se pensar e de resolver o problema em questão;
- c. inserção da aprendizagem em contextos realísticos relevantes. É preciso que a situação de aprendizagem reflita o mais próximo possível a realidade a ser enfrentada pelo treinando;
- d. encorajamento da propriedade e da participação do treinando no processo de aprendizagem. O treinando é que deve estabelecer o modo como vai direcionar a sua aprendizagem, cabendo ao instrutor auxiliá-lo no estabelecimento de objetivos;
- e. a aprendizagem deve ter uma conotação social. O *design* construtivista deve propiciar a interatividade entre treinandos e instrutor e dos treinandos entre si;
- f. o encorajamento da utilização de formas múltiplas de apresentação. Além da comunicação oral e escrita, deve-se tornar acessível ao treinando um maior número de mídias como, por exemplo, vídeos, Internet, CD-ROM etc. A informática tem um *design* construtivista, na medida em que oferece um número ilimitado de oportunidades, o que permite a descoberta do conhecimento;
- g. o encorajamento da conscientização do processo de construção do conhecimento. Isto quer dizer que o treinando deve desenvolver a habilidade de explicar a solução dada a um determinado problema.

Deste modo, tem-se que a avaliação de um treinamento baseado numa concepção construtivista deve, dentre outros, considerar estes elementos propostos por Peter C. Honebein.

Para Godoy (1996), a avaliação do treinamento também pode ser feita como meio de se observarem os resultados do investimento feito pela organização.

De acordo com Godoy (1996), quando a organização investe em treinamento:

- a. há um maior envolvimento dos funcionários com a organização;
- b. há uma maior integração funcionário-organização, visto que ambos estão falando a mesma língua;
- c. o funcionário torna-se mais produtivo;
- d. há uma diminuição da rotatividade de pessoal;
- e. há o desenvolvimento pessoal do funcionário, o que se reflete em maior autocontrole, melhor auto-estima, maior capacidade de comunicar e em flexibilidade;
- f. os funcionários compreendem as noções básicas de relações humanas, o que favorece o trabalho em equipe;
- g. os funcionários descobrem e desenvolvem habilidades e potenciais ocultos.

Entretanto, Bastos (1994) considera difícil afirmar que estes resultados sejam decorrentes apenas do treinamento. Segundo o autor, o treinamento é condição necessária, mas dificilmente será necessária e suficiente para o crescimento organizacional.

5 RECURSOS HUMANOS NA PARMALAT

5.1 Uma Área em Formação

Na área de Recursos Humanos, até meados do ano 2000 a Parmalat contava com uma estrutura simples e operacional, denominada Departamento Pessoal, cuja responsabilidade básica era contratar, demitir e pagar os funcionários. As atividades inerentes a uma visão moderna de Recursos Humanos estavam “delegadas” a gestores funcionais, sem a existência de políticas e padrões norteadores, o que conferia ao processo um caráter absolutamente amador e paternalista nas relações com os funcionários.

Do ponto de vista de treinamento, a ênfase dada era prioritariamente técnica e restrita a necessidades pontuais, não apresentando um levantamento de necessidades nem verificando a retenção e o controle do aprendizado, como deve ser um plano integrado de desenvolvimento e treinamento. Em resumo, treinava-se pontual e tecnicamente em função do *turn-over* natural da equipe.

A inexistência de uma estrutura mais adequada de RH deve-se fundamentalmente à visão expansionista, sob o principal foco de aquisições, em detrimento de uma visão de estruturação organizacional. A empresa adquiria novas organizações com velocidade considerável e a fusão acontecia sem a prévia homogeneização de políticas, padrões e práticas de RH, o que fundamentalmente ocasionou um problema bastante complexo: o desequilíbrio salarial e de benefícios — assim, em relação à empresa origem, funcionários de um mesmo nível apresentavam salários e até mesmo benefícios completamente distintos.

A história da estruturação da área de Recursos Humanos na Parmalat inicia-se com a Reestruturação Organizacional mencionada na Introdução deste trabalho. Esta reestruturação começou no final do ano 2000 com a criação “pioneira” (dentro do Grupo Parmalat, no mundo) de uma Diretoria Executiva de Desenvolvimento Organizacional e Humano: DDOH.

A criação desta estrutura teve por objetivo fundamental apoiar o processo de reestruturação organizacional, motivado por um contexto pessimista:

- fevereiro/2000 - Troca de comando geral na Parmalat Brasil;
- movimentação concentrada de executivos da Parmalat para o mercado de trabalho;
- resultados consistentemente negativos, após a febre das aquisições;
- inexistência de uma cultura Parmalat, em função das diversas aquisições e fusões, que foram conduzidas desordenadamente;
- mercado extremamente competitivo, em função de rearranjo estrutural das empresas do segmento alimentício, e também em função do aumento da concentração e negócios nos “Key Accounts”.

Neste período, o motivo principal de sustentação da Parmalat no Brasil era a força de sua marca.

5.2 Diagnóstico Organizacional

A primeira atividade da recém-criada DDOH foi a realização de um diagnóstico organizacional, através do qual se chegou às conclusões descritas a seguir.

- *Quanto à estratégia*, a empresa estava sem foco definido, com objetivos pouco claros e esforços não alinhados entre as áreas componentes da organização.
- *Quanto ao planejamento*, demonstrava-se uma empresa absolutamente preocupada com resultados de curto-prazo (“fechar o mês”).
- *Quanto à estrutura organizacional*, apresentava excesso de níveis hierárquicos, bem como sobreposições de funções.
- *Quanto à Gestão de Pessoas*, não apresentava políticas definidas, e geria de forma paternalista.
- *Quanto à qualidade dos recursos humanos*, concluiu-se que a empresa contava com pessoas esforçadas, porém não necessariamente competentes.

5.3 Missão de DDOH

Após um amplo entendimento do ambiente interno e externo, definiu-se uma Missão norteadora das atividades a serem desenvolvidas doravante:

“Garantir o desenvolvimento organizacional e humano necessários à viabilização da visão e objetivos da Parmalat, por meio da modernização do modelo de gestão, de estratégias e políticas que atraíam, desenvolvam e retenham talentos, da qualidade na relação empresa-profissionais e do cuidado com a imagem interna e externa.”

5.4 Objetivos de DDOH

Para garantir a implantação da Missão acima destacada, esta nova diretoria definiu seus objetivos de curto e médio prazos.

- *Desenvolvimento dos processos de Mudança*, no sentido de compreender claramente o negócio, a estrutura e a cultura organizacional, e propor mecanismos de gerenciamento do “novo processo” através da preparação de pessoas.
- *Desenvolvimento da flexibilidade organizacional*, significando enfraquecimento dos limites entre os cargos, desenvolvimento da polivalência funcional, convivência com a flutuação do número de empregados e com serviços de terceiros, e a efetiva convivência com permanentes inovações tecnológicas.
- *Desenvolvimento da integração*, através da busca do consenso em padrões de valores e significados, atenção para a interdependência, reciprocidade e busca de um padrão cooperativo de atuação.
- *Desenvolvimento de Padrões de valores e significados em relação aos produtos e serviços*, em relação à qualidade de vida no trabalho e também em relação à organização do trabalho.
- *Desenvolvimento do compromisso com Clientes* (internos e externos), colegas de trabalho, acionistas, fornecedores e comunidade.
- *Desenvolvimento da capacitação dos recursos humanos*.

Estes objetivos estariam lastreados na mudança de paradigmas do antigo “DP” para o novo “DDOH”, e destacam-se os mais importantes:

- do foco interno para o foco no Cliente;
- da Reatividade para a Pró-atividade;
- do Ditador de regras para o Consultor e conciliador;
- do foco em atividades para o foco em resultados;

- da desconfiança mútua para alianças e parcerias;
- de um padrão único para programas sob medida;
- de um DP executor para um DDOH consultor;
- da visão da empresa para a visão do negócio;
- da chefia para a liderança;
- do cargo para a competência.

5.5 Diretrizes de DDOH

As diretrizes de DDOH são classificadas nesta dissertação segundo a tipologia usada por Chiavenato (1994).

Relativas à Provisão de RH

O ingresso na Parmalat deve se dar por processo seletivo formal, através de recrutamento interno e externo, assegurando-se no preenchimento das funções a preferência por candidatos internos, desde que comprovada a capacitação nos níveis exigidos.

Relativas à Aplicação de RH

O Gerenciamento de Desempenho de Pessoal deve ser um processo interativo e constante, com foco em alavancagem de resultados desafiadores, porém factíveis, fixados através do diálogo entre supervisor e funcionário, refletindo a estratégia organizacional e sendo controlado através de sessões periódicas de *feedback* entre funcionário e supervisor.

A progressão funcional do empregado nas carreiras e funções deve ser condicionada ao potencial e ao desempenho individual, entendido este como contribuição efetiva para resultados. A mecânica de aferição será baseada na avaliação dos alvos preestabelecidos e acompanhados durante o período, e comitê de avaliação de potencial via mecanismo de ranqueamento, segundo padrões de competências estabelecidos pela organização.

A estrutura de cargo deve ser dinâmica, flexível, compreender cargos amplos

e encarreirados, objetivando o melhor aproveitamento da força de trabalho e permitindo a progressão funcional/salarial dos empregados.

Relativas à Manutenção de RH

A organização necessita de liderança, comunicação adequada em todos os níveis e estímulo à melhoria da qualidade de vida.

Deve-se estabelecer uma interação construtiva e de respeito mútuo com os sindicatos e entidades de classe, na medida em que estes representem os interesses dos empregados.

A estrutura de remuneração deve estar alinhada com a estrutura de cargos e salários, levando em consideração, além do fator *nível hierárquico*, fatores individuais de desempenho, condição salarial de mercado e resultados alcançados pela empresa.

Relativas a Desenvolvimento de RH

A aprendizagem constante como fator diferencial, sustentando o desenvolvimento contínuo dos funcionários — no exercício pleno de suas funções e no preparo para assumir novos desafios. Atualizando e agregando novas habilidades, juntamente com o crescimento da empresa, o funcionário poderá construir uma carreira ascendente, sustentando uma das formas de aquisição de talentos — Recrutamento Interno — para o preenchimento de posições-chave em aberto.

Entende-se que o desenvolvimento das competências torna-se um diferencial competitivo à medida que preenche ²gaps de formação e prepara o quadro para novos e constantes desafios.

² *Gap*, segundo o Dicionário Inglês-Português Collins, significa : “brecha; fenda; abertura; buraco; lacuna; intervalo”, e a palavra será utilizada neste trabalho como sinônimo de *lacuna*.

5.6 A Estrutura de DDOH

O DDOH, objetivando estar para a Missão estabelecida, uma estrutura baseada em quatro divisões funcionais. Suportando estas quatro divisões funcionais, encontram-se as seguintes estratégias:

- *RH Estratégico*. Traduzir estratégias empresariais em capacidades organizacionais e práticas de RH.
- *Estratégia de RH*. Moldar a função de RH, criando a melhor combinação entre recursos, processos e valores.
- *Organização de RH*. Estabelecer a estrutura e os processos organizacionais e definir os planos de ação.

As quatro divisões funcionais são:

- *Atendimento*. Funcionários que atuam nesta área têm como responsabilidade identificar, qualificar e avaliar a demanda, iniciando discussões e tomando iniciativa em ações de RH com implicações nas estratégias de negócio.
- *Soluções*. Nesta área, os funcionários têm como responsabilidade identificar necessidades, desenvolver soluções, identificar recursos, processos e práticas, pesquisando soluções de ponta em RH, além de fazer a gestão do recrutamento e seleção do capital intelectual da empresa.
- *Serviços*. Esta área tem por objetivo cuidar da logística dos sistemas, processos e práticas de RH, gerenciando o relacionamento com fornecedores e RH, e avaliando o grau de satisfação dos clientes internos.
- *Comunicação*. Antecipa mudanças e tendências, colhe sugestões, dissemina idéias, promove o compartilhamento do conhecimento e aumenta o envolvimento dos funcionários.

Estas divisões podem ser mais bem analisadas na figura 15.

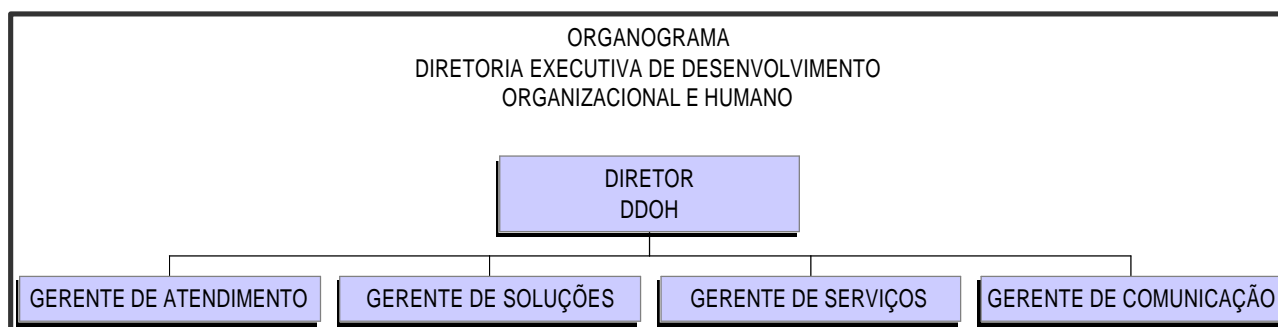


Figura 15 Organograma DDOH

5.7 Principais projetos para 2000-2002

Programa Desenvolvimento de Gestores

- Programa Básico de Gestão
- Programa de Instrumentalização
- Programa de Idiomas

Programa Gestão de Talentos

- Programa de estagiários
- Programa análise de Potencial de funcionários
- Programa de Trainees

Programa Gestão do Conhecimento

Programa Gestão de Performance

- Avaliação de Desempenho
- Mapeamento de Potencial
- Ranqueamento de pessoal

Programa Recrutamento e Seleção

- Programa Entre Amigos – Indicação de conhecidos para posições em aberto
- Programa Vencer – Recrutamento Interno
- Recrutamento Externo

Programa gestão Organizacional

- Estrutura Organizacional
- Missão, Visão e Valores
- Gestão de Clima organizacional

Estruturação geral da área

- Estrutura de cargos e salários
- Política de remuneração e benefícios
- Remuneração variável/bônus
- PR - Participação nos Resultados
- Monitoramento de Mercado

Programa Comunicação

- Revistas Parmalat
- Web-site/Intranet
- Imprensa
- Comunidade
- Call Center Interno - Funcionários

5.8 Constatações

Observando a descrição feita acima, constata-se a inexistência anterior de elementos modernos de Administração de Recursos Humanos, o que, em última instância, significa a inexistência de políticas e procedimentos básicos.

A partir do efetivo reconhecimento da necessidade desta área para o futuro da “Nova Organização”, estabeleceu-se sua prioridade e hoje existe uma estrutura capacitada, focada em desenvolver e sanar estas necessidades. Existem uma missão e objetivos claramente definidos, que impactam diretamente o conteúdo do Plano de Ação estabelecido. Vale ressaltar que o desenvolvimento de Políticas de RH é fator crítico de sucesso para o cumprimento das metas estabelecidas para a área e para a organização.

6. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

“PLANO DE TREINAMENTO DE VENDEDORES PARMALAT”

O presente trabalho tem como intuito a elaboração de um plano de treinamento com a pretensão de minimizar, na equipe de vendas, o GAP existente entre as competências existentes e as necessárias.

Mas, para isso, é preciso que a organização saiba quais são as suas competências essenciais e capacidades, ou seja, o que ela faz bem feito, qual é a sua missão. Em seguida, é necessário que a organização incorpore isto como valor essencial e prioridade da empresa, o que lhe dará uma identidade. Entretanto, para que isto ocorra, Green (1999) considera que a organização deve estar alinhada estruturalmente, ou seja, que todos os membros da organização devem estar comprometidos a se mover numa única direção.

Considerando o fato de a Parmalat não ter implantado ainda totalmente o seu projeto de eficiência interna, tem-se que a organização não dispõe de uma identidade formal nova compatível com a atualidade. Está previsto para o mês de outubro de 2001 um *workshop* inicial com todo o nível executivo da organização, cujo objetivo é identificar, desenvolver e implantar a nova identidade da organização.

Tendo em vista que a identidade da organização é formada, principalmente, pelas competências essenciais e capacidades que, quando combinadas, refletem a missão da organização e garantem a supremacia desta no mercado competitivo (Green, 1999), é importante ressaltar, neste momento, a concepção de Hamel (1995:263):

A tarefa de descobrir as competências essenciais de uma empresa não pode ser delegada pela gerência sênior, nem pode ser concluída em uma reunião de um ou dois dias fora do local de trabalho. O objetivo do processo é desenvolver uma compreensão ampla e detalhada das habilidades que mantêm atualmente o sucesso da empresa, escapar à miopia dos mercados servidos, ressaltar a “propriedade compartilhada” da empresa, indicar um caminho para novos negócios, aumentar a sensibilidade à realidade da competição pela competência e fornecer a base para gerenciar aquilo que, afinal, constitui o recurso mais valioso da empresa.

Enfim, diante do fato de não haver, no momento, uma identidade formal nova da organização, optou-se por considerar os seguintes elementos para analisar o distanciamento entre as competências existentes e as necessárias na equipe de vendas:

- a. missão antiga da Parmalat: “Construindo a melhor empresa de alimentos do Brasil”;
- b. valores da organização: dedicação, honestidade, competência, austeridade, entusiasmo;
- c. missão da diretoria executiva comercial (já alinhada com o projeto de eficiência interna e validada com os novos executivos): “Vender e disponibilizar com qualidade, assegurando rentabilidade e crescimento.”

Esta decisão *a priori* não prejudica a qualidade do trabalho, pelo motivo de que o plano de trabalho da nova diretoria comercial está alinhado com o projeto de eficiência interna, norteador dos rumos da organização. Após a conclusão dos trabalhos que irão definir as competências essenciais da organização, iremos sugerir a revisão do plano de treinamento, utilizando a mesma metodologia que será apresentada na seqüência, de forma a corrigir eventuais distorções e a garantir o alinhamento adequado.

A análise do distanciamento entre as competências existentes e as necessárias na equipe de vendas deu-se da seguinte forma:

- a. definição das competências necessárias: utilizou-se o método corporativo da Parmalat, chamado *inventário de atividades*, o qual será explicado no item 6.1;
- b. definição das competências existentes: partiu-se de um estudo recentemente realizado por uma consultoria (ACCI), com objetivo de mapear o nível de qualificação da equipe de vendas, e, tomando por base estas conclusões preliminares, realizou-se uma pesquisa de levantamento de competências existentes, realizada por todos os supervisores em conjunto com os vendedores. O assunto será objeto de estudo no item 6.2 deste trabalho. De acordo com Hamel (1995), a definição das competências essenciais existentes é fundamental para que a organização perceba as lacunas existentes no mercado, criando, então, novas oportunidades de negócios;
- c. definição das necessidades de treinamento: nesta etapa do levantamento de necessidades de treinamento, analisou-se a distância entre as competências

- existentes e as necessárias, e foram priorizadas as competências para o plano de treinamento. As conclusões serão apresentadas no item 6.3 deste trabalho;
- d. plano de treinamento: tomando por base o levantamento de necessidades de treinamento, propôs-se um plano de treinamento para suprir esta lacuna (GAP) entre as competências existentes e as necessárias. Tal plano de treinamento será explicitado na conclusão deste trabalho.

6.1 Definição das Competências Necessárias

Segundo a concepção de Chiavenato (1999), o L.N.T. tem por objetivo primordial detectar aquilo que precisa ser desenvolvido por estar aquém das expectativas da organização.

No presente trabalho, o L.N.T. foi realizado com o auxílio de uma nova ferramenta corporativa da área DDOH da Parmalat chamada *inventário de atividades*.

Esta ferramenta é um instrumento cujo objetivo principal é subsidiar as ações de gestão de pessoas, notadamente nas áreas de remuneração (cargos e salários) e de desenvolvimento, além de constituir-se em poderosa ferramenta de gestão para os ocupantes de cargos de liderança. Um inventário com foco operacional deve ser elaborado para cada área, processo ou célula da empresa. Um outro inventário de gestão deve ser elaborado para os cargos gerenciais.

6.1.1 Inventário de Atividades Técnico-Operacionais

O inventário de atividades técnico-operacionais é específico de cada área, célula ou processo. Cada gestor — coordenador ou gerente — deve elaborar o inventário de atividades técnico-operacionais da área, célula ou processo sob sua responsabilidade. É possível e recomendável que este trabalho seja realizado em um único dia, reunindo todos os coordenadores, gerentes ou gestores de uma mesma área da empresa. Após conhecer a metodologia, estes gestores passam, em conjunto, a trabalhar na sua elaboração, com apoio de um consultor da gerência de desenvolvimento organizacional e humano. Uma vez elaborado, o inventário deve ser validado pelo gerente corporativo ou diretor respectivo.

6.1.2 Inventário de Atividades de Gestão

O inventário de atividades de gestão deve ser único para todos os gerentes da empresa. Contempla as atividades e, por consequência, as competências básicas que todos os gestores da Parmalat devem ter. Ele é a base para a elaboração dos programas de desenvolvimento gerencial. Deve ser elaborado em conjunto, por um grupo de gerentes representativos de todas as áreas da empresa, com suporte do gerente de desenvolvimento organizacional e humano. Uma vez elaborado, o inventário de atividades de gestão deve ser validado pelo comitê executivo. Os inventários devem ser revisados e atualizados a cada dois anos, como regra, ou em intervalos menores, caso ocorram alterações estruturais que impactem as atividades ou as competências básicas necessárias para o seu desenvolvimento.

De acordo com Chiavenato (1999), a descrição e a análise de cargos é de responsabilidade dos gerentes de linha e uma função do *staff*. Isto quer dizer que a responsabilidade pelas informações referentes ao cargo é unicamente dos gerentes de linha, enquanto a prestação de serviços ou de consultoria interna é de responsabilidade do setor de recursos humanos.

Ainda conforme as idéias de Chiavenato (1999), as exigências do mundo moderno e as mudanças da economia globalizada fazem com que as organizações estejam sempre revisando e modificando os seus cargos, de modo que os mesmos acompanhem as transformações impostas pelo mercado competitivo.

Pela natureza e abrangência das atividades do vendedor, este trabalho deteve-se no inventário de atividades técnico-operacionais. Vale ressaltar que apesar de o nome da ferramenta ser *inventário de atividades técnico-operacionais*, ela atende ao segundo objetivo intermediário deste trabalho: levantar necessidade de capacidade técnica e gerencial dos vendedores para condução do novo formato de negócio. Isto será visto mais detalhadamente na descrição das etapas de aplicação da ferramenta. O inventário está estruturado da forma descrita a seguir.

6.1.3 Etapas

Etapa 1: Macro-Atividades (vide Anexo A)

Descrição das macro-atividades que representam o escopo básico ou a essência da área, processo ou célula. As macro-atividades identificam a área. Deve-

se:

- a. anotar as macro-atividades diárias, periódicas ou ocasionais da área, célula ou processo. Utilizar, preferencialmente, substantivos para iniciar a descrição. O conjunto de macro-atividades deve descrever todo o trabalho da área, no foco técnico-operacional. As macro-atividades identificam o processo e representam a espinha dorsal do preenchimento das demais planilhas componentes da matriz de atividades;
- b. anotar o nome dos principais fornecedores (internos e externos) de produtos ou serviços necessários para a realização das macro-atividades;
- c. anotar o nome dos principais clientes (internos e externos) que recebem os produtos ou serviços da área.

De acordo com o modelo de características do trabalho proposto por Hackman e Oldham, citados por Milkovich; Boudreau (2000), é preciso que a pessoa conheça todo o processo do seu trabalho para que possa atribuir significado à sua tarefa.

Etapa 2: Responsabilidades e Resultados (vide Anexo B)

Definição das responsabilidades e resultados específicos de cada macro-atividade e principais indicadores de performance. Deve-se:

- a. descrever em tópicos, para cada macro-atividade, as responsabilidades envolvidas. É importante atentar para o verbo utilizado : ele indica alçada e abrangência da responsabilidade. As responsabilidades devem ser descritas em linguagem simples e direta e dizer respeito aos aspectos sobre os quais as pessoas da área têm controle e podem ser cobradas. Não devem ser discriminados cargos. Pensar sempre em todas as pessoas envolvidas nesta macro-atividade. Devem ser incluídas também as responsabilidades técnicas e operacionais assumidas pelo coordenador ou gerente, se for o caso;
- b. descrever, para cada macro-atividade, e com base nas responsabilidades relacionadas, os principais indicadores de performance. Os indicadores representam a forma pela qual a área deve ser cobrada em seus resultados, principalmente pelos clientes de seus serviços ou produtos.

Conforme a concepção do modelo de características de trabalho proposto por Hackman e Oldham, citados por Milkovich; Boudreau (2000), a pessoa deve ter mais

autonomia, responsabilidade e controle na execução de suas tarefas. Isto faz com que ela sinta-se responsável pela avaliação do seu desempenho, desde que saiba suas responsabilidades e os resultados esperados, sem necessidade, então, de julgamento subjetivo de seu superior ou de qualquer órgão externo.

Etapa 3: Conhecimentos e Habilidades Gerais (vide Anexo C)

Definição das competências gerais necessárias para os funcionários realizarem as macro-atividades definidas. Deve-se:

- a. registrar os conhecimentos e as habilidades que todos os funcionários da área ou célula devem ter, independentemente das macro-atividades que realizem. Especificar o nível de domínio esperado. Não há necessidade de discriminar entre conhecimentos e habilidades. É importante que os itens cubram todos os conhecimentos e habilidades estratégicas, operacionais, técnicas, humanas e de idiomas necessários ao desenvolvimento de cada macro-atividade;
- b. identificar o grau de impacto possível de ser causado no negócio pela ausência da competência definida.

Etapa 4: Conhecimentos e Habilidades por Macro-Atividade (vide Anexo D)

Definição das competências específicas necessárias para os funcionários realizarem as macro-atividades definidas. Deve-se:

- a. registrar, por macro-atividade, os conhecimentos e habilidades que devem existir na área ou célula para que esta macro-atividade seja realizada. Especificar o nível de domínio esperado. Não há necessidade de discriminar entre conhecimentos e habilidades. É importante que os itens cubram todos os conhecimentos e habilidades estratégicos, operacionais, técnicos, humanas e de idiomas necessários para o desenvolvimento de cada macro-atividade;
- b. identificar o grau de impacto possível de ser causado no negócio pela ausência da competência definida.

De acordo com o modelo de características de trabalho proposto por Hackman e Oldham, citados por Milkovich; Boudreau (2000), uma tarefa deve envolver uma variedade de habilidades, atitudes e talentos para ser motivadora para o indivíduo.

Etapa 5: Definição das Competências Necessárias

Tomando por base as conclusões das etapas 1 a 4, chegou-se ao rol de competências importantes à realização das atividades do vendedor, bem como ao nível de impacto estimado no negócio no caso da eventual não existência deste funcionário. Realizou-se, então, um exercício para definir as competências necessárias a este profissional, competências estas fundamentais em função de seus graus de impacto no negócio e alinhadas com a missão da área, bem como seu nível desejado na função vendedor, cujo conteúdo apresenta-se na Tabela 1, como uma importante conclusão deste trabalho. Cabe aqui salientar que esta definição foi feita através de um *workshop* entre a área DDOH e os gerentes corporativos de vendas, e reflete a percepção pessoal do grupo no que diz respeito à correlação entre a competência e seu impacto no negócio.

TABELA 1 Competências necessárias em função do seu impacto no negócio

Competências	Nível desejado ³	Impacto no negócio		
		Alto	Médio	Baixo
Conhecimento do mercado	3,5			
Capacidade analítica	2,5			
Conhecimento dos processos de venda	4			
Planejamento, organização e controle	2,5			
Negociação	3,5			
Comunicação	3			

Segundo a concepção de Hamel (1995), as competências necessárias só poderão ser desenvolvidas se houver um consenso sobre as competências que deverão ser desenvolvidas, e se houver estabilidade da equipe gerencial.

Etapa 6: Descrição do Cargo

Tomando por base as conclusões das etapas 1 a 5, preparou-se um documento sucinto, descrevendo o cargo do vendedor. O documento é apresentado na íntegra, como uma conclusão deste trabalho. (Vide Anexo E.) A descrição de cargo foi realizada alinhada com as competências necessárias e com o foco em

³ O nível desejado foi classificado em uma escala que varia de 1 a 4. Maiores detalhes serão esclarecidos no item 6.2.2 deste trabalho.

estabelecer objetivos claros e definidos para o ocupante do cargo.

Descrição de cargos é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como ele faz e em que condições o cargo é desempenhado. Esse conceito é utilizado para definir as especificações do cargo, a qual relaciona os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo. (Chiavenato, 1999: 176)

Além disso, Chiavenato (1999) considera que a descrição de cargos subsidia o recrutamento e a seleção de pessoas; fornece material para treinamento; funciona como base para avaliação e classificação de cargos, avaliação de desempenho e programas de higiene e segurança, além de se constituir como um guia para o gerente.

6.2 Definição das Competências Existentes

A definição das competências existentes na equipe de vendas foi realizada tendo como base:

- a. competências necessárias determinadas a partir da ferramenta Inventário de Atividades, detalhada no item 6.1 deste trabalho;
- b. a avaliação da consultoria ACCI — realizada em junho de 2001, relatando o nível de qualificação desta equipe —, cuja conclusão apresenta-se na íntegra neste trabalho;
- c. a pesquisa realizada pelo autor deste trabalho, junto a supervisores e vendedores, cujo enfoque foi centralizado nas conclusões da avaliação mencionada acima e no levantamento das competências existentes.

Como visto anteriormente, a definição das competências existentes é fundamental para que se possa avaliar o GAP existente entre estas competências e as necessárias à organização para manter-se competitiva no mercado globalizado.

6.2.1 Avaliação da Consultoria ACCI

Objetivo: analisar o trabalho dos vendedores Parmalat quanto à sistemática utilizada no cotidiano de seu trabalho, especialmente em suas visitas aos clientes da empresa.

Período de observação : mês de junho de 2001.

Metodologia: observou-se o trabalho dos vendedores através do acompanhamento de suas atividades durante uma visita, sendo os fatos observados e registrados em questionário próprio (vide Anexo A). O universo da pesquisa foi o conjunto de vendedores da Parmalat. A amostra foi composta por 14 vendedores atuantes na cidade de São Paulo-SP. Os resultados foram tabulados e analisados estatisticamente, e podem ser verificados em tabelas a seguir (vide Anexo G).

Conclusões da consultoria: nesta etapa, serão apresentadas as principais conclusões e recomendações da consultoria.

Principais conclusões:

- a. a localização da zona de vendas em relação ao local de trabalho, no que diz respeito a deslocamento, é considerada adequada;
- b. os formulários de vendas são pessoais, não tendo nenhuma sistemática de preenchimento;
- c. não se utiliza a ficha de clientes Parmalat, pois, em função do número de clientes que gerenciam, os vendedores acreditam poder memorizar as principais informações;
- d. não se realiza uma avaliação sistematizada do ponto de venda, de forma a definir estratégia de atuação no mercado;
- e. nota-se total desconhecimento da estratégia da empresa;
- f. os vendedores não sabem o estoque básico da loja e isto dificulta a reposição de mercadorias de forma a cumprir o processo de rotação de estoques;
- g. quando realizada, a troca de produtos não é criticada;
- h. os vendedores não avaliam o resultado de sua visita;
- i. não existe nenhuma forma de planejamento para a próxima visita ao cliente;
- j. os vendedores não realizam nenhuma forma de plano de ação estruturado;
- k. eles recebem baixo nível de supervisão.

Recomendações da Consultoria:

- a. iniciar imediatamente um treinamento de vendas voltado a mostrar o processo aos vendedores, focando os aspectos negativos e frágeis identificados nas avaliações;
- b. analisar a estrutura e as regiões de vendas, sob a ótica de produtividade;
- c. realizar treinamento de novas metodologias de gestão na área comercial.

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas devem atribuir um significado à sua tarefa, para que possam dar uma maior importância ao trabalho, o que se reflete em maior empenho e responsabilidade com relação ao mesmo.

De acordo com Chiavenato (1999:168), “A significância das tarefas requer uma explicitação completa do trabalho, dos objetivos, da sua utilidade e importância com os demais cargos da organização, e principalmente, do cliente, interno ou externo, para quem deve ser direcionado o trabalho.”

Conclusão a respeito da avaliação da consultoria: trabalho realizado em um prazo muito curto, com metodologia de pesquisa bastante limitada, com o objetivo específico de entender rapidamente as principais fragilidades da equipe de vendas. Seu caráter científico não é significativo, porém atende o objetivo a que se propôs, e se mostra importante na preparação do plano de treinamento proposto por este trabalho.

6.2.2 Pesquisa realizada junto à Equipe de Vendas

A pesquisa desenvolvida por este trabalho e caracterizada na introdução foi realizada por meio do preenchimento de um questionário pelo gestor imediato do vendedor, sendo, posteriormente, validado pelo gerente corporativo superior ao gestor avaliador.

Para garantir a melhor qualidade da pesquisa, a capacitação dos gestores como avaliadores foi feita através de uma apresentação do formulário de avaliação (vide Anexo C), explicando-se seu objetivo, apresentando-se exemplos de como identificar cada competência, e uniformizando o entendimento de todo o grupo a respeito da ferramenta. A primeira avaliação realizada por cada gestor foi acompanhada por um ⁴staff da matriz Parmalat especialmente preparado para prestar consultoria ao gestor neste tipo de avaliação.

⁴ *Staff*, segundo o Dicionário Inglês-Português Collins significa: pessoal; empregados; dentre outros. Neste trabalho o termo será utilizado no sentido de Equipe Especializada em determinado assunto, para apoio do pessoal de vendas.

Os principais resultados podem ser observados na Tabela 2.

TABELA 2 Principais resultados obtidos na Pesquisa de Campo

Nível de Competência	Conhecimento do mercado	Capacidade analítica	Conhecimento dos processos de venda	Planejamento, organização e controle	Negociação	Comunicação
MÉDIA EXISTENTE	1,8	1,3	2,26	1,45	2,1	2,6

De acordo com o formulário de avaliação (anexo H), o nível de competência de um vendedor pode ser classificado entre nível 1 (um) a 4 (quatro). O nível 1 (um) significa baixo nível de competência e o nível 4 (quatro) significa alto grau de competência. Martins (1994:43) explica que esta técnica chama-se Escala de Atitudes, que procura medir a “intensidade” das opiniões ou das reações de um indivíduo pela determinação numa escala de suas atitudes, opiniões e reações.

De forma geral, encontram-se nesta pesquisa resultados muito similares aos encontrados pela consultoria ACCI.

6.3 Definição das Necessidades de Treinamento

Para Chiavenato (1999:299), “As necessidades de treinamento se referem às carências no desempenho atual e passado e à possibilidade de alcançar o novo patamar de desempenho futuro que se pretende alcançar.”

O L.N.T. é um instrumento que possibilita à organização visualizar melhor o GAP entre as competências existentes e as necessárias à organização.

Conforme explanado anteriormente, Bastos (1994) afirma que o L.N.T. pode ser realizado nos níveis organizacional, operacional e individual, podendo basear-se, também, nos problemas existentes na organização.

De acordo com Neves (1995), um dos maiores erros do L.N.T. é o de se ater à organização, negligenciando os clientes como indicadores de necessidades de treinamento.

Os resultados das pesquisas realizadas para detectar as competências existentes e as competências necessárias mostram a existência de uma lacuna, um

GAP entre ambas. A tabela 3 mostra, de forma sintetizada, o distanciamento entre as competências existentes e as necessárias.

TABELA 3 GAP existente entre as competências existentes e as necessárias

Nível de Competência	Conhecimento do mercado	Capacidade analítica	Conhecimento dos processos de venda	Planejamento, organização e controle	Negociação	Comunicação
MÉDIA EXISTENTE	1,8	1,3	2,26	1,45	2,1	2,6
NÍVEL DESEJÁVEL ⁵	3,5	2,5	4	2,5	3,5	3
Gap %	48%	47%	44%	42%	39%	12%

Tomando por base o cruzamento dos dados obtidos pela consultoria ACCI quanto às competências necessárias em função do seu impacto no negócio (vide Tabela 1) e o GAP existente entre as competências existentes e as necessárias (vide Tabela 3), pôde-se ter um panorama das necessidades gerais de treinamento. O próximo passo consiste na realização de um plano de treinamento.

6.4 Plano de Treinamento

No presente trabalho foi feito o L.N.T., que detectou a existência de um GAP entre as competências existentes e as necessárias na equipe de vendas da Parmalat.

Diante deste levantamento, planejou-se um treinamento, que será proposto à Parmalat (vide Anexo I), cujo objetivo geral é adequar a equipe de vendas às novas exigências do mundo dos negócios, no Brasil. Para isto, foram priorizadas no planejamento do treinamento as competências que apresentaram um maior GAP no L.N.T.

Na definição dos Objetivos Instrucionais, e tomando por base a técnica de Mager (1977), foram levados em consideração os objetivos da área comercial mencionados no início deste trabalho. Concluiu-se, então, que o Objetivo Instrucional deste programa é capacitar o aluno a:

⁵ O índice desejável foi definido em *workshop*, conforme explicado na descrição da Etapa 5: Definição das Competências Necessárias.

- potencializar os negócios existentes Parmalat;
- aumentar sua produtividade;
- harmonizar os interesses comerciais entre a Parmalat e seus clientes;
- viabilizar a expansão de vendas.

Foi escolhido o treinamento em grupo porque, segundo Senge (1998), atualmente a maior parte das decisões é feita em grupo, e, também, porque permite o compartilhamento das aprendizagens individuais, fundamental para a aprendizagem organizacional.

É importante considerar que no planejamento do treinamento houve a preocupação de organizar e selecionar o conteúdo do treinamento, tendo em vista a atividade-fim da equipe de vendas, atendendo, assim, as necessidades da organização.

Logo, a organização e a escolha do conteúdo a ser ministrado no treinamento foram feitas a partir de uma análise conjunta, que envolveu: o autor do presente trabalho, gestores de vendas e equipe de treinamento do DDOH. Esta análise avaliou, além do levantamento de necessidades de treinamento, o banco de dados de treinamento de vendas já realizado pela Parmalat, bem como a análise das ofertas de treinamento feitas por empresas especializadas no tema.

Quanto às técnicas escolhidas, elas são específicas para o treinamento em grupo (vide Anexo I). De acordo com Senge (1998), as técnicas utilizadas para a aprendizagem em grupo diferem das utilizadas na aprendizagem individual.

No que se refere aos recursos instrucionais, optou-se por utilizar os recursos instrucionais tradicionais, mas também os decorrentes da tecnologia da informação.

O recurso instrucional tradicional segue o mecanismo tradicional de aula. Neste sentido, é presencial e exige a presença de um instrutor. Este pode propiciar a aprendizagem à equipe de vendas utilizando-se de *charts*, estudo de casos, exercícios, trabalho em grupo e exposição por parte dos alunos.

A utilização do recurso instrucional tradicional foi recomendada na fase de nivelamento do conhecimento e nos treinamentos que requerem maior interação instrutor/aluno e aluno/aluno.

Dentre os recursos instrucionais decorrentes da tecnologia da informação,

optou-se por utilizar o treinamento à distância, mas sob duas modalidades:

- a. instrução programada através de um boletim mensal a ser enviado para a residência do aluno (maiores detalhes serão explicitados abaixo). Esta modalidade apresenta a vantagem de — com um baixo investimento por aluno — estar presente durante todo o mês na mente dos alunos como um veículo de comunicação, instrução programada, motivacional e de checagem do nível de aprendizado;
- b. treinamento à distância através da Internet. Esta modalidade apresenta a possibilidade de fornecer um treinamento básico a todo vendedor que entre na organização, de forma que ele possua capacitação e conhecimentos básicos para exercer suas atividades, até que possa encaixar-se nos módulos de treinamento presencial.

É importante considerar que tanto os recursos instrucionais tradicionais quanto os decorrentes da tecnologia da informação têm a preocupação de propiciar uma aprendizagem mais dinâmica e duradoura durante o treinamento. (Barreto, 1995)

Segundo Lopes (1999), o treinamento informatizado traz as seguintes vantagens para a empresa:

- a. a flexibilidade, no sentido de permitir inúmeros acessos e de estar sempre disponível para consultas;
- b. o custo, que, na implementação de um *software*, é rapidamente recuperado, devido ao fato de este atender um grande número de usuários, que podem ser treinados numa unidade de tempo; e, também, devido à qualidade do treinamento;
- c. a qualidade do treinamento, que pode ser observada por meio de sua eficiência e eficácia; e
- d. a motivação para o treinamento, uma vez que a informática se adapta aos interesses do treinando e à sua velocidade de aprendizagem. Além disso, a apresentação gráfica, bem como a interatividade, contribuem para que o treinamento seja estimulante para o trabalhador.

Para avaliar os resultados do treinamento com relação à aprendizagem, optou-se basicamente pela avaliação quanto a se a pessoa é capaz de fazer aquilo

que foi proposto no treinamento e pela utilização de testes. Green (1999) chama a primeira avaliação de *treinamento por objetivo*. Esta avaliação será contínua, através da checagem da evolução e da melhoria dos indicadores de desempenho individuais de cada vendedor-treinando, indicadores estes citados no Anexo E, e alinhados com os objetivos instrucionais do Programa de Treinamento. Para Barreto (1995), apesar de a elaboração de provas demandar tempo, ela é eficaz porque dá maior margem de segurança quanto à aprendizagem.

Uma outra preocupação a que se ateve o planejamento do treinamento foi a de priorizar o treinamento das competências que são de domínio da organização, como forma de acelerar o início da implementação do treinamento.

As competências que não são de domínio da organização foram colocadas em segundo plano, pois deveriam ser treinadas por intermédio de uma consultoria externa, necessitando, então, de maior tempo e investimento por parte da organização. Porém, isto não quer dizer, de forma alguma, que tais competências sejam menos importantes do que aquelas dominadas pela organização.

Neste caso, é imprescindível que a organização já tenha diagnosticado, por meio do L.N.T., as competências que devem ser desenvolvidas, caso contrário pode comprar pacotes de treinamento inadequados às suas reais necessidades. Segundo Bastos (1994), esta é a causa do fracasso de grande parte dos treinamentos oferecidos por empresas de consultoria externa.

7 CONCLUSÃO

De acordo com Rosso (1997), as rápidas mudanças e inovações tecnológicas que permeiam o mundo globalizado exigem que as organizações sejam ágeis e flexíveis, pois, caso contrário, não conseguem manter a supremacia no mercado globalizado.

Uma das formas de se tornar uma organização ágil e flexível é desenvolver estas competências nas pessoas que lá trabalham, por meio da aprendizagem contínua, ou seja, de treinamento. (*Ibid.*) Entretanto, o treinamento não serve apenas para desenvolver estas competências, mas, também, todas as outras julgadas necessárias, para que a organização mantenha-se competitiva no mercado globalizado.

Diante disso, é preciso que a organização conheça não só as competências existentes, como, igualmente, as competências que precisa desenvolver, de modo que possa minimizar o GAP existente entre ambas por intermédio do treinamento.

O treinamento é definido por Hoyler, citado por Barreto (1995:11)

(...) como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Nesse sentido, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.

Entretanto, é importante salientar que o treinamento só é eficaz se o mesmo estiver alinhado com as reais necessidades, bem como com a atividade-fim da organização. Caso contrário, o mesmo torna-se perda de tempo, pois não traz nenhum resultado tangível e palpável para a organização. (Neves, 1995)

Logo, é fundamental que as organizações invistam no levantamento de necessidades de treinamento (L.N.T.), para detectar suas reais necessidades.

De acordo com as idéias de Lôpo (1998:50), “(...) a chave do sucesso de um treinamento está na identificação real das necessidades. Todo esforço extra que for

empreendido no sentido de limitar e dirigir a ação para as verdadeiras causas deverá ser feito e provavelmente será recompensado.”

Recomendações

Um trabalho como este não se esgota em si mesmo. Através da análise de diversas facetas do problema, na busca da melhor solução para o problema proposto, encontram-se questionamentos e oportunidades, que, em função de limitações impostas ao autor, para garantir o devido foco do trabalho, não são devidamente estudadas ou solucionadas. Portanto, a seguir são descritas as principais recomendações pertinentes:

- a. a organização adotou uma estratégia expansionista, baseada no desenvolvimento e na aquisição de novas competências. Diante disso, emerge uma cultura organizacional complexa, que reflete o somatório das culturas das organizações fundidas ou adquiridas. Para Chiavenato (1999), as organizações bem sucedidas são as que estão adotando culturas flexíveis e sensitivas, no sentido de acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando as organizações atuam em termos globais e competitivos. A questão cultural nunca foi bem trabalhada pela organização, porém, com a criação de DDOH, passa a fazer parte da agenda, conforme pode ser analisado no item 5.4 deste trabalho. A complexidade e a profundidade da questão convida a um estudo bastante significativo;
- b. o desenvolvimento de políticas de recursos humanos que assegurem o cumprimento das metas estabelecidas pelo DDOH e pela organização. Para Toledo (1992:170), as políticas de recursos humanos devem ter o propósito de “(...) assegurar a existência de Recursos Humanos adequados e motivados para as suas operações, presentes e futuras”;
- e. conforme explicitado no item 6 deste trabalho, está em estudo e em desenvolvimento a nova identidade formal da Parmalat, que está sendo alinhada com o projeto de eficiência interna. Quando a organização tiver estabelecido a sua nova identidade, recomenda-se que o trabalho ora apresentado seja revisitado, segundo a mesma metodologia utilizada, para garantir o alinhamento entre o plano de treinamento apresentado e as competências essenciais e

capacidades da organização. De acordo com Green (1999), é fundamental que todos conheçam a identidade da organização para que a implantação do modelo de competência seja eficaz;

- d. segundo a delimitação deste estudo (item 1.6), as análises se concentraram na definição de um planejamento de treinamento de recursos humanos, objetivando adequar os vendedores da Parmalat ao novo contexto de negócios. O plano de treinamento proposto responde a esta questão, principalmente sob a ótica de preparar a equipe de vendas da Parmalat para o desafio atual. Porém, duas questões importantes depreendem-se deste estudo e estimulam um novo estudo para respondê-las:
- qual o programa de treinamento necessário, sob o ponto de vista de capacitação, para garantir a adequação dos vendedores ao cenário e desafios em constante mutação?;
 - qual o programa de treinamento necessário, sob o ponto de vista de formação, para garantir o desenvolvimento dos vendedores em sua função, e, também, em outras funções dentro da organização?;
- e. a organização deve estar atenta, no que diz respeito ao recrutamento e à seleção de pessoal, respeitando o padrão profissional estabelecido na descrição de cargo, de forma a garantir que futuros profissionais estejam o mais alinhados possível com as necessidades da organização. Por isso, Green (1999:85) sugere que a entrevista de seleção seja baseada no comportamento. “A estratégia de entrevista baseada em comportamento pode avaliar a extensão na qual uma pessoa tanto se encaixa no perfil da organização como é capaz de realizar um determinado trabalho”;
- f. para complementar a estruturação e o planejamento que visam garantir o sucesso dos objetivos da área comercial Parmalat, deve-se levar em consideração a necessidade de uma Modelagem Comportamental, para a adequação de valores e atitudes individuais. Para que esta adequação ocorra no nível de vendedores, recomenda-se desenvolver um Programa de Treinamento que prepare as lideranças da área Comercial para formar seus subordinados e reforçar suas atitudes.

8 ANEXOS

Anexo A – Etapa 1 – Macro-Atividades

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES MACRO-ATIVIDADES

Diretoria		Gerência	Área
INTERFACES FORNECEDORES	MACRO-ATIVIDADES	INTERFACES CLIENTES	
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		

Anexo B – Etapa 2 – Responsabilidades e Resultados

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES RESPONSABILIDADES E RESULTADOS

Diretoria		Gerência	Área
Macro-Atividade 1			
Responsabilidades / Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 		
Principais Indicadores de Performance	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ 		

Anexo C – Etapa 3 – Conhecimentos e Habilidades Gerais

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES CONHECIMENTOS E HABILIDADES GERAIS

[illegible]

Anexo D – Etapa 4 – Conhecimentos e Habilidades por Macro-Atividade

INVENTÁRIO DE ATIVIDADES CONHECIMENTOS E HABILIDADES POR MACRO-ATIVIDADE

[illegible]

Anexo E

Descrição de Cargo

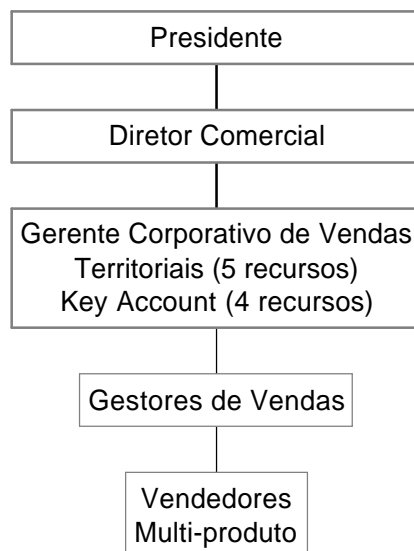
Título: Vendedor

Departamento: Comercial

Dimensão do cargo

Vendas: R\$300 mil a R\$600 mil/mês

Número de Clientes: 5 a 35 clientes

Organograma**Pré-Requisitos**

- Experiência anterior mínima de três anos na função.
- Faixa Etária ideal: de 25 a 30 anos.
- Escolaridade Mínima: 2º Grau completo.
- Escolaridade Ideal: Superior Completo.
- Possuir veículo próprio em boas condições.
- Disponibilidade para viagens.

Características Pessoais

- Boa apresentação pessoal.
- Fluência verbal/comunicação adequada.
- Dinamismo/criatividade.
- Facilidade para relacionamento.
- Flexibilidade (jogo de cintura).
- Habilidade para negociação.

Principais responsabilidades

- Atingir/superar o volume de venda estabelecido em sua meta mensal.
- Atingir/superar o preço médio estabelecido em seu objetivo mensal.
- Manter a disponibilidade e a qualidade da exposição dos produtos no pontos de venda das lojas sob sua responsabilidade, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela empresa.
- Melhorar a distribuição dos produtos na sua área de atuação, atingindo mais lojas conforme direcionamento da empresa.
- Manter o adequado relacionamento com as pessoas de contato das lojas sob sua responsabilidade.

Principais Atividades

- Cumprir as atividades estabelecidas nos padrões de vendas.
- Visitar o cliente.
- Avaliar o ponto de venda.
- Verificar situação de estoque.
- Avaliar a atuação da concorrência em seus clientes.
- Solucionar de problemas encontrados no cliente.
- Negociar com o comprador.
- Realizar venda dos produtos do portfólio da empresa.
- Comunicar à empresa de fatos que tenham impacto nas vendas.

Competências Necessárias

Competência	Nível necessário
Conhecimento dos processos de Vendas	Alto
Conhecimento do mercado	Alto
Comunicação	Médio
Negociação	Alto
Capacidade analítica	Médio
Planejamento, organização e controle	Médio

Indicadores de Desempenho

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Volume- Preço médio- Mix de produtos- Execução do ponto de venda- Aumento de distribuição- Cumprimento dos padrões estabelecidos | <div>Resultados</div> <div>Processos</div> |
|---|--|

Aprovações

Diretoria de Vendas

DDOH

Data :

Data :

Anexo F - Formulário Avaliação Consultoria ACCI

AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

Nome: _____ Razão Social: _____ Loja Nº: _____ Endereço Loja: _____ Residência (bairro): _____ Zona (bairro): _____ Encontro (bairro): _____ Hora início: _____ Hora fim: _____ X Rádio: _____ Residência/Zona: <input type="checkbox"/> Muito perto <input type="checkbox"/> Perto <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Longe <input type="checkbox"/> Muito longe Zona/Encontro: <input type="checkbox"/> Muito perto <input type="checkbox"/> Perto <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Longe <input type="checkbox"/> Muito longe	Norte Oeste Centro Leste Sul ABC <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leite/Refrigerados <input type="checkbox"/> Refrigerados <input type="checkbox"/> Vegetais <input type="checkbox"/> Vegetais/Biscoitos <input type="checkbox"/> Geral <input type="checkbox"/> Promolat
--	---

ANTES DA VISITA	P E S O	Ótimo	Muito Bom	Bom	Nem bom Nem ruim	Ruim	Muito Ruim	Péssimo
		Sempre	Muito Freqüente	Freqüente	Às Vezes	Raro	Muito Raro	Nunca
Que dia recebe os objetivos do mês? _____ dia								
Estima a venda por cliente quando recebe a cota?								
Produz sua própria estimativa?								
Possui informações sobre a carteira de produtos?								
Recebe orientações de seu superior?								
Seu superior acompanha periodicamente os resultados das vendas <i>versus</i> cota do período?								
Tem apoio do seu superior para redirecionar os negócios para atingir volume/preço de venda?								
Faz reuniões quinzenais com seu superior?								
Conhece as orientações táticas operacionais para o ciclo do mês?								
Sabe as condições de mercado em que está distribuindo os produtos?								
Possui os recursos materiais necessários para a realização de uma visita?								
Segue o roteiro de visitas? (+ ou – 7 visitas por dia)								
Conhece a atuação da concorrência naquele PDV?								
SUBTOTAL (soma)								

DURANTE A VISITA

	P E S O	Ótimo	Muito Bom	Bom	Nem bom Nem ruim	Ruim	Muito Ruim	Péssimo
		Sempre	Muito Freqüente	Freqüente	Às Vezes	Raro	Muito Raro	Nunca
Apresenta-se e cumprimenta o cliente?								
Analisa a situação de cobrança e resolve pendências?								
Vende para o cliente com problemas de cobrança?								
Solicita autorização para avaliar o estoque de produtos de gôndola no momento da visita?								
Solicita autorização para avaliar o estoque de produtos frigoríficos no momento da visita?								
Solicita autorização para avaliar o estoque de produtos de câmara no momento da visita?								
Solicita autorização para avaliar o estoque de produtos na mercearia do depósito da loja?								
Conta o estoque da concorrência?								
Anota os estoques da concorrência na ficha do cliente?								
Avalia as datas nos estoques?								
Trabalha os “produtos foco”?								
Como realiza a troca e a perda de mercadorias com problema?								
Critica a devolução, negociando volume/preço?								
Sabe o preço de troca? <input type="checkbox"/> NF da entrada <input type="checkbox"/> NF da saída								
Conhece os procedimentos administrativos?								
Realiza a arrumação da gôndola quando necessário?								
Verifica a temperatura da gôndola?								
Verifica a temperatura da câmara?								
Fica atento quanto a se o racionamento pode afetar a qualidade dos produtos?								
Compara as médias de estoques com a “rotação sugerida”?								
Avalia as oportunidades de venda?								
Prepara a sugestão de vendas?								
Sabe negociar a sugestão contra os argumentos do cliente?								
SUBTOTAL (soma)								

DURANTE A VISITA

(continuação)

	P E S O	Ótimo	Muito Bom	Bom	Nem bom Nem ruim	Ruim	Muito Ruim	Péssimo
		Sempre	Muito Freqüente	Freqüente	Às Vezes	Raro	Muito Raro	Nunca
Analisa as oportunidades de ponto extra?								
Acompanha, conhece e gerencia os pontos extras, negociados pelos Key Accounts?								
Negocia ponto extra na loja?								
Trabalha (exposição e vendas) os produtos de “nicho rentável”?								
Preenche o pedido de acordo com o formulário/pedido?								
Procura o promotor?								
Procura o repositor do cliente?								
Troca experiências de abastecimento com o promotor/repositor?								
Verifica o material de merchandising?								
Tem orientações quando à presença dos produtos no ponto de venda?								
Volta a comunicar as ações com o promotor/repositor?								
Observa o tempo da visita?								
Avalia a eficiência de sua visita?								
Conhece os índices de eficiência de vendas?								
Despede-se do cliente indicando sua próxima visita?								
Sabe trabalhar a revisita?								

SUBTOTAL (soma)								
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

DEPOIS DA VISITA

	P E S O	Ótimo	Muito Bom	Bom	Nem bom Nem ruim	Ruim	Muito Ruim	Péssimo
		Sempre	Muito Freqüente	Freqüente	Às Vezes	Raro	Muito Raro	Nunca
Completa o preenchimento dos formulários <u>após cada visita</u> realizada?								
Passa o resultado obtido no dia para o formulário específico (vendas X cota)?								
Analisa o seu trabalho no encerramento do dia?								
Coloca as fichas dos clientes no “arquivo portátil”?								
Retira as fichas do “arquivo portátil” que serão usadas no dia seguinte?								
Faz autocrítica de sua visita?								
Discute as dificuldades da visita com seu superior?								
Faz Plano de Ação para a próxima visita?								
Acha eficiente a coleta de pedido?								
Anota a quilometragem rodada no dia?								

SUBTOTAL (soma)								
TOTAL								

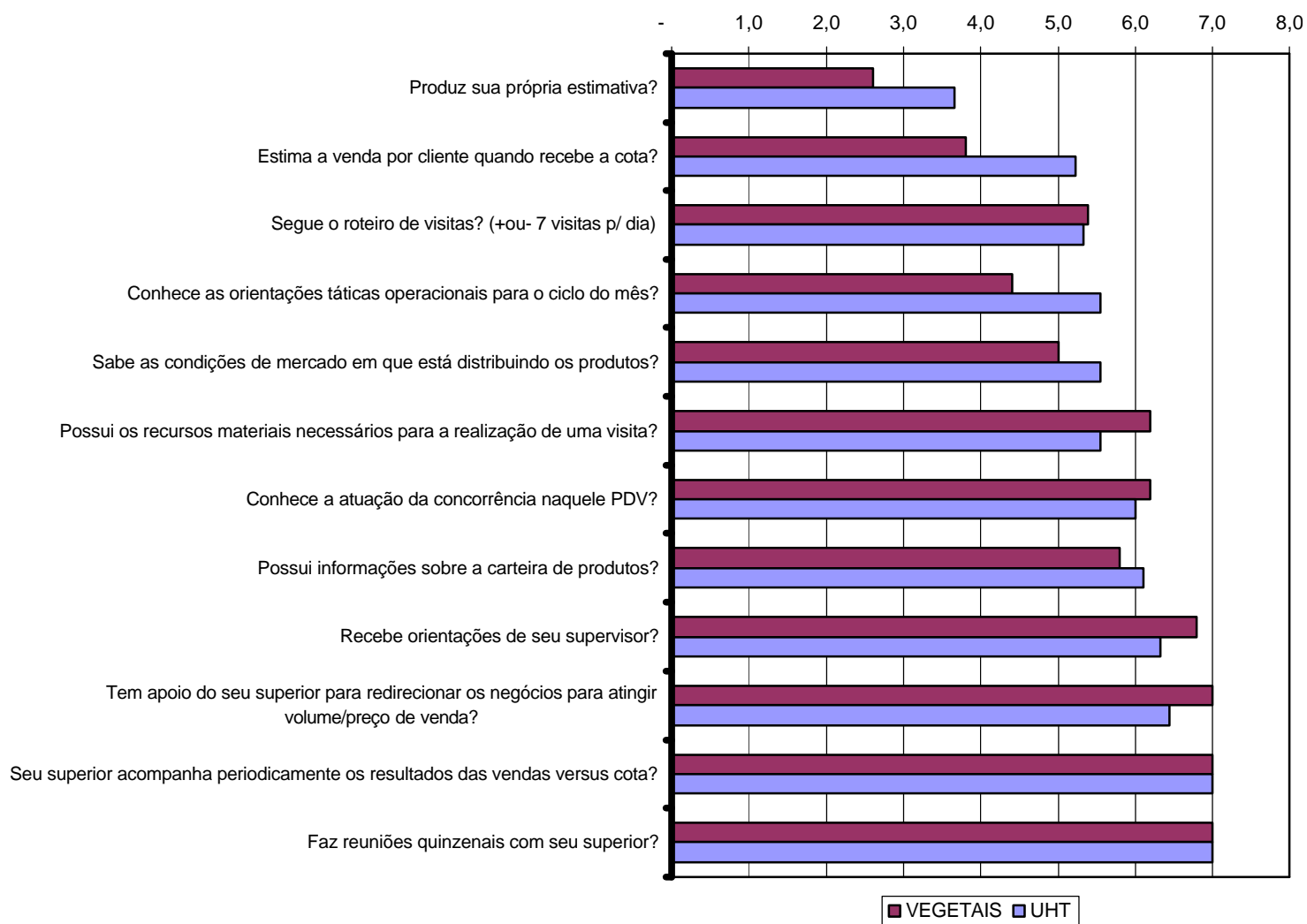
**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
E ATITUDE DE VENDAS**

	P E S O	Ótimo	Muito Bom	Bom	Nem bom Nem ruim	Ruim	Muito Ruim	Péssimo
		Sempre	Muito Frequente	Frequente	Às Vezes	Raro	Muito Raro	Nunca
Demonstrou otimismo na sugestão do pedido?								
Mostrou determinação?								
Usou o tempo de visita destinado a atender o cliente?								
O vendedor atendeu de forma simpática?								
Sabe o nome do cliente (apresentação correta)?								
O vendedor usou os benefícios para justificar os preços?								
O vendedor tem “bom-astral”?								
O vendedor é firme e convincente?								
Fechou a venda de forma entusiasmada?								
Foi seguro em fechar o pedido?								
Frequenta as reuniões de vendas?								
O vendedor realiza visita/acompanhado?								
Possui presença e atitudes de vendedor?								
Recebe o material do ciclo de vendas na semana anterior ao seu início?								
O poder de argumentação é firme?								

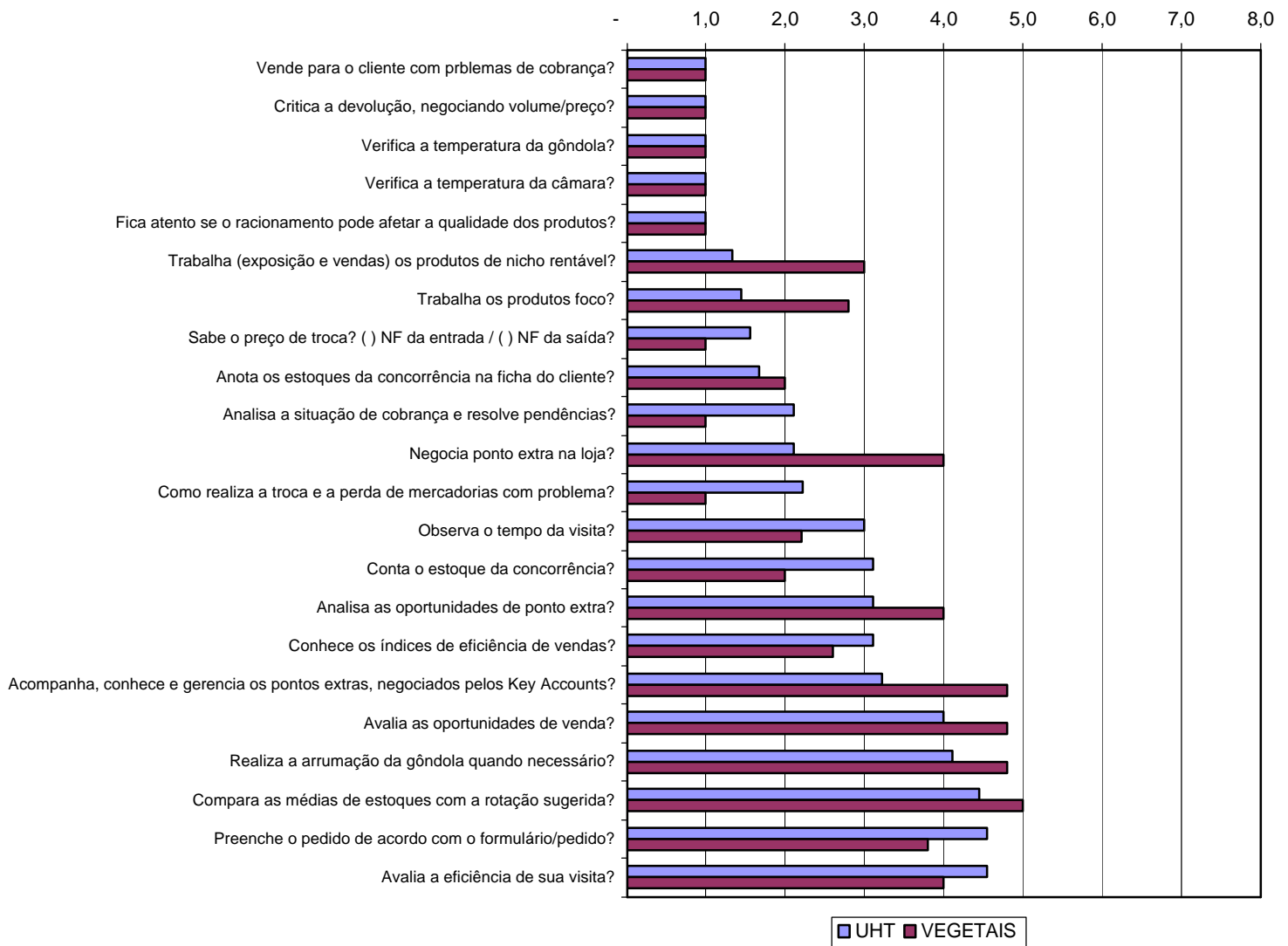
TOTAL								
-------	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo G – Resultados Pesquisa Consultoria ACCI

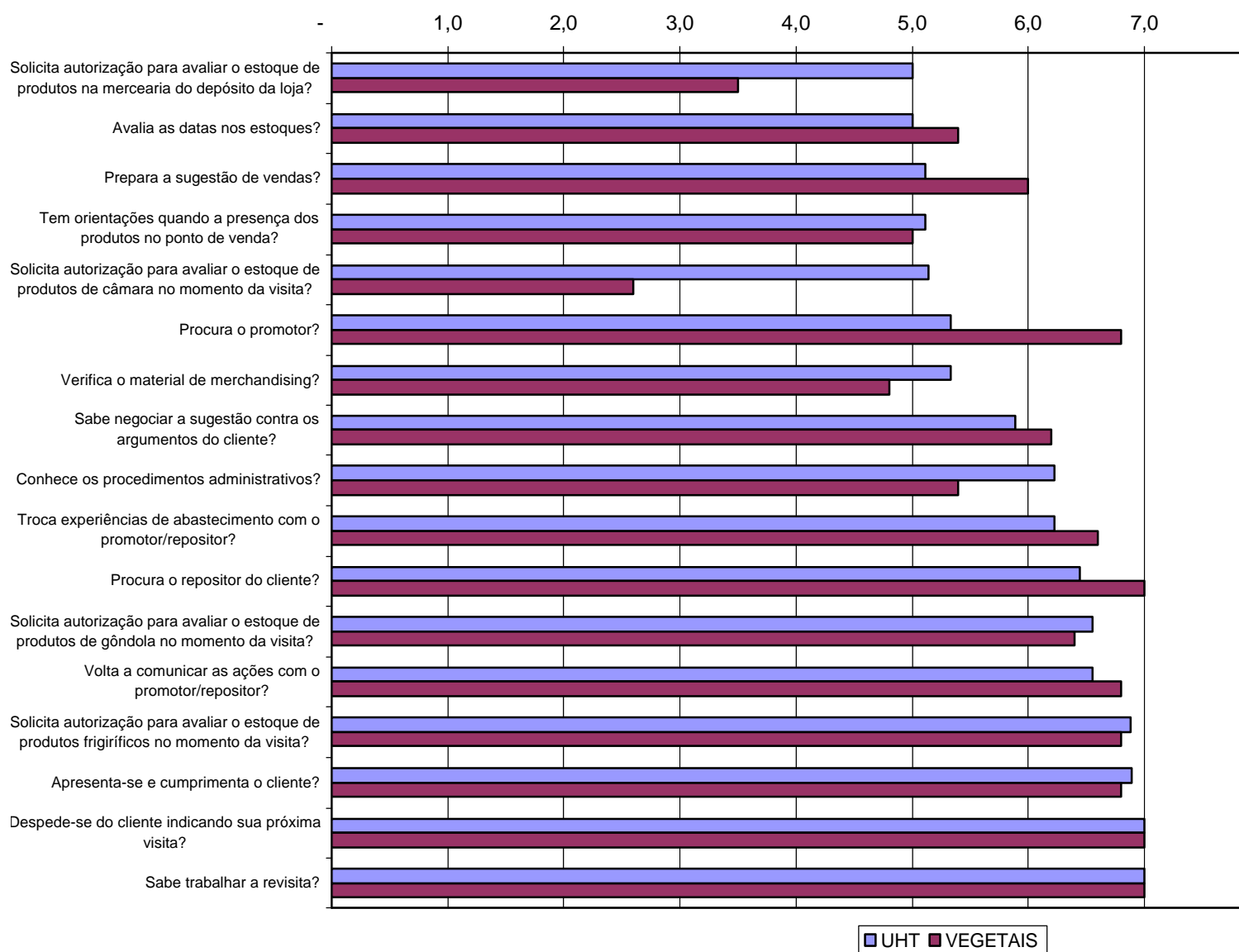
ANTES DA VISITA - MÉDIAS OBTIDAS VENDEDORES



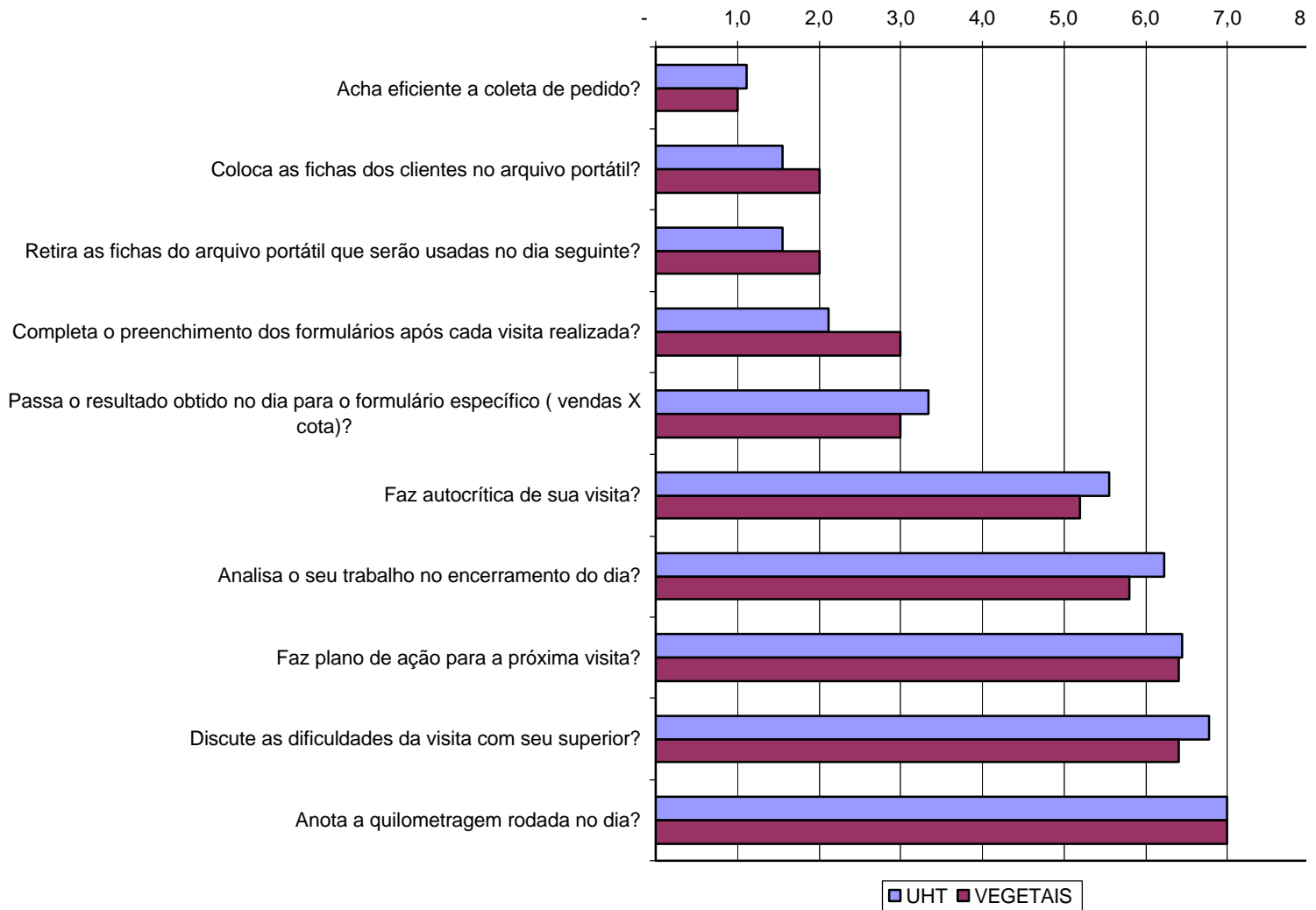
DURANTE A VISITA - MÉDIAS OBTIDAS VENDEDORES



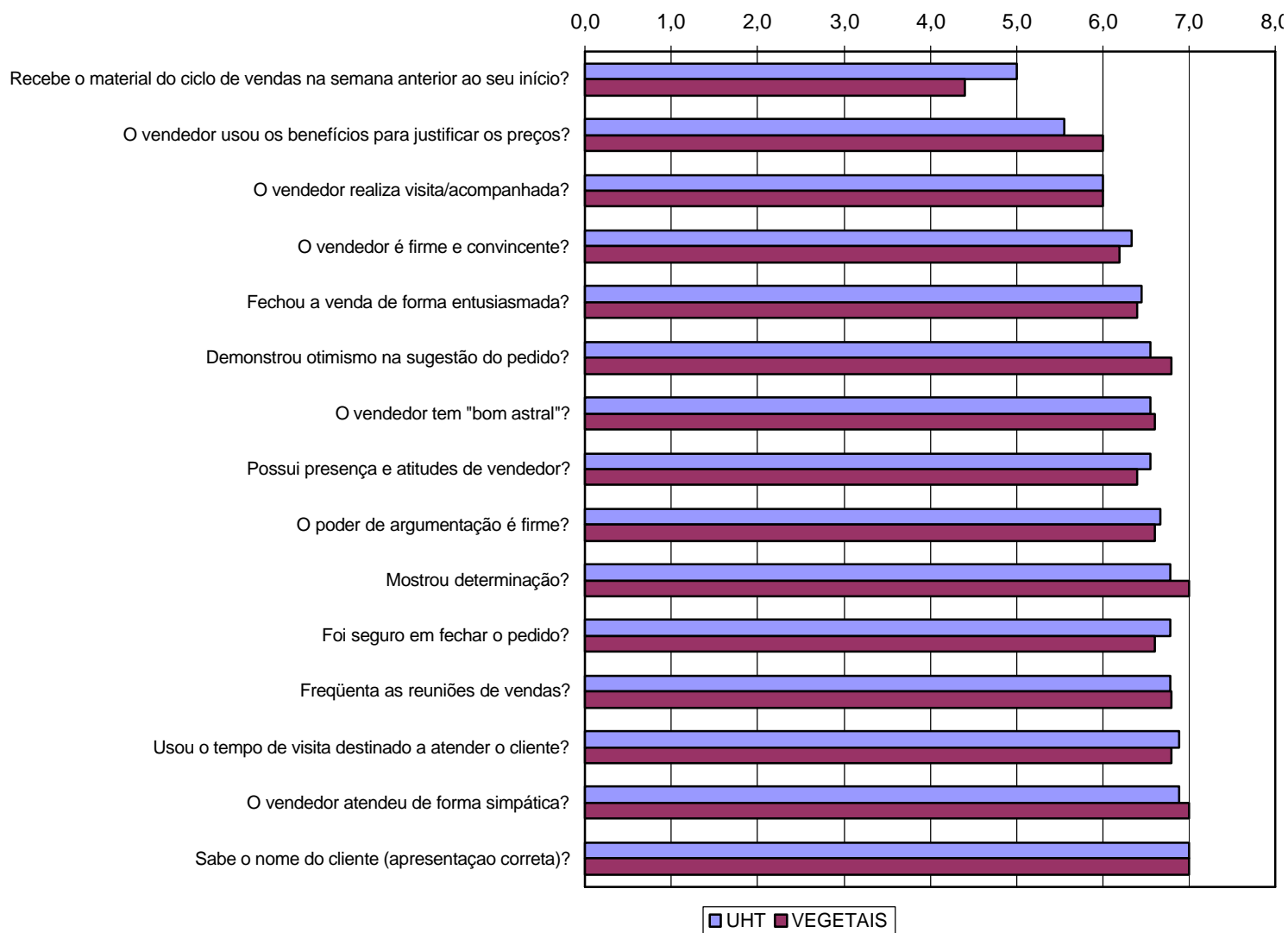
DURANTE A VISITA - MÉDIAS OBTIDAS VENDEDORES



DEPOIS DA VISITA - MÉDIAS OBTIDAS VENDEDORES



DESEMPENHO E ATITUDES - MÉDIAS OBTIDAS VENDEDORES



Anexo H

Formulário de Avaliação Pesquisa Junto à Equipe de Vendas

VENDEDOR - COMPETÊNCIAS			
Nome Completo:		Sexo:	Área:
Idade:	Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Superior Inc. <input type="checkbox"/> 2º Grau <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto	
Cursos de Aperfeiçoamento, Extensão e Microinformática e Outros (Especificar):			
Conhecimento dos processos de venda : <i>conhecimento das atividades envolvidas nos processos de venda da empresa, de suas responsabilidades nestas atividades e seu relacionamento com os resultados a atingir</i>			
Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
<input type="checkbox"/> Desconhece os processos de venda da empresa	<input type="checkbox"/> Demonstra conhecimento básicos dos processos de venda da empresa, não entende claramente suas responsabilidades	<input type="checkbox"/> Demonstra conhecimento adequado dos processos, suas responsabilidades e o impacto destes processos nos resultados	<input type="checkbox"/> Demonstra profundo conhecimento dos processos, responsabilidades e impacto nos resultados, com capacidade de replicá-los aos colegas
Conhecimento do mercado : <i>conhecimento do funcionamento do mercado varejista (fast moving goods) : clientes, concorrentes, produtos, estrutura e tendências.</i>			
Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
<input type="checkbox"/> Desconhece o funcionamento do mercado varejista, com impacto negativo em suas atividades.	<input type="checkbox"/> Demonstra conhecimento básico do funcionamento do mercado varejista, mas não entende totalmente todo os fatores envolvidos.	<input type="checkbox"/> Demonstra conhecimento adequado do mercado varejista, utilizando em favor do cumprimento de suas atividades.	<input type="checkbox"/> Demonstra profundo conhecimento do mercado varejista, com pelo menos 5 anos de experiência em vendas neste mercado.

Comunicação : Capacidade de comunicar-se claramente, sabendo ouvir e expor claramente seus pontos de vista.			
Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
<input type="checkbox"/> Comunica-se de forma deficiente, não sabendo ouvir ou não expressando seus pontos de vista	<input type="checkbox"/> Comunica-se adequadamente, sabe ouvir e expressar seus pontos de vista mas não é muito convincente.	<input type="checkbox"/> Comunica-se muito bem, sabendo ouvir os pontos de vista alheios, e aproveitando-os em sua argumentação. É enfático e convincente.	<input type="checkbox"/> Comunica-se extremamente bem, sabendo estruturar, pontuar e argumentar de forma excepcional.
Negociação: Capacidade para concretizar transações profissionais, aproveitando oportunidades e maximizando resultados, utilizando-se de sólida argumentação e persuasão, sem posicionar-se de forma intransigente.			
Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
<input type="checkbox"/> Apresenta deficiência na capacidade de negociação, com impacto negativo nos resultados.	<input type="checkbox"/> Demonstra capacidade básica de negociação, suficiente para atendimento das metas próprias da função.	<input type="checkbox"/> Negocia com clareza e objetividade, obtendo resultados favoráveis.	<input type="checkbox"/> Negocia com segurança, obtendo resultados quase sempre acima das expectativas.
Capacidade analítica: Capacidade de relacionar fatos, estabelecendo causas e consequências, aproveitando esta habilidade para capturar oportunidades e solucionar problemas			
Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
<input type="checkbox"/> Apresenta baixa capacidade analítica, não tendo percepção dos fatos e seus relacionamentos	<input type="checkbox"/> Apresenta capacidade analítica básica, percebendo e relacionando os fatos mais óbvios e frequentes	<input type="checkbox"/> Apresenta capacidade analítica adequada, sendo capaz de entender e relacionar situações menos rotineiras	<input type="checkbox"/> Apresenta capacidade analítica avançada, sendo capaz de entender e relacionar situações complexas

Planejamento, organização e controle: capacidade de planejar, organizar e controlar suas atividades, de forma maximizar os resultados			
Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
<input type="checkbox"/> É pouco ou nada organizado, de forma que causa impacto negativo em seus resultados	<input type="checkbox"/> Trabalha com um nível mínimo de organização, mas ainda há possibilidades de melhorar sua eficiência	<input type="checkbox"/> É organizado, planeja suas atividades e controla resultados de forma consistente e contínua	<input type="checkbox"/> Obtém vantagens operacionais e resultados positivos extraordinários através de eficiente P/O/C
Avaliação Geral: Tendo como base o perfil acima avaliado, classifique o funcionário de um modo global, comparando-o com sua equipe.			
Perfil Inadequado	Perfil Suficiente	Perfil Adequado	Potencial p/ Desenvolvimento
<input type="checkbox"/> Não possui as competências necessárias para o total desempenho da função.	<input type="checkbox"/> Possui as competências básicas necessárias para o desempenho da função.	<input type="checkbox"/> Possui as competências básicas para o cargo e reúne condições favoráveis para desenvolvimento a médio prazo.	<input type="checkbox"/> Reúne competências favoráveis, em curto prazo, para ocupar funções de maior responsabilidade / complexidade.
COMENTÁRIOS:			
Gerente / Coord. de Vendas:		Gerente Territorial / K. Account:	
Assinatura:	Data:	Assinatura:	Data:

Anexo I - Programa de Treinamento para Vendedores Parmalat

Treinamento / Finalidade / Instrutoria	Conteúdo Básico	Metodologia / Recursos didáticos	Carga Horária	Competências Trabalhadas	Data	Mecanismo de Controle de Aprendizagem
Módulo Fundamental de Vendas <u>Finalidade:</u> Nivelar rapidamente equipe de vendas com conteúdo básico para realização de suas atividades <u>Instrutoria:</u> equipe Parmalat	<ul style="list-style-type: none"> Processos de Vendas Roteirização em Vendas Empresa Parmalat : empresa, seus produtos, seus mercados e seus concorrentes; Avaliação do ponto de venda Plano de Ação 	Presencial, através de exposição com uso de charts, estudo de casos, exercícios, trabalho em grupo e exposição por parte dos alunos.	27 horas (em 3 dias de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento do mercado Capacidade Analítica Conhecimento dos Processos de Vendas Planejamento, organização e controle (POC) 	Ago/2001 Realização de 13 treinamentos regionais . A partir de 2002, este treinamento será disponibilizado em 2 turmas por trimestre.	1. Teste Inicial 2. Teste Final 3. Teste após 30 dias 4. Módulo Checagem 5. Avaliação do incremento dos Resultados Individuais através dos Indicadores de Performance, explicitados da Descrição de Cargo do Vendedor.
Módulo Checagem <u>Finalidade :</u> Checagem periódica em workshops regionais do entendimento do assunto, bem como sua aplicação prática, com periodicidade de 30 dias até dez/2001. Em cada reunião será focado um elemento do conteúdo do Módulo Fundamental de Vendas <u>Instrutoria :</u> equipe Parmalat	<ul style="list-style-type: none"> Processos de Vendas Roteirização em Vendas Empresa Parmalat : empresa, seus produtos, seus mercados e seus concorrentes; Avaliação do ponto de venda; Plano de Ação 	Presencial, através de: 1. Checagem aleatória do entendimento dos vendedores á cerca do assunto, bem como checagem de sua utilização prática; 2. Revisão do conceito checado; 3. Preparação de um Plano de Ação para o período subsequente.	9 horas (em 1 dia de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento do mercado Capacidade Analítica Conhecimento dos Processos de Vendas Planejamento, organização e controle (POC) 	Realização de 13 treinamentos regionais. • Set/01 • Out/01 • Nov/01 • Dez/01	É um mecanismo de controle de aprendizagem
Módulo Avançado de Realização de Plano de Ação <u>Finalidade:</u> Focar a equipe de vendedores na utilização de uma ferramenta de Plano de Ação que busca garantir foco, objetividade e resultados no	Como realizar um Plano de Ação Objetivo e focado na obtenção máxima de resultados	Presencial, através de exposição com uso de charts, estudo de casos, exercícios, trabalho em grupo, e exposição por parte dos alunos.	18 horas (em 2 dias de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade Analítica Conhecimento dos Processos de Vendas Planejamento, organização e controle (POC) 	• Set/01 • Jun/02	1. Módulo Checagem 2. Avaliação do incremento dos Resultados Individuais através dos Indicadores de Performance, explicitados da Descrição de Cargo do

dia-a-dia do vendedor. <u>Instrutoria:</u> equipe Parmalat						Vendedor.
Módulo á Distância “Boletim Superação” <u>Finalidade :</u> Através de um Boletim mensal estar presente no dia-a-dia da equipe de vendas como uma formação e treinamento complementar. <u>Instrutoria:</u> os conteúdos serão desenvolvidos por equipe Parmalat.	<ul style="list-style-type: none"> Revisão do conteúdo do Módulo Básico Direcionamento comercial Técnicas de Merchandising Motivação Dicas de Negociação Dicas de Comunicação Novidades à respeito da Empresa, produtos, mercados e concorrência. 	Treinamento à distância através de instrução programada, com textos para estudo e prova para checagem do entendimento do conteúdo estudado nas edições atual e anterior. Esta prova é enviada para uma central de correções, e o aluno recebe <i>feedback</i> apropriado.	2 horas de estudo mensal	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento do mercado Capacidade Analítica Conhecimento dos Processos de Vendas Planejamento, organização e controle (POC) Negociação Comunicação 	2001/2002	1. Módulo 2. Checagem Avaliação do incremento dos Resultados Individuais através dos Indicadores de Performance, explicitados da Descrição de Cargo do Vendedor. 3. Prova encartada no Boletim Superação
Módulo Avançado de Negociação e técnicas de Vendas <u>Finalidade:</u> Disseminar técnicas e abordagem negociais / vendas para alavancagem dos resultados do vendedor. <u>Instrutoria:</u> externa, a ser definida.	<ul style="list-style-type: none"> Elementos de negociação e vendas; Tipos de negociação e vendas; Clientes; Processo de Compra Planejamento da negociação; Como lidar com objeções; Oferta e fechamento de uma negociação; Pós-Venda Como superar bloqueios pessoais. 	Presencial, através de exposição com uso de <i>charts</i> , estudo de casos, exercícios, trabalho em grupo e exposição por parte dos alunos.	27 horas (em 3 dias de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade Analítica Negociação 	Trimestre 1 / 2002	1. Teste Inicial 2. Teste Final 3. Teste após 30 dias 4. Avaliação do incremento dos Resultados Individuais através dos Indicadores de Performance, explicitados da Descrição de Cargo do Vendedor.
Módulo Avançado de Habilidades em Comunicação <u>Finalidade:</u> Potencializar a capacidade de comunicação da equipe de vendas	<ul style="list-style-type: none"> A voz e a fala Vocabulário Expressão corporal e facial Como vencer o nervosismo Aparência 	Presencial, através de exposição com uso de <i>charts</i> , estudo de casos, exercícios, trabalho em grupo, e	18 horas (em 2 dias de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação 	Trimestre 2 / 2002	1. Teste Inicial 2. Teste Final 3. Teste após 30 dias 4. Avaliação do incremento dos Resultados Individuais

com foco em resultados. <u>Instrutoria:</u> externa, a ser definida.	<ul style="list-style-type: none"> Persuasão Improvisação 	exposição por parte dos alunos.				através dos Indicadores de Performance, explicitados da Descrição de Cargo do Vendedor.
Módulo Avançado de POC <u>Finalidade:</u> Potencializar a capacidade de planejamento/ organização e controle da equipe de vendas com foco em resultados. <u>Instrutoria:</u> externa, a ser definida	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo de Planejamento: planejar; implementar; controlar e agir Métodos de trabalho Estabelecimento de rotinas Ferramentas de apoio Foco em resultados 	Presencial, através de exposição com uso de <i>charts</i> , estudo de casos, exercícios, trabalho em grupo, e exposição por parte dos alunos.	18 horas (em 2 dias de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> POC 	Trimestre 3 / 2002	1. Teste Inicial 2. Teste Final 3. Teste após 30 dias 4. Avaliação do incremento dos Resultados Individuais através dos Indicadores de Performance, explicitados da Descrição de Cargo do Vendedor.
Módulo à Distância (e-learning) Módulo Fundamental de Vendas <u>Finalidade:</u> Nivelar rapidamente equipe de vendas que estará entrando durante o ano, com conteúdo básico para a realização de suas atividades, até a data do próximo treinamento presencial. <u>Instrutoria:</u> ferramenta a ser desenvolvida externamente. Conteúdo a ser fornecido pela Parmalat.	<ul style="list-style-type: none"> Processos de Vendas Roteirização em Vendas Empresa Parmalat: empresa, seus produtos, seus mercados e seus concorrentes Avaliação do ponto de venda Plano de Ação 	Treinamento à distância através da Internet, com apresentação do conteúdo e exercícios.	16 horas de treinamento durante um mês.	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento do mercado Capacidade Analítica Conhecimento dos Processos de Vendas Planejamento, organização e controle (POC) 	A partir de 2002, a qualquer momento.	1. Teste Inicial 2. Teste Final 3. Teste após 30 dias 4. Avaliação do incremento dos Resultados Individuais através dos Indicadores de Performance, explicitados da Descrição de Cargo do Vendedor.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Romeu Carlos Lopes de. A avaliação de desempenho: vamos torná-la realmente eficaz?. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 81-84.
- AQUINO, Cléber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo : Atlas, 1992.
- BARRETO, Yara. *Como treinar sua equipe*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.
- BASTOS, Octávio Paulo Manso. Diagnóstico e avaliação de T&D: processo de T&D. In: BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento: ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo : Makron Books, 1994, p. 137-163.
- BORGES, Gláucia Alves. Forças e contradições do treinamento. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 6, n° 61, p. 24-25, jan. 1998.
- BRICCHI, Fátima Motta. Como escolher o melhor treinamento. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 6, n° 67, p. 20-21, jul. 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3° ed. Revisada e Ampliada. São Paulo : Makron Books, 1997.
- _____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- _____. A administração de recursos humanos. In: _____. *Recursos humanos: edição compacta*. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FERNANDES, Marcelo. Cortando custos e otimizando resultados em treinamento. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 6, n°62, p. 22-26, fev. 1998.
- GAMERMAN, Rita Violeta. O estresse na empresa e suas conseqüências. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 214-218.

- GODOY, Ismael Enrique. Treinamento profissional gera lucro? *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 4, n° 47, p. 36-37, nov. 1996.
- GRAHAM, Ann. B.; PIZZO, Vicent G. Uma questão de equilíbrio: estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento. In: KLEIN, A. David. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998. 15-39.
- GREEN, Paul. C. *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
- GUIMARÃES, João Carlos Siqueira. *Supervisor: o administrador de recursos humanos*. São Paulo : LTr, 1997.
- HAMEL, Gary. Incorporando a perspectiva da competência essencial. In: _____ *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro : Campus, 1995. 257-274.
- HOHN, Rudolf. Programas participativos. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. p. 98-99.
- KASSOY, Gisela. O sutil autoritarismo dos programas de treinamento. ***T&D treinamento e desenvolvimento***, São Paulo : v. 5, n° 59, p. 26-27, nov. 1997.
- KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. ***A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento***. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998. 61-92.
- LOPES, Neyde Vernieri. Construtivismo e a informatização do treinamento. *Revista decidir*, mai. 1999.
- LÔPO, Sylvia Sampaio. *Levantamento de necessidades de treinamento: estudo de caso na Petrobrás*. Rio de Janeiro, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- MAGER, Robert. *Medindo os objetivos de ensino*. Porto Alegre : Globo, 1977.

- MELO, Josué M. Gerenciando o conhecimento. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 6, nº64, p. 18-20, abr. 1998.
- MILKOVICH George. T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*, São Paulo : Atlas, 2000.
- NEVES, Carlos. Efetividade em treinamento (o que existe de verdade?). *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 3, nº 35, p. 20-28, nov. 1995.
- NEVIS; Edwin C. et el. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, David. A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998. p. 183-213.
- PRAHALAD; HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review. n.3, p. 79-91, mai./ jun. 1990.
- RODRIGUES, Marcus Vinícios Carvalho. A organização dos anos 90 e o processo de mudanças. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 1-3.
- ROSSO, Fabrício. Investimento humano (você tem certeza de que sabe o que isso significa?). *T&D treinamento e desenvolvimento*. São Paulo, v. 5, nº 54, p. 30-32, jun. 1997.
- SENGE, Peter. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 3º ed. São Paulo : Best Seller, 1998.
- SILVA, José Carlos Scribel. Participar: a única saída. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 103-104.
- TOLEDO, Flávio de. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 8º ed. São Paulo : Atlas, 1992.
- VAZ DIAS, Sérgio Luiz. "Homo educandus" o futuro do país. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v.6, nº67, p. 16-17, jul. 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. Trabalho em equipe. In: _____ *Gestão de pessoas*. São Paulo : Atlas, 1999. 139-168.

PERIÓDICOS

BALANÇO ANUAL PARMALAT

EXAME MELHORES E MAIORES. Jul/2001; jun/1999; jul/1998; jul/1997.

JORNAL MONDO PARMALAT. Anno II, nº 1, 2000; anno I, nº 1, 1999.

REVISTA EXAME. 08/03/00; 07/03/01.

REVISTA VIVER PARMALAT. Mar/abr 2001, ano 7 nº 37; mai/jun 2001, ano 7 nº 38.

SITE PARMALAT BRASIL S/A.

PESQUISA 2001 Nielsen – Mudanças no mercado brasileiro

Bibliografia Recomendada

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. A avaliação de desempenho: vamos torná-la realmente eficaz?. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 81-84.

ALDELFER, Robert. *Comportamento nas organizações*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1969.

ALTHUSSER, V. F. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. FCO : Bloch, 1992.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo : Atlas, 1992.

ARAUJO, Ane. *Coach - um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo : Editora Gente, 1999.

BARRETO, Yara . *Como treinar sua equipe*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995

BASTOS, Octávio Paulo Manso. Diagnóstico e avaliação de T&D: processo de T&D. In: BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento: ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo : Makron Books, 1994. p. 137-163.

BERNARDI, Maria Amália. Você faz a diferença. *Revista Exame*. Editora Abril, Ano 31, n. 5, 25 de fevereiro de 1998.

- BOOG, Gustavo (coordenador). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo : Makron Books , 1994
- BOOG, Gustavo. *O desafio da competência*. São Paulo : Círculo do Livro, 1991.
- BORGES, Gláucia Alves. Forças e contradições do treinamento. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 6, nº 61, p. 24-25, jan. 1998.
- BRICCHI, Fátima Motta. Como escolher o melhor treinamento. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 6, nº 67, p. 20-21, jul. 1998.
- CAMPBELL, J.P. Personnel Training and Development. *Annual review of Psychology*, 1, 1971. p.565
- CAMPOS, V. F. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. FCO : Bloch, 1992.
- CARVALHAL, Eugenio, FERREIRA, Geraldo. *Ciclo de vida das organizações*. Rio de Janeiro : Makron Books, 1999.
- CHANG, Richard. *Sucesso através do trabalho em equipe*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3º ed. Revisada e Ampliada. São Paulo : Makron Books, 1997.
- _____ *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- _____ A administração de recursos humanos. In: _____ *Recursos humanos: edição compacta*. 6º ed. São Paulo : Atlas, 2000.
- CERTO, Samuel, PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo : Makron Books, 1993.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo : Atlas, 1994.
- DRUCKER, Peter. *New templates for today's organizations*. New Jersey : Harvard Business Review, 1976.
- ERICKSON, Erick H. *Dimensions of a new identity*. Nova Iorque : W.W. Norton e Company, 1950.

- EVANS, Phil. *Motivação*. Trad. de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro : Zahar, 1989.
- FERNANDES, Marcelo. Cortando custos e otimizando resultados em treinamento. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 6, n°62, p. 22-26, fev. 1998.
- GAMERMAN, Rita Violeta. O estresse na empresa e suas conseqüências. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 214-218.
- GODOY, Ismael Enrique. Treinamento profissional gera lucro? *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 4, n° 47, p. 36-37, nov. 1996.
- GRAHAM, Ann. B.; PIZZO, Vicent G. Uma questão de equilíbrio: estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento. In: KLEIN, A. David. ***A gestão estratégica do capital intelectual***: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998. 15-39.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo : Makron Books, 2002
- GREEN, Paul. C. *Desenvolvendo competências consistentes*: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
- GUIMARÃES, João Carlos Siqueira. *Supervisor*: o administrador de recursos humanos. São Paulo : LTr, 1997.
- HAMEL, Gary. Incorporando a perspectiva da competência essencial. In: _____ *Competindo pelo futuro*: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro : Campus, 1995. 257-274.
- HAMMER, Michael., CHAMPY, James. *Reengenharia*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.
- HARRISON, Roger. *Teoria das necessidades básicas*. 1972.
- HOHN, Rudolf. Programas participativos. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 98-99.
- HOYLER, S. *Manual de Relações Industriais*. São Paulo : Pioneira, 1970.

- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo : Atlas, 1994.
- KAPLAN, Robert., NORTON, David. *A Estratégia em ação*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- KASSOY, Gisela. O sutil autoritarismo dos programas de treinamento. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo: v. 5, n° 59, p. 26-27, nov. 1997.
- KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998. 61-92.
- KOLB, David., OSLAND, Joyce., RUBIN, Irwin. *Organizational Behavior - an experiential approach*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1998.
- KOTTER, John. , SCHLESINGER, Leonard. *Choosing Strategies for change*. New Jersey : Harvard Business Review, 1980.
- LESSA, Jorge. *Qualidade Competitiva no Brasil - Transformando valores, atitudes e comportamentos na busca da qualidade total*. Salvador : Casa da Qualidade, 1995.
- LEONTIEV, J. e LURIA, M. *Bases psicológicas do desenvolvimento*. São Paulo : Moraes, 1991.
- LOPES, Neyde Vernieri. Construtivismo e a informatização do treinamento. *Revista Decidir*, mai. 1999.
- LÔPO, Sylvia Sampaio. *Levantamento de necessidades de treinamento: estudo de caso na Petrobrás*. Rio de Janeiro, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- MAGER, Robert. *Medindo os objetivos de ensino*. Porto Alegre : Globo, 1977.
- MASLOW, A. H. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 3ª ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1947. p-337 a 366.
- MARTINS, Gilberto. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo : Atlas, 1994.

- MAZZOTTI, Alda., GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais*. São Paulo : Pioneira, 1998.
- MCGREGOR, Achilles de Faria. *Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1947. p. 123-128.
- MELO, Josué M. Gerenciando o conhecimento. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 6, nº64, p. 18-20, abr. 1998.
- MILKOVICH George. T; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo : Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry., QUINN, James. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Upper Saddle River : Prentice Hall , 1996.
- MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade*. São Paulo : Pioneira, 1992.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes que dão certo*. Rio de Janeiro : José Olympio, 1985.
- MOTTA, Paulo R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro : Record, 1998.
- MOTTA, Paulo. *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
- NADLER, M. e TUSHMAN, K. *Competing by Design*. 1997.
- NEVES, Carlos. Efetividade em treinamento (o que existe de verdade?). *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v. 3, nº 35, p. 20-28, nov. 1995.
- NEVIS; Edwin C. *et al.* Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, David. A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998. p. 183-213.
- PRAHALAD; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. n.3, p. 79-91, mai./ jun. 1990.
- RESENDE, Enio. *O Livro das Competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2000.
- REVIEW, Harvard Business. *Mudança*. Rio de Janeiro : Campus, 1999
- RODRIGUES, Marcus Vinícios Carvalho. A organização dos anos 90 e o processo de mudanças. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos.

- Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 1-3.
- ROSSO, Fabrício. Investimento humano (você tem certeza de que sabe o que isso significa?). *T&D treinamento e desenvolvimento*. São Paulo, v. 5, nº 54, p. 30-32, jun. 1997.
- SENGE, Peter. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 3º ed. São Paulo : Best Seller, 1998.
- SENGE, Peter (et al). *A quinta disciplina: Caderno de Campo*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
- SILVA, José Carlos Scribel. Participar: a única saída. In: A.B.R.H. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 103-104.
- TICHY, Noel. *The leadership engine*. New York : HarperCollins, 1997.
- TOLEDO, Flávio de. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 8ª ed. São Paulo : Atlas, 1992.
- TONTINI, G. e DOMINGUES, M. J. C. S. Administrar com empreendedorismo. *Revista de Negócios*, vol. 1, nº 2, p. 29-34, 1996.
- VAZ DIAS, Sérgio Luiz. "Homo educandus" o futuro do país. *T&D treinamento e desenvolvimento*, São Paulo, v.6, nº67, p. 16-17, jul. 1998.
- VERGARA, Sílvia. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo : Atlas, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo : Atlas, 1999.
- WIND, Jerry., MAIN, Jeremy. *Driving Change*. New York : Free Press, 1998.

PERIÓDICOS

BALANÇO ANUAL PARMALAT

EXAME MELHORES E MAIORES. Jul/2001; jun/1999; jul/1998; jul/1997.

JORNAL MONDO PARMALAT. Anno II, nº 1, 2000; anno I, nº 1, 1999.

REVISTA EXAME. 08/03/00; 07/03/01.

REVISTA VIVER PARMALAT. Mar/abr 2001, ano 7, nº 37; mai/jun 2001, ano 7, nº 38.

SITE PARMALAT BRASIL S/A.

PESQUISA 2001 Nielsen – Mudanças no mercado brasileiro

Anexo Especial - Defesa Dissertação