

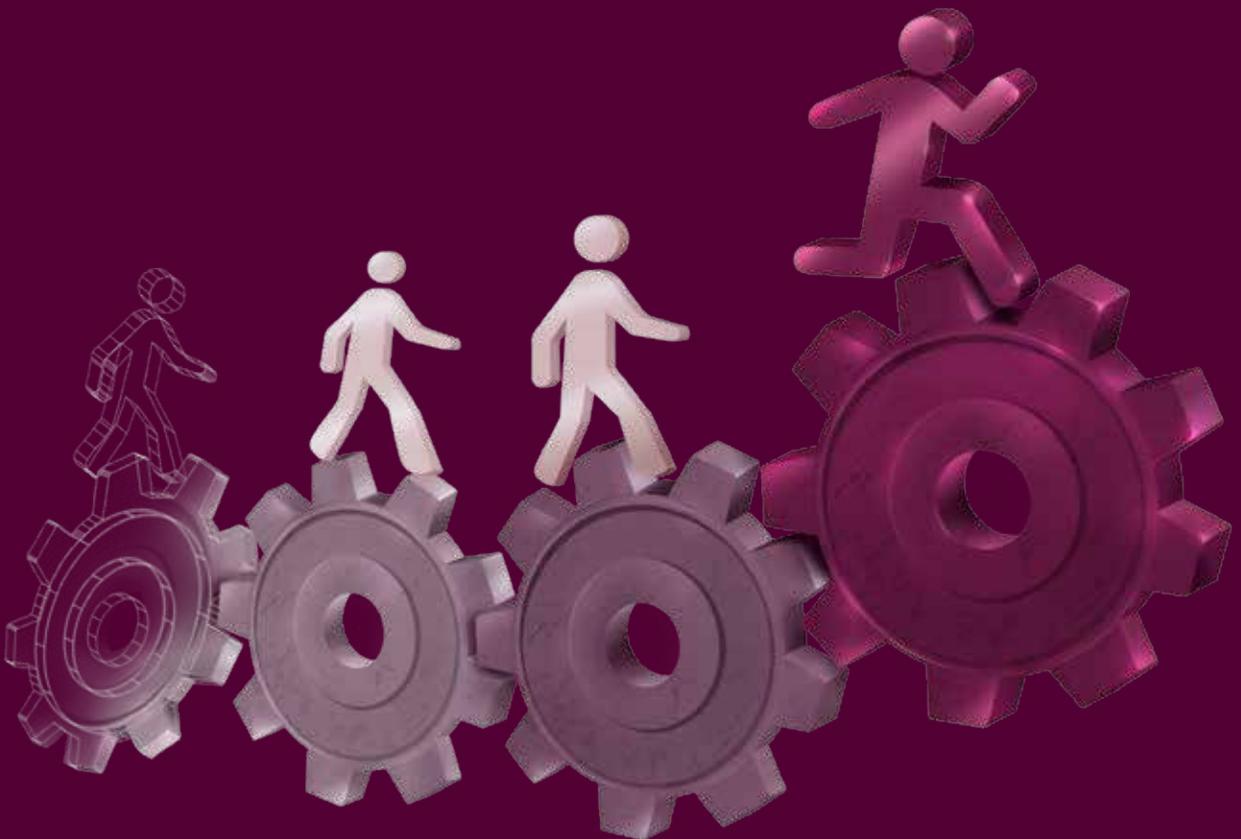
# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

ano 5 | nº 8 | abril/outubro | 2010  
ISSN 1981-3791

## Gestão por Competências

| Notícias | Artigos | Mesa Redonda | Taipa | Canal Aberto | TC |



ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO  
 **ESAGS**

 **FGV**  
certificação de qualidade

# SUMÁRIO

**Editorial** 3

**Notícias** 5

**Artigos**

**Gestão por competências** 08  
> Natacha Bertoia da Silva

**As competências gerenciais de profissionais com diferentes formações atuantes na área da saúde** 17  
> Cintia Cristina Souza Nassar  
> Natacha Bertoia da Silva

**Mesa redonda** 31

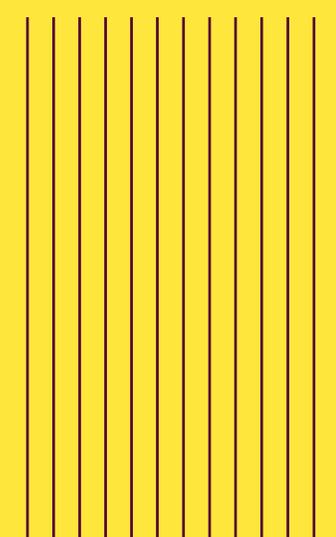
**Taipa** 45  
> Aichicken

**Canal Aberto** 55  
Pós Crise e Ajustes Macroeconomicos de Curto Prazo  
> Pedro Carvalho de Melo

**TC** 61  
**Instituto Green Flag**  
> Dener Carlos da Silva  
> João Felipe Barros  
> Marcos Felipe Wendt  
> Mauricio Rogerio da Silva

**Agradecimentos** 71

**Normas para formatação** 72



# EXPEDIENTE

**Estudos e Negócios | 2010 - n° 8**  
ISSN 1981-3791

**Publicação da Escola Superior de  
Administração e Gestão - ESAGS**  
Ano 4 - n° 7 | Abril à Outubro de 2010

#### Conselho Editorial

Período de vigência: Abril à Outubro de 2010

#### Membros

Prof. Sérgio Tadeu Ribeiro  
Prof. Regina Célia A. J. Socolowski  
Prof. Francisco Carlos Camargo  
Prof. Tatiana Iwai  
Alexandre de Almeida

#### Coordenação Editorial

Prof. Francisco Carlos Camargo  
Alexandre de Almeida

**Editor** Prof. Francisco Carlos Camargo

#### Coordenação de Publicidade e Marketing

Prof. Fabrício Henrique Reis  
estudosenegocios@esag.edu.br

**Revisão** KB Comunicação

**Projeto Gráfico e Editoração** Duoeme Brasil

#### Impressão e acabamento

Gráfica e Editora Targ Ltda.

**Tiragem** 5.000 exemplares

#### Estudos e Negócios - ESAGS

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim  
09080-500 - Santo André - SP  
Tel.: 55 11 4433.6161

Av. Conselheiro Nébias, 159  
Paquetá - Santos/SP  
Tel.: 55 13 2127 0003

[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)

A ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publica integralmente os originais que lhe são entregues, sem com isso concordar necessariamente com as opiniões expressas.

#### Créditos das fotos

Jeferson Souza



# EDITORIAL

Esta edição da revista *Estudos e Negócios* é dedicada ao tema competências. Apesar de gestão por competências ser um assunto ainda distante de muitas organizações, ela pode ser aplicada e bem sucedida nas empresas modernas. Nesse tipo de gestão, o indivíduo é avaliado e analisado levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, e suas realizações, ao assegurar de que ele terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita. O conceito de complexidade, nesse contexto, permite a avaliação do nível da entrega e da agregação de valor das pessoas. Na sociedade atual as empresas esperam um trabalhador multifuncional e polivalente que saiba atuar em grupos semiautônomos e autogeridos.

Para abordar as competências, a 8ª edição da *Estudos & Negócios*, contempla dois artigos relacionados ao tema e a mesa redonda com especialistas da área. O TCI sobre o Instituto Green Flag também pode ser apreciado e, além disso, é de forma competente que um grupo de Santos apresenta o TAIPA de 2º ciclo da unidade da Baixada Santista.

Após as seções tradicionais que abrem a revista, o primeiro artigo, escrito pela professora Natacha Bertoia da Silva, ilustra conceitualmente as competências organizacionais, as individuais, o conhecimento e a própria gestão por competências. É um ensaio teórico que contribui com o aprendizado das competências pela visão de vários autores. O segundo artigo, elaborado pela aluna Cíntia Cristina Sousa Nassar em co-autoria com a professora Natacha, aborda o tema de forma prática e mais focada, pois apresenta resultados de uma pesquisa realizada com gestores de diferentes formações, em que se relacionam competências gerenciais e a atuação na área da saúde.

O TC selecionado para este número relata o caso do Instituto Green Flag, cujos autores são do curso de pós-graduação em administração de empresas do módulo internacional de San Diego. Eles lidaram com o empreendedorismo ambiental, ao criarem o Instituto Green Flag, cuja atividade é rotular companhias e seus produtos de forma a se mostrarem ambientalmente sustentáveis. A ideia é estabelecer um padrão de certificação verde ao rotular as organizações que realmente se preocupam com as questões ambientais. As competências verdes serão as novas demandas do mercado.

Quanto ao TAIPA desta edição, é a primeira vez que um trabalho da unidade de Santos é apresentado. Beatriz Duarte Busquets, Gracielle Leão Carvalho, Luiz Paulo Silva e Marina Marques de Sena, alunos da primeira turma da ESAGS-BS, se empenharam ao produzir o trabalho sobre a Aichicken, uma rede de restaurantes presente em Santos e em Cubatão. Apresentaram as funções administrativas da empresa – planejamento, organização, direção e controle – e analisaram sua gestão de forma crítica.

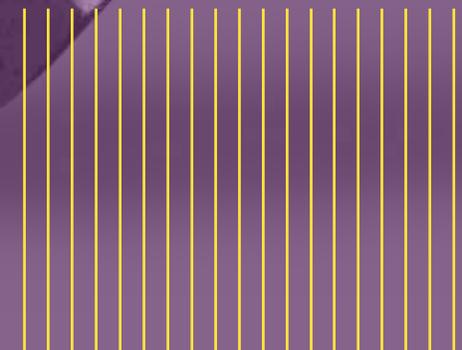
Aproveitamos o espaço para agradecermos a contribuição dos convidados da mesa redonda do 1º semestre de 2010, a professora Letícia Menegon e o professor Renato de Albuquerque Citero, que contou com a moderação da professora Natacha e a participação de vários alunos e outros professores da escola. A gestão por competências foi discutida no seu âmbito mais prático: além das dificuldades de sua implantação, também foram abordados os benefícios do modelo de gestão de pessoas por competências nas empresas brasileiras. E por meio da vasta experiência dos palestrantes, diversos aspectos de sua aplicação foram relatados, gerando resultados positivos e negativos para as pessoas e para as organizações.

Para que uma empresa obtenha sucesso com sua gestão por competências, é preciso que as competências individuais estejam alinhadas com os objetivos organizacionais e o *core competence*. A gestão por competências já deixou de ser um modismo e atualmente é vista como uma necessidade, uma forma de administrar que deve ser aplicada nas empresas que querem se manter competitivas e perpétuas!

A revista *Estudos e Negócios* agradece a todos os envolvidos na elaboração desta edição. Aguardamos seus comentários, críticas e sugestões, a fim de aprimorar o trabalho realizado nesta publicação.

#### Boa Leitura.

Professora Lina Eiko Nakata





O sucesso acompanha  
decisões inteligentes.

A ESAGS forma vencedores  
e a FGV certifica.

O Programa de Certificação de  
Qualidade FGV oferece aos alunos  
a experiência acadêmica da Fundação  
Getúlio Vargas, contando com sua  
estrutura curricular e conteúdo básico das  
aulas, sendo ministradas por  
professores da ESAGS. Ao final do  
curso os alunos recebem a Certificação de  
Qualidade FGV.

\* Classificação no IGC - MEC para o curso de Administração.

O que você procura?

- Qualidade comprovada pelas avaliações do MEC
- Formação reconhecida pelo mercado de trabalho
- Uma das melhores faculdades do país
- Certificação de Qualidade Fundação Getúlio Vargas

96% de empregabilidade.  
Entre as 4 melhores faculdades  
de Administração do Estado de SP.\*

[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)

Vestibular 2010  
Inscreva-se até 18/06

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO  
**ESAGS**



Santo André - SP  
Av. Industrial, 1455  
11 4433-6161

Santos - SP  
Av. Conselheiro Nébias, 159/175  
13 2127-0003



NOTÍCIAS

## Quinze anos de história!

No último dia 20 de março, a STRONG comemorou 15 anos de história. Em evento comemorativo, funcionários, mestres e toda a direção do grupo celebraram o momento com um jantar dançante nas dependências do Restaurante São Judas. Para perpetuar esse momento, será lançado o livro comemorativo e institucional desses 15 anos de *expertise* na área de educação. Confira a edição.

## Boas-Vindas aos calouros

A turma de calouros de 2010 iniciou as atividades do ano letivo com churrascada e futebol. O evento de boas-vindas e integração de alunos, organizado pelo diretório acadêmico, foi realizado no dia 20 de março e cerca de 110 pessoas entre calouros, veteranos e convidados compareceram. Os participantes que prestigiaram o evento ganharam camisetas, squeezes e mochilas fitness.



## Por dentro da Bovespa

A bolsa de valores é um espaço que atrai olhares curiosos. Entender como funciona e vivenciar experiências *in loco* certamente abre novas frentes e expectativas para muitas pessoas. Desde setembro de 2009, a BOVESPA criou o “Espaço Bovespa”, um centro permanente de visitação aberto ao público comum que faz parte do circuito turístico do Centro Histórico da cidade de São Paulo. O espaço, totalmente remodelado, oferece ambientes modernos e recursos multimídia que explicam o passo a passo do fascinante universo de mercado de capitais. Dentre as atrações oferecidas, estão o cinema 3-D onde os visitantes assistem a um filme com efeitos especiais e informações sobre o funcionamento da bolsa. A projeção dura cerca de 20 minutos. Na sequência, o público é encaminhado para uma palestra sobre mercado de ações. As mesas de operações também são um grande atrativo, é possível testar os conhecimentos adquiridos em simuladores de negócios. Na sequência, os visitantes partem para uma viagem no tempo, no novo centro de memória, onde as imagens do passado contrastam com os modernos recursos audiovisuais e recebem informações sobre os fatos mais marcantes da história da Bovespa e do mercado de capitais no Brasil. Para finalizar, os visitantes são encaminhados para as salas de corretoras, onde podem esclarecer dúvidas e solicitar outras informações. As visitas ao “Espaço Bovespa” podem ser feitas em grupo ou individualmente e está aberta ao público de domingo a domingo, das 9h as 17h.

Uma excelente dica de aprendizado, diversão e interação para quem quer conhecer melhor o mercado de capitais.

## Reunião de Pais

Pais e alunos ingressantes do primeiro semestre do curso de administração se reuniram nos dias 02/03 (Santo André) e 10/03 (Santos) com os coordenadores do curso. O encontro apresentou projetos, objetivos e valores da Instituição que tem como premissa o desenvolvimento intelectual e profissional de seus alunos. A reunião reuniu cerca de 90 pessoas em Santo André e 50 em Santos, entre pais e alunos.



## Revista Estudos e Negócios

A última edição da Revista Estudos e Negócios, lançada em março de 2010, teve como tema central a Gestão do Relacionamento com o Cliente. Dentre os convidados para a mesa redonda estiveram presentes o professor Rodrigo Gouvêa, a gerente de marketing da Vivo Andrea Ciparullo e o professor Fernando Serson. Os artigos trouxeram reflexões sobre a oralidade escrita empresarial, a relação líderes e liderados e a qualidade na prestação de serviços. Os projetos de conclusão de curso, também marcaram seu espaço na publicação.



## Cursos Gratuitos

A ESAGS está entre as seis instituições brasileiras filiadas ao *Open Course Ware Consortium* (OCW), um programa presente em mais de 200 instituições pelo mundo, e que oferece cursos gratuitos e a distância. O consórcio OCW é pioneiro na integração global em nível educacional e conta com instituições reconhecidas internacionalmente. Foi uma iniciativa do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), primeiro a disponibilizar seus cursos, e que hoje mantém quase dois mil cursos no consórcio.

Os cursos disponibilizados pelo consórcio se filiam ao *Creative Commons*, projeto que disponibiliza licenças flexíveis para obras intelectuais, ou seja, o conteúdo pode ser utilizado à vontade por qualquer usuário, desde que não modifique as informações ali inseridas.

Confira os cursos oferecidos pela ESAGS

- Curso Livre para Gestores de RH:

Como evitar ações trabalhistas

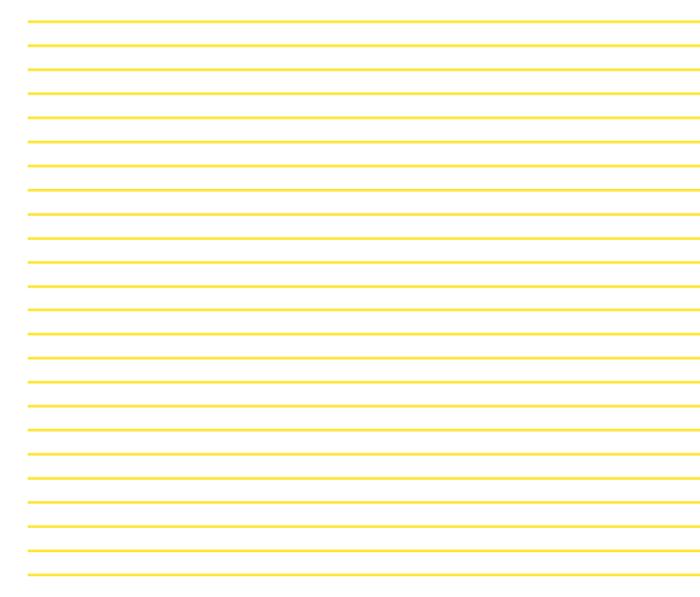
- Formação de Líderes
- Fundamentos de Análise de Negócios (em parceria com a UCI)

- Introdução ao uso de HP 12C

- Curso livre para gestores de RH:

Como evitar ações trabalhistas

Mais informações: [www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)



Natacha Bertola da Silva  
> Professora da Esags

# ARTIGO 1

## Gestão por competências

A partir do final do século XX assiste-se à ocorrência de um número cada vez maior de transformações significativas nas organizações que buscam prosperar num contexto de mudanças rápidas, profundas e constantes. A expansão acelerada do conhecimento humano, a pressão revolucionária das novas tecnologias e o alto nível de rivalidade impostos pela competição globalizada têm provocado uma reformulação rápida e contínua do ambiente competitivo, tanto nos mercados maduros dos países desenvolvidos, quanto nos emergentes como o Brasil.

Dessa maneira, as empresas são desafiadas a enfrentar uma concorrência cada vez mais acirrada e atender clientes com níveis de exigências crescentes. O sucesso e mesmo a sobrevivência dependem de soluções inovadoras para algumas questões vitais, tais como: qualidade dos produtos e serviços, agilidade e flexibilidade no atendimento aos clientes e custos competitivos.

Segundo Fischer (1998), esse ambiente competitivo tem exigido das empresas uma nova postura estratégica que afeta não só os processos produtivos, mas também altera o processo de gestão de pessoas, tornando-se fundamental para o excelente desempenho da organização.

Logo, a valorização do fator humano é um imperativo para as empresas que buscam adaptar-se a esse novo cenário. Sendo assim, as organizações devem passar a visualizar as pessoas como uma fonte de vantagens estratégicas e não apenas como custos (PFEFFER, 1995).

Nesse contexto, emergem novos modelos de gestão de pessoas nas organizações, sendo que nos anos 90, a construção do conceito “competência” começa a tomar mais forma com a necessidade de desenvolver capacidades que poderão ser colocadas em prática em situações menos previsíveis (RUAS, 2005).

A partir das discussões sobre competências e buscando uma proposta de modelo de gestão de pessoas, surge a gestão por competência, que consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da or-

ganização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais.

Segundo Ruas (2005) elas podem ser vistas sob três dimensões: a corporativa, a qual remete às competências essenciais da organização; às áreas da empresa; e a individual.

No entanto, para a implementação de um modelo de gestão por competências, esta deve ser analisada em duas esferas complementares: organização e indivíduo, as quais serão exploradas separadamente a seguir.

### Competência Organizacional

A noção de competência, sob a perspectiva estratégica, tem como origem a visão de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990, p.228) que as definem como “as portas para as oportunidades futuras”.

Para Dutra (2006, p 22) “a organização possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo”. O autor define-as como características de seu patrimônio de conhecimentos, onde os indivíduos agregam valor com suas competências individuais, dando assim, vantagem competitiva a empresa.

Ansoff (1983) denomina competência coletiva ou organizacional (denomina de capacitação organizacional) como a gama de habilidades que conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico, determinada pela interação e pela complementação das habilidades e conhecimento das pessoas e grupos da organização.

Assim como Ansoff (1983), que se referiu ao impulso estratégico, Deneaut e Gatignon (2000) acrescentam que a orientação estratégica é determinada pelo conhecimento coletivo da organização e possui três tipos básicos: clientes, competidores e tecnologia.

As orientações básicas das competências organizacionais são:

**(I) orientadas a clientes:** são caracterizadas como uma profunda compreensão compartilhada que a organização possui em relação às necessidades de seus clientes existentes e potenciais, em quaisquer segmentos de mercado que a mesma compete ou que potencialmente poderia competir;

**(2) orientadas a competição:** são caracterizadas como uma profunda compreensão compartilhada que a empresa possui em relação aos seus competidores existentes ou potenciais;

**(3) orientadas a tecnologia:** são caracterizadas como uma profunda compreensão compartilhada que a empresa possui em relação às tecnologias existentes ou potenciais (que podem provocar rupturas ou não) dos segmentos de mercado em que compete.

Em linha de pensamento similar ao dos autores anteriores, Karnoe (1995) expõe que as competências essenciais precisam ser vistas sob a ótica de um processo de aprendizagem, o qual é naturalmente influenciado pela cultura organizacional. Acrescenta que elas também são delimitadas pelas escolhas de tecnologia, e pela maneira como a organização se posiciona em relação à definição e resolução de problemas.

Numa visão mais ampla, para Fleury (2004), as competências organizacionais são necessárias para cada função, localizadas em diversas áreas, onde algumas delas tornam-se essenciais, o que garante uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

Doz (1994) enfatiza que as competências organizacionais são conjuntos de processos rotineiros que fazem a combinação de habilidades, sistemas, ativos e valores que permitem elevados níveis de desempenho de tarefas específicas, as quais resultam em vantagem sobre os competidores e fornecem valor para os clientes.

Desta forma, estão na integração de tarefas e rotinas, que combinam recursos, processos e habilidades para resultar em posições superiores. O autor reforça que as competências organizacionais, além de estarem no aprendizado de indivíduos e pequenos grupos, estão

profundamente enraizadas nas interações de habilidades distintas, nos sistemas e técnicas de gerenciamento, processos, ativos e nos valores e aspectos culturais. (DOZ, 1994).

Elas estão ligadas à estratégia da empresa em itens como: visão, missão e intenção estratégica. Associa-se a esta questão o conceito de *core competence* definido por Prahalad e Hamel (2003) como: “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa”.

Segundo Prahalad e Hamel (2003), para ser uma competência essencial (*core competence*), deve satisfazer três itens: ter uma contribuição decisiva no valor percebido pelo cliente; difícil de ser imitada pela concorrência; contribuir para a expansão da marca em diversos mercados. A satisfação dos três itens faz com que esse tipo de competência organizacional seja bastante raro e proporcione a empresa vantagem competitiva sobre a concorrência.

Por esse motivo, outros dois tipos de competências organizacionais são propostas por Ruas (2005) com o intuito de abranger não somente empresas líderes de mercado, mas também, as que conseguem sobreviver com estabilidade em ambientes instáveis. Estas são divididas conforme seu nível de competitividade e são denominadas como as competências organizacionais seletivas e as competências organizacionais básicas.

As seletivas podem gerar diferenciação da empresa em relação à concorrência, o que contribui para a empresa se tornar líder em seu mercado, porém sem a questão do pioneirismo dado pela competência essencial. E as básicas serão as necessárias para a sobrevivência da empresa, sem a criação de diferenciação em relação

à concorrência (RUAS, 2005).

Conforme apresentado no quadro 1, é preciso destacar que essa tipologia de competências organizacionais não é uma escala de evolução; porém, dependendo de variações no mercado, uma competência que era essencial em um dado momento, pode deixar de ser em outro. Da mesma forma, uma competência seletiva pode vir a ser uma competência essencial devido a mudanças mercadológicas (RUAS 2005).

Ruas (2005) destaca que as competências organizacionais podem ser subdivididas em uma dimensão estratégica e outra funcional. Na primeira dimensão, as competências organizacionais derivam da visão, missão e intenção estratégica. Já na dimensão funcional, são vinculadas a processos realizados por diferentes áreas e funções constituintes das organizações.

Segundo Ruas (2005) é na dimensão funcional que se concretiza o desdobramento das competências estratégicas demandadas ao nível corporativo ou organizacional. As competências funcionais compreendem as funções coletivas exercidas em uma organização. Sua importância na vinculação entre competências organizacionais e competências individuais se dá porque, em princípio, é a partir de uma competência funcional (desenvolver produtos customizados, por exemplo) que se chega à determinação da competência organizacional estratégica.

Logo, uma determinada competência funcional deve permear toda a organização quando for caracterizada como estratégica. No entanto, sua aplicação nos diversos setores, e mesmo pelos diversos indivíduos da organização deve levar em consideração a idiosincrasia presente na organização.

### Competências individuais

Intimamente ligadas aos conceitos de qualificação e capacidades, Le Boterf (2003) e Ruas (2005) referem-se a elas como os conhecimentos, as habilidades e os atributos dos indivíduos colocados em prática em alguma situação profissional.

O conceito pode ser definido como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conheci-

mentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, M.; FLEURY, A. 2001, p. 21).

As capacidades (conhecimentos, habilidades, atributos) são desenvolvidas em momentos anteriores, por processos de formação e/ou treinamentos, ou durante a prática do próprio trabalho e podem estar vinculadas também a elementos tangíveis como máquinas e equipamentos. No momento da ação, a mobilização de todas as capacidades e os recursos tangíveis formam o exercício da competência, levando em consideração o resultado pretendido para efeito de eficiência. (RUAS, 2005).

Pode-se dizer que essas capacidades e aptidões sejam as qualificações do indivíduo. Zarifian (2001) entende que qualificações seriam recursos como: habilidade, conhecimento, comportamento, entre outros; e “competência” a utilização desses recursos na prática. O autor define competência como: “... a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2001, p.139).

Zarifian (2001) e Dutra (2001) adicionam à definição de competência individual, além do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o conceito de entrega, que significa agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso. A entrega do indivíduo está ligada ao seu modo de atuar, na maneira como as pessoas realizam o trabalho que lhe é solicitado, ou seja, a competência está diretamente ligada à ação, à prática.

Portanto, a competência está diretamente relacionada à ação, ou seja, é a inteligência na prática. Zarifian afirma que:

“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir” (ZARIFIAN, 2001, p.66).

Outros autores também relacionam-na com as capacidades dos indivíduos em resolver problemas reais. Para Le Boterf (2003) a competência não pode ser vista apenas como conhecimentos, habilidades ou treinamentos,

Quadro 1 - Tipos de competências organizacionais

Competência Organizacional	Característica
Básica (sobrevivência)	Contribui para a sobrevivência da empresa a médio prazo.
Seletiva (diferenciadoras)	Diferencia a empresa no seu mercado de atuação, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase.
Essencial (excepcionais)	Diferencia a empresa no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado.

Fonte: Adaptação de RUAS, 2005, p. 46

mas sim, estes itens na prática, num contexto onde a relação de trabalho, a cultura da empresa, os imprevistos, as limitações de tempo e recursos devem ser levados em conta.

Autores como Ruas (2005), Le Boterf (2003) e Gramigna (2002) expõem em suas definições de competência individual como se ela fosse composta por três recursos: o saber (conhecimento), saber-fazer (habilidades) e saber-ser/agir (atributos/ atitudes).

Perrenoud (1999) define-a como sendo “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. Segundo este autor, para enfrentar uma situação da melhor maneira possível, deve-se colocar em ação a sinergia de vários recursos cognitivos complementares, entre os quais estão os conhecimentos.

Le Boterf (2003) acrescenta dois aspectos que auxiliam o indivíduo a construir suas competências: os recursos fisiológicos (energia e disposição do indivíduo) e os recursos do ambiente (equipamentos, máquinas e meios de trabalho).

### Conhecimentos

Os conhecimentos ou saberes podem ser divididos em: conhecimentos do ambiente (sociais, sobre a cultura da organização e suas atividades, os produtos e processos); gerais e teóricos (tais como conceitos e conhecimentos aplicados); e operacionais ou saberes procedimentais (ODERICH, 2005).

Os conhecimentos do ambiente, ou, na definição de Le Boterf (2003), os saberes do ambiente, dizem respeito aos equipamentos, sistema de gestão, regras, tipos de gerenciamento, cultura organizacional, características do cliente, ou seja, o contexto no qual o profissional interage.

Le Boterf (2003) ainda subdivide os conhecimentos do ambiente em: saberes sobre os processos, sobre os materiais e produtos, sociais, e organizacionais como descritos no quadro 2:

Quadro 2 - Os saberes do ambiente

Saberes do Ambiente	Descrição
Sobre os processos	Conhecimentos sobre as etapas de produção
Sobre os materiais e produtos	Referem-se diretamente às máquinas, produtos instalações e etc
Organizacionais	Onde se encontram os organogramas, funções da empresa, organização do trabalho, etc.
Sociais	Fazem parte as entrevistas com clientes, pesquisas, conclusões sobre estudos de mercado, etc

Fonte: Le Boterf, 2003, p. 98

Para Le Boterf (2003), os conhecimentos gerais e teóricos são da teoria e não da prática e tem como objetivo descrever um funcionamento, um componente, uma estrutura ou um fenômeno. É no saber teórico que se encontram conceitos, conhecimentos disciplinares, conhecimentos organizacionais e conhecimentos racionais para que o indivíduo entenda aquilo o que deve ser feito e não apenas fazer bem.

A forma como um conhecimento teórico é formalizado permite que exista uma transmissão desse saber, externalizando o conhecimento para que os indivíduos aprendam e formem qualificações que deverão ser mobilizadas e combinadas para se tornarem eficazes em sua prática (LE BOTERF, 2003).

Diferentemente do conhecimento teórico, os conhecimentos operacionais dizem respeito à prática e são descritos em conjunto com a ação. Fazem parte os métodos, procedimentos, ou seja, cadeias de ações objetivando a realização de uma determinada função. O melhor exemplo desse tipo de saber é o manual de instruções, o qual é aplicado a uma área específica e determina a condições de operação a serem seguidas (LE BOTERF, 2003).

### Habilidades

São constituídas por quatro partes: formal, empírica, relacional e cognitiva (LE BOTERF, 2003). Na parte formal estão os métodos e condutas cuja aplicação prática o profissional domina.

Além de saber descrever um procedimento, ele domina a sua aplicação. A empírica diz respeito a experiências práticas passadas, a qual se concretiza em situações de ação. Esta inteligência prática é descrita por Le Boterf (2003, p.103) como sendo “a inteligência do corpo”. É o saber que “sabe estimar, de imediato, uma situação, ‘tomar atalhos’, interpretar inconscientemente as informações úteis ou dispensar o encadeamento de operações mentais.”

O relacional remete aos relacionamentos sociais do profissional, ou seja, como o indivíduo sabe cooperar e se comportar perante situações de ação, enquanto que os saber-fazer cognitivos de um profissional “correspondem às operações intelectuais necessárias à formulação, análise e resolução de problemas, realização de projetos, tomada de decisão, criação ou invenção.” (LE BOTERF, 2003, p. 114).

### Atributos/Atitudes

Os atributos são divididos em dois grupos. Os profissionais, formados a partir de suas experiências, indo além dos processos formais e normas específicas e os atributos pessoais, tais como disposição, iniciativa, capacidade de atuar em grupo e se comunicar (RUAS, 2005).

As atitudes são qualidades cada vez mais procuradas no mercado de trabalho e as mais difíceis de descrever, pois cada indivíduo se comporta de maneira diferente conforme as situações, tanto profissionais como pessoais, dado que a personalidade das pessoas se dá como resultado de uma situação específica (LE BOTERF, 2003).

### Gestão por Competências

Dutra (2006) destaca que as empresas brasileiras entre a década de 90 e primeiros anos dos 2000 perceberam necessidade de mudanças na forma de gerir as pessoas: mudança no perfil

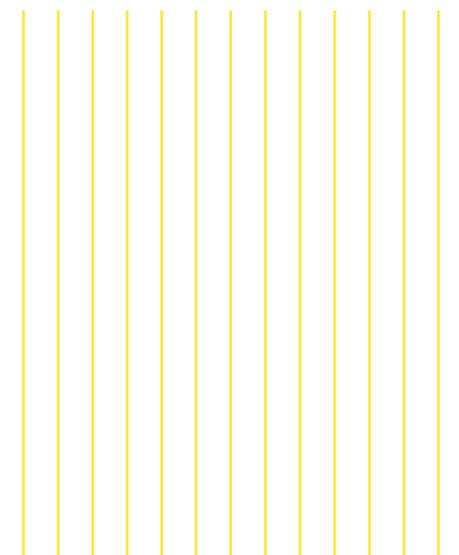
exigido pelas empresas, de controle para desenvolvimento e maior relevância para o sucesso do negócio. Neste contexto surgem novos modelos de gestão de pessoas, destacando-se a gestão por competências.

Esse modelo é uma forma de gestão de pessoas nas organizações que parte do pressuposto de que se os colaboradores oferecem determinadas competências à organização, aumenta as possibilidades dos objetivos estratégicos serem alcançados.

Desta forma, como enfatizam Brandão e Guimarães (2001), o pressuposto central da gestão de pessoas por competências refere-se à constante interação entre os diferentes níveis de análise nos quais se manifesta o conceito: organização e indivíduo. Do mesmo modo que a estratégia de uma corporação influencia o desenvolvimento de atributos individuais, estes também afetam o cumprimento da estratégia determinada da empresa.

Na realidade, como enfatizado por Dutra (2006), a gestão por competência é um modelo que visa resultados benéficos tanto para a organização quanto para os indivíduos que nela atuam.

Para implantar um modelo de gestão por competências, a organização precisa saber identificar claramente qual é o seu negócio, sua missão, visão e valores, conforme demonstrado pelo modelo de Guimarães et al (2006), na figura 1.



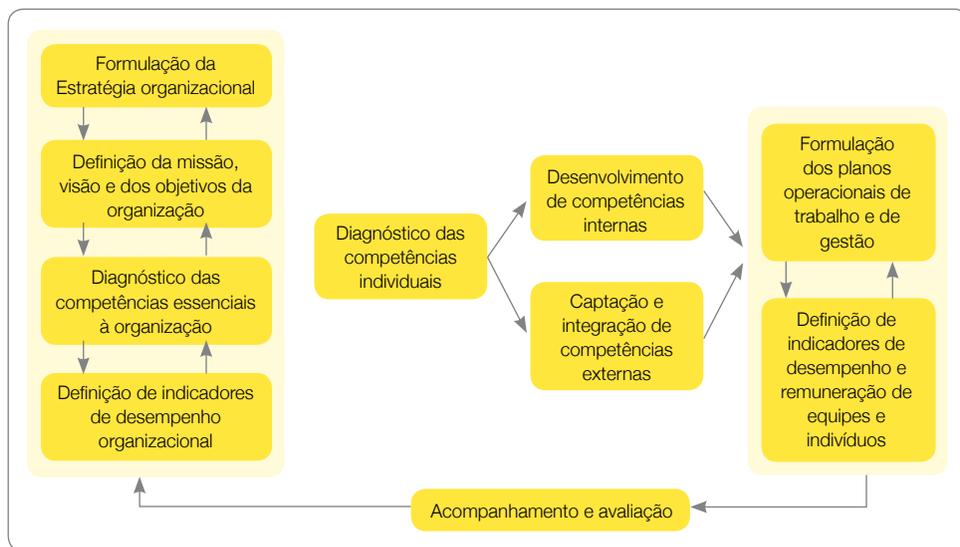


Figura 1- Modelo de gestão por competências

Fonte: Guimarães et al (2006, p. 219)

Além da identificação desses quatro elementos, existem algumas premissas para a implantação da gestão por competências, apresentadas por Gramigna (2007):

- cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos;
- cada posto de trabalho na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem perfil de competências determinado;
- os indivíduos de funções gerenciais são responsáveis pela promoção da aquisição e desenvolvimento de novas competências dos colaboradores da organização;
- os colaboradores percebem constantemente que haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências na organização.

A partir do momento em que a organização possui claramente os seus objetivos e indicadores de desempenho organizacional, a análise passa a ser no nível do indivíduo. A próxima etapa é o mapeamento das competências necessárias dos colaboradores para que a organização alcance seus objetivos (figura 1). Assim, ela

poderá identificar se os colaboradores possuem todas as competências ou se estas precisam ser desenvolvidas ainda. Outra possibilidade para a organização é a seleção de novos profissionais do mercado de trabalho que já detenham tais competências.

Cabe à organização, particularmente aos gestores, a partir do diagnóstico das competências individuais, definirem planos de trabalhos e indicadores de desempenho para as equipes e colaboradores que viabilizem uma remuneração diferenciada, por resultado.

Para Mascarenha (2009), uma das vantagens do modelo de gestão por competências é que busca reconhecer os indivíduos que por meio da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuíram para os resultados organizacionais.

Carbone et al (2006) acreditam que alguns subsistemas de gestão de pessoas (figura 2) devam estar integrados para o sucesso da gestão por competências: educação corporativa, gestão de talentos, orientação profissional e carreira, remuneração e comunicação interna.



Figura 2 – Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional

Fonte: Carbone et al (2009, p. 71)

Por meio da avaliação das competências individuais é possível identificar os talentos profissionais na organização e alocá-los nos setores em que poderão otimizar suas competências. Este mapeamento permite também que a organização juntamente com o colaborador desenhe um plano de carreira e caso necessário realize uma orientação profissional.

A educação corporativa bem estruturada permitirá ferramentas e programas de desenvolvimento de lacunas ou novas competências aos colaboradores da organização. A partir das necessidades identificadas, a educação corporativa poderá identificar a melhor estratégia de aprendizagem, como cursos à distância, treinamento no local de trabalho, cursos presenciais, entre outros.

Cabe salientar que Le Boterf (1999) enfatiza que o desenvolvimento das competências individuais depende de três fatores: interesse do colaborador em aprender; ambiente propício à aprendizagem e sistema de educação corporativa.

Por fim, mas não menos importante, o subsistema de remuneração passa a reconhecer os indivíduos que contribuem mais para a organização, não se restringindo ao cargo e tempo de empresa, como acontece nos modelos tradicionais de remuneração.

Cabe salientar que o modelo de gestão por competência é uma proposta nova e que necessita uma postura diferente das organizações no que diz respeito à visão das pessoas e valorização das mesmas, ainda muito incipiente no Brasil.

#### Referências bibliográficas

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, jan/mar, 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Teresa L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002

DUTRA, Joel S. et al. **Gestão por competência**. São Paulo: Editora Gente, 2001

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas com base em competências.** In: DUTRA, J. S. (org) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento das pessoas.* São Paulo, editora Gente, 2002.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, T.; BRUNO-FARIA, M; BRANDÃO, H. **Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações** in BORGES-ANDRADE, J; ABBAD, G; MOURÃO, L. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.* Porto Alegre: Artmed, 2006.

KARNOE, P. Competence as process and the social embeddedness of competence building. **Academy of Management Journal**, 1995, pg. 427.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PFEFFER, J. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. **Academy of Management Executive**, vol. 9, nº 1, 1995.

PORTER, Michael (ed.). **A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das Organizações.** IN RUAS et al. *Aprendizagem Organizacional e Competências.* São Paulo: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.



## RESUMO

Este estudo foi elaborado para observar como as competências gerenciais são desenvolvidas e aplicadas pelos gestores com formações distintas e que atuam nos serviços em saúde. Para tal comparação, utilizou-se os conceitos de competências de Ruas (2005), competências gerenciais de Antonello (2004) e o desenvolvimento das competências profissionais segundo Cheetham e Chivers (2001). Foram realizadas três entrevistas no mês de abril de 2010, buscando reconhecer as competências gerenciais mais relevantes dos gestores que atuam no setor saúde e assim, analisar possíveis compatibilidades e divergências nas gestões. As análises dos conteúdos sugerem que para o desenvolvimento das competências gerenciais os gestores baseiam-se em experiências profissionais anteriores e atuais, das quais se remetem para garantir constante aprendizado em competências individuais. Nota-se que para exercer a função de gestor os indivíduos recorrem às práticas administrativas para garantir ações com resultados satisfatórios, sendo assim, adéqua o conceito de que os serviços em saúde exigem estratégias sensatas e precisas para fixar-se no mercado como uma unidade de negócio como outra qualquer, porém com o diferencial de prestar serviços de saúde com qualidade.

Cíntia Cristina Souza Nassar e  
Natácha Bertoia da Silva

## As competências gerenciais de profissionais com diferentes formações atuantes na área da saúde

### 1 Introdução

As organizações empresariais estão inseridas em um ambiente competitivo que a todo o momento exige ações eficientes e eficazes para a obtenção do sucesso. Segundo Ruas (2005) cada vez mais o foco está dirigido para os resultados e para as responsabilidades junto às tarefas, e cabe aos gestores além de saber fazer, apresentar a capacidade de identificar e selecionar o como. Para tanto, os gestores que fazem parte deste contexto devem possuir algum diferencial que possibilite alavancar e almejar os melhores resultados para as organizações.

As competências individuais, que abrangem as competências gerenciais, são as que conseguem conectar os projetos organizacionais aos individuais (RUAS, 2005). Sendo assim, a competência gerencial seria a possibilidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais para cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação (ZARIFIAN, 2001).

Para desenvolver práticas gerenciais de um serviço, sabe-se que o indivíduo deve dispor de alguns conhecimentos e características. O presente estudo vem elucidar estes aspectos e qualificá-los como os gestores no setor saúde desenvolvem suas atividades.

No setor saúde, observa-se que os gestores possuem formação técnica específica e a seleção destes profissionais ocorre após o indivíduo atuar alguns anos em sua área profissional. Nestes casos, ao serem indicados para o cargo gerencial do serviço, muitas vezes esses profissionais não apresentam formação administrativa prévia e acabam se deparando com situações que para eles são de difícil manejo.

Segundo Ruas (2005), as organizações empresariais estão inseridas numa realidade que exige alta capacidade de adaptação e desenvolvimento constante. Para tanto, não

há mais tolerância para uma gestão baseada no empirismo. Ruas (2005) relata que há novas exigências e novas competências organizacionais que não traduzem em novidades, mas sim estratégias que são importantes e/ou desejáveis pelas empresas para manterem a competitividade de mercado.

Ao elucidar as competências gerenciais para atingir o sucesso organizacional, questiona-se qual seria o perfil adequado do profissional capaz de alavancar os serviços em saúde. No intuito de agregar o valor de instituição de negócio a um serviço de saúde algumas medidas devem ser tomadas. Entretanto questiona-se se caberia ao gestor em saúde proporcionar esta nova visão.

Os profissionais capazes de ter discernimento que em saúde há a necessidade de zelar por seu ambiente organizacional são os gestores em saúde, sendo que algumas atividades que lhes competem são o planejamento, a organização da empresa, a direção dos colaboradores e controle das suas ações.

Diante destas questões, sugere-se reconhecer quais são as habilidades e conhecimentos necessários que um gestor da área da saúde deve desenvolver para obter resultados de suas ações, a fim de demonstrar qual o diferencial desenvolvido por este profissional e quais são suas competências gerenciais que devem ser desenvolvidas baseando-se no estilo, na visão, nos objetivos e missões institucionais, para a direção e desenvolvimento dos recursos humanos, para estabelecer planejamento e estratégias futuras e manter controle eficiente de seus resultados e ações (RUAS, 2005).

Tendo em vista essas indagações e a permanente adaptação do meio gerencial para as novas tendências de mercado, o setor saúde necessita de uma atenção especial para conseguir adequar-se às novas exigências organizacionais. Assim, este estudo tem como objetivo geral: compreender como os gestores que atuam na área da saúde desenvolvem suas competências.

Visto que as organizações em saúde estão em processos de adaptações para adequar-se como instituições de negócio, cabe ao gestor em saúde desenvolver ações eficientes e

eficazes para envolver os indivíduos com suas responsabilidades, permitir mudanças individuais para ser possível propor inovações adequadas às organizações. Portanto, compete ao gestor o comprometimento com a organização e seus recursos disponíveis, sejam eles materiais ou humanos, para promover a satisfação de seus clientes internos e externos (JUNQUEIRA, 1990).

Para tentar evidenciar as características de maior relevância e importância para os gestores em saúde, buscou-se abordar profissionais que atuam neste setor, mas que apresentem diferentes formações, a fim de evidenciar pontos convergentes e divergentes em suas práticas administrativas. As formações profissionais variadas permitem uma abordagem diferenciada ao conceito de competência, pois a competência nos negócios pode ser diferente da competência de um determinado Tribunal Judicial, e que não são os mesmos no campo profissional e educacional (IRIGOIN e VARGAS, 2004).

Desta maneira, este estudo está estruturado em cinco sessões, incluindo esta introdução. Na segunda parte, o referencial teórico que aborda conceitos de competências e como pode ser a associação desta à função gerencial e, como os gestores em saúde podem desenvolvê-las e aplicá-las em suas organizações. Na terceira parte, são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo; seguido pela apresentação e análise dos resultados. E na quinta e última parte, encontra-se as considerações finais sobre a pesquisa.

### 2 Referencial Teórico

Esta seção aborda os conceitos principais de competência, bem como sua relação com a função gerencial, as ações e mecanismos existentes para o seu desenvolvimento. Por fim, discute-se suas peculiaridades na área da saúde.

#### 2.1 Competência

O termo competência, no final da Idade Média, era utilizado pela linguagem jurídica para atribuir a uma pessoa ou a uma corte para apreciação e julgamento de certos te-

mas (ISAMBERT-JAMATI, 1997; BRANDÃO E FARIA, 2003). E, no século XVIII, o termo foi associado à idéia de quantificar a capacidade individual para o desenvolvimento de um determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Com a ascensão do capitalismo, marcado pelo período da Revolução Industrial, o conceito de competência aplicou-se para o indivíduo que desenvolve uma tarefa sem desperdícios de tempos e movimentos permitindo resultados com maior êxito, posteriormente aplicado por Taylor, no início do século XX (SANDBERG, 2000). Ainda baseando-se nos conceitos de Taylor e Ford, as atribuições de competências estavam atreladas às qualificações dos indivíduos que detinham destes conhecimentos proporcionados pelo acúmulo de experiências desenvolvidas ao longo de sua carreira profissional (DUTRA, 2002).

Mais no final do século XX outros autores complementaram conceitos e conotações para o termo competência. McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993) desenvolveram estudos neste período compreendendo a competência como um conjunto de qualificações que o indivíduo desenvolve para garantir excelentes resultados em um determinado trabalho ou situação.

No entanto, no campo da gestão organizacional, Mclagan (1997), Brandão e Guimarães (2001) e Ruas (2001) relatam que há diferentes maneiras de utilizar o termo competência. Os conceitos de maior valia buscam não só considerar diversas dimensões do trabalho, mas também correlacionar a competência ao desempenho. Com outra linha de pesquisa, Dutra, Hipólito e Silva (1998) definem a competência como capacidade do indivíduo em gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Ainda no século XXI, outros autores indicam que o termo competência adquire uma grande variabilidade de conceitos ao seu respeito. No intuito de defini-lo com maior exatidão, Durand (2000) e Nisembaum (2000) reconhecem que competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.

Muitos autores compreendem as competências individuais como um conjunto dessas responsabilidades e atribuições. Para tanto, o conhecimento refere-se ao conjunto

de informações armazenadas na memória do indivíduo, capazes de proporcionar impacto e relevâncias no comportamento. Habilidade está associada à capacidade individual de utilizar o conhecimento com produtividade. A atitude foi conceituada como o indivíduo relaciona-se ao trabalho, a objetos ou situações (BRANDÃO e FARIA, 2003).

Fleury (1992) apresenta um conceito mais amplo, ao definir as competências individuais como a ação responsável e reconhecida, que garante integrar, transferência de conhecimentos, recursos, habilidades, desde que estes agreguem valores econômicos para as empresas e valor social ao indivíduo.

## 2.2 Competências gerenciais

O termo gerenciamento foi descrito na antiguidade, ainda de maneira arcaica. As grandes construções históricas, como as Pirâmides do Egito, a Muralha da China e os próprios castelos, já detinham do exemplo de alguém para distribuir os afazeres, delegar ordens, estabelecer prioridades e fornecer os materiais (ROBBINS e COULTER, 1998). Naquela época, a prática de administrar os empreendimentos era rudimentar, pois não havia aplicação de técnicas mais elaboradas para obtenção dos resultados.

No século XVIII, com o advento da Revolução Industrial, surge um novo conceito de administrar. Neste período a referência gerencial concentrava-se no dono do negócio com forte centralização de poderes. Com o crescimento das empresas, instituiu-se a utilização de estruturas hierárquicas e especializações de funções acrescentando-se a este, cenário surgiu a figura do profissional gerente assalariado (ROBBINS e COULTER, 1998).

Para Boog (1991) cabe à função gerencial o exercício de habilidades técnicas que denotam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente ligado à área de atuação do gerente; habilidade humana, as formas de lidar com as pessoas e habilidades conceituais, que cabe ao gerente a visão do todo, ou seja, uma visão sistêmica.

Segundo Ruas (2005), com as inova-

ções organizacionais e de gestão, cada vez mais comum no mundo dos negócios, a função gerencial vem sofrendo alterações. Estudos mais recentes prevêem empresas com redes de líderes, equipes autônomas de trabalho, gerência rotativa, entre outras formas de gestão. Para o autor é fato que as organizações exigem a expansão do conhecimento dos gestores, bem como o desenvolver de especialidades e de experiências.

Para Ruas (2005) há necessidade de explicitar os pilares de competência gerencial a fim de torná-los executáveis e compreensíveis. Os recursos associados ao conhecimento (saber) podem incluir o conhecimento do ambiente, que podem estar armazenados em bancos de dados, capazes de esclarecer culturas e conhecimentos sociais, atividades, produtos e processos organizacionais. O conhecimento geral e teórico, responsável pelos conceitos e conhecimentos aplicáveis; e por fim, o conhecimento operacional, entender como agir ou como funciona.

Aos recursos de habilidade (saber fazer), envolve o aprendizado pela experiência profissional. E, para o recurso de atributos (saber ser/agir) pode dividir-se em profissional e pessoal. O profissional fica caracterizado pelas experiências profissionais que exigem percepções sobre os processos formais e normatizados para os procedimentos específicos e, pessoal que pode dividir-se em intrínseco - iniciativa, saber ouvir, disposição, responsabilidade, autoconfiança, imaginação e abertura a mudança - e relacional - capacidade de bom relacionamento pessoal, comunicação adequada e facilidade para negociar (RUAS, 2005).

Minstzberg (1973), renomado acadêmico da área de gestão, propôs oito habilidades gerenciais, apresentadas no quadro I.

Quadro 1 – Habilidade gerenciais

Habilidade	Característica
Relacionamento com colegas	Capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, para garantir os objetivos próprios ou recíprocos;
Resolução de conflitos	Capacidade de conciliar e tomar decisões para resolver os conflitos;
Comunicação e processamento de informações	Desenvolvimento de práticas comunicativas para apresentar-se como representante da organização e desenvolver relacionamentos com redes informais;
Tomar decisões em condições de ambigüidade	Os gestores enfrentam situações imprevistas e, com seu poder decisório, devem se atentar para as tomadas de decisões que muitas vezes são embasadas em poucas informações;
Alocação de recursos	Decidir o local e quantidade de alocar seu tempo, recursos materiais e humanos. Cabendo a esta habilidade enumerar as prioridades, a fim de que as escolhas sejam as melhores;
Empresariais	Capacidade de identificar problemas, oportunidades, sugerir mudanças e inovações empresariais;
Introspecção	Capacidade de reflexão e auto-avaliação. O gestor deve entender sua função, seu impacto sobre os indivíduos e a organização;
Liderança	Necessária para o desenvolvimento do trabalho em equipe, que compreende orientação, treinamento, motivação, uso da autoridade, estabelecer metas e avaliação de desempenho;

Fonte: Elaborado pelas autoras baseado em Minstzberg, 1973

Para Picarelli (1997), as competências gerenciais apresentam-se em quatro categorias:

- 1- Interacionais:** refere-se as capacidades interpessoais e de liderança;
- 2- Solução de problemas:** desenvoltura para o planejamento, visibilidade dos conflitos, tomada de decisão e organização. Com estas qualificações, o gerente torna-se capaz de identificar, formular e executar ações eficientes para minimizar os problemas;
- 3- Capacitação:** aplicada quando o gestor percebe a necessidade de mudar e aplica esta mudança. Para a concretização desta atitude torna-se necessário desenvolver a capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade, e;
- 4- Comunicação:** estritamente relacionada à capacidade do gerente se comunicar com eficiência e de maneira eficaz, sejam estas de forma escrita, oral e nas interações interculturais.

Antonello (2004) destaca que o desenvolvimento de competências gerenciais baseia-se em processos de aprendizagem formais e informais, após a interação entre fatores individuais (micro-processos) e organizacionais (macro-processos) no contexto das relações em grupos. Para tanto, o desenvolvimento de competências são produto de um conjunto complexo de interações entre os aspectos pessoal, grupal e organizacional.

Para elucidar o conceito de competência emocional, Goleman (1999) faz referência a alguns componentes necessários para garantir a inteligência emocional: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, sociabilidade e empatia. Estes elementos podem ser necessários para o gestor garantir um ótimo desempenho em seu trabalho e garantir a gerencia de si próprio e a seus relacionamentos com seus clientes internos e externos.

Cheetham e Chivers (2001) elaboraram estudos para compreender como os profissionais adquirem e mantêm suas competências profissionais. Estes autores sugerem uma aprendizagem por métodos formais e informais nos processos. Ao elucidar o conceito de informal, estes autores acreditam que este é o mais importante para a maturação profissional e, classificam o conhecimento formal

como a fundamentação básica, ou seja, o aprendizado dos conhecimentos teóricos especializados e as habilidades profissionais básicas.

A referência para a maturação profissional atribui-se ao conhecimento adquirido por indivíduos com profissões diferenciadas ou experiências adquiridas durante o desenvolvimento de suas competências profissionais que podem ser incorporadas após um período de formação e passando por um treinamento formal. (CHEETHAM e CHIVERS, 2001)

Cheetham e Chivers (2001) elaboraram os conceitos mais relevantes para a aprendizagem informal, os quais são apresentados no quadro 2.

**Quadro 2** – Principais métodos de aprendizagem informal para profissionais

Atitudes e ações	Características
Prática e repetição	Diversas tentativas para realizar alguma coisa, praticar, ensaiar e preparar-se antecipadamente;
Reflexão	Mesmo com conhecimento prévio sobre o assunto, elaborar observações e avaliações para as ações;
Observação e Cópia	Reconhecer modelos profissionais e embasar-se em seus estilos e comportamentos;
Avaliação	Necessidade de buscar críticas a seu respeito através de seus superiores, colaboradores e clientes;
Transferência de ocupações extra-profissionais	Importante praticar atividades extra-profissionais para desenvolver conhecimentos complementares;
Atividades de mais esforço ou tensão	Desenvolver práticas inovadoras, e desenvolver atividades com alto grau de complexidade para as situações complexas;
Mudança/alteração de perspectiva	Acompanhar as tarefas desenvolvidas por outros profissionais a fim de estabelecer relações com clientes internos e externos;
Mentoring	Procurar estabelece relações com pessoas de formações diferentes ou não, para adquirir conhecimentos;
Absorção inconsciente	Aprendizagem inconsciente adquirida pelo relacionamento com indivíduos mais experientes;
Uso de dispositivos mentais	Desenvolver análise mais crítica, tais como pensamento analítico e otimismo para tomadas de decisões mais complexas;
Articulação	Desenvolver técnicas para argumentar e defender conceitos e idéias;
Colaboração	Trabalhar com equipes multidisciplinares para possibilitar adquirir conhecimentos de outros assuntos e competências.

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em Cheetham e Chivers, 2001

### 2.3 Competências dos gestores em saúde

Para exercer a função gerencial é necessário deter de conhecimentos e habilidades que se fundamentam em técnica, administração, política e psicossocial. Estes critérios não são específicos para um único estilo de gerência eficaz, mas servem para apontar as qualidades necessárias nas ações dos gerentes (JUNQUEIRA, 1990).

Conforme Junqueira (1990), um bom profissional técnico não necessariamente será um bom gestor apenas com conhecimento específico de seu trabalho gerenciado; o mesmo não se deve esperar ter um bom gerente sem conhecimento específico do trabalho gerenciado. Para o autor, não se toleram conhecimentos de especialistas apenas em um assunto, mas um conhecimento amplo

que pode ser passado a diante.

Segundo Irigoin e Vargas (2004), nos serviços de saúde há dificuldade em reconhecer e diferenciar os conhecimentos técnicos necessários para a execução da profissão e o aprendizado individual adquirido a partir das teorias, promovendo assim competência profissional e individual respectivamente. Para estes autores, competência profissional é a construção social de conhecimentos significativos e úteis para o desempenho eficiente numa dada realidade no trabalho, que se adquire não apenas pelo ensino, mas também em situações vivenciadas em seu trabalho que exigem a execução de respostas.

Irigoin e Vargas (2004) sugerem algumas competências em saúde: prestar cuidados de enfermagem ao paciente, monitorar as condições sanitárias do ambiente e do material utilizado no atendimento ao paciente, realizar tarefas de instrumentação para equipes de saúde bucal; e não consideram competências em saúde o conhecimento teórico pertinente às formações técnicas.

As observações de Junqueira (1990) indicam que a prestação dos serviços públicos em saúde no Brasil apresenta uma ineficiência e a baixa qualidade nos serviços. Para este autor, o baixo desempenho que se observa no setor público em saúde não deve ser atribuído apenas à incompetência, à desmotivação, aos baixos salários, às condições precárias no trabalho, mas, sim à inexistência da responsabilidade gerencial.

Isto demonstra que sem planejamento, direção, coordenação, organização e controle, o desempenho organizacional não terá eficácia. Neste sentido, a função do gerente é fundamental para estabelecer relações interpessoais, reconhecer as estruturas, tecnologias, metas, o meio ambiente e reconhecer os seus usuários dos serviços em saúde.

Seguindo as novas exigências de mercado no contexto econômico, os serviços em saúde, segundo Cunha (2006) estão preocupados em adequar suas ações a novas tendências gerenciais tais como: gestão do conhecimento, da informação e competências, a liderança (coach), identificar unidades de negócios, modificando o contexto da administração nos servi-

ços em saúde, muitas vezes empírica e pouco profissionalizada.

A fim de proporcionar tal mudança, Junqueira (1990) sugere a prática gerencial no setor saúde. No entanto, esta deve ser competente e compromissada com resultados e que garanta o estabelecimento de estratégias de planejamento e controle condizentes com a realidade dos serviços, dos recursos disponíveis e das necessidades em saúde da população.

Estudiosos admitem que os conceitos de gestão estratégica se aplicam aos serviços em saúde e são fundamentais para os processos gerenciais, sendo necessários: definição da missão, análise das necessidades e disponibilidades dos recursos, desenvolvimento e controle dos planos de ação, elaboração de políticas para viabilizar os planos e processos de avaliação (SIMÕES, 2003).

Diante deste contexto de mudanças, fica estabelecido que os gestores em saúde não devem estabelecer discursos, mas sim, constituir e aplicar ações com racionalidade, de uma lógica que deve ser voltada para a necessidade da população, do seu perfil epidemiológico, com o compromisso de produzir serviços de qualidade (JUNQUEIRA 1990).

Para gerir o serviço de saúde, passa a ser necessário desenvolver conhecimentos em administração associado aos serviços em saúde, e conseqüentemente, o gestor desta área deve trabalhar com sua equipe no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades do grupo, buscando um contínuo processo de melhorias destes (JUNQUEIRA, 1992).

Como função deste gestor, o poder decisório deve ser agregado ao seu cotidiano independente do nível e tamanho da organização ou sistema que lhe compete. Para aquisição de seus resultados torna-se necessário, não somente o conhecimento de técnicas administrativas, mas também um sistema de informações gerenciais para fundamentar suas decisões (JUNQUEIRA, 1990).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Desenvolveu-se nesta pesquisa um estudo qualitativo de caráter exploratório. De

acordo com Godoy (1995) a análise qualitativa se torna a mais indicada quando o que se objetiva é a compreensão do fenômeno, de uma forma ampla e em sua complexidade.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista que para Goode e Hatt (1969) consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social, como a conversação. Para Minayo (2000) a entrevista, como fonte de informação, fornece dados primários e secundários, referentes a fatos, opiniões, maneiras de atuar, conduta, razões conscientes ou inconscientes.

A partir da revisão teórica, elaborou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado buscando identificar a trajetória dos atuais gestores da saúde, bem como as competências relevantes para sua atuação e o processo de desenvolvimento das mesmas. A amostra é não probabilística, por conveniência, sendo a atuação como gestor na área da saúde na cidade de São Paulo o critério de escolha dos participantes.

Durante o mês de abril de 2010 realizou-se três entrevistas com gestores em saúde, com formações acadêmicas diferentes: uma enfermeira, um administrador e um médico. O quadro 3 apresenta uma síntese do perfil dos entrevistados.

A primeira entrevistada (E1), graduada em enfermagem há treze anos, com especialização em obstetrícia, atua na função gerencial mais de dez anos. Atualmente é gerente em uma Unidade Básica de Saúde da cidade de São Paulo, coordenando a prestação do serviço e uma equipe de 110 colaboradores, com formações diversas.

O segundo entrevistado (E2) é formado em administração de empresas há 10 anos e atua na função gerencial há 08 anos. Possui pós-graduação em Gestão estratégica em organização de saúde. É Superintendente de engenharia e logística de um hospital privado na cidade de São Paulo e suas atribuições ao cargo são coordenar, dirigir, comprar, planejar e negociação de contratos. Sua equipe é formada por 330 colaboradores, com formações diversas, como engenheiros, técnicos em edificações, pintores, eletricitas, advogados, farmacêuticos, entre outros.

O terceiro entrevistado (E3) é formado em medicina, pós-graduado em clínica médica, terapia intensiva e possui um MBA em gestão empresarial. Formado há 12 anos e atua na área gerencial há 07 anos. Coordenador de Unidade de Terapia Intensiva (UTI) num hospital privado na cidade de São Paulo e coordenador de um serviço de Ambulatório Médico de Especialidades (AME). Conta com aproximadamente 70 colaboradores em sua equipe, todos da área médica.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Característica	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Graduação	Enfermagem	Administração de empresas	Medicina
Tempo de conclusão do curso	13 anos	10 anos	12 anos
Pós-graduação	Obstetrícia	Gestão estratégica em organização de saúde	MBA em gestão Empresarial
Cargo Atual	Gerente de Unidade Básica de Saúde	Superintendente de engenharia de logística	Coordenador de UTI e AME
A quem responde	Supervisão privada e da prefeitura de São Paulo	Presidente do hospital	Diretor Geral
Quantidade de pessoas na equipe	110 pessoas	330 pessoas	70 médicos
Tempo de atuação na função gerencial	10 anos	08 anos	07 anos

As entrevistas foram transcritas na íntegra. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada buscando encontrar convergências e afirmativas nas entrevistas que conduzam à compreensão das competências do gestor em saúde.

#### 4 Apresentação e Análise dos resultados

Nesta seção são apresentados os principais resultados oriundos das três entrevistas com os gestores em saúde, buscando atender o objetivo do estudo que é compreender como os gestores que atuam na área da saúde desenvolvem suas competências.

Para desempenhar as funções gerenciais, o indivíduo escolhido para assumir este cargo deve deter de alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que foram adquiridos no decorrer de suas experiências profissionais e, para desenvolver ou aperfeiçoar estas competências o indivíduo deve recorrer aos recursos do aprendizado.

Sobre o início da carreira, todos os entrevistados relataram terem atuado por algum tempo como técnicos, respeitando suas formações de base. Ressalta-se que este período foi curto, sendo de três anos para E1 e E2 nas atividades de enfermeiro e administrador de empresas respectivamente e, de cinco anos para o E3 na atuação como médico.

Em relação à transição da atividade técnica para a gerencial, buscou-se por meio das entrevistas, analisar se a mudança foi decorrente de planos pessoais ou de uma proposta profissional. É interessante destacar que somente o E2, formado em administração de empresas, vislumbrava esta atividade desde o início da sua atuação profissional, provavelmente pelas características inerentes ao curso. Para a E1, o seu perfil indagador e de busca constante de aprendizado foram os aspectos que facilitaram a sua transferência para a atuação em gestão, oriundo de uma proposta profissional. O mesmo aconteceu com o E3, sendo que este ressaltou que a partir da atuação como gestor acabou se identificando com a profissão e a transformou em um planejamento pessoal.

Os entrevistados foram questionados

sobre o sentimento e o impacto causado pela transição para o cargo de gestor, os quais foram mais delicados para a E1 e o E2 visto que suas formações acadêmicas preparam estes profissionais para trabalharem com assistência em saúde, ficando a desejar o conhecimento para as questões administrativas e burocráticas. Assim, a E1 relatou que foi uma transição difícil, pois ainda na faculdade dizia “*Eu quero ser enfermeira e não enfermeira*” e o E3 explicitou que recebeu o convite de um colega de profissão para ajudar a gerir a UTI de um hospital “... *quando estou no plantão eu ainda gosto de ser médico, só que no plantão eu consigo resolver o problema de alguns doentes, e na gestão eu observo que eu consigo impactar na redução da mortalidade de muitos indivíduos*”. No entanto, para o gestor que possui formação específica em administração de empresas (E2) não houve impacto durante sua transição, pois considera que sua formação já prepara para o cargo, conforme discurso:

“... *o caminho da gestão foi uma complementação ao meu trabalho técnico, eu não acho que foi uma opção muito pessoal, como formação em administração de empresas é muito natural essa evolução pra nível gerencial, e eu fui formado numa escola de administração de empresas em que o tema da aula era o gerenciamento*”. (E3)

Para Irigoin e Vargas (2004), a competência profissional surge como construção social de conhecimentos úteis para serem aplicados numa determinada área do trabalho, e que não adquire somente pelo ensino técnico, mas com as experiências vivenciadas em seu trabalho. As entrevistas corroboraram com os autores, dois gestores responderam que o que garantiu sua contratação para o cargo foi a riqueza de suas experiências anteriores. A E1 passou por um processo seletivo e acredita que o que possibilitou sua contratação foi a diversidade de suas atuações anteriores como coordenadora em serviços de saúde, enquanto que o E2 acredita que foi sua diversidade de atuação em setores desde marketing, comercial até operações de qualidade.

Diferente dos anteriores, o E3 acredita que o relevante para a sua contratação foi a experiência anterior em gerência, a iniciativa de fazer uma pós-graduação em gestão empresaria-

rial e o bom relacionamento com a equipe e até mesmo com a diretoria. Assim, demonstrou, segundo Minstzberg (1973), a habilidade gerencial fundamental de relacionamento com colegas, para permitir relações formais e informais, para garantir os objetivos individuais e institucionais.

Além desses aspectos elucidados, os gestores mencionaram como importante a capacidade de desenvolver liderança e gestão de pessoas. Estas considerações podem estar relacionadas com a opinião de Cunha (2006), de que os serviços em saúde estão preocupados em adequar suas ações a novas exigências gerenciais, tais como: gestão do conhecimento, competências, a liderança e tratar o serviço como uma unidade de negócio.

Ao assumir um cargo profissional, as atribuições e tarefas desenvolvidas pelo indivíduo devem estar atreladas a sua nova função, entretanto para o desenvolvimento pleno dessas atividades pode fazer-se necessário abandonar rotinas antigas. Assim, as respostas dadas pelos gestores não foram diferentes. Todos relataram que deixaram de desenvolver algumas de suas atividades anteriores quando assumiram o cargo de gestor. Ressalta-se que esta mudança foi mais severa para os gestores com formação em saúde, pois os mesmos deixaram de se dedicar exclusivamente à assistência, e o administrador de empresas relatou que apenas enfatizou uma de suas áreas de atuação, o desenvolvimento de pessoas.

Em relação ao desenvolvimento das competências, os resultados das entrevistas indicam que os gestores desenvolvem conhecimentos, habilidades e atitudes buscando estabelecer medidas de controle, qualidade, direção, gestão de pessoas e reduzir os erros e agravos para também alcançarem o grande alvo de sua gestão, a minimização dos danos à vida de uma pessoa. Cabe salientar que somente um entrevistado relatou ter participado de um curso de qualidade total em saúde com duração de 60 horas e que lhe foi bastante útil.

A competência gerencial possui alguns pilares estruturais para garantir a eficiência e eficácia em seus resultados, compreendidos pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. RUAS (2005) reconhe-

ce os recursos associados ao saber que inclui o conhecimento do ambiente, conhecimentos sociais, teóricos e de processos organizacionais. Visando verificar a prática gerencial dos gestores, questionou-se a real importância da formação profissional inicial junto à função gerencial atual.

O conhecimento prévio na área da saúde é essencial para desenvolver uma excelência em serviços gerenciais, segundo os entrevistados 1 e 3. Este último ressaltou que o domínio da área médica é fundamental para uma ótima gestão em saúde ao afirmar que *“...se houver um administrador que não detém do conhecimento tem coisas que ele nunca vai saber e terá muita dificuldade de entender, como exemplo o caso dos medicamentos genéricos se são bons ou não”*. No entanto, para o E2 a formação de administrador de empresas permitiu uma visão mais global da organização *“acho que o grande diferencial aí da formação em administração é essa visão mais multifacetada de uma organização, e isso em si garante resultado, esse conhecimento pode alavancar a organização”*.

Para E3 o domínio do conhecimento da área médica é fundamental para uma ótima gestão em saúde, *“Sem dúvida é indispensável, você precisa ter noção médica de alguns aspectos”*. Segundo Brandão (1999) as competências individuais são compostas por um conjunto de responsabilidades e atribuições: o conhecimento, habilidade e a atitude. Neste sentido, os participantes deste estudo que possuem formação acadêmica em saúde demonstraram necessidade em adquirir conhecimento em práticas administrativas, tais como: finanças, economia e gestão de pessoas. Em contra partida, o administrador de empresa tem clara convicção que jamais irá se tornar presidente em uma instituição de serviços em saúde, pois acredita que este profissional deve ser um médico com visão gerencial.

Junqueira (1990) refere-se à gestão em saúde como uma necessidade. Mas que deve ser tratada com competência e compromisso com resultados para garantir planejamento e controle condizentes com a realidade dos serviços, dos recursos disponíveis e das necessidades em saúde da população. Sobre os fatores

mais relevantes para gerenciar um serviço em saúde, os entrevistados apontaram o senso crítico, a comunicação, a visão por processos e o trabalhar com objetivos. Em relação ao diferencial que os gestores em saúde devem possuir, indicaram que o mais importante seria o conhecimento sobre a função, a persistência pela melhoria e pela excelência e a compreensão do diferencial das pessoas.

Cheetham e Chivers (2001) argumentam que para desenvolver as competências gerenciais primeiramente torna-se relevante analisar os conhecimentos formais do indivíduo, ou seja, o aprendizado dos conhecimentos teóricos especializados e as habilidades profissionais básicas.

Em relação às diferenças entre ser gestor e ser enfermeiro, administrador de empresas e médico, os entrevistados que apresentam formação na área da saúde consideram que sim, sendo que E3 não tem tanta certeza. Para E1 *“Muito diferente, muito diferente, porque na assistência eu assumo pelas minhas responsabilidades e na gerência eu respondo pela responsabilidade de todos”*, para E3 *“Sim e não. O médico pode considerar gestor dentro do seu plantão, mas tem uma diferença de você gerir o seu plantão e gerir toda a unidade”*. Já E2 não considera nenhuma diferença, *“Risada... acho que é semântica, não vejo diferença”*.

Os entrevistados, de uma maneira geral, identificaram que as competências gerenciais mais relevantes e que ainda são passíveis de melhorias são as práticas administrativas, na questão de RH, normas, leis, financeiro, contabilidade e habilidade em reconhecer e definir as prioridades que cada situação exige.

As habilidades gerenciais de Minstzberg (1973) abordam a capacidade do gestor em identificar problemas, oportunidades, sugerir mudanças e inovações empresariais (habilidade empresarial), destacando-se, assim a importância das metas.

Sobre a obtenção de resultados e as dificuldades em atingir suas metas, a E1 acredita que o principal facilitador para atingir suas metas é o fato dos colaboradores terem consciência de suas responsabilidades. O E2 relata ter muita dificuldade em atingir suas metas, e *“...considera*

*que por mais que você esteja dentro da organização não tem como conseguir fazer tudo”*. Para o E3 trata-se de *“...uma luta diária, pois acredita que não é fácil implementar as ações e ter uma aceitação muito boa”*.

Para Ruas (2000 e 2005) os recursos de habilidade (saber fazer e saber agir) estão associados ao aprendizado pela experiência profissional. Estes conceitos permitem entender que situações ocorridas no exercício da função gerencial podem ser marcantes e proporcionarem oportunidades de aprendizados além de exigir percepções sobre processos formais e procedimentos específicos, que podem ser divididos em intrínsecos (iniciativa, saber ouvir, disposição, responsabilidade, autoconfiança, imaginação e abertura a mudança) e relacionais (capacidade de bom relacionamento pessoal, comunicação adequada e facilidade para negociar).

O E2 comentou de uma experiência muito produtiva que foi ter trabalhado com a questão da qualidade de um serviço e possibilitar uma racionalidade administrativa para as unidades de negócios do hospital, passando a ser uma conquista de toda a organização.

A E1 relatou um episódio ocorrido em um hospital particular em que trabalhava que lhe proporcionou aprendizado sobre custos e benefícios. As luvas de procedimentos eram reutilizadas após passarem por um processo de esterilização. Acreditando que havia um prejuízo financeiro (pois havia a necessidade de aquisição de produtos químicos utilizados em processo de esterilização) e alocação desnecessária dos recursos humanos (funcionários capacitados para desenvolver este procedimento), a gestora fez um levantamento orçamentário e situacional desta rotina para provar ao seu superior de que tal prática não atribuía benefícios para a instituição, pois para adquirir as luvas de procedimento já preparadas para o uso, os custos eram menores.

O E3 relatou uma situação em que ele tentou implantar um *check list* para ser respondido por seus funcionários, mas observou que os mesmos não aderiram à prática de preencher o documento. Percebeu, naquele momento, que os seus objetivos estavam óbvios somente para ele. Para este gestor, ficou o aprendizado de que

para implantar uma nova tarefa que deverá ser desenvolvida por seus colaboradores, torna-se necessário desenvolver estratégias de comunicação eficientes para que seus colaboradores executem as tarefas com êxito.

Essas respostas sugerem que os aprendizados em competências gerenciais dos entrevistados estão atrelados à observação crítica do ambiente organizacional, aplicabilidade de medidas intervencionistas e inovadoras para almejar resultados eficazes. Sendo assim, estes dados corroboram as colocações de Cheetham e Chivers (2001) que consideram ações plausíveis de avaliações, reflexões e atividades de mais esforço ou tensão junto a ações inovadoras estratégias de aprendizado informal no contexto organizacional.

Sobre a percepção dos gestores sobre a importância de suas atuações, num primeiro momento, os três entrevistados apresentaram um silêncio. A E1 resume em “*Muita responsabilidade*”, o E2 entende que o gerente tem três desafios “*garantir que a rotina seja executada adequadamente, gerenciamento da equipe pra poder desafiar situações e promover melhorias estruturais, e em uma visão mais humanista é a possibilidade de desenvolver pessoas*”, o E3 considera a responsabilidade de passar as informações a seus subordinados “*de uma forma que todos entendam o serviço e promovam resultados*”.

Os resultados das ações intervencionistas dos gestores podem ser obtidos através de indicadores quantitativos e qualitativos. De um lado, a E1 relatou que recebe um retorno dos colaboradores sobre as ações tomadas e, baseado neste “*...tem como parâmetros se suas ações foram boas ou não*”. Por outro lado, o E2 acredita que esta devolutiva vem através dos indicadores de desempenho, para melhor quantificar suas ações, pois acredita que “*quem não controla, também não gerencia*”. O E3 acredita que suas ações principais são sempre para melhorar o dia a dia dos médicos, e se eles aplicam suas ações, considera que foram positivas.

Os entrevistados foram unânimes ao responderem que se sentem mais confiantes para a atual função e, admitem mais responsabilidades e desafios, comparados ao início da carreira gerencial. Isto indica que a vivência pro-

fissional é capaz de atrelar conceitos práticos e teóricos na aquisição do aprendizado e desenvolvimento das competências gerenciais.

### 5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo central compreender como os gestores que atuam na área da saúde desenvolvem suas competências. Para a realização do estudo, de caráter qualitativo, utilizou-se a técnica de entrevistas com gestores que atuam no segmento saúde, mas que possuem formações técnicas diferentes.

Os discursos indicam que os gestores consideram o conhecimento técnico e prático adquiridos na área da saúde como fundamental para uma gestão com melhor pertinência ao setor.

Esta opinião dos gestores está atrelada aos objetivos e metas a serem obtidos pelos serviços. Pois acreditam que para as tomadas de decisões devam se embasar no conhecimento do melhor tratamento médico para o seu cliente, considerar que nem sempre o mais barato é o mais eficaz para os pacientes e compreender que as ações adotadas podem impactar diretamente no aumento ou redução do ciclo saúde-doença, bem como, na mortalidade do indivíduo.

No intuito de abordar os serviços em saúde como um ambiente organizacional, os gestores aplicam e desenvolvem estratégias administrativas capazes de classificar as instituições como uma unidade de negócio. Estes procedimentos são aplicados pelos gestores através de atividades que requerem habilidades em finanças, ações em controle, capacidade de negociação, gestão de pessoas e a busca incessante por qualidade no serviço.

Para a obtenção dos resultados de ações intervencionistas os gestores desenvolvem indicadores qualitativos e quantitativos. A utilização de metas permite aos gestores, ações com conteúdos concretos e fundamentados em critérios específicos, não se admitindo mais gerir o serviço com ações ou medidas realizadas em caráter empírico.

Por meio das entrevistas, pode-se constatar que o aprendizado das competências gerenciais está atrelado a experiências profissionais anteriores e formações técnicas básicas,

mas há necessidade de complementar seus conhecimentos para promover uma gestão mais eficiente. Interessante destacar que as competências relevantes representam um conjunto de competências técnicas (estatística, controle e reconhecimento de prioridades) e competências comportamentais (gestão de pessoas, capacidade de liderança). Para isso, acredita-se que a formação técnica e teórica adequada para gestor em saúde é de um profissional da saúde com uma visão gerencial ou administrador de empresas com conhecimento dos serviços em saúde.

O presente estudo conta com limitações. O número restrito de entrevistas realizadas não permite identificar a totalidade de competências desenvolvidas e aplicadas pelos gestores em saúde e, a dificuldade na interpretação e comparação das respostas dadas pelos gestores, uma vez que os termos técnicos utilizados são de diferentes contextos profissionais.

Logo, esta pesquisa indicou a importância de se estudar as competências gerenciais individuais no âmbito organizacional, principalmente na área da saúde. Assim, visando aprofundar e elucidar os perfis e competências dos gestores da saúde, sugere-se que estudos futuros devam recorrer à amostras mais significativas, utilizando-se uma possível abordagem quantitativa.

### Referências Bibliográficas

ANTONELLO, C.; **As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências.** In: **ENANPAD**, 28º, 2004, Curitiba.

BOOG, G. G.; **O desafio da competência.** São Paulo: Best Seller, 1991.

BOYATZIS, R.; **The competent manager: a model for effective performance.** New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; FARIA, M. F. B; **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** **Revista de administração contemporânea.** V.07, nº 03, pags. 35-56; jul/set 2003.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.; **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions.** **Journal of European Industrial Training.** v. 25, n.5, p. 248-292, 2001.

CUNHA, I. C. O.; NETO, F. R. G. X.; **Competências gerenciais de enfermeiras: um novovelhodesafio? Texto contexto enfermagem**, v.15(3): 479-82, jul-set. 2006.

DURAND, T.; **L'alchimie de La compétence.** **Revue Française de Gestion**, Paris, nº 127, p.84-102, jan/fev. 2000.

DUTRA, J. S.; **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.; **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M.; **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais: Rausp—Revista de Administração da USP**, v.27, nº 04, out/dez 1992.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, março-abril, pp. 57-63, 1995a.

GOLEMAN, D.; **Do que é feito um líder.** **Revista HSM Management.** p. 68-78, maio/junho 1999.

GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Nacional, 1969.

IRIGOIN, B. M. E.; VARGAS, Z. F.; **Competên-**

**cia profissional:** manual de conceitos, métodos e aplicações no setor de saúde. São Paulo: Senac, 2004

ISAMBERT-JAMATI, V.; **O apelo à noção de competência e a orientação profissional: da sua criação aos dias de hoje.** In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

JUNQUEIRA, L. A. P.; Gerência dos Serviços de Saúde. **Cadernos de Saúde pública**, v.6 (3): 247-259, jul/set, 1990.

JUNQUEIRA, L. A. P.; **Gerência dos serviços de saúde.** In: Anais da Conferência nacional de saúde. Descentralizando e Democratizando o Conhecimento; v. 01, Brasília, 1992.

McCLELLAND, D. C.; Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, Jan. 1973.

MCLAGAN, P.; **Competencies: the next generation.** Training & Development, p. 40- 47, May 1997.

MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Ed. Abrasco, 9-197, 2000.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: Harper & How, 1973.

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

PICARELLI, F. V.; (Equipe Coopers & Lybrand). **Remuneração por habilidade e por competências:** preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S.P.; **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

ROBBINS, S.P.; COULTER, M. **Administração.** 5 ed Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998

RUAS, R.L.; **Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências:** pro-vações e desafios. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão:** Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: na interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v.43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SIMÕES, A.R.; **Gestão estratégica nas organizações públicas de saúde:** um estudo de caso da consolidação do SUS Municipal (dissertação). São Paulo: Centro Universitário Álvares Penteado. UNIFECAP, 2003.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work:** models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

ZARIFIAN, P.; **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

# MESA REDONDA



## Gestão Por Competência

As organizações têm percebido que a valorização do capital humano é fundamental para a sobrevivência num ambiente fortemente competitivo. No entanto, os modelos de gestão de pessoas tradicionais, conhecidos como administração de recursos humanos não são adequados a esta realidade.

Desta maneira, surgem modelos alternativos como a gestão por competências, cuja proposta é integrar e orientar esforços dos colaboradores visando à estratégia organizacional. É um modelo que visa resultados benéficos tanto para a organização, quanto para os indivíduos que nela atuam, principalmente pelo fato de reconhecer e valorizar aqueles que contribuem mais diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

### Natacha Bertoia da Silva - Mediadora

Hoje, discutiremos um tema bem atual e relevante para todos, principalmente para os futuros administradores e para aqueles que já o são.

Agradeço nossos convidados, a professora Letícia Menegon e o professor Renato de Albuquerque Citero, que possuem vasto conhecimento e experiência no assunto e contribuirão muito para o nosso debate. Os convidados falarão um pouco mais de suas experiências e comentarão sobre o modelo de gestão de competências.

### Profª. Letícia Menegon

Atualmente, as grandes organizações e multinacionais (ao menos grande parte de-

las) têm implementado o modelo de gestão de pessoas por competência. Em certo momento, achou-se que isso era modismo, mas ele consolidou-se nas grandes organizações, porém ainda existe muita barreira para a implementação desse modelo nas médias e pequenas empresas. O que eu sinto ainda é a grande dificuldade que os profissionais têm para transformar aquilo que eles encontram na literatura em prático e factível para a vida organizacional.

As empresas de consultoria desenvolvem módulos próprios, modelos diferentes e concorrentes, algumas trabalham com modelos comportamentais, outros com a visão do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) que falaremos aqui. Ainda existe, mesmo nas grandes empresas que implementaram esse modelo, uma discussão dos resultados que ela tem gerado, principalmente da praticidade na aplicação desse modelo. Saibam que em qualquer organização que vocês venham a trabalhar, serão cobrados por suas competências e não mais pelos conhecimentos ou por formação, mas sim pelo que você entrega para a organização. É claro que para entregar um trabalho bacana você precisa de um background, que precisa ser desenvolvido de várias formas, não somente acadêmico. Mas que darão subsídios para desenvolver as competências exigidas pelas organizações. Acredito que o grande problema (ainda) das empresas é tornar isso algo concreto. Às vezes o modelo existe na organização, mas as pessoas sentem dificuldade em praticá-lo.

#### **Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Esse conceito de gestão foi se desenvolvendo, algumas vezes por questões políticas, ou questões internas da empresa, o projeto acaba não trazendo o status desejado, mas durante esse período de atuação consegui observar que o modelo de gestão por competência é uma fórmula de sucesso. Se vai ser modismo ou se é o novo meio de trabalhar, temos que lembrar de onde veio essa gestão de pessoas por competência. E ela não veio de uma iniciativa pura e simples de recursos humanos, mas sim com a transformação que as empresas começaram a passar na década de 80. Essas empresas passaram a ter uma série de reestruturação de nível, uma visão

de processo mais estruturado, estrutura mais flexível, e com isso, os cargos e as visões tradicionais não conseguiam adaptar muito bem o conhecimento aplicado aos resultados pelas pessoas. Então, toda a visão estava direcionada para essa ideia de cargo, de serviço e mérito. Foi onde começaram a pensar em outra atividade. Existe uma série de mudanças de visões pelas empresas, elas trabalham com o conceito do “chá”. Eu já vi uma série de outros modelos trabalhados, como o conhecimento aplicado que gera resultado para que possa ter um modelo de gestão por competência. As empresas grandes começaram com essa visão. As empresas pequenas questionam que para fazer um modelo desses tem certa complexidade, e realmente tem, mas acredito que é possível desenvolver uma série de modelos de acordo com a empresa.

#### **Natacha Bertoia da Silva**

Nós verificamos que empresas que implantam o modelo, muitas vezes, demoram a obter um resultado com a gestão por competência, por uma resistência interna das pessoas ou por todo o processo de adaptação ao novo modelo. Mas mesmo com todas estas dificuldades, verificamos que é uma tendência nas organizações. Gostaria que os convidados comentassem os benefícios da implantação desse modelo para a organização.

#### **Profª. Letícia Menegon**

Em relação aos benefícios, o maior deles é o alinhamento daquilo que as pessoas fazem nas organizações com as suas estratégias. É um modelo que está bastante embasado nas estratégias organizacionais, na verdade, o modelo de gestão de pessoas por competência surge e começamos a pensá-lo a partir das estratégias organizacionais e das competências essenciais, e obviamente, extraímos as competências individuais. Acho que o grande objetivo desse modelo é este alinhamento. Hoje ainda muitas empresas não formulam. Às vezes as políticas e práticas de gestão de pessoas não estão alinhadas às estratégias organizacionais, e elas precisam estar, senão ficam dois mundos paralelos que não se conversam. Com esse modelo, as pessoas passam a agir de acordo com os objetivos da empresa, com a visão de futuro.

#### **Natacha Bertoia da Silva**

Letícia, como a empresa pode alinhar as competências individuais às organizacionais?

#### **Profª. Letícia Menegon**

Um exemplo bem simples que eu costumo dar em sala de aula é de uma empresa inovadora de destaque no mercado que precisou, ao longo dos anos, desenvolver uma cultura organizacional para melhorias, práticas e políticas de recursos humanos que favorecessem a inovação. Precisou desenvolver tanto os processos quanto as pessoas, de modo que conseguisse criar um recurso que fosse difícil de imitar. Criou uma base de processos, de práticas e políticas que possibilitassem essa inovação acontecer.

Assim, o fundamental no modelo de gestão é você conhecer profundamente como a empresa trabalha, o que cada setor faz e ter a capacidade de entender e participar de outro setor. Você é capaz de resolver outros problemas mesmo não sendo sua função, mas pelo bem da empresa. Alinhamento estratégico da empresa é isso.

#### **Natacha Bertoia da Silva**

Renato, baseado na sua experiência, gostaria que comentasse porque muitas empresas utilizam o modelo tradicional de gestão de pessoas. Até que ponto a alta direção quer resultados? Quais benefícios a empresa pode perceber com a implantação do modelo de gestão de pessoas por competência?

#### **Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Esse modelo pode ajudar muito a empresa alavancar resultados e trazer mais produtividade para os seus empregados. No modelo tradicional, o que as empresas têm é um modelo fragmentado de cargos em que cada um tem suas responsabilidades e cuida do seu próprio espaço dentro da organização. Eles são avaliados por fatores que não estão diretamente relacionados às estratégias da empresa. Às vezes as pessoas têm uma criatividade maior, mas não no foco ligado à estratégia da empresa. Com isso, as empresas acabam não entendendo onde estão os pontos fracos dos seus profissionais e as lacunas de conhecimento e de experiência que eles deveriam ter para gerar um resultado melhor. Por outro

lado, os empregados, vendo o próprio modelo que tem de avaliação - muitas vezes ligado apenas na ideia de ter um aumento salarial - não estão preocupados onde estão os gaps de desempenho dele. Então, cada um vai desconhecendo o que o outro quer de fato. A partir do momento que você desenvolve o modelo de gestão por competência, alinha a estratégia da empresa, o que vai clarificar e o que a empresa quer de cada um, os empregados começam a entender “onde que eu estou” no desempenho esperado e “no que eu estou agregando de valor para a empresa”. A partir daí, a pessoa começa a desenvolver seus pontos fracos para que possam ser superados e assim trazer um resultado melhor.

Pelo lado da empresa, essa gestão de competências faz uma avaliação, acompanha o desempenho do empregado, e começa a entender onde estão os erros dos empregados, que às vezes são coletivos. Entendendo isso, a empresa pode orientar o seu profissional com o intuito de uma produtividade maior - essa é a grande vantagem do modelo por competências em relação ao tradicional. É a visualização do que cada um está agregando, no que pode agregar mais em termos de resultado, e isso fará com que a empresa tenha um resultado muito maior.

#### **Natacha Bertoia da Silva**

Você mencionou dois aspectos muito importantes: processos de remodelação e de desenvolvimento. Até que ponto as empresas podem ampliar a aplicação da gestão por competência? Por que os funcionários podem pensar que um modelo novo pode gerar mudança de salário e na questão de desenvolvimento também. Até que ponto as empresas conseguem aplicar o modelo nos outros processos de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção?

#### **Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Quando as empresas começam a desenvolver o modelo de gestão por competência, querem sanar algum ponto específico que está fraco e pode ser melhorado dentro da organização, mas na visão que eu tenho trabalhado todos esses anos, é o modelo de gestão por competência de forma mais ampla que envolve pelo menos cinco grandes sistemas de gestão de pessoas. Um

deles que é muito importante entender é a parte de estrutura de recursos humanos, necessário para atender a gestão de pessoas por competências, definir o rumo da nova gestão da empresa, preparar a área de Recursos Humanos para lidar com isso e dar suporte para a organização. É necessário rever toda a parte de RH, tecnologia e de relacionamento com os clientes internos. Outro modelo é a parte de desempenho, pois não adianta ter um modelo de avaliação, desenvolver uma ferramenta para avaliar as pessoas e só medir. É necessário olhar o resultado das avaliações e criar planos de ação para as pessoas. Por isso, esse sistema é muito importante e serve de base para quase todos os outros serviços de RH. Eu vou avaliar as pessoas, entender o desempenho delas e melhorá-las. Outro sistema importante é a parte do desenvolvimento, que a partir do momento da medição e avaliação da pessoa, deve-se avaliar como desenvolver a pessoa para que ela possa crescer na carreira. O quarto sistema é criar uma base para reconhecer o resultado que a pessoa está trazendo. É capaz de trabalhar com toda a parte de renovação. Fora do Brasil algumas empresas trabalham este modelo de competência, com a remuneração mais variada. Eu prefiro trabalhar com o modelo de remuneração fixa, incorporando no salário das pessoas, o resultado que elas obtiveram naquele momento. Pelo fato de ser um reconhecimento remunerado, vai gerar melhores rendimentos no futuro. O último sistema é a parte de atração de novos talentos, buscando mecanismos que possam avaliar competências do candidato. Isso é algo muito complexo de se fazer, eu, por exemplo, prefiro através da observação, acompanhar o trabalho antes de ser entregue. Não é só numa entrevista ou numa dinâmica que a gente consegue fazer isso, mas em alguns aspectos consegue-se trazer as habilidades que a pessoa trouxe de outras empresas e também do comportamento que demonstra na nova empresa. Então esses cinco grandes sistemas dão a base para se trabalhar o modelo de gestão por competência que traz resultados para a organização.

#### **Natacha Bertoia da Silva**

Letícia, seria possível você comentar um pouco das dificuldades? Em sua opinião, qual

é a maior dificuldade de implantar este tipo de modelo em uma organização?

#### **Profª. Letícia Menegon**

Vou responder com base nas minhas experiências profissionais. Não posso generalizar, de modo algum, porque a minha experiência foi restrita a um número de clientes. Acho que a principal dificuldade sofrida é a credibilidade da área de RH. As pessoas, normalmente, não acreditam muito no trabalho que esses indivíduos executam e quando veem mais um modelo, é aquele negócio: “Lá vem o RH”. Então acredito que seja a primeira grande resistência. E um projeto como esse precisa do envolvimento da organização como um todo. A grande aprovação precisa vir da presidência para que o projeto comece a ganhar corpo. Lembro quando estava no projeto de uma empresa de telecomunicações, a diretora de RH era uma pessoa muito boa, ela sabia do que falava, mas não conseguia apoio interno das outras diretorias, pois ninguém dava credibilidade à área. Então, a alta direção realizou uma “manobra”, que achei um tanto arriscada, mas era necessário politicamente. Eles levaram o diretor de estratégia e da área financeira para assumir a diretoria de RH, foi só assim que ele conseguiu tocar o projeto para frente. Apesar da antiga diretora ser muito boa, faltava credibilidade, que é o primeiro ponto. Além disso, existem outros dificultadores desse modelo. O primeiro é um projeto que leva muito tempo para ser desenvolvido, porque você tem que trabalhar o tempo todo com a definição do que é a competência para aquela organização. Normalmente, ao menos em minha experiência, identificavam-se as competências e os seus diferentes níveis de complexidade, pois não dá pra cobrar de um analista o mesmo nível de competência que um gestor. Então as pessoas também sentiam muita dificuldade em transformar a idéia, pois estava na cabeça delas, mas sem transferir para o documento. Isso era uma dificuldade porque as pessoas desanimavam nesse período. E também algumas experiências ruins que tivemos é que a aplicação do modelo de gestão por competência acabou impactando enormemente a folha de pagamentos, e quando isso acontece, às vezes a primeira reação é: “vamos deixar esse projeto

para trás”. Eu já vi vários gestores afirmando que não querem o modelo se for para aumentar a folha de pagamento. Esses foram o que eu mais vivenciei na minha vida profissional. O Renato que teve experiência com outros clientes pode comentar também a respeito.

#### **Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Realmente um grande ponto de resistência é a questão dos Recursos Humanos. Infelizmente esta área não é vista como área estratégica ou que pode agregar um valor maior à organização. Ainda é visto como um centro de custo, que mexe com pagamento e treinamento de pessoas. A empresa enxerga isso como um custo, e não como algo que pode agregar resultados. O diretor de RH não chega à diretoria para discutir de igual para igual com outros setores, por isso fica difícil vender o projeto internamente pela complexidade do modelo de competências e pela necessidade de que haja pessoas de todas as áreas participando e contribuindo, pois são eles que poderão dizer quais são realmente as competências importantes para o processo de cada um deles. É fundamental que haja essa participação e que o RH seja esse catalisador das ações que estão dentro da empresa. Enquanto isso não acontecer, algumas resistências irão existir. Outra dificuldade é a questão de todos crescerem dentro de um modelo normal, cada um com seu cargo de longo prazo. Mas a realidade dos últimos 10 ou 15 anos, ao menos as pessoas que trabalharam conosco, são pessoas que já tinham uma bagagem maior e já vem dentro deles esse modelo mental. Então, para eles é bem difícil mudar esse modelo para uma visão diferente. É necessário “catequizar” mesmo, explicar qual vai ser o resultado porque vai ser bom, o que vai agregar para a empresa e para o profissional. Essa resistência natural prejudica muito, mas a comunicação pode ajudar a selecionar.

#### **Natacha Bertoia da Silva**

Então você acredita que é possível implantar o modelo em todos os níveis da organização? Pois muitas vezes, principalmente no discurso, aborda-se mais o modelo para a área administrativa. Você acredita que no nível operacional, isso é possível também?

#### **Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Sim, acredito. Em 99% dos projetos que já fiz, o modelo foi desenvolvimento para todos os níveis e para toda a empresa. Uma ou outra empresa fez para o nível gerencial mais para sentir como que é o processo. Atuei em empresas de energia, da área pública, saúde, e que trabalham com produtos agrícolas, e nestas o modelo foi para a empresa toda. Então acho que é viável, claro que quando eu estiver trabalhando em um nível especialista ou gerencial, há uma complexidade até maior porque as competências têm uma dificuldade, uma amplitude maior do que na parte operacional. Para mim é possível aplicar em todos os níveis, e também em todos os tamanhos de empresas. Tem a complexidade da gestão, mas hoje existem ferramentas que as permitem lançar os seus modelos e a gestão fica muito mais simples. Mas é fundamental que cada alteração de estratégia, ou mudança de cenário, a empresa também revise as suas competências, principalmente as mais genéricas.

#### **Natacha Bertoia da Silva**

Letícia, você citou a visão que as pessoas têm da área de RH no Brasil. Você acredita que seja viável? Até que ponto as empresas estão preparadas para o modelo de gestão por competência?

#### **Profª. Letícia Menegon**

Frente às minhas experiências, eu concordo com o Renato quando ele fala que o modelo pode ser aplicado em organizações de vários tamanhos. Se pensarmos em termo de modelo é possível, mas se pensarmos nas pequenas e médias organizações isso se torna um pouco mais difícil porque existe um despreparo técnico muito grande de visão estratégica das pessoas que trabalham nessas empresas. O que você espera de um profissional que encabece um modelo desses? Que ele saiba discutir as estratégias da organização e, às vezes, nem o dono da empresa sabe discutir quais são as estratégias da organização dele, aí fica difícil levar esse modelo para frente. Nem falo muito das pequenas, mas as médias empresas têm essa dificuldade, então acho que é muito mais relacionado ao preparo técnico para incrementar um modelo como esse,

mas nem todo mundo é factível. Uma aluna minha da pós-graduação que trabalha para uma empresa de sorvetes, em crescimento muito grande no Litoral Norte de São Paulo, implantou o modelo de gestão de competências para a empresa. Só que ela me relatou: “Minha grande dificuldade é que os donos não sabem discutir estratégia. Não sabem para onde querem ir, só sabem que querem crescer”. Então acho que esse é o grande empecilho do modelo.

#### **Natacha Bertoia da Silva**

Eu acredito que além da questão dos empreendedores e dos proprietários de médias empresas, muitas vezes os próprios gestores das empresas de grande porte acabam sendo uma barreira para implantar o modelo por competência, muitas vezes mascarado.

Renato, você já comentou um pouco sobre a questão dos indivíduos e dos colaboradores. Vejo isto como sendo uma barreira muito forte para a implantação do modelo nas organizações, porque temos indivíduos que querem simplesmente emprego e um salário no final do mês. Quais ações a empresa pode implantar para conscientizar os colaboradores de que o modelo é algo favorável para todos?

#### **Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Realmente quando você entra em uma empresa e desenvolve um modelo que mexe na carreira e na vida das pessoas para rever todo o modelo de crescimento deles, modelo de moderação e de avaliação de desempenho, existem algumas resistências. Acredito que o ponto chave para minimizá-las seja dois pontos que tenho trabalhado bastante em todos os projetos. Um deles é a parte de comunicação - o que é o modelo, como funciona, o que é importante, como pode trazer resultados para as empresas e para as pessoas. O que eles vão conseguir tirar realmente e tentar mostrar que pode ser uma relação de ganha-ganha. Se a empresa está ganhando, o empregado também está.

Outro ponto é o desenvolvimento e a implantação. Eles têm de ser participativos, pois não adianta eu, como consultor, diretor ou presidente da empresa, montar um plano e falar que

tem que ser implementado porque isso não irá acontecer, e se conseguir será com muita resistência. Normalmente os trabalhos que eu faço são voltados a chamar um grupo de pessoas, às vezes até um grupo heterogêneo, com gerentes, especialistas e técnicos para que eles possam participar da construção e, a partir daí, sejam multiplicadores do modelo.

Como a gente já imagina, as pessoas entram nas empresas e desejam estabilidade sem querer algo muito inovador que possa revolucionar a vida deles. Estão interessados em ter algo mais tranquilo. Isto é um engano de se pensar porque as empresas querem realmente criar algo novo, já que os profissionais vão ficar com eles durante muitos anos, portanto, eles também têm de estar motivados para fazer esse trabalho.

Quando começamos um projeto em uma empresa pública de saneamento no interior de São Paulo que tinha uma participação muito forte do sindicato, o presidente da empresa veio falar que eles iam fazer o grupo de trabalho conforme foi pedido. Entenderam que era a melhor dinâmica, só que disseram que o presidente do sindicato dos empregados e um representante de outro sindicato iam participar também. Então você já imagina que a resistência na hora de desenvolver o trabalho seria grande. O projeto até foi possível, tivemos várias conversas com ele e com o próprio grupo, sempre mostrando o trabalho de conscientização, o que é o modelo, porque é importante e como que pode ser aplicado. Depois da metade do trabalho, ele (presidente do sindicato) era um dos maiores defensores do trabalho e quando algum empregado reclamava, ele defendia e explicava que o modelo era um benefício para o grupo.

Quando há comunicação, você explica e traz as pessoas para trabalhar junto. Você consegue quebrar as barreiras e fazer com que o projeto seja um sucesso, implantado e que traga resultados.

#### **Natacha Bertoia da Silva**

A partir de agora, os participantes poderão se dirigir aos convidados com perguntas. Solicito que vocês se identifiquem com nome e turma (se forem alunos). Quem gostaria de começar?

**PERGUNTA - Professora Tatiana Iwai**  
**Quando você implementa um processo de competências, na verdade o que você altera basicamente é o indicador de performance porque agora você vai avaliar pelas competências, ou seja, conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.**

**Se esse pressuposto está correto, ou seja, se o processo de avaliação de performance já existe, e basicamente está alterando o indicador, e não o conteúdo do comentário de por que o modelo causa um impacto tão forte na folha de pagamento?**

#### **Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Acho importante haver uma mudança no processo da avaliação da gestão por competências. Normalmente a dinâmica que se tem de avaliação de desempenho da forma tradicional é o chefe avaliando o subordinado. Às vezes tem outro tipo, mas é algo mais restrito.

O ideal, pelo menos na minha visão, quando se está desenvolvendo um modelo de competência, não é simplesmente apurar os números para ver se a pessoa cumpriu ou não, é muito mais interessante e até fundamental que esse processo seja revisto e se torne mais amplo. Dos projetos que tenho desenvolvido, procuro sempre trabalhar com um comitê de avaliação, não apenas o chefe subordinado. Então no comitê vai participar o chefe, um par do profissional que está sendo avaliado, uma terceira pessoa que seja especialista naquele processo (podendo ser um profissional de nível gerencial), um técnico que tenha uma visão profunda daquele processo e, ainda algum cliente ou fornecedor, normalmente interno. Isto tudo é para que perceba o que está sendo entregue a ele como resultado, como cliente ou como fornecedor como é que as demandas estão sendo solicitadas a ele.

Acho que existe uma mudança de processo sim. Seria interessante de se trabalhar porque estimula a comunicação, interação e a troca de experiências. A avaliação fica muito mais efetiva.

Da parte do aumento da folha de pagamento, é relativo. Tem duas empresas que quando fomos implantar o modelo, realmente



gerou um custo à empresa. Mas foi porque ela possuía funcionários que estavam agregando resultados, e por esse motivo estavam sendo reconhecidos. Então nesse sentido, a folha acaba elevando porque do outro lado os empregados que não estão agregando tanto para a organização, têm uma maior possibilidade legal de baixar os salários. Quem está ganhando mais do que está agregando, continua ganhando aquilo, quem estava ganhando menos, vai começar a ganhar o tanto que se agregou de fato. Alguns casos podem não ser um valor alto. Não presenciei nenhuma situação que tivesse extremamente alto, mas com certeza sempre vai ser mais alto do que o esperado. O financeiro sempre vai olhar e falar: “vamos conversar melhor sobre isso”. Existem saídas para evitar isso em curto prazo e trabalhar a longo prazo, rever uma preparação salarial, ou fazer uma implementação mais gradual.

Mas o importante é que fique claro para a empresa que o custo maior vai gerar um resultado maior também. E a partir do momento que a pessoa reconhece que se sentiu reconhecida, ela também irá manter a sua motivação até o resultado aumentar. A tendência é que o resultado seja maior. Acredito que no médio prazo, existe uma pendência desse custo maior se pagar com a melhoria de resultados.

**Natacha Bertoia da Silva**

Aproveitando que comentou sobre a questão da avaliação, você acredita que a avaliação dentro do modelo de gestão por competência é mais neutra e imparcial do que num modelo tradicional? Por que tem muitas pessoas no Brasil que pensam: “o fulano teve aumento porque é amigo do chefe”. Então, até que ponto o modelo de gestão por competência é mais justo?

**Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Se for bem trabalhado no aspecto de ter comitês de avaliação, ter um grupo de pessoas capacitadas, que são reconhecidos pela empresa como pessoas capacitadas para fazer a avaliação de um grupo de empregados. A partir do momento que isso é feito e as pessoas são realmente conhecidas como capacitadas, consegue-se tirar de fato a visão do lado pessoal da amizade.

Ficará muito claro se uma pessoa tentar usar uma situação dessas num comitê de avaliação. Eu tive experiência de participar de comitês e a gente percebe que um avaliador está com alguma resistência ou está querendo privilegiar alguém. Cabe a quem está coordenando a avaliação, saber lidar com essa situação e tentar contornar.

Aliás, um ponto importante nos comitês de avaliação é ter alguém que não esteja avaliando, que seja o mediador de fato (alguém da área de Recursos Humanos ou uma pessoa contratada de fora) para mostrar que as avaliações estão sendo feitas com o mesmo critério, com a mesma isenção.

**Profª. Letícia Menegon**

As pessoas acham que pelo fato de implementar um modelo de gestão de pessoas, outras métricas deixam de existir na organização, o que não é verdade. As metas, os resultados individuais ou coletivos podem andar em paralelo com o modelo de gestão de pessoas por competências. É que o modelo tem a capacidade de abranger questões até um pouco subjetivas. Quando você fala em trabalho em equipe nas organizações, às vezes é difícil mensurar isso numa métrica. Então ele abrange outras questões da organização, mas as outras métricas organizacionais não deixam de existir, elas apoiam um mode-

lo de gestão de pessoas.

**Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

O importante dentro do modelo de gestão de pessoas é ter uma remuneração fixa. As outras metas mais quantitativas e qualitativas também, mas que são mais de curto prazo e variáveis de acordo com o tempo, ou seja, o esforço que eu faço hoje e consigo atingir uma meta, não garante que no ano seguinte eu atingirei essa meta novamente. São transações variáveis. O ideal para a empresa é trabalhar uma visão completa de remuneração fixa ou por competência, modelo fixo consistente, e também variável consistente, ligado a métricas, indicadores que podem ajudar na empresa. A parte de benefícios é um aspecto de remuneração também importante. São esses três grandes eixos que tem de ser trabalhados de forma conjunta para conseguir reconhecer e gerar novos resultados para a organização.

**PERGUNTA-Professor Arnaldo Turuo Ono**  
**Boa noite! Tenho quatro perguntas sobre o tema. Como uma empresa pode identificar que ela tem problemas de gestão de suas competências? Qual é a importância do planejamento estratégico para a continuidade do modelo? Como se identifica que o modelo de gestão por competências não está funcionando? E como eu posso “vender” essa proposta para a alta administração?**

**Profª. Letícia Menegon**

Eu acho que a única forma de você conseguir implementar um modelo na organização é oferecer preparo técnico e conceitual para as pessoas. Elas precisam aprender a discutir estratégia, depois precisam ter profissionais chaves preparados para desenvolver esse modelo em conjunto, porque não é responsabilidade de uma única pessoa. O grupo de indivíduos responsável precisa estar preparado para a execução e implementação desse projeto, e até a própria concepção. Então, acho que é uma questão de preparo. O que nós vemos muitas vezes, pelo menos as experiências que eu tive, é que hoje as áreas de

recursos humanos das pequenas empresas estão muito infiltradas por pessoas formadas em psicologia, que tem um conhecimento muito específico em treinamento, recrutamento de seleção ou remuneração. E só conhece aquele “mundo”. O profissional para começar a conceber um modelo como esse, precisa ter uma visão sistêmica e entender de posicionamento da organização, saber discutir quais são os recursos que a organização quer desenvolver para competir com os demais concorrentes. Tudo isso exige preparo intelectual das pessoas. E é o que mais a gente tem dificuldade de encontrar nessas pequenas e médias empresas.

Em relação à segunda pergunta referente às empresas não cuidam do planejamento estratégico, o modelo pode ficar desatualizado. Você pode ter um conjunto de competências sendo cobrados, mas que já não refletem mais a realidade da organização. Então, a organização pagará o pecado de não rediscutir suas estratégias e de não rediscutir constantemente esse modelo e seu conteúdo, que são as definições das competências. Se eu redireciono estrategicamente a organização, eu posso não precisar mais de algumas competências, elas não terão mais serventia para a minha organização. Se eu não fizer esse trabalho de monitoramento, fico para trás.

A terceira questão, como identificar se um modelo de gestão de pessoas por competência não está funcionando. Eu acho que são os próprios resultados da organização como um todo e não do indivíduo. Os resultados organizacionais é que vão dar uma sinalização de que isso está funcionando bem ou não. Claro que a gente pode estabelecer algumas métricas organizacionais, mas de um modo geral é isso. Estamos conseguindo ir para aquele caminho que nós nos propusemos a ir anteriormente?

E como vender esse modelo para a alta administração? É preciso saber discutir estratégia e relacionar a estratégia com a parte de gestão de pessoas. Eu sempre comento com os meus alunos, executivos e clientes, que você precisa ter uma visão sistêmica da organização, e estar muito bem fundamentado teoricamente. Quando nós olhamos a teoria de visão baseada em recursos, conseguimos fazer um link muito forte entre estratégia e pessoas nas organizações

e tem até uma base econômica por trás disso. Então, eu acho que na medida em que você consegue explicitar isso e ter arcabouço teórico e prático para discutir fica mais fácil de vender o modelo.

**Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Em pequenas empresas realmente é muito mais complicado pela falta de preparo das pessoas. Às vezes, o dono ou o presidente da empresa até tem uma visão mais clara e ele é quem vai ser o “padrinho” do projeto e fazer com que ele aconteça. Realmente é um desafio. Inclusive, tenho participado junto ao conselho de administração do grupo, justamente em discussão de problemas ligados à gestão de pessoas e o nosso foco tem sido trabalhar em cima de pequenas e médias empresas para tentar entender onde é que eles estão com deficiências e carênc-



cias técnicas em relação ao tema para que possamos desenvolver o modelo de inseminação de conhecimento para, pelo menos, entender onde é que estão essas carências e começar a ajudá-los nesse sentido. Isto realmente existe, mas é algo que tem que ser trabalhado ao longo do tempo.

Em relação às grandes empresas que não estão acompanhando essa estratégia, realmente o ponto é esse mesmo. Vai chegar uma hora em que o modelo vai começar a reconhe-

cer pessoas, aumentar a folha de pagamento, dar promoções por resultados que não estão trazendo benefícios para a organização. Então, em algum momento a empresa sentirá que o custo do modelo está mais caro do que o resultado que está agregando. E isso, não é a culpa do modelo em si, mas sim do que não foi feito, que alguém não acompanhou, não atualizou. É a mesma coisa que se pensarmos no modelo de remuneração que se trabalhou na década de 70 e 80, em que era o plano de maturidade onde muitas empresas públicas trabalharam com esse modelo que reconhecia as pessoas pelo conhecimento que elas tinham, agregando ou não à organização. O que acontecia, era que, muitas vezes os funcionários praticamente sumiam da empresa porque estavam fazendo cursos de pós ou especializações, e quando voltavam, traziam o diploma, e com isso ganhavam aumento. No entanto, traziam resultados? Chegou um momento em que isto ficou insustentável, levou a uma situação em que as empresas perceberam que não funcionava. “Quem ganha mais é quem não está aqui!”. Quem está aqui trabalhando não tem como fazer cursos, então, vai ficar com o mesmo salário, era isso que acontecia.

Se o modelo de competências também for deixado de lado em termos de atualização, acompanhamento de resultados e as estratégias da organização, acontecerá isso também. Começará a gerar um custo que não vai se sustentar. A culpa não é do modelo em si, mas sim da gestão dele. Isto vale para qualquer empresa que envolva custos para a organização, não necessariamente para gestão de pessoas, pode ser financeiro, marketing, pode ser o que for. Se não estiver alinhado à estratégia, não houver uma garantia e acompanhamento de que isso traz resultados para a organização e, que vai ser um acerto de custo e não realmente algo que vai agregar valor à empresa.

Terceira questão: como identificar problemas do modelo de gestão de competências? É necessário verificar se o resultado está crescendo na mesma medida que os custos que a empresa está tendo, se eles estão no mesmo patamar. O custo não é só a folha de pagamento, é a parte de treinamento, desenvolvimento das pessoas numa empresa que acorda com um montante para fa-

zer o desenvolvimento das pessoas.

Em relação a como “vender” o modelo para a alta administração, é tendo um discurso de estratégia de fato, é saber mostrar para o presidente e diretores os resultados que foram trazidos. Quando falo em resultado não adianta falar de sustentabilidade ou qualidade. O primeiro ponto que perguntarão será o financeiro. Os outros são importantes também, mas o financeiro será o primeiro que vão querer saber. Então, realmente é mostrar de onde é que pode vir esse montante desse investimento que está sendo feito e o que é que pode trazer resultados a médio prazo. Deixarei claro que o modelo de competência não trará resultado a curto prazo, pois o modelo de competências é uma coisa que se tem um tempo de desenvolvimento e que agregará valor para a empresa. É um retorno mais de médio e longo prazo. Os empresários e executivos devem estar cientes disso, pois é um investimento que estão fazendo, mas tem retorno com certeza.

#### **PERGUNTA - Professor Luciano Schmitz Simões**

**Dentro daquilo que você mesmo pontuou, existe aqui um novo contexto. Até a década de 80, você proporcionava um modelo estritamente produtivo, sem passar muito por pessoas, já hoje tem a ideia de valorização das pessoas, da capacitação delas, de proporcionar um pouco o prazer, enfim, das satisfações, entre outros desenvolvimentos.**

**Fico pensando que já tive experiência como consultor também, de propor a gestão por competência, mas existe sim uma dificuldade muito grande por parte dos líderes, gestores, donos, principalmente das pequenas empresas. Foram dois casos que aconteceram comigo que eu propus a gestão por competência e um deles teve sucesso, enquanto que o outro não, devido a cultura tradicional muito voltada para as relações pessoais... Como podemos fazer? Como efetivamos essa venda?**

#### **Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

O que tem que ser feito quando se aborda um cliente é entender quais são os pro-

blemas que estão lhe motivando a pensar num modelo desse tipo, estudar o mercado deles, entender o cenário em que eles vivem naquele momento, e com isso buscar uma fórmula específica para o cliente.

Tive clientes que passaram por um momento de reestruturação, de uma desregulamentação devido uma nova lei na parte de saneamento e energia; eles estavam preocupados com esta situação porque o mercado da área ia crescer.

Na hora de ser chamado para conversar o porquê isso é importante, deve-se entender que naquele momento para as empresas era importante reter os talentos e as pessoas que tinham conhecimento, pois sabiam que os concorrentes iriam buscar estes profissionais. Buscaram informações que ajudariam mostrar ao líder da empresa de que ele precisaria reter essas pessoas, o que não significaria pagar mais, mas sim, reconhecer o que eles estavam fazendo, dar uma visão de carreira, dar perspectiva de crescimento pessoal também, buscar argumentos, alguns financeiros e outros mais qualitativos para poder fazer essa venda.

#### **Profª. Letícia Menegon**

Eu acho que o professor Renato desenvolveu a pergunta amplamente, eu concordo realmente. Você precisa conhecer cada especificidade do cliente, saber o mercado, e a discussão tem que direcionada aos fatores estratégicos para a organização.

É necessário conhecer cada realidade, por isso que eu falei lá no início da nossa conversa que o modelo de gestão de pessoas por competências é realmente customizado. É difícil você ter um padrão para todas as empresas. Desde a sua concepção até o documento, ele é customizado, dificilmente você consegue transferir esse modelo de uma organização para outra, porque cada uma tem sua realidade.

#### **PERGUNTA - José Hugo da Silva Santos - 6º ciclo**

**Trabalho em uma organização filantrópica do terceiro setor e vocês disseram que o modelo de gestão por competências se aplica a qualquer tipo de organização. Quero**

**saber se vocês têm algum exemplo prático de aplicação desses conceitos em alguma organização do terceiro setor.**



#### **Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

Do terceiro setor não. Eu tenho uma experiência é na área de saúde de uma entidade filantrópica que tem hospital, creche, num total de 15 entidades aproximadamente.

Esse foi um trabalho que desenvolvi em 2005, e você tem que tomar cuidado com o discurso, porque falamos em resultados e núcleos, e às vezes eles acreditam que esse não seja o objetivo deles, mas sim retornar para a sociedade toda a dinâmica da empresa. É uma questão de adaptação da forma de como trabalhar, mas é importante porque às vezes as empresas do terceiro setor acabam não tendo uma visão de carreira, de desenvolvimento das pessoas e estão ali para ficar no mesmo patamar de agregação de valor ou de posição, mas acho que dá para trabalhar com esse desenvolvimento também.

É claro que quando falo em competências, muitos pensam em remuneração, mas a questão é também servir para melhorar o resultado da empresa e, com isso, ter uma maior produtividade e criar a sua ação dentro do cenário

em que ela atua. Ela não precisa necessariamente pensar em resultados ou ficar aumentando salários. Têm várias alternativas que acho viáveis para todos os segmentos, mas com alguns ajustes com certeza.

**PERGUNTA - Gabriela Nunes de Oliveira - 2º ciclo**

**Percebi que o modelo de gestão por competência influencia o comportamento do funcionário que aparentemente fica mais motivado. Qual é o maior desafio para que o funcionário concorde com essa mudança? O que impede mais?**

**Profª Letícia Menegon**

Acho que é lidar com o desconhecido. Toda vez que se implementa um modelo diferente de uma organização, interfere diretamente com a vida das pessoas, com seu futuro; porque eu não vou mentir que às vezes um modelo de gestão de pessoas gera demissão. Aquelas pessoas que depois de avaliadas estão com salários altos e avaliações péssimas, tendem a sair da organização. Então, no modelo anterior, talvez elas estivessem mais confortáveis. Mas não é uma decisão delas, e sim da gerência. É discutida entre as diretorias da organização e, na verdade, a grande dificuldade dessas pessoas é aceitar que essa mudança vai ocorrer e, se não for bem comunicado, as pessoas resistirão a aderir esse modelo, mas elas não têm muita escapatória. Ou elas aderem, ou elas aderem.

**Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

As pessoas muitas vezes têm medo de mudar. Elas estão confortáveis naquela posição e não querem sair dela. Às vezes é o medo da mudança e, a comunicação pode ajudar. Às vezes as pessoas percebem que aquele modelo que existia era favorável a elas. Elas já tinham certo poder e influência naquele modelo dentro da organização, e com o novo modelo eles vão perder.

Esse fator talvez seja mais difícil de contornar porque quando as pessoas percebem isso, ela vê que pode até perder o emprego, então ela sempre irá reagir.

O importante é que tenhamos uma visão consistente porque num certo momento



as pessoas vão falar sozinhas, ou elas mudam e continuam na sessão delas ou elas vão realmente sair da empresa.

Acho que isso não é só para o modelo de gestão de competências, isso vale para praticamente qualquer grande mudança. Se analisarmos o cenário da década de 90 de privatizações, em que muita gente foi mandada embora, com certeza esse foi um dos fatores, e o outro foi também a reação dos funcionários. A pessoa não aceitava trabalhar dentro dessa nova empresa, da nova cultura que queriam empregar, uma gestão diferente; reagiu de uma forma que ela mesma saiu ou então, quem estava fazendo a gestão da empresa percebeu que a pessoa estava comprometendo o resultado do que ajudando, então, acabou dispensando-a. Isso vale para qualquer grande transformação e é algo que temos que estar preparado, pois esse cenário tem transformações contínuas. Antes da década de 80, as transformações eram mais lentas e aconteciam num espaço maior de tempo, agora não, elas vêm em ondas constantes. E é difícil, às vezes, de querer mudar de posição ou querer fazer algo diferente porque estava confortável daquele jeito. E isso vai ser algo constante na vida de todos nós.



**Natacha Bertoia da Silva**

Para finalizar, gostaria de ouvir dos dois convidados uma contribuição para os jovens e ingressantes no mercado de trabalho. Como que os jovens podem se preparar para o modelo de gestão por competência, e principalmente, quando pensamos no modelo de gestão por competência nas empresas, no mapeamento destas, sempre surgem as competências pessoais, e isso por um lado pode ser algo favorável e por outro, algo que dificulta o processo. Gostaria de ouvir dos dois algumas dicas a respeito.

**Profª. Letícia Menegon**

Para vocês que futuramente ingressam no mercado, eu acredito que hoje vocês têm que pensar numa atuação profissional mais ampla, no sentido de não aprender a fazer somente o que a organização oferece. É importante buscar sempre, ir além das suas atividades. Claro que terão que estudar sempre, mas busquem novos desafios para ampliar a sua atuação no espaço organizacional, mesmo que você não seja chamado, para que você tenha a capacidade de tentar entender um todo e não somente a parte.

Estar atento às movimentações do mercado com relação ao que será cobrado ou o que está sendo cobrado em relação às com-

petências dos profissionais. E para isso, tanto por meio de contato com outros profissionais ou leituras de revistas especializadas e livros que falem um pouco a respeito do tema, pois as organizações são dinâmicas e vocês terão que mudar para sobreviver nesse mercado. Não se acomodem! Esta é a principal dica que eu posso dar a vocês, até pra que consigam se adequar a esses modelos que estão sendo implantados nas organizações.

**Prof. Renato de Albuquerque Cítero**

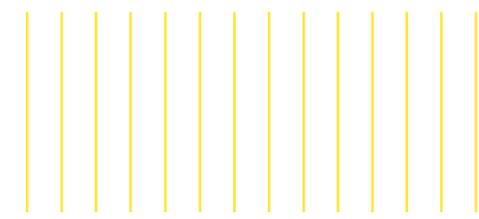
Vivemos em um cenário de mudanças, isso é uma constante. Vocês entrarão no mercado dessa forma. Para se manter, crescer, se estabelecer dentro da organização e ter uma carreira consistente, é importante ter a visão do que é o ambiente da empresa, o que as outras áreas fazem, como se relacionam, o que o meu trabalho está agregando à empresa, o que agrega a área em que atuo e o que está vindo de mudanças no cenário externo, tudo isso para que vocês estejam preparados antes que elas venham.

Cada vez é mais importante a rede de relacionamentos, troca de experiências e o contato constante. É fundamental aproveitar esse momento, de manter essa rede, pois é a partir desta que surgirão novas idéias, soluções e caminhos para o crescimento de cada um.

**Natacha Bertoia da Silva**

Gostaria de agradecer a ESAGS por proporcionar esse momento para discutirmos um tema tão relevante e que muitas vezes, por ser da área de Recursos Humanos, não é valorizado. Agradeço a professora Letícia e o professor Renato por estarem aqui com suas experiências e contribuições.

Agradeço também a participação da platéia. Acredito que essa Mesa Redonda deva ter contribuído muito a todos e despertado interesse pelo assunto.



# Cursos de Inglês nos EUA



University of Alabama



University of California Irvine



University of California San Diego

## TAIPA

### AICHICKEN

**Autores:** Luiz Paulo Silva, Gracielle Leão Carvalho, Marina Marques de Sena e Beatriz Duarte Busquets.

#### Considerações iniciais

O trabalho foi elaborado com o intuito de aplicarmos os conceitos básicos de administração aprendidos no decorrer do curso abrangendo as quatro funções administrativas: PODC - Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Realizou-se uma pré-análise contábil do empreendimento, além de serem apontados dados estatísticos, microeconômicos e noções de psicologia, obtidos mediante o material disponibilizado pelos proprietários e de pesquisas de campo realizadas com clientes, funcionários e proprietários.

Para tanto, foi feita a análise de pequeno porte Aichiken, composta por duas unidades: Panificadora e Restaurante Aichiken, conhecida como Costelão, que atua nos ramos de padaria, mini-mercado e restaurante, e está localizada no bairro Alemoa, em Santos, e uma filial, em Cubatão, conhecida como Aichiken Grill, localizada no Centro.

A partir da coleta e processamento de dados foi obtido o diagnóstico da empresa, verificando suas condições e situação atual, assim como do mercado em que atua. Identificadas as eventuais falhas e desperdícios foram sugeridas melhorias a serem implementadas.

#### I História da empresa

Em 1991, três irmãos de kasseguis foram ao Japão em busca de novas oportunidades. Três anos depois, voltaram ao Brasil sem nenhuma ocupação profissional em vista, e capital acumulado nos anos de estadia no exterior. Coincidentemente, encontraram uma pequena padaria à venda no bairro do Jardim Piratininga, em Santos. Os irmãos viram no local uma oportunidade de negócio e compraram em sociedade, buscando uma ocupação profissional.

Os sócios pouco entendiam sobre empreendedorismo, e procuraram informação

com amigos que já atuavam no setor. Durante um ano de trabalho na pequena padaria e bar, conseguiram gerar capital para liquidar todas as dívidas iniciais e viram que o local tinha um grande potencial inexplorado e fizeram uma reforma para melhor aproveitar o terreno e para começarem a servir refeições. Um dos sócios sugeriu a venda de costela de boi, por ser um produto muito apreciado pelo público-alvo. A princípio, a sugestão não gerou muito retorno, mas decididos a investir nesta ideia, pesquisaram e elaboraram um tempero com ingredientes que utilizavam no Japão, chegando assim à fórmula que alavancaria as vendas do produto.

Mediante o requintado tempero, se depararam com um problema: temperar a costela consumia muito tempo. Buscando uma solução para o problema, intuitivamente aplicaram o método de Taylor: observaram os funcionários preparando a costela e perceberam que a ineficiência estava na maneira como as carnes eram temperadas, então começaram a preparar o tempero em grandes quantidades, para que qualquer funcionário pudesse preparar o famoso prato.

O Aichiken só expandiu: agregaram um mini-mercado à padaria, começaram a oferecer entrega de almoços às empresas e abriram uma filial no centro de Cubatão, o Aichiken Grill, unidade composta por mais dois sócios, além dos três que compunham a sociedade inicial.

## 2 Análise do ambiente externo

### 2.1 Análise Competitiva da Empresa

Para analisarmos as condições físicas e o potencial competitivo das unidades de Santos e Cubatão nos provemos de bases sólidas realizando estudos quantitativos e qualitativos obtidos mediante a aplicação de pesquisas de satisfação com clientes. Posteriormente desenvolvemos análises estatísticas sobre os dados coletados selecionando os que julgamos ser mais relevantes. No total foram realizadas 168 entrevistas, sendo 108 dos clientes frequentadores da unidade de Santos e 60 clientes de Cubatão, que atribuíram notas de 1 a 4 para os parâmetros ruim, regular, bom e ótimo, como

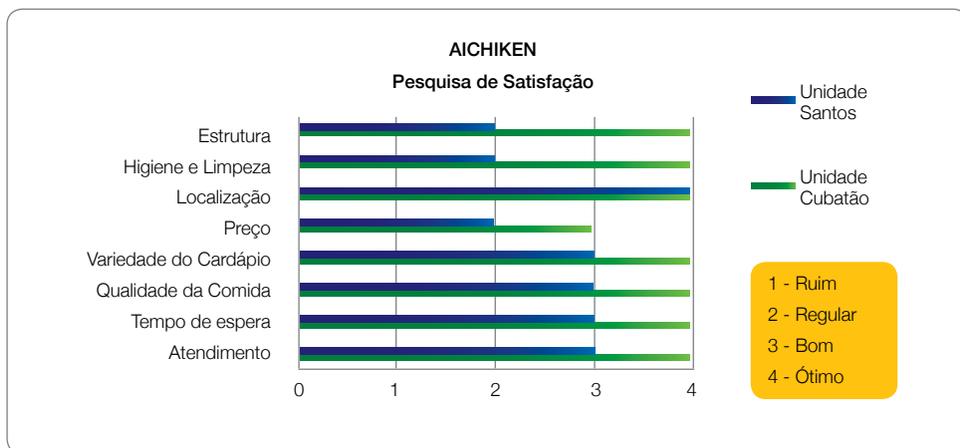


Figura 1: Pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: Os autores

mostra o gráfico acima.

Mediante a breve análise competitiva, outros pontos importantes parecem ser investigados, dentre eles: ameaças advindas de novos entrantes; produtos substitutos; rivalidade entre concorrentes e poder de barganha dos fornecedores conforme mostrado acima.

## 2.2. Ameaças de Novos Entrantes

O setor de atuação da empresa apresenta poucas barreiras de entrada por se encontrar em um mercado de concorrência monopolista, mercado este, que se caracteriza pela presença de inúmeras empresas que oferecem produtos diferenciados, embora estes sejam substitutos próximos. A unidade de Santos está instalada em um local de difícil acesso, com escassez de terrenos, dificultando que concorrentes formais se estabeleçam, abrindo espaço para a concorrência informal.

Buscando alcançar uma parcela significativa do setor, os restaurantes Aichiken investem em seu diferencial, a costela bovina, produto amplamente apreciado por seus consumidores.

## 2.3 Ameaças de Produtos Substitutos

Verificamos a concorrência de carrinhos de lanche e lanchonetes, espalhados por toda a cidade, em ambas as unidades, que ofer-

tam alimentação a baixo custo. O principal produto substituto para o serviço de entrega, que também ameaça o restaurante pela liderança em custos, é a produção de marmita. Quanto à padaria e o mini-mercado, presentes apenas no Costelão, são monopólios e não detectamos a presença de produtos substitutos.

## 2.4 Rivalidades entre os Concorrentes

Atualmente, a unidade de Santos possui apenas um concorrente direto, a Churrascaria Jardim Anchieta, e não há indícios de rivalidade entre concorrentes. Já na unidade Grill, de Cubatão, foram encontrados muitos restaurantes que oferecem produtos similares. Isso faz com que haja maior busca por melhorias no atendimento, estrutura ou novidades para atrair os clientes.

## 2.5 Poder de Barganha dos Fornecedores

Por possuir pequena capacidade de armazenamento, as compras de insumos são feitas semanalmente, por esta razão, o poder de barganha com fornecedores é reduzido. Alguns fornecedores têm cláusulas de exclusividade: a Coca-Cola, que oferece benefícios para a estrutura do estabelecimento (mesas, cadeiras, guarda-sóis, toldos, cardápios, geladeiras e letreiro), exige a exclusividade de seus produtos

e maior exposição nas prateleiras e geladeiras, e a Souza Cruz, que em troca da elaboração dos caixas, com suas vitrines e expositores, proibiu a exposição de produtos da concorrência.

## 2.6 Poder de Barganha dos Clientes

Algumas empresas possuem um razoável poder de barganha ao firmarem contrato de fornecimento de refeições em grandes quantidades, nesses casos, o preço é negociado diretamente com o gestor, que pode dar um desconto no valor dos pratos e/ou negociar uma bebida complementar.

## 3 Análise dos stakeholders

Os Stakeholders são grupos de interesses que influenciam nos resultados da empresa, apresentados a seguir.

### 3.1. Fornecedores

Produtos de qualidade, agilidade na entrega e preços competitivos, são as virtudes apreciadas pelo grupo Aichiken nos seus fornecedores. As compras são feitas pessoalmente, quando, na segunda-feira são cotados os preços, e as mercadorias compradas na terça-feira, com excessão das carnes, que são cotadas e pedidas por telefone. Os principais fornecedores são Spal (Coca-Cola e companhia), Théo Carnes (costela) e Souza Cruz (cigarros).

### 3.2 Governos e Sindicatos

Os governos municipal, estadual e federal influenciam fortemente o desempenho de uma organização, pois um novo tributo pode reduzir a rentabilidade do negócio. O aumento do ICMS no ano passado ocasionou um aumento no preço dos produtos e, conseqüentemente, uma redução das vendas.

Os sindicatos não têm influência direta na tomada de decisão dos gestores, mas possuem sobre a política salarial dos funcionários. O sindicato da indústria de panificação e confeitaria, de Santos e região, em negociação com outros sindicatos estabelece os salários

base, onde cabe a empresa aceitar os valores estabelecidos.

### 3.3 Consumidores

O público-alvo do grupo Aichiken são os estivadores, trabalhadores industriais e a classe C. O fornecimento de refeições às empresas é um fator muito importante para a organização, pois representa 36% do seu faturamento bruto.

As principais empresas clientes são: ArFrio, Ideal, Grupo Rodrimar, Alitur e Transportes Fassina.

### 3.4 Concorrentes

Sua existência, se ignorada, pode ser de caráter predatório aos negócios. A unidade da Alemoa possui apenas um concorrente direto, o Posto Jardim Anchieta, e devido a localização extremamente afastada, acaba inibindo a concorrência. O mesmo não ocorre na unidade de Cubatão, localizada no centro da cidade, que possui inúmeros concorrentes, podendo citar os restaurantes Tempero Manero, Lisboa e Nacional como principais concorrentes.

### 3.5 Instituições Financeiras

Os pagamentos são feitos pelas empresas parceiras através de boletos, que são emitidos por um software fornecido pelo Banco do Brasil à empresa. São também importantes para a obtenção de capital para reformas e na compra de equipamentos de alto custo, este através de recursos do BNDES.

## 4. Planejamento

Por ser uma organização pequena e familiar, não há um planejamento formal, os objetivos são definidos de acordo com as necessidades cotidianas. Elaboramos uma missão e visão para a empresa com base nos seus valores e projetos futuros dos proprietários:

**Missão:** Atender aos trabalhadores fabris e moradores da região proporcionando uma alimentação saborosa, em um ambiente

agradável e a um preço acessível.

**Visão:** Consolidar nossa posição no mercado alimentício atendendo a maior parcela de demanda do mercado por oferecer um serviço diferenciado dos nossos concorrentes e surpreendendo assim, cada vez mais, os nossos clientes.

#### 4.1 Planejamento de Curto Prazo e de Longo Prazo

O planejamento de curto prazo é baseado nas oportunidades percebidas e nos eventuais problemas que ocorrem no dia a dia da empresa. Os planejamentos de longo prazo são, na verdade, projetos dos proprietários, que não são formalizados.

Está nos planos dos proprietários inaugurar uma filial em Santos para atender aos funcionários de empresas de outra região da Alemoa. Será uma nova sociedade em família, numa estratégia de crescimento por expansão direta.

#### 4.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta para analisar o posicionamento da empresa no mercado, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Elaboramos um gráfico para obter um comparativo de posicionamento das duas unidades do grupo.

De acordo com o posicionamento, o Aichiken Costelão está em pleno desenvolvimento, ou seja, é um estabelecimento forte e com ainda mais potencial de crescimento. A unidade Grill também está caminhando para o desenvolvimento, porém enfrenta fortes ameaças, no quadrante Manutenção.

##### 4.4.1 Forças

Os gestores fazem questão de que as porções de comida sejam generosas sem descuidar também do fator qualidade. A costela, que deu fama ao restaurante, é a maior força do Aichiken, pois é o diferencial estratégico.

A localização é privilegiada nas duas unidades: em Santos, o restaurante fica em um

ponto de alto tráfego de caminhões e trabalhadores industriais e em Cubatão, além disso, o restaurante fica ao lado do único posto de gás GNV da cidade, um dos principais da Baixada Santista. Além disso, os convênios com indústrias vizinhas são uma força da empresa, pois são responsáveis por cerca de 10% do faturamento total e o contrato representa um custo de mudança para os clientes.

##### 4.4.2 Fraquezas

Em ambas as unidades, há poucos caixas, que não atendem à demanda nos horários de pico, gerando insatisfação dos clientes.

O estabelecimento de Santos não possui estacionamento próprio. Além disso, no Costelão, o público principal do restaurante são os caminhoneiros e a entrada de caminhões no bairro é vetada.



Figura 2: Análise SWOT

A estrutura da unidade de Santos também representa uma fraqueza que poderia ser modificada com uma pequena reforma e nova pintura. O layout das mesas e cadeiras dificulta a passagem de clientes e funcionários.

Outro fator de incômodo para os clientes é a pouca variedade de saladas.

##### 4.4.3 Ameaças

A principal ameaça para o forneci-

mento de marmitas para as empresas são os concorrentes informais, que por não terem as mesmas obrigações legais, conseguem fornecer o produto a um preço muito inferior ao praticado pelo mercado.

O principal concorrente do restaurante da unidade de Santos está passando por uma reforma e tem a vantagem competitiva de estar integrado ao posto de combustível BR, localizado a menos de 100 metros do Costelão.

##### 4.4.4 Oportunidades

Identificamos que a reforma do restaurante concorrente pode representar uma oportunidade de oferecer planos de fidelização dos clientes enquanto o concorrente está desativado, gerando um custo de mudança para o consumidor, minimizando os efeitos da reforma do outro restaurante.

Para a unidade de Cubatão, há oportunidade de oferecer serviços de *happy-hour* para os trabalhadores, pois o estabelecimento tem uma boa estrutura e não há muitos negócios neste segmento na região.

#### 5. Organização

O grupo Aichiken possui uma estrutura simples, que conta com 24 funcionários na Unidade de Santos e dez na de Cubatão. Trata-se de uma estrutura altamente achatada, típica de uma organização de pequeno porte. As tarefas desempenhadas pelos funcionários não são exatamente divididas ou padronizadas. Muitos desempenham inúmeras funções, desde as relacionadas à limpeza, até o atendimento de clientes como garçom, por exemplo, o que dificultou bastante a criação dos organogramas das duas unidades. Na sequência, seguem os dois organogramas. Os marcados com asterisco são membros familiares.

##### 5.2. Cadeia de comando e amplitude de controle

Diariamente, todos os proprietários se encontram nos estabelecimentos, dividindo sua permanência entre as duas unidades. Por se encontrarem sempre presentes na empre-

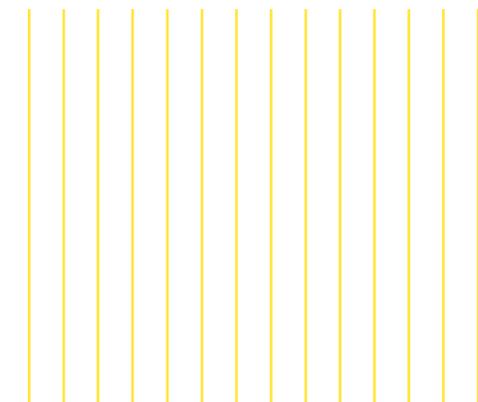
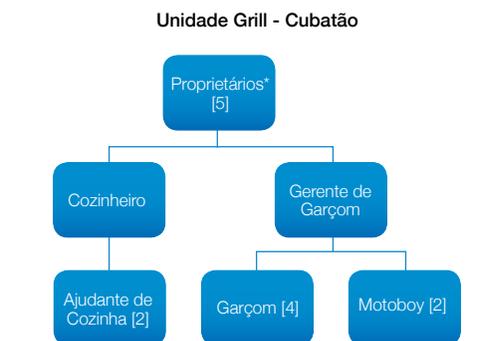
sa, os chefes possuem contato constante com seus funcionários e os supervisionam de forma direta.

A amplitude de controle é alta, pois os proprietários se encarregam por todos os seus funcionários, o que, inúmeras vezes, causa uma sobrecarga para os gestores, que precisam resolver não só os problemas relacionados aos seus subordinados, mas também as eventuais reclamações dos clientes. Em horários de grande movimento gerir a empresa é uma tarefa desgastante.

Por não haver uma clara divisão de quem se reporta a quem, fere-se o princípio da unidade de comando, a qual diz que cada subordinado se reporta apenas a um único superior hierárquico. Esse fator dificulta o trabalho dos funcionários que, por vezes, recebem ordens contraditórias de seus superiores.

##### 5.3 Nível de descentralização e descentralização

Com base na entrevista realizada com os proprietários, percebemos que existe uma alta centralização de poder no proprietário ma-



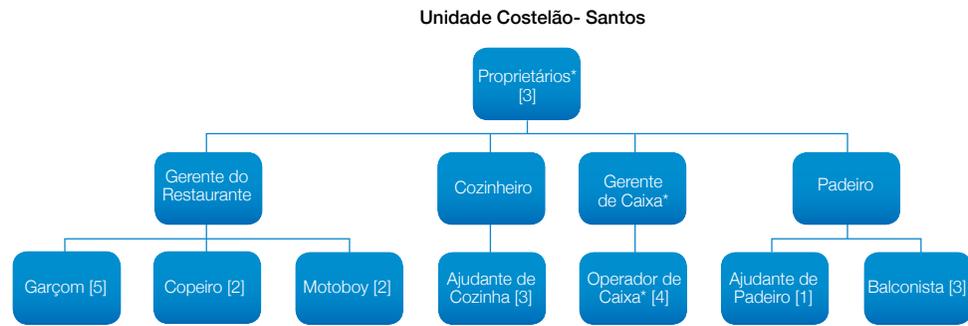


Figura 3: Organograma Aichiken

oritário, o qual se responsabiliza pelas decisões mais simples até as mais complexas. Essa centralização na verdade decorre não por imposição dele, mas pela postura de espectador que os demais sócios apresentam para resolução de determinadas situações.

Por outro lado, com base nas entrevistas realizadas com os funcionários, ficou claro que aqueles com mais tempo de casa, e os que ocupam os cargos mais elevados, possuem certa autonomia para lidar com as situações cotidianas, a ponto de solucionarem questões sem consultar o chefe; tal diagnóstico mostra que o empowerment (delegação de autoridade) é uma boa forma de aumentar a eficiência da empresa.

**5.4 Formalização**

O Grupo Aichiken não possui manuais que estipulem códigos de conduta ou mostrem regras, normas ou procedimentos a adotar em dadas situações. Tanto os padrões de comportamento esperados como os procedimentos a serem adotados são repassados para os funcionários no dia a dia, o que causa muitos conflitos desnecessários.

**6. Direção**

**6.1 Clima Organizacional**

Com o intuito de verificar aspectos do comportamento organizacional como: ética; comunicação; grupos e equipes; liderança; conflito e negociação; cultura organizacional; mudança e inovação, e saúde e qualidade de

vida, realizamos uma pesquisa de clima organizacional e convivemos no cotidiano de trabalho dos funcionários. Para tanto, entrevistamos 29 funcionários e 5 membros da família proprietária.

Concentramos nossos esforços na tentativa de elaborar uma linguagem de fácil entendimento aos funcionários e de não generalizar as respostas a fim de mantermos a riqueza das informações coletadas. Os aspectos detectados serão abordados nos próximos tópicos.

**6.2 Liderança**

O fato de ser uma empresa pequena faz com que não haja grande distância hierárquica entre os administradores e os outros empregados. Todos possuem liberdade para dar sugestões buscando a melhoria da empresa, porém muitos não se manifestam para dizer o que pensam, revelando assim uma postura de espectador.

Os líderes têm um estilo autocrático, orientado para tarefas, além de ter uma visão de seus funcionários que pode ser ilustrada pela teoria X, de McGregor, ou seja, acreditam que as pessoas não gostam do trabalho e de assumir responsabilidades e tentam evitá-los; precisam ser controladas e ameaçadas para cumprir as metas e buscam orientação formal.

**6.3 Treinamento**

Ocorre um processo de orientação informal no ambiente de trabalho, no qual um funcionário mais experiente transmite os co-

nhcimentos básicos necessários.

Conforme o gráfico acima podemos perceber vários grupos informais na empresa, que são constituídos pelas afinidades entre os funcionários até mesmo de diferentes setores, já que a estrutura física não os distancia.



Figura 4: Contratação de funcionários

**6.4 Relacionamento**

Por meio da pesquisa com funcionários, percebemos que 39% avalia seu relacionamento com os chefes como excelente, alguns funcionários apontaram seus gestores como a pessoa que mais admiram na empresa, o que revela a formação de bons laços entre as pessoas.

Os colaboradores têm uma ampla relação de confiança com o chefe, que por estar sempre próximo é o intermediador de conflitos. Caso ocorra algum, primeiramente cada um dos envolvidos é chamado separadamente e depois há uma conversa onde todos os participantes do problema estão presentes.

**6.5 Motivação**

De modo geral, não há políticas motivacionais, tem-se uma visão do homem como um ser movido basicamente por incentivos monetários (homo economicus). Por esta razão aplicam o pagamento de bônus para alguns funcionários uma vez por mês. Todavia, seu uso pode tornar-se desmotivador, pois alguns colaboradores podem achar injusto não receber ou não saber como conseguiu-lo – o que pode ser explicado pela Teoria da Equidade, de Stacey Adams.

**6.6 Punição**

O método de punição adotado se assemelha à teoria do reforço, do psicólogo Skinner. Ao cometerem determinada falha durante a realização de suas tarefas ou atendimento de clientes, os chefes costumam punir seus funcionários de modo verbal. Essa penalidade é feita perante os colegas de trabalho e até mesmo de clientes, de maneira que a situação sirva de exemplo para os outros e não volte a se repetir. Entretanto, apesar das punições ocorrerem visivelmente, o reforço positivo acontece raras vezes através de elogios tímidos e da bonificação mencionada anteriormente.



Figura 5: Relacionamento chefe/funcionário

**7. Controle**

O mecanismo de controle da empresa é o simultâneo, corrige erros à medida que estes ocorrem. Alguns problemas poderiam ser evitados, se a empresa adotasse mecanismos preventivos de controle. Um dos erros que eventualmente ocorrem são no serviço delivery, pois as refeições não são conferidas antes da entrega e identificamos também o desperdício dos insumos. Outra forma de solucionar esses problemas seria aprimorando os treinamentos e uma melhor comunicação interna.

**Medidores de Qualidade**

Não existem padrões de produção definidos, os gestores avaliam a qualidade de seus produtos e a execução das tarefas através do feedback que às vezes é fornecido de forma subjetiva por seus clientes e funcionários.

## Controle Financeiro

Apesar de existir um software, o Electra, que deveria ser utilizado para análise financeira e controle de estoque, o desempenho financeiro é avaliado de forma manual pelos gestores, já que o programa não apresenta bom funcionamento. Em uma agenda eles anotam todas as despesas e em um livro-caixa anotam todas as receitas, diferenciando as formas de pagamento: ticket, cheque, dinheiro e cartões de crédito e débito. No final do expediente, o fechamento de caixa é realizado manualmente pelo operador de caixa. Em uma agenda, os custos totais, não discriminados, são apontados.

Não há análise de custo fixo, variável, nem ponto de equilíbrio calculado, os gestores têm uma ideia aproximada do quanto deve ser vendido diariamente para que se possa honrar os compromissos.

Encontramos as receitas diárias nos cadernos de fechamento de caixa e somamos mês a mês, junto com os demonstrativos de recebimento de boletos das empresas conveniadas. Para calcular os custos totais (CT) somamos os custos fixos (CF), tais como: telefone (preço fixo), despesas com funcionários, seguros, serviços de monitoramento, sindicato, e os custos variáveis (CV): gastos com fornecedores, água, luz, impostos, bonificações, reparos e prevenções para despesas não esperadas.

## 7.1 Ponto de Equilíbrio

Devido ao fato de a empresa vender inúmeros produtos, calculamos o ponto de equilíbrio (break-even-point) apenas para o produto de maior giro na empresa, a costela. Para efetuar tal cálculo, consideramos que o restaurante seja responsável por 50% dos custos totais do estabelecimento, sendo a outra parte distribuída entre o mini-mercado e a padaria. Consideramos ainda que, a costela representa 25% do custo total médio, sendo responsável por metade da produção do restaurante. O custo foi, portanto, 25% da média dos custos totais do período de um ano (6.944 porções). Igualando-se receita e custo, chegamos ao preço de equilíbrio.

$$\begin{aligned} \text{Demanda} \times \text{preço} &= \text{custo} \\ 6944 \times \text{preço} &= 19960,10 \\ \text{preço} &= 2,87 \end{aligned}$$

Nestas condições, a partir de um preço de R\$ 2,87, a venda da costela começa ser lucrativa.

## 7.2 Lei anti-fumo

Uma medida adotada pelos gestores quando a lei anti-fumo em ambientes fecha-

dos entrou em vigor, foi a extinção da venda de cigarros avulsos, que eram comprados para consumir, em geral, dentro do próprio estabelecimento. Porém, não foi verificada queda na venda dos maços.

## 8. Diagnóstico de soluções

Mediante aos estudos realizados, percebemos que o Grupo Aichiken é uma empresa de sucesso nas cidades em que atua e possui um bom portfólio de clientes. Porém, há alguns fatores negligenciados na organização que podem comprometer o crescimento a longo prazo. Diante de tais apontamentos, sugerimos aos gestores mudanças para melhoria:

**1.** O planejamento informal torna difícil a focalização de esforços para um objetivo comum, gerando postura de espectador entre os sócios.

Os proprietários deveriam se reunir periodicamente para definir as metas e o rumo da empresa, com base na missão e na visão traçadas. A discussão dos problemas enfrentados na realização das tarefas e no processo produtivo ajudaria na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa.

**2.** Não há funções e tarefas bem definidas para cada sócio, comprometendo o andamento dos negócios. A centralização das decisões nas mãos do sócio majoritário faz com que este tenha que se preocupar com decisões de todas as complexidades, não podendo dar a devida atenção às funções administrativas como o planejamento, controle dos processos e controle financeiro.

O sócio majoritário deveria confiar mais em seus sócios delegando as tarefas. A criação de um plano de carreira possibilitaria que os melhores funcionários fossem promovidos à gerência, estes se preocupariam com as decisões operacionais, o que permitiria aos proprietários dividirem, entre si, as funções administrativas.

**3.** O restaurante de Santos, por ser mais antigo, tem uma estrutura que precisa ser renovada para tornar o ambiente mais agradável e atraente, melhorando a experiência de consu-

mo dos clientes.

A criação de uma identidade visual para empresa facilitaria no momento de se realizar uma reforma, possibilitando criar uma atmosfera agradável que atraia mais clientes.

**4.** A falta de um plano de carreira e de treinamento adequado faz com que os funcionários sintam-se menos motivados a “vestir a camisa” da empresa.

Devido à dificuldade em encontrar mão de obra qualificada no mercado, os gestores poderiam oferecer um treinamento formal para desenvolver profissionais mais capacitados para a empresa.

**5.** Não há divisão do trabalho, os funcionários exercem diversas funções como servir aos clientes, repor os produtos nas gôndolas do mini-mercado e fazer faxina.

Alocando os funcionários a uma função específica, a eficiência melhorará, sentir-se-ão mais habilitados e menos desgastados ao exercer suas tarefas e funções cotidianas.

**6.** Há apenas um caixa na unidade Grill, já na unidade de Santos, há apenas dois caixas e apenas um destes funciona para o pagamento com cartões, o que sobrecarrega ambos e forma filas com longo tempo de espera.

Os estabelecimentos deveriam possuir um caixa extra para que, em horários de pico, pudessem desobstruir as filas. Especificamente na unidade de Santos, sugerimos o uso de um sistema de Transferência Eletrônica de Fundos (TEF), que mediante o uso deste equipamento, habilitará outro caixa a receber compras feitas em cartões. Em 16 meses terão recebido de volta o investimento inicial, pois deixará de usar terminais eletrônicos, alugados a um alto custo.

## 9. Considerações finais

Diante os apontamentos anteriores percebemos o quão complexo é o trabalho de um administrador, que precisa agregar conhecimentos não apenas dos conceitos administrativos, mas precisa saber lidar com o fator huma-

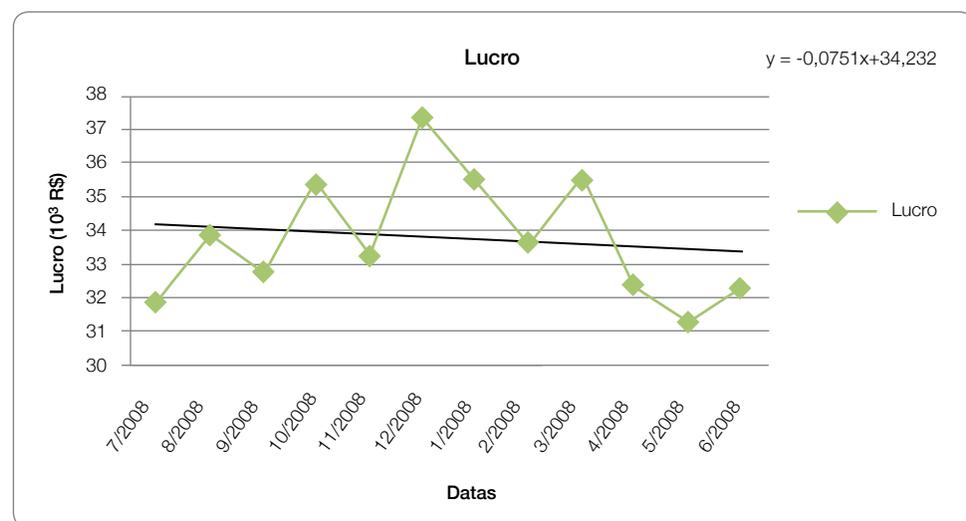


Figura 6: Demonstrativo dos lucros Aichiken

no de sua organização, bem como saber realizar uma análise contábil e financeira para acompanhar melhor o andamento do seu negócio.

O estudo realizado sobre o Grupo Aichiken nos mostrou que a empresa é lucrativa, entretanto, poderia aumentar ainda mais sua rentabilidade através do uso de princípios administrativos, já que inúmeros fatores importantes são negligenciados. A empresa, embora se encontre no mercado há 14 anos, precisa estar atenta às carências que se mostraram presentes.

A realização deste estudo trouxe benefícios não apenas para a empresa, que mediante a apresentação de nosso trabalho pode ter uma noção simplificada de sua estrutura, mas também para nós alunos, que aplicamos os conceitos e conhecimentos adquiridos no decorrer do curso, buscando a superação das implicações que surgiram para obtermos os dados da empresa e relacionar os conteúdos de forma integrada.

## Referências Bibliográficas

BUSSAB, W. de O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**, 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRUZ, A. S. Adeus à Carne. **Veja**, São Paulo, n. 1679, dez. 2000. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/131200/p\\_060.html](http://veja.abril.com.br/131200/p_060.html)>. Acesso

em: 29 out. 2009.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston, EUA: Pitman Publishing, 1984.

HAMMOND, E. H. RAIFFA, J.K.R. The hidden traps in decision making, **Harvard Business Review**, Boston, EUA, set./out. 1998.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, mar./abr. 1979.

PÚBLIO, M.A. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.



Luiz Paulo Silva, Gracielle Leão Carvalho, Marina Marques de Sena e Beatriz Duarte Busquets.



**Pedro Carvalho de Mello**  
> PhD, University of Chicago  
Membro do Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF

## Pós Crise e Ajustes Macroeconômicos de Curto Prazo

Pedro Carvalho de Mello  
Professor da ESAGS\*\*

É válido considerar que a Crise Financeira de 2008 já é coisa do passado? Embora muitos comentaristas, e sobretudo políticos e quadros governistas digam que sim, volta e meia leem-se na imprensa artigos que defendem opiniões e pontos de vista contrários.

Queremos, nesse artigo, discutir esse assunto do ponto de vista da América Latina, com base num encontro de trabalho recente que o autor, como membro da CLAAF (Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros), teve em Washington, D.C. em dezembro de 2009. Como resultado da reunião, foi produzido e divulgado um documento (CLAAF, Statement No. 21, December 8, 2009) com o título “Latin America in the Road to Global Recovery: Short-Term Macroeconomic Challenges”. O Documento produzido, e a relação dos participantes, podem ser vistos no site da CLAAF ([www.claaf.org](http://www.claaf.org)).

Muito embora haja heterogeneidade na região latino-americana, principalmente no que diz respeito ao desempenho macroeconômico recente dos seus diversos países, o tema central da reunião abordou um assunto altamente relevante para o Brasil: a apreciação cambial e seus efeitos sobre a nossa economia. Como tema secundário, a CLAAF discutiu a questão fiscal, outro assunto bastante proeminente para o Brasil.

Com base numa visão da região, ao invés do País, pode-se entender melhor os dilemas e desafios enfrentados pelo Brasil, e como políticas econômicas podem ser formuladas e executadas para lidar com esse problema. A seguir, nas seções de I a III, mostra-se o documento elaborado pelo autor e pelos demais membros da CLAAF presentes ao encontro (Liliana Rojas-Suarez, Guillermo Calvo, Roque Fernandez, Pablo Guidotti e Roberto Zahler). Na seção IV o autor discute o problema cambial, numa visão de

médio e de longo prazos. Na Seção V, apresenta-se uma discussão da política fiscal no Brasil, face ao risco da “doença holandesa” política, e o da disciplina fiscal num ano de eleição. Finalmente, a seção VI apresenta as conclusões do autor.

### I – Introdução

Em comparação com as crises financeiras internacionais do passado, a América Latina saiu-se bem do último distúrbio global. Isso se deve, em parte, ao bom desempenho da região, como reflexo de uma melhoria em seus fundamentos macroeconômicos, representada por melhores balanços fiscais e de conta corrente, e por uma ampla acumulação de liquidez externa.

Por outro lado, durante o período prévio à crise, houve a ajuda de um benigno ambiente externo, caracterizado por baixas taxas de juros, baixa inflação e pequena volatilidade financeira. Isso contribuiu para consolidar marcos de maior credibilidade nas políticas monetárias e cambiais, para desenvolver os mercados domésticos de capitais e fortalecer os sistemas bancários.

A América Latina permaneceu relativamente isolada do processo de inovação financeira que conduziu à economia norte-americana para a crise do sub prime. Os marcos relativamente mais rigorosos de regulação e de supervisão adotados na região impediram um rápido crescimento dos instrumentos sofisticados de securitização, e, em geral, inibiram a criação e o investimento em “ativos tóxicos”.

Desta vez, graças aos melhores fundamentos macroeconômicos da região, a “fuga para qualidade” dos investimentos, em decorrência do colapso do Banco Lehman, não foi totalmente direcionada para os títulos de curto prazo do tesouro norte-americano (U.S. Treasuries). Em diversos países da América Latina, uma parte importante dos recursos financeiros permaneceu dentro da própria região, e o que houve foi uma mudança na composição de tais recursos. Por exemplo, ocorreu uma mudança, de depósitos bancários em instituições privadas para aplicações em títulos do governo e para depósitos em bancos públicos. Adicionalmente, em alguns países, os mercados domésticos de capitais, por via dos fundos de pensão, mitigaram

os efeitos do aperto internacional de crédito no financiamento das empresas domésticas. Inclusive, alguns bancos centrais (por exemplo, Brasil e México) efetivamente intervieram, mediante provisão de liquidez, para moderar a forte redução no financiamento do comércio que ocorreu durante o ponto mais severo da crise.

O prognóstico para os próximos meses é que a região deverá continuar significativamente dependente do processo de recuperação da crise financeira internacional, assim como do desenrolar de outros desequilíbrios importantes da economia global.

### II – O desafio imediato da América Latina: como lidar com a apreciação do câmbio

Em diversos países da região, como Brasil, Chile, Colômbia e Peru, um significativo fortalecimento de suas moedas está rapidamente enfraquecendo a competitividade externa do seu setor “tradable”. Essa apreciação cambial, em parte, é o preço do seu sucesso na melhoria dos seus fundamentos macroeconômicos. Por outro lado, no entanto, é a consequência de uma política monetária excepcionalmente expansiva nos Estados Unidos, em conjugação com uma menor demanda agregada global. A perda de competitividade com relação aos mercados asiáticos, ademais, está sendo agravada pela política cambial seguida pela China e pela maior parte das economias asiáticas, de artificialmente depreciar suas moedas.

O que deve ser feito pelos fazedores de política da região? Com o intuito de evitar uma maior deterioração da competitividade externa, o Comitê acredita que “nadar contra a corrente” é a melhor alternativa, e que os bancos centrais devem continuar intervindo no mercado cambial e acumular reservas internacionais adicionais.

Por razões que serão discutidas adiante, o Comitê considera que um fortalecimento adicional da posição de liquidez externa é desejável para várias economias da região. Muito embora alguns analistas argumentem que uma excessiva acumulação de reservas internacionais possa ser uma forma ineficiente de auto-seguro, o Comitê acredita que não se possa descartar

o ressurgimento de uma maior volatilidade nos mercados internacionais de capitais, mesmo com a suposição de que perdure a atual recuperação econômica das economias avançadas. Mesmo que a recente criação da Linha de Crédito Flexível (FCL, a sigla em inglês) pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) se constitua num instrumento promissor para ajudar a lidar com perturbações nos mercados de capitais internacionais, o Comitê acredita que os países da região devam continuar desenvolvendo suas próprias políticas e instrumentos para administrar os efeitos das paradas súbitas nos fluxos de capital internacionais.

Uma alternativa à intervenção no mercado de câmbio poderia ser a adoção, pelos bancos centrais, de políticas monetárias mais expansivas. Esse tipo de política se facilita devido ao importante fortalecimento na credibilidade do marco de política monetária (em particular, naqueles países que estabeleceram regimes de metas de inflação) nos últimos anos. A despeito disso, pode ocorrer que alguns bancos centrais avaliem que uma política monetária mais frouxa possa despertar expectativas inflacionárias desestabilizadoras. Atualmente, os indicadores de mercado sugerem que, a despeito de alguns recentes aumentos, as expectativas inflacionárias estão atenuadas na maior parte dos países da região, e em geral dentro das metas anunciadas de inflação. Assim posto, o Comitê acredita que se considere a adoção de uma redução nas taxas de juros domésticas em vários países da região. Para evitar problemas de perda de credibilidade, essa política deveria contar com o apoio do FMI, e, sendo possível, ser realizada de forma coordenada entre os países da região que necessitem adotar essa política.

Ademais, o Brasil colocou um imposto de 2% na entrada de fluxos de capitais. Na opinião do Comitê, os controles de capital devem ser considerados como uma política de última instância, em situações em que outras possibilidades de política não sejam alternativas viáveis. Nesses casos, a imposição de restrições à entrada de fluxos financeiros de curto prazo deve ser temporária.

As pressões futuras sobre a apreciação das moedas da região são altamente dependen-

tes de como evolui o ajuste dos desequilíbrios globais. Com respeito a esse assunto, existem dois temas que necessitam ser analisados.

Primeiro, o Comitê opina que, enquanto a China mantiver sem mudanças sua atual política cambial (seguida de maneira similar por muitos outros países do Leste Asiático), o ajuste dos desequilíbrios globais porá maior pressão para a apreciação cambial nas moedas da América Latina. Com respeito a esse tema, um fortalecimento do Yuan pode contribuir para um ajuste mais equilibrado entre as economias de mercado emergentes, particularmente na América Latina. Não obstante, uma apreciação excessiva da moeda chinesa pode ser contraproducente, pois pode contribuir para reduzir o crescimento econômico nesse país, devido às menores exportações.

Segundo, o Comitê opina que é fundamental que os Estados Unidos reduzam seu déficit fiscal, para que se logre uma redução sustentada nos desequilíbrios globais. De fato, enquanto que o componente do setor privado na conta corrente dos Estados Unidos já se ajustou fortemente, o déficit fiscal do setor governamental segue como o principal responsável pelo déficit em conta corrente na economia norte americana. É importante reconhecer que a redução necessária desse déficit possa forçar a uma trajetória de recuperação mais moderada da economia mundial.

O grande problema ao não se prestar atenção ao atual desequilíbrio global é que se corre o risco de um aumento nas pressões protecionistas ao redor do mundo.

### III – Novos riscos nos mercados de capitais: Efeitos do incremento da dívida pública nas economias avançadas

Os elevados déficits fiscais nas economias avançadas podem gerar, nos próximos anos, pressões importantes nos mercados de títulos de alta qualidade. Conforme a “fuga para qualidade” diminua ou mesmo reverta parcialmente como resposta à redução na volatilidade nos mercados internacionais de capitais, é provável que a enorme oferta de títulos governamentais emitidos pelas economias avançadas exerça

pressões altistas sobre as taxas de juros. Apesar de que ainda não esteja claro de quanto aumentarão as taxas (reais) de juros da dívida pública, não existem precedentes de uma situação na qual o conjunto das grandes economias avançadas tenha de colocar um valor estimado de 2,8 a 3,5 trilhões de dólares em dívida pública nos próximos 2 ou 3 anos. As projeções recentes do FMI estimam que a dívida pública nas economias avançadas do G-20 deve alcançar níveis de 120% do PIB em 2014. Ao mesmo tempo, apesar de que se hajam recuperado as poupanças privadas nos Estados Unidos (a qual poderá se constituir num elemento de demanda adicional para os títulos governamentais), pode ser que se gere um excesso significativo de oferta de dívida pública aos níveis atuais de taxas de juros, especialmente num processo em que a “fuga para qualidade” esteja revertendo.

Espera-se que o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos seja o maior emissor de títulos governamentais nesse processo. Ademais, ao redor de 60% do acervo de títulos do tesouro americano (excluindo as Treasuries detidas pelas instituições públicas norte-americanas) são colocadas em mercados estrangeiros, e especialmente em bancos centrais.

Embora seja improvável que as economias avançadas tenham dificuldades de rolagem, o Comitê acredita que esses enormes déficits fiscais causem riscos para a América Latina. Muito embora os mercados maduros sejam improváveis de sofrer problemas severos, a despeito de sua enorme oferta de dívida governamental, os mercados emergentes com menor liquidez (público e privado) podem sofrer uma pressão significativa do crowding out exercido pelas economias avançadas. Ademais, essa pressão pode ser inclusive ampliada caso a China reduza sua taxa de acumulação de reservas estrangeiras, pois nesse caso haverá uma redução significativa da demanda por títulos norte-americanos no mesmo momento que ocorreria um aumento substancial de oferta.

Adicionalmente, embora atualmente as taxas de juros norte-americanas se mantenham baixas, um risco importante para a América Latina é que as taxas internacionais de juros subam abruptamente em consequência do cená-

rio discutido acima. Existe uma ampla evidência empírica de que os aumentos agudos das taxas de juros mundiais se constituem numa das principais causas das paradas súbitas dos fluxos de capitais para mercados emergentes.

Graças ao papel ativo desempenhado pelo G-20, o sistema financeiro internacional está hoje em dia muito melhor preparado para lidar com os efeitos das paradas súbitas de fluxos de capitais, quando se compara com eventos ocorridos no passado de crises financeiras. Entretanto, o tamanho do recém estabelecido FCL permanece pequeno em relação às necessidades potenciais tanto do setor privado quanto do setor público nos mercados emergentes.

O Comitê encoraja os fazedores de política na América Latina a permanecerem cautelosos, a manterem políticas fiscais prudentes, e a colocarem uma alta prioridade na manutenção de uma forte posição de liquidez externa. Os governos devem considerar reverter as políticas fiscais expansionistas, na medida do possível, reconhecendo nesse processo que a evolução da atividade econômica nos diversos países da região é heterogênea, e que desse modo necessita-se utilizar diversas alternativas de política econômica.

### IV – O câmbio apreciado deve perdurar no longo prazo?

Um fato inegável da economia brasileira é que o País ficou muito mais rico com a valorização dos recursos naturais e com as descobertas recentes do Pré-Sal petrolífero.

Isso, por si só, apontaria para uma tendência secular de apreciação cambial de nossa moeda. A questão, entretanto, é mais complexa. Depende muito de que maneira o País irá administrar os fluxos futuros de renda que surgirão dessa riqueza aumentada. Existem dois grandes riscos. O primeiro é o da clássica dutch disease (“doença holandesa”). Esse risco, de natureza econômica, diz respeito ao efeito inibidor do câmbio apreciado sobre a competitividade das exportações, num primeiro momento, seguida por uma desmontagem das cadeias produtivas industriais do País, que com o tempo, se nada fosse feito, voltaria a condição “colonial” de um país exportador de matéria-prima. No Brasil, significaria voltar

para trás, e comprometer um trabalho de décadas que foi feito para criar um parque produtivo industrial moderno e eficiente, e desperdiçar o investimento em capital humano de milhões de trabalhadores.

A Noruega é um exemplo de país que sabe lidar com esse problema, criando uma “muralha da China” entre a nova riqueza petrolífera e a gerada por suas atividades tradicionais. Uma forma de riqueza não canibaliza a outra.

No entanto, a Noruega é um país de economia avançada, que possui sólidas instituições legais e políticas. Isso é um grande diferencial, e nos leva a comentar um segundo tipo de risco, que esse autor considera mais preocupante do que o primeiro: a “doença holandesa” política.

Ou seja, que a nova riqueza, além de seus efeitos perniciosos sobre a “velha” forma de riqueza, possa criar aberrações políticas e diversas naturezas, mas com um grande efeito final: o descalabro das contas fiscais e os incentivos para criar assistencialismo ao invés de incentivos econômicos para o empreendedorismo.

O exemplo da Venezuela está bem ao nosso lado para nos servir de lição.

Desse modo, o grande desafio no médio e no longo prazo para o Brasil é evitar, ou ao menos mitigar, o duplo efeito político e econômico – da “doença holandesa”.

### V – Os desafios para o equilíbrio fiscal no curto prazo

Finalmente, cabe discutir a situação fiscal no curto prazo. Dois assuntos preocupam. Primeiro, a história mostra que ano eleitoral é ano de ganância do governo. Fazer ajustes fiscais efetivos, e não promessas retóricas, é quase um feito impossível, que exige muita maturidade política. Oxalá o País tenha atingido esse patamar!

O outro assunto, ligado ao primeiro, está recebendo menor discussão. Como visto na seção anterior, o Brasil ficou mais rico. Essa riqueza, no entanto, ainda não está traduzida numa geração de fluxos de caixa. É uma riqueza potencial, que vai levar anos para produzir renda. Essa riqueza é o valor presente de fluxos de renda potenciais, que só aparecerão no futuro, e sujeitos a muitas incertezas.

No entanto, e aí reside um grande perigo, já existe uma antecipação do efeito político da “doença holandesa”. Muito embora não tenham entrado nos cofres governamentais - e nem irão entrar tão cedo, pois o governo ainda terá de arcar com vultosos investimentos – receitas líquidas fiscais provenientes da “nova riqueza”, já existe uma forte mobilização política para se apropriar das mesmas. No meu entender, o maior risco no curto prazo é o da sensação do “falso novo rico”, que poderá levar a uma leniência e falta de vontade política para lidar com o problema fiscal (e previdenciário).

## VI – Conclusões

Procuramos, nesse artigo, combinar nossas reflexões sobre a macroeconomia de curto prazo pós-crise no Brasil, com uma recente discussão sobre o mesmo tema de um ponto de vista da América Latina, feita pelo CLAAF.

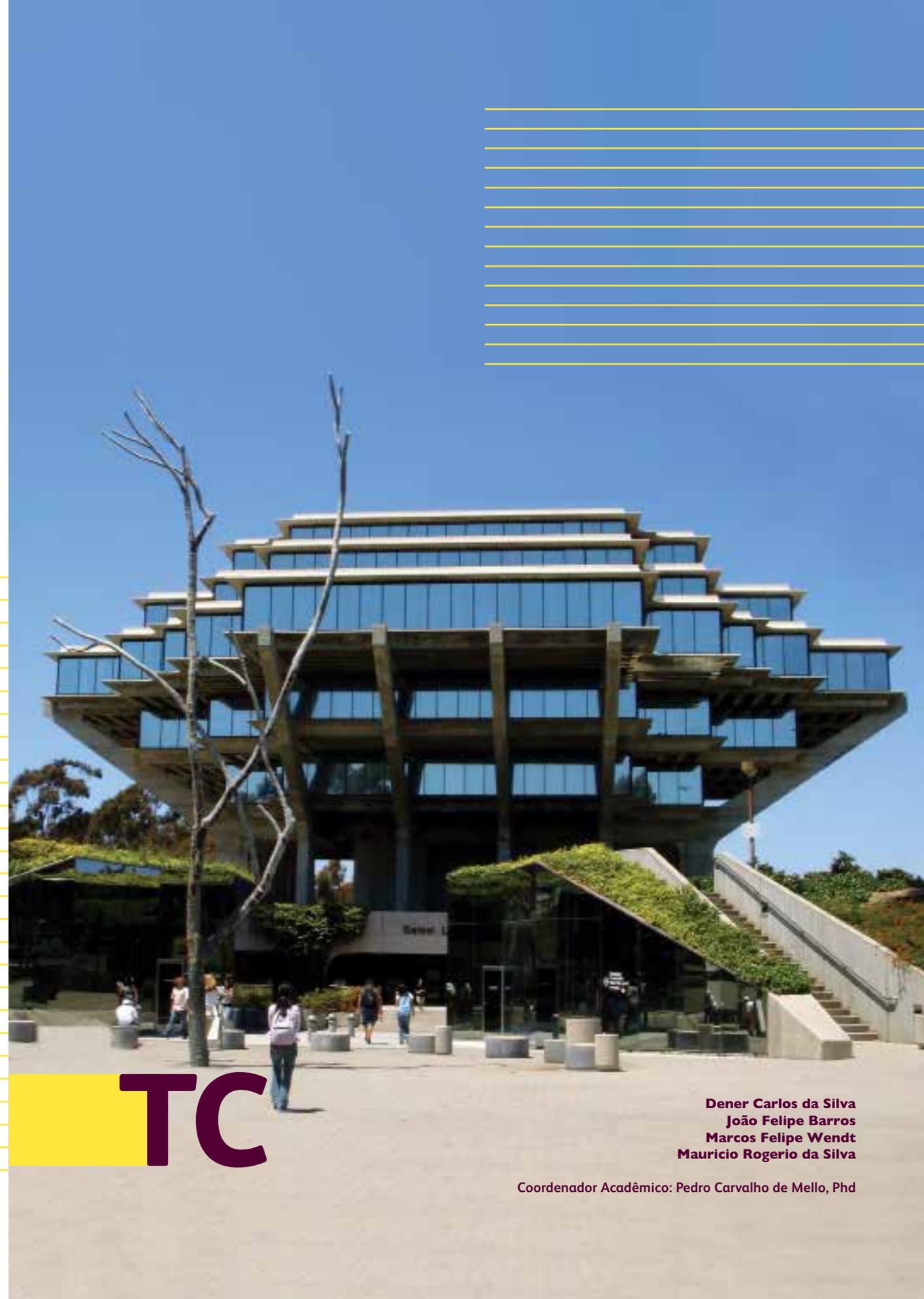
Como foi visto ao longo do texto, existe uma forte preocupação com a apreciação cambial, e com as limitações de uma política fiscal, em contextos nos quais a política monetária já emite sinais de que está chegando ao seu limite. Em outras palavras, existe um limite para uma política monetária apertada em face de uma política fiscal frouxa.

Finalmente, discutiu-se também o fenômeno da “doença holandesa”, que no Brasil, principalmente em função das descobertas de uma província petrolífera, poderá ter dois tipos de manifestação: econômica e política.

## Referências Bibliográficas

COMITÉ LATINOAMERICANO DE ASSUNTOS FINANCEIROS. Latin America in the Road to Global Recovery: Short-Term Macroeconomic Challenges. **Claaf, Statement**, Washington DC, n. 21, dez. 2009. Disponível em: < [http://www.claaf.org/documents/portugues/21\\_Declaracao.pdf](http://www.claaf.org/documents/portugues/21_Declaracao.pdf)>.

Acesso em: jun. 2009



# TC

Dener Carlos da Silva  
João Felipe Barros  
Marcos Felipe Wendt  
Maurício Rogerio da Silva

Coordenador Acadêmico: Pedro Carvalho de Mello, Phd

Na economia contemporânea existe nos últimos anos uma forte tendência de preocupação com o crescimento sustentável, é impossível uma empresa ter um retorno desejável e esperado sem incluir na sua filosofia de trabalho a preocupação e elaboração de uma estratégia de desenvolvimento ecologicamente correto. Isso também se deve a um consumidor muito mais exigente e detentor de informações claras e consistentes pertinentes ao assunto em questão.

Por meio de pesquisas intensas e de informações de canais de diferentes mídias, oriundos de legislações, tendências de mercado, comportamento do consumidor e outros fenômenos, nos traz à luz uma realidade na qual estamos aquém de uma população mundial com consciência ecologicamente correta, a cultura de preservação do meio ambiente e de recursos naturais, e atitude em minimizar esse conceito de crescimento econômico gerador do consumo crescente de energia, provocando o consumismo desenfreado, para um crescimento sustentável.

Pesquisas apontam que, em geral, a população mundial está aquém de um nível de consciência ecologicamente correta. Canais de diferentes mídias, oriundos de legislações, tendências de mercado, comportamento do consumidor e outros fenômenos, revelam o consumo crescente de energia e o consumismo desenfreado, reflexos de um crescimento econômico pouco planejado e despreocupado com questões de preservação ambiental e recursos naturais.

Lentamente essa visão errônea vem mudando, mas ainda esbarra na mudança de paradigmas, a Green Flag otimizará esse processo o conceito de um mundo cada vez mais verde, contribuindo com uma boa qualidade de vida para gerações vindouras.

A Green Flag é um instituto sem fins lucrativos, que aspira reconhecimento mundial, a ideia é que o instuto atue como um órgão fiscalizar e regulamentador de boas práticas ecologicamente corretas. Como instrumento de mensuração, criamos em nossa matriz, diferentes níveis de indicadores de empresas, que variam de um (1) a

cinco (5) e retratam a situação real da empresa.. O nível um representa a empresa “formal” - empresa que necessita de mudanças emergenciais – já o nível cinco (5) representa empresas com níveis de excelência -, as quais podem ser referência positiva de boas práticas de sustentabilidade.

O Instituto Green Flag, com o intuito de manter suas pesquisas voltadas ao crescimento sustentável, possui três produtos que ajudarão as empresas a obterem o “certificado verde”. O produto “Discovery” fará o diagnóstico situacional da empresa, por meio dessa ferramenta será feito o processo de certificação da empresa e enquadramento nos padrões definidos pelo Instituto avaliador. O segundo produto, “Processo de Certificação de Empresas”, desenvolverá uma consultoria certificadora, a qual rotulará as empresas de acordo com as melhores práticas. Por fim, o terceiro produto, “Renovação de Certificação”, fará auditorias no intuito da melhoria e perpetuação dos pré-estabelecidos níveis em sustentabilidade.

O principal objetivo é deixar claro para o consumidor que a empresa e seus produtos estão de acordo com critérios de excelência em crescimento sustentável, tornando-se assim altamente competitiva e contribuindo para um futuro melhor.

## Introdução

O cenário atual está marcado pela forte influência das questões ambientais nos mais diversos segmentos da sociedade. Temas como aquecimento global, energias renováveis, créditos de carbono, desenvolvimento sustentável estão cada vez mais presentes no nosso cotidiano. É possível observar que a variável ambiental influencia, cada vez mais, na escolha das pessoas. Desta forma, em muitos segmentos, é praticamente nula a chance de sucesso de uma empresa, se a mesma não contemplar a questão ambiental em sua estratégia, processos e produtos.

Considerando o contexto acima e os trabalhos desenvolvidos em 2009, durante o seminário internacional realizado na *University of California*, campus San Diego, este trabalho teve como objetivo principal exercitar o empreendedorismo aproveitando a oportunidade ambiental. Assim, criamos o Instituto *Green Flag* que tem como ativi-

dade principal rotular companhias e seus produtos ambientalmente sustentáveis. Para avaliação das empresas a serem rotuladas desenvolvemos uma tabela de maturidade.

No capítulo 2.0 apresentamos um panorama das questões ambientais. O capítulo subsequente, 3.0, terá por objetivo caracterizar a rotulagem ambiental e apresentar a descrição do Instituto *Green Flag*, além de descrever a tabela de maturidade na qual retratará a situação atual da empresa e quais medidas devem ser adotadas. No capítulo 4.0 apresentaremos o produto *Discovery* e no capítulo seguinte sua forma de condução. No capítulo 6.0 apresentaremos o Processo de Certificação das Empresas e no capítulo seguinte sua forma de condução. Já no capítulo 8.0 apresentaremos a Renovação de Certificação, sendo no capítulo 9.0 apresentada a sua forma de condução. Derradeiramente no capítulo 10.0 apresentaremos as considerações finais.

## 2.0 Tendências ambientais

A exploração dos recursos naturais aliada à aplicação da ciência e tecnologia permite à sociedade atingir níveis de conforto cada vez maiores. Este conforto pode ser exemplificado pelo aumento na quantidade e qualidade da produção de alimentos, desenvolvimento de meios de transporte, construção civil e pelo surgimento de novos equipamentos eletroeletrônicos. No entanto, este desenvolvimento traz consigo inúmeros efeitos nocivos ao meio ambiente. (ELETROBRÁS PROCEL, 2001):

- Mudanças climáticas;
- Redução das terras cultiváveis;
- Desmatamento;
- Poluição do solo, rios, lagos, mares e águas subterrâneas;
- Poluição atmosférica.

Neste contexto, podem-se citar os acidentes ambientais em indústrias, principalmente químicas e petroquímicas, e o armazenamento de produtos tóxicos como uma das principais fontes com risco potencial de causar impactos ao meio ambiente e à saúde pública. (CETESB, 2009).

Na história recente, destacam-se os acidentes industriais de Seveso na Itália (1976), de Bhopal na Índia (1984), e da Cidade do México

(1984), responsáveis por causarem impactos de grandes dimensões ao meio ambiente, com efeitos de médio e longo prazo e a morte de milhares de pessoas.

Desta forma, conciliar o desenvolvimento com a conservação do meio ambiente surge como um grande desafio para a sociedade contemporânea (Eletrobrás Procel, 2001). Segundo Leff (2000), a percepção da crise ambiental e dos limites ecológicos do crescimento econômico tem início a partir dos anos 60, difundindo-se internacionalmente com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, em 1972 – foi a primeira vez que a comunidade internacional se reuniu para discutir o meio ambiente global e as necessidades de desenvolvimento. Entre os eventos que deram continuidade ao debate da questão ambiental destacam-se a Rio-92 (1992), Rio +10 (2002) e o Quarto Relatório de Avaliação do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (2007).

A partir da percepção desse dilema por atores da sociedade, como governo, sociedade civil organizada, mídia, empresas e organizações não-governamentais (ONGs) é que surgem as mudanças de atitudes e costumes e emergem novas tendências econômicas, sociais, políticas e culturais (CAVALCANTE & PRADO, 2005 apud BRAUN, 2008). Sendo assim, a sociedade contemporânea começa a perceber a importância do desenvolvimento sustentável, a sua responsabilidade com as futuras gerações e com a preservação do meio ambiente (TAVARES & IRVING, 2005).

Diante desse panorama, o meio ambiente passa a ser identificado pela sociedade como uma nova mercadoria e tem-se o surgimento do “consumidor verde” (TAVARES & IRVING). Este novo consumidor ecológico caracteriza-se pelo consumo consciente, responsável e preocupado com as questões ambientais, como pode ser observado no seu comportamento de compra: busca pelos produtos que considera menos prejudiciais ao ambiente e valorização daqueles produzidos por empresas ambientalmente responsáveis (BRAUN, 2008). Segundo Braun, muitos empresários já compreenderam esta nova tendência de valorização das causas ambientais, seja com produtos ecologicamente corretos ou investindo em quem defenda ou informe sobre a questão

ambiental. Neste cenário, as certificações por meio de rótulos ambientais, também chamados de “selos verdes”, “selos ambientais” ou “rótulos ecológicos”, ganham destaque.

Segundo Barboza (2001) rotulagem ambiental pode ser definida como a certificação de produtos adequados ao uso e que apresentam menor impacto ambiental em relação a outros produtos similares disponíveis no mercado. Além de simbolizar a execução do papel sócio-ambiental das empresas, os selos verdes produzem uma imagem positiva para a empresa, que se traduz em diferencial competitivo. Para Tachizawa (2002) apud Neuenfeld et al. (2006), o novo contexto econômico é marcado por um comportamento rígido dos clientes, voltado à expectativa de interagir com as organizações que sejam éticas, que possuam boa imagem institucional e atuem de forma ecologicamente responsável.

Conforme destacado por Castro et al. (2004), a rotulagem ambiental representa vantagem competitiva, até mesmo no comércio internacional atual, onde a grande competitividade (aliada também à conscientização ambiental) estimulou alguns países a estabelecer critérios ambientais que chegam a barrar a entrada de produtos importados em seu território que não atendam aos padrões de qualidade ambiental exigidos, configurando uma barreira comercial. Conforme destacado por Neuenfeld et al. (2006), os países exportadores têm buscado a diferenciação dos seus produtos por meio da variável ambiental, sendo a rotulagem ambiental uma das formas mais empregadas, especialmente no mercado internacional.

Cabe salientar que a aceitação do selo verde pelo consumidor depende também da confiança depositada no emitente do selo. Entre os selos reconhecidos internacionalmente pode-se citar o FSC (*Forest Stewardship Council*), que atesta que o produto vem de um processo produtivo ecologicamente adequado, socialmente justo e economicamente viável.

### 3.0 Rotulagem Ambiental

#### 3.1 Histórico

Os primeiros rótulos obrigatórios, que

obedeciam a legislações sobre saúde e meio ambiente, foram adotados na década de 40, junto a produtos tóxicos (principalmente agrotóxicos e raticidas), contendo advertências sobre composição, uso e armazenagem. No entanto, foi nos anos 70 que se verificou a disseminação dos processos de certificações e rótulos ambientais em função dos acidentes ambientais ocorridos, crises do petróleo e aumento dos movimentos e conscientização ambientais (CASTRO et al., 2004; NEUENFELD et al., 2006), o *Blue Angel* (símbolo do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) foi o primeiro rótulo ambiental desenvolvido em 1978, na Alemanha – abrange, atualmente, aproximadamente 3.600 produtos, em diversas categorias (tintas de baixa toxicidade, produtos feitos com material reciclado, etc.).

Conforme apresentado anteriormente, a partir da década de 70, houve um aumento nas discussões sobre os temas relacionados ao meio ambiente. Castro et al. (2004), destaca que nos anos 70 e 80, os fabricantes de “produtos verdes” passaram a fazer uso dos selos verdes (ações de promoção) para informar suas boas práticas ambientais e conquistar os “consumidores verdes”.

Conforme afirma Maimon (1996) apud Neuenfeld et al., (2006), o surgimento dos programas Ecomark (Japão), Nordicswan (Países Nórdicos), NFEnvironment (França), Eco Label (União Européia), entre outros, no início da década de 90, fez com que a rotulagem ambiental passasse a ser adotada internacionalmente. Salienta-se, no entanto, que os critérios adotados inicialmente em alguns destes programas consideravam poucos aspectos ambientais. Sendo assim, e considerando que as empresas precisam passar credibilidade quando afirmam investir nas causas ambientais, houve a necessidade de se desenvolver análises completas dos produtos a serem rotulados a fim de aumentar a credibilidade destes programas. Introduziu-se, então, o conceito de análise do ciclo de vida (ACV) no processo de rotulagem ambiental (NEUENFELD et al., 2006). De acordo com a NBR ISO 14040 - Gestão ambiental - Avaliação do ciclo de vida - Princípios e estrutura (2001), a ACV é uma ferramenta de avaliação dos aspectos ambientais e dos impactos potenciais que estão associados a um produto ou serviço e considera os impactos ambientais ao longo de toda a vida do

produto, desde a extração de matérias-primas até a produção, uso e disposição final.

Dentro deste contexto, a *International Organization for Standardization* (ISO) desenvolveu a série de normas de gestão ambiental ISO 14000, que representa o consenso internacional dos aspectos e princípios que os programas de rotulagem ambiental devem seguir. Entre as normas da série ISO 14000 relacionadas à rotulagem ambiental, pode-se destacar as seguintes:

- ISO 14020: *Environmental labels and declarations – General principles* (2000). Estabelece os princípios básicos para os rótulos e declarações ambientais;
- ISO 14021: *Environmental labels and declarations – Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling)* (1999). Estabelece as autodeclarações ambientais - Tipo II;
- ISO 14024: *Environmental labels and declarations – Type I environmental labeling – Principles and procedures* (1999). Estabelece os princípios e procedimentos para o rótulo ambiental Tipo I;
- ISO 14025: *Environmental labels and declarations – Type III environmental declarations – Principles and procedures* (2006): Estabelece os princípios e procedimentos para o rótulo ambiental Tipo III.

#### 3.2 Tipos de rótulos

Conforme destacado na série ISO 14000, os programas de rotulagem ambiental têm como principais objetivos:

- Conscientizar consumidores, produtores, distribuidores e demais envolvidos sobre os propósitos de um programa de rotulagem;
- Crescimento da conscientização e compreensão dos aspectos ambientais dos produtos que recebem um rótulo ambiental;
- Influenciar a escolha do consumidor e o comportamento do produtor para processos e produtos que causem menos impactos ao meio ambiente.

Considerando a grande quantidade de programas de rotulagem ambiental existente e que estes variam bastante sob diversos aspectos (responsável pela informação veiculada, tipo de produto rotulado, aspectos ambientais considerados, etc.), a ISO estabeleceu, conforme comentado anteriormente, um conjunto de padrões e regras a serem adotados pelos programas de rotulagem ambiental. Além disso, a ISO classifica

estes programas em três tipos:

- Programas de Primeira Parte;
- Programas de Segunda Parte;
- Programas de Terceira Parte.

Os Programas de Primeira Parte, conhecidos também como autodeclarações ambientais, consistem em rotulagens confeccionadas pelo próprio fabricante do produto ou por grupos interessados na venda do produto, sem a realização de uma verificação independente, podendo conter informações incorretas ou parciais sobre o desempenho ambiental do produto. São subdivididos em Reivindicações e Relativos a uma causa ambiental. Como exemplos de aplicação podemos citar os selos que evidenciam atributos (biodegradável, reciclável) e apoio a programas de proteção ambiental.

Os rótulos concedidos por associações comerciais como uma forma de promover o desempenho ambiental de seus membros e facilitar a participação em outros programas de rotulagem faz parte do “Programas de Segunda Parte”. Nesse tipo de programa, as associações responsáveis pelas rotulagens não estão diretamente envolvidas na fabricação do produto e as categorias de informação podem ser definidas por organismos independentes.

Já os “Programas de Terceira Parte” caracterizam-se pela rotulagem efetuada por partes totalmente independentes da produção ou venda dos produtos (instituições governamentais, do setor privado ou organizações sem fins lucrativos). Podem ser “voluntários” (fabricante busca a diferenciação de seus produtos por meio da rotulagem) ou “mandatários” (o fabricante é obrigado a prestar informações ao consumidor).

Os “voluntários” são subdivididos em Rótulo Ecológico, Certificação Mono-Criterioso e Cartão de Relatório Ambiental, enquanto os “mandatários”, em Aviso de risco e Informativo.

Além da classificação dos programas de rotulagem ambiental, a ISO também define três categorias de selos:

- Tipo I: certificados por entidades de Programas de Terceira Parte. São concedidos aos produtos com melhor desempenho ambiental após comparação do ciclo de vida (ACV) de produtos de mesma categoria;
- Tipo II: consistem nas autodeclarações ambientais realizadas pelos fabricantes dos produtos

(Programas de Primeira Parte). Não são verificados por organizações de Programas de Terceira Parte. Categoria de selo menos informativa.

- Tipo III: listam critérios de impactos ambientais para produtos por meio da ACV. Não julgam produtos (diferente dos selos Tipo I), ficando a critério dos consumidores.

Devido a ampla divulgação sobre empresas e produtos verdes, surgem também conforme citado os “Consumidores Verdes”.

Nos últimos 20 anos, percebeu-se um aumento na intenção popular em dar mais atenção para o meio ambiente. Assim, o interesse por produtos ecologicamente corretos e o interesse por identificar empresas verdes, alimenta um outro mercado: o de publicidade, que promove o chamado “marketing verde”. As empresas procuram mostrar suas ações por meio de propagandas e percebe-se um movimento entre as empresas para se adequar a essa demanda.

Na área de Tecnologia também existe o termo “TI – Verde”, onde existem movimentos para economia de energia em Data Centers, Projetos na área de descarte de lixo eletrônico, etc.

Enfim, em todas as áreas do mercado existem movimentos verdes com a finalidade de termos um crescimento sustentável.

Com o objetivo de ajudar empresas a se tornarem “verdes”, este trabalho vem apresentar o caminho para criação do Instituto Green Flag. Este Instituto sem fins lucrativos consiste numa organização cujos objetivos são:

- Criar um selo verde reconhecido e respeitado mundialmente;
- Criar e disponibilizar de forma pública uma coletânea de procedimentos e melhores práticas ambientais;
- Formar pessoas para trabalhar nos projetos verdes dentro de cada área do mercado.

### 3.3 A Missão do Instituto

Desenvolver um padrão de certificação e ser uma organização sem fins lucrativos responsável por manter uma biblioteca de melhores práticas ambientais.

### 3.4 A Visão do Instituto

Ser reconhecida mundialmente devido à sua contribuição ambiental.

Muitas vezes, desenvolvimento é confundido com crescimento econômico, que depende do consumo crescente de energia e recursos naturais. Esse tipo de desenvolvimento tende a ser insustentável, pois leva ao esgotamento dos recursos naturais dos quais a humanidade depende.

A criação de uma biblioteca com as melhores práticas ambientais, mostrará que uma empresa pode e deve ser lucrativa, porém de forma equilibrada com o meio ambiente.

Como sabemos o futuro de um planeta sustentável está nas mãos dos homens que nele vivem e o Instituto Green Flag acredita que ainda é possível ter o tão sonhado crescimento sustentável, por esse motivo, serão considerados como ponto forte para certificação o engajamento da comunidade da empresa (Conselhos de Administração, Funcionários, Fornecedores e Clientes).

### 3.5 O Certificado Verde

O objetivo da certificação é de assegurar que empresas sejam realmente verdes. Garantir que toda a cadeia de suprimentos e atividades de apoio trabalhe de forma sustentável.

O programa de certificação é dividido em três níveis, onde para cada nível a empresa deverá apresentar resultados específicos que caracterizem o equilíbrio com o meio ambiente.

O nível máximo do programa de certificação é o nível A. Com esse certificado o instituto assegurará que toda a cadeia de valor da empresa trabalha em equilíbrio com o meio ambiente.

A empresa será avaliada e classificada de acordo com uma tabela (chamada de tabela de maturidade). Esta tabela tem como objetivo mostrar o comportamento de uma empresa verde em cada nível da certificação. Quanto maior o nível da tabela mais “Verde” será a empresa.

A tabela de maturidade é composta por três colunas:

**Nível:** Indica o grau de maturidade e resultados alcançados nos que diz respeito ao crescimento sustentável.

**Características:** Indica o comportamento da empresa no que diz respeito ao grau de maturidade dos seus processos, metas e resultados

para ter um crescimento sustentável.

Comportamento: Características comportamentais de empresas alocadas em cada nível.

Cada nível desta tabela indica o grau de comprometimento com o crescimento sustentável e os controles utilizados para isso.

#### 3.5.1 Nível 1

O nível um (1) indica que a empresa de certa forma se importa em ter um crescimento sustentável, porém, não conhece normas e processos adequados para cada parte da sua operação. Existe o desejo para se tornar uma empresa sustentável, todavia nada ainda é feito.

#### 3.5.2 Nível 2

O nível dois indica que as normas já são conhecidas pela empresa, bem como, os caminhos necessários para contribuir com o mundo em um crescimento sustentável.

#### 3.5.3 Nível 3

O nível três indica que além de conhecer as normas, a empresa já as emprega. Possui toda sua

Nível	Características	Comportamento
5 – Excelência	Todos engajados na melhoria contínua e refinamento do processo.	Busca continuamente melhorias e novos processos para contribuir com a sustentabilidade. É um modelo a ser seguido;
4 – Gerenciado	Indicadores Consistentes Metas e planos baseados em dados. Processos integrados e alinhados.	Conhece a fundo as normas e processos, possui um plano de escalabilidade. Todos os processos estão otimizados de forma que possam proporcionar melhorias para a sustentabilidade.
3 – Preparado	Procedimentos Padronizados Alto grau de Controle Início do uso de Indicadores Existe harmonia entre a empresa e o meio ambiente.	Conhece os processos e normas de forma geral, todas as rotinas são controladas. Consegue pequenas melhorias com os indicadores.
2 – Conhecedor	Processos Principais Definidos Compromissos com os recursos balanceados	Sabe das existências das normas, porém não se atenta a um padrão e detalhes.
1 – Informal	Conceito de Processo e normas ausentes	Sabe que existe a necessidade do cuidado com a sustentabilidade, porém não possui comportamento e nem tem controles.

estrutura formada em processos corretamente elaborados e sustentáveis, utiliza-se de um padrão para criação e execução de suas ações e os primeiros indicadores já começam a aparecer como forma de acompanhamento da sustentabilidade.

#### 3.5.4 Nível 4

O nível quatro indica que a empresa já é percebida interna e externamente pelo seu crescimento sustentável baseado em indicadores amplamente utilizados. A empresa já possui planos e metas

para melhoria do crescimento e consegue contribuir sustentavelmente em toda sua cadeia de valor.

### 3.5.5 Nível 5

O Nível cinco indica que a empresa tem excelência em todos os seus processos, e é um modelo comprovado de sucesso para o crescimento sustentável. A empresa no nível cinco é um modelo a ser seguido. Toda a comunidade reconhece esta empresa com uma “Empresa Verde”.

O instituto Green Flag - GF tem o intuito de manter suas pesquisas voltadas ao crescimento sustentável, possui três produtos que ajudam as empresas a obterem o certificado verde.

### 4.0 Discovery

Este serviço consiste em um levantamento detalhado de todas as operações da empresa, e classificação da empresa nos níveis de 1 (um) a 5 (cinco).

A entrega final deste produto é um diagnóstico situacional da empresa onde serão levantados quais os pontos críticos de “insustentabilidade”, e quais são os caminhos críticos para a melhoria dos processos levantados em toda sua operação.

Comprando este serviço do instituto a empresa não recebe nenhum certificado, porém é o primeiro passo para a certificação, como falado, a empresa receberá um diagnóstico situacional.

A partir desse diagnóstico a empresa poderá tomar ações para dar início ao processo de certificação.

### 5.0 Forma de Condução deste Trabalho

Uma equipe formada por quatro integrantes sendo dois do instituto e dois da empresa farão o levantamento em todas as operações da empresa, serão colhidas amostras físicas, serão tiradas fotografias com o intuito de criar um dossiê.

Entrevistas com os responsáveis dos processos poderão ser solicitadas.

Após esse levantamento, o instituto fará a análise das evidências coletadas e classificará a empresa de acordo com a tabela de maturidade.

Essa análise será apresentada a empresa posteriormente in-loco. Nesta apresentação além do diagnóstico situacional e classificação da empresa, serão apresentadas melhorias de curto, médio e longo prazo.

### 6.0 Processo de Certificação de Empresas

Este serviço consiste na certificação da empresa de acordo com as melhores práticas de crescimento sustentável mundiais e os conceitos criados pelo instituto.

Este processo é composto por três níveis de certificação. Em todos os níveis a empresa receberá consultorias, materiais e treinamentos específicos para cada área de atuação.

Os níveis da certificação são:

#### 6.1 Nível C

Este nível é o primeiro e está relacionada ao nível três (Empresa Preparada) da tabela de maturidade.

Serão considerados na avaliação do nível C os seguintes requisitos:

Padronização de todos os procedimentos e da documentação.

(Neste item a empresa recebe treinamentos para aprender a identificar as necessidades, implantar melhores práticas e como documentar as ações).

Formas de controle das operações internas e externas.

(Neste item serão feitas visitas periódicas na empresa com a finalidade de identificar pontos de melhoria).

Interação da alta diretoria e principais gestores da empresa com o modelo de sustentabilidade. (Neste item serão feitos treinamentos vivenciais, com o intuito de preparar esta equipe para difundir o programa dentro da empresa).

Exemplos dos resultados para empresas com certificação nível C.

- Coleta seletiva de lixo.

- Locais para descarte de baterias e pilhas; a empresa através de treinamentos e palestras ministradas pela alta diretoria ou pelos principais gestores (com o intuito de dar exemplo) mostra o que acontece quando pilhas e baterias são descartadas em locais impróprios.

- Utilização de papel reciclado.

- Conscientização sobre economia de energia; pequenas ações que podem contribuir, como por exemplo, desligar os computadores na hora do almoço.

#### 6.2 Nível B

Este é o segundo nível da certificação e está relacionado ao nível quatro (Gerenciado) da tabela de maturidade.

Serão considerados na avaliação do Nível B os seguintes requisitos:

Apresentação e definição de indicadores;

Apresentação dos resultados desses indicadores;

Apresentação de planos de crescimento do negócio baseado no crescimento sustentável através de dados consistentes.;

Interação entre todos os funcionários da empresa.

O período de certificação do nível B ocorrerá em duas partes: A primeira parte a empresa apresentará seus indicadores, planos e metas de crescimento a curto, médio e longo prazo.

Com base em sua certificação nível C, onde seus processos foram todos refeitos com um viés de sustentabilidade a empresa apresentará uma proposta de melhoria e resultados.

A segunda parte consiste na apresentação dos resultados obtidos, de forma detalhada, com seus indicadores sobre planos e metas de crescimento.

#### 6.3 Nível A

Este é o nível mais alto da certificação e está diretamente relacionado ao nível cinco (Excelência) da tabela de Maturidade.

Serão considerados na avaliação do Nível A os seguintes requisitos:

Forma de identificação de possíveis melhorias de cada processo da empresa;

Comprovar a evolução dos principais processos da Empresa criados para a certificação no nível C e B;

Interação da empresa (nível B), clientes e fornecedores de forma que toda a cadeia contribua com a sustentabilidade.

Necessariamente, para que uma empresa certifique-se no nível A, esta deverá passar primeiramente pelo C e B, de forma que durante

tudo o processo a empresa apresente sua evolução com o crescimento sustentável e contribua com o enriquecimento para criação de melhores práticas.

Para todos os níveis de certificação a empresa receberá um selo que comprove seu empenho para um crescimento sustentável, e receberá os direitos de uso de imagem deste selo.

O Instituto através de um site próprio divulgará trimestralmente relatórios com informações sobre as ações de cada empresa, as quais já possuem algum certificado.

### 7.0 FormadeCondução do Trabalho para o Programa de Certificação

Uma equipe formada por quatro integrantes sendo dois do instituto e dois da empresa farão o levantamento em todas os níveis da empresa, serão colhidas amostras físicas e poderão ser tiradas fotografias com o intuito de criar um dossiê. Entrevistas com os responsáveis dos processos também poderão ser solicitadas.

Para esse programa será necessário a criação de um espaço com recurso de mídia para apresentação e discussões em equipes, que será chamado de ponto verde. O intuito deste ponto verde é de materializar de forma lúdica a sustentabilidade.

Esse local será oficialmente inaugurado com uma cerimônia festiva.

Todo o material contido neste lugar será um material ecologicamente correto. Por exemplo, será utilizado apenas papel reciclado, o carpete será feito de plástico de garrafas PET.

Funcionários da empresa poderão circular livremente por esse lugar com o intuito da disseminação do conhecimento.

Dentro deste local existirá um painel com todas as ações que a empresa está fazendo, o resultado esperado e o andamento de cada item do projeto.

### 8.0 Renovação de Certificação

Para a renovação de certificação, serão necessárias auditorias internas, com o intuito de manter o nível já atingido de sustentabilidade, com a finalidade de encontrar pontos de melhorias.

## 9.0 FormadeConduçãodoTrabalhopara Renovação de Certificação

Por meio do dossiê apresentado na última certificação, serão revistos detalhadamente cada item apresentado. Encontrando irregularidades a empresa deverá apresentar os possíveis motivos desta irregularidade e quais ações estão sendo tomadas.

Caso as irregularidade não sejam esclarecidas os certificados ficarão suspensos até solução definitiva do problema. Se o problema não for resolvido ou reincidir o certificado será revogado. 10.0 Conclusão

Por meio da análise do mercado e suas tendências é possível identificar que o conceito verde vem crescendo na economia mundial, tanto por parte dos produtores, quanto por parte dos consumidores. Visando aproveitar esta “onda verde”, este trabalho apresentou o caminho para a criação do Instituto Green Flag, que tem como objetivo principal ajudar as empresas a se tornarem “verdes”, isto é, ambientalmente corretas, por meio de um selo verde reconhecido e respeitado mundialmente. Para validar a iniciativa, as empresas utilizam-se de uma coletânea de procedimentos e melhores práticas e da formação de pessoas para trabalhar em projetos verdes dentro de cada área do mercado.

Desta forma, busca-se atestar o processo produtivo ecologicamente correto, adequado aos padrões vigentes de crescimento sustentável, transformando-o em benefícios reais para a sociedade como um todo.

### Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14040**: Gestão ambiental, Avaliação do ciclo de vida, Princípios e estrutura. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

BARBOZA, E.M.F. **Rotulagem Ambiental**: rótulos ambientais e análise do ciclo de vida. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). 2001. Disponível em: <<http://acv.ibict.br/publicacoes/realizacoes/Rotulagem%20Ambiental.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2009.

BRAUN, J.R.R. **Green Branding: o design gráfico e a gestão de marcas de ONGs ambientalistas**. 2008. 143 p. Dissertação (Mestrado em De-

sign e Expressão Gráfica)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PGDE0006-D.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2009.

CASTRO, D.; CASTILHO, S.; MIRANDA, S. A Rotulagem ambiental no contexto de comércio internacional. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada**. 2004. Disponível em: <[http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/cma\\_maio04\\_rotul\\_amb.pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/cma_maio04_rotul_amb.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2009.

CAVALCANTE, A.L.B.L. & PRADO, R. R. O designer e sua responsabilidade com o meio ambiente. **UNOPARCient., Ciênc. Exatas Tecnol.**, Londrina, v. 4, p. 57-63, nov. 2005.

COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Acidentes ambientais na indústria química no armazenamento. Gerenciamento de riscos**. Disponível em: <<http://www.cetesb.sp.gov.br/emergencia/acidentes/industriais/introducao.asp>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

ELETRORÁS – Centrais Elétricas Brasileiras S.A. PROCEL, Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica. Conservação de energia: eficiência energética de instalações e equipamentos. Itajubá: EFEI, 2001. 467p.

LEFF, E. **Ecologia, capital e cultura**: racionalidade ambiental, democracia participativa e desenvolvimento sustentável. Blumenau: FURB, 2000. 373 p.

MAIMON, D. **Passaporte verde**: gerência ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

NEUENFELD, D.R.; SCHENINI, P.C.; Da ROSA, A.L.M.; SCHMITT, V.G.H. Rotulagem Ambiental como Estratégia Competitiva. In: III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2006, Resende - RJ. Anais do III SEGeT, 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/520\\_SEGET\\_rotulagem.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/520_SEGET_rotulagem.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2009.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social**. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVARES, F. & IRVING, M. de A. O consumo verde no Brasil: uma investigação psicossocial e rizomática. *Comum*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 24, p. 79-96, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.facha.edu.br/publicacoes/comum/comum24/artigo6.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2009.

### Prof. Renato de Albuquerque Citero

Profissional de Recursos Humanos, atuante na área há 24 anos. Executivo da empresa Deloitte desde 1998, já implantou inúmeros projetos com sucesso, baseado no modelo de gestão por competências.

*“Algumas vezes por questões políticas ou internas da empresa, o projeto acaba não trazendo o status desejado, mas durante esse período consegui observar que o modelo de gestão por competência é uma fórmula de sucesso. Se vai ser modismo ou se é o novo meio de trabalhar, temos que lembrar de onde veio essa gestão de pessoas por competência. E ela não veio de uma iniciativa pura e simples de recursos humanos, mas sim com a transformação que as empresas começaram a passar na década de 80”.*



### Profª. Letícia Menegon

Foi sócia da Fischer e Dutra do Brasil, empresa de consultoria atuante no modelo de gestão por competências, fundada por Joel Dutra e Rosa Maria Fischer. Operou na área de management na Accenture do Brasil, e atua como professora em nível de pós-graduação com enfoque para o tema gestão por competências.

*“o modelo de gestão de pessoas por competências é realmente customizado. É difícil você ter um padrão para todas as empresas. Desde a sua concepção até o documento, ele é customizado, dificilmente você consegue transferir esse modelo de outra organização porque cada uma tem sua realidade”.*



## Normas para formatação dos artigos

> **Publicação de artigos sobre administração e áreas correlatas.**

> **Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).**

> **Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes características:**

### Formatação:

> Folha: A4 (29,7 x 21 cm)  
> Editor de texto: Word.

### Margens:

> Superior: 3 cm;  
> Inferior: 2 cm;  
> Esquerda: 3 cm;  
> Direita: 2 cm.

### Fonte:

> Times New Roman, tamanho 12.

### Parágrafo:

> Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado; recuo especial da primeira linha: 1,25.

### Texto: a primeira página do artigo deve conter:

> Título em maiúsculas e negrito;  
> Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;  
> Cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;  
> Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

### Referências:

> Apenas as citadas no texto. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

### Ilustrações, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título e fonte.  
> A fonte deve constar na lista de referência bibliográfica.

### Formas de envio:

CD ROM ou via e-mail para o endereço alexandre.almeida@strong.com.br  
Outras normas para consulta: ABNT - NBR 6022, NBR 6028, NBR 10520.

Exemplos:

#### Livro

RODRIGUES, R. Administração de empresas: conceitos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 194p.

#### Capítulo de livro

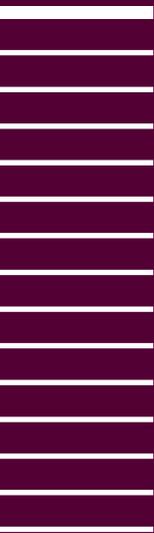
RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. História da filosofia contemporânea: do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

#### Artigo de revista

ZOELLICK, R. B. Uma política externa republicana. Política Externa, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18-29, jun./ago. 2001.

#### Texto eletrônico

TAVES, Rodrigo França. Ministério corta pagamento de 46,5 mil professores. O Globo, Rio de Janeiro, 19 maio 1998. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 1998.



**Estude Administração na ESAGS,  
uma das 4 melhores faculdades de  
Administração do Estado de São Paulo.**



### **Unidade ABC**

*Portão 1 - Alameda dos Jacarandás, 41*

*Portão 2 - Av. Industrial, 1455*

*Bairro Jardim - Santo André/SP*

[11] 4433.6161

### **Unidade Santos**

*Av. Conselheiro Nébias, 159*

*Paquetá - Santos/SP*

[13] 2127 0003

[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)