



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEONDIR POLLI

BANDA DE BAILE DE FORMATURA: OS DESAFIOS DE GESTÃO DE
PESSOAS

CHAPECÓ
2018

LEONDIR POLLI

**BANDA DE BAILES DE FORMATURA: OS DESAFIOS DE GESTÃO DE
PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado com requisito para obtenção do grau de
bacharel em Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Kelly Cristina Benetti Tonani
Tosta

CHAPECÓ

2018

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Polli, Leondir

BANDA DE BAILE DE FORMATURA: Os desafios de gestão de pessoas / Leondir Polli. -- 2018.
117 f.

Orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Chapecó, SC , 2018.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão por competências. 3. Banda. 4. Música. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

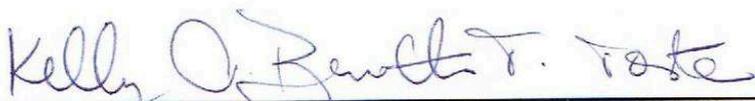
LEONDIR POLLI

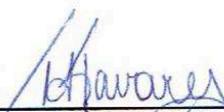
**BANDA DE BAILE DE FORMATURA: OS DESAFIOS DE GESTÃO DE
PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau em Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – UFFS.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de: 5 de Dezembro de 2018.


KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – Doutora


TATIANE SILVA TAVARES MAIA – Doutora


HUMBERTO TONANI TOSTA – Doutor

Dedico este trabalho à minha esposa Fábria, à
Carolina, Bianca e Dionatan.

AGRADECIMENTOS

Quero primeiramente agradecer a Deus por me iluminar e dar forças pra enfrentar essa caminhada árdua, pois, por algumas vezes ainda nas primeiras fases do curso pensei em desistir dos estudos. Tenho certeza que foi Ele quem iluminou meu caminho, me guiou e disse: “continue meu filho, persista que você vai conseguir alcançar seus objetivos nessa fase da vida”, talvez tenha sido minha mãezinha querida que há tempo nos deixou e foi fazer companhia com meu querido e educado pai, que partiu quando eu ainda era criança com apenas 9 anos de idade, sim, provavelmente foi ela quem soprou ao ouvido dEle pedindo para que eu persistisse mesmo encontrando pedras e espinhos pelo caminho.

Quero agradecer minha esposa Fábria, incansável e companheira, estudando, cuidando dos nossos filhos, da casa e sempre tirando um tempinho pra preparar aqueles almoços e jantares deliciosos que sabe fazer como ninguém, e em todos os momentos colocando aquela pitada de amor e carinho para tudo fluir de forma harmoniosa e natural. Não poderia deixar de comentar que foi ela a responsável direta da minha entrada na universidade, falo isso, pelo fato de sua insistência em me inscrever no ENEM e depois, não foi diferente, mas sob minha escolha, também me inscreveu no curso de administração da UFFS. Nesse momento, confesso que não acreditei que teria capacidade de ingressar em um curso de graduação numa universidade pública, imaginem concluí-lo.

Agradeço minhas filhas Carolina e Bianca por entenderem minha impaciência com elas nos momentos em que eu estava estudando. Vocês são o pilar de sustentação e o principal motivo para eu estudar.

Ao Dionatan e a Fran pela parceria de sempre. Seu Silvano (sogra) e Dona Eroni (sogra) que sempre estão torcendo e ajudando em todos os momentos.

A professora Kelly Cristina Beneti Tonani Tosta, minha orientadora, fonte de inspiração não só para mim, tenho certeza que muitos de seus alunos e alunas se apaixonaram pela gestão de pessoas através dos seus ensinamentos. Obrigado por me orientar e ter paciência comigo quando fui cabeça dura.

Aos professores no qual estivemos juntos em sala de aula desde a primeira fase, com carinho maior àqueles do curso de administração, obviamente pela maior convivência nesse

tempo. Sou grato pela atenção e ensinamentos que vocês nos passaram, cada um de vocês teve a importante colaboração no processo de construção do meu conhecimento.

Aos amigos e colegas de aula, pelas vezes que estivemos juntos ajudando um ao outro, nos trabalhos e provas. Nos momentos de festas e viagens, com certeza esses amigos ficarão guardados eternamente em meu coração.

Agradeço aos irmãos e irmãs, cunhados e cunhadas, sobrinhos, sobrinhas em especial aos familiares que acreditaram e me apoiaram para que eu conseguisse chegar até o fim da graduação.

Aos amigos de trabalho e aos amigos em que construímos amizade desde os tempos de infância no ensino fundamental e ensino médio. Esses perdurarão eternamente.

Agradeço a Empresa Júnior (EJ) e o Centro Acadêmico de administração (CAAD) em que eu fiz parte logo na sua fundação, pude aprender e acredito que deixei meu legado no tempo em que fiz parte do mesmo.

A Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS) e a todos os funcionários que nela trabalham dando o suporte na formação pública de qualidade.

Eternamente grato para com todos!

*“Você pode sonhar, projetar, criar e construir
o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas
precisará de pessoas para tornar o sonho
realidade.”*

(Walt Disney)

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido em uma pequena empresa no setor de entretenimento que busca levar a seus clientes satisfação através da qualidade e comprometimento de seus serviços prestados. O trabalho tem como objetivo compreender de que forma é feita a gestão de pessoas de uma banda de baile de formatura na cidade de Chapecó – SC. Nesse sentido, citam-se as competências organizacionais, que são consideradas peças-chave para alcançar o sucesso da empresa bem como o estudo em questão, as mesmas podem ser entendidas como fatores de mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes. A gestão de competências visa a gerar benefícios para a empresa proporcionando a ela uma vantagem competitiva, por outro lado, procura recompensar os esforços das pessoas envolvidas nos objetivos traçados. No que se refere à utilização da metodologia para esta pesquisa pode-se dizer que quanto aos fins classifica-se como qualitativa e descritiva. Com relação aos meios, esta pesquisa é bibliográfica e um estudo de caso com observação participante. Na coleta de dados utilizou-se entrevista semiestruturada para conhecer a história, estrutura, o funcionamento e as estratégias utilizadas pela banda. Assim descobriu-se que os processos de gestão de pessoas da banda são quase que inexistentes e totalmente informais. Após, aplicou-se questionário para a elaboração da descrição de cargos, encontrando-se a quantidade e os cargos existentes na organização, bem como fez-se a descrição detalhada e a especificação sumária de cada cargo existente na banda. Com base nas competências organizacionais o passo seguinte foi à fixação dos processos de gestão de pessoas para a banda, estes foram definidos como, processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processo de monitorar pessoas. Com a conclusão do estudo, viu-se a necessidade e sugeriu-se a aplicação de ferramentas que permitam auxiliar o gestor de recursos humanos em cada uma das seis etapas definidas como processos, que envolvem desde a seleção até o monitoramento de pessoas que ocupam ou pretendam ocupar uma vaga de trabalho oferecida na organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão por competências. Banda. Música.

ABSTRACT

This study was developed in a small company in the entertainment sector that seeks to take its customers satisfaction through the quality and commitment of their services rendered. The objective of this work is to understand how the management of people from a graduation dance band is performed in the city of Chapecó - SC. In this sense, organizational competences are mentioned, which are considered key components to achieve the success of the company as well as the study in question, they can be understood as factors of mobilization and application of knowledge, skills and attitudes. Competency management aims at generating benefits for the company by providing it with a competitive advantage; on the other hand, it seeks to reward the efforts of the people involved in the objectives outlined. Regarding the use of the methodology for this research, it can be said that in terms of the ends it is classified as qualitative and descriptive. With regard to the means, this research is bibliographical and a case study with participant observation. In the data collection a semi-structured interview was used to know the history, structure, operation and strategies used by the band. Thus it was discovered that the band's people management processes are almost non-existent and totally informal. Afterwards, a questionnaire was applied for the preparation of job descriptions, finding the quantity and positions in the organization, as well as the detailed description and the summary specification of each position in the band. Based on the organizational skills, the next step was to set the people management processes for the band, these were defined as, process of adding people, process of applying people, process of rewarding people, process of developing people, process of keeping people and the process of monitoring people. With the conclusion of the study, the need was seen and the application of tools to help the human resources manager in each of the six stages defined as processes, ranging from the selection to the monitoring of people who occupy or intend to occupy a job offer offered in the organization.

Keywords: People management. Management by competences. Band. Music.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A atividade de organizar vista em relação com as outras funções gerenciais	25
Figura 2 - Pirâmide das necessidades humanas, uma ideia de Abraham Maslow.....	27
Figura 3 - Três níveis de controle nas organizações.....	31
Figura 4 - Administração e outras palavras	33
Figura 5 - Desenho mecanístico típico da era industrial	39
Figura 6 - Desenho matricial	40
Figura 7 - Desenho orgânico	42
Figura 8 - Modelo de gestão de pessoas	44
Figura 9 - Competências individuais e organizacionais	60
Figura 10 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para as organizações.....	60
Figura 11 - Identificação do GAP (lacuna) de competências	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de planejamento conforme autores.....	24
Quadro 2 - Resumo da evolução dos processos de recursos humanos conforme classificação dos autores: Flippo, Lobos, Aquino, Werther e Davis, e Chiavenato.	36
Quadro 3 - Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferentes autores.....	38
Quadro 4 - As mudanças e transformações na área do RH.....	42
Quadro 5 - Diferença entre administração de pessoal e administração de recursos humanos .	43
Quadro 6 - Tabela de processos de gestão de recursos humanos	46
Quadro 7 - Conceitos de competência e sua ênfase.....	52
Quadro 8 - As 21 competências de Boyatzis.....	55
Quadro 9 - Desdobramento do CHA	57
Quadro 10 - Dimensões da competência	58
Quadro 11 - Exemplo de indicador de competências	67
Quadro 12 - Agrupamento de competências	67
Quadro 13 - Gosto, não gosto, o ideal seria	68
Quadro 14 - Exemplo de conceito de competências.....	69
Quadro 15 - Consolidação da relação indicador-competência	69
Quadro 16 - Somatório dos indicadores por competência.....	70
Quadro 17 - Planilha de mapeamento de comportamentos	70
Quadro 18 - Fórmula do peso do indicador	71
Quadro 19 - Peso do indicador por competência.....	71
Quadro 20 - Fórmula nível de competência da função.....	72
Quadro 21 - Nível de competência da função	72
Quadro 22 - Nível de competência da função	72
Quadro 23 - Competências organizacionais da empresa	81
Quadro 24 - Indicador de competências da empresa.....	82
Quadro 25 - Manual de descrição de cargos da banda	83
Quadro 26 - Técnicas de seleção de pessoal.....	88
Quadro 27 - Exemplo de processo de avaliação de desempenho.....	89
Quadro 28 - Proposta de recompensa aos colaboradores	91
Quadro 29 - Exemplo de ações de desenvolvimento de pessoas.....	92

Quadro 30 - Sugestão de processo de manter pessoas.....	94
Quadro 31 - Exemplo de banco de dados para monitoramento.....	94
Quadro 32 - Exemplos de comportamentos	97
Quadro 33 - O papel do facilitador	98
Quadro 34 - Cuidados necessários para a condução dos jogos	98
Quadro 35 - Papel e cuidados do observador	99
Quadro 36 - Uso consciente dos jogos	99
Quadro 37 - Planilha de mensuração de competências	99
Quadro 38 - Escala para medição de competências	100
Quadro 39 - Escala de evidência das competências	100

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo Geral	20
1.2.2	Objetivos Específicos.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PROFISSIONAL PARA UMA BANDA DE BAILE DE FORMATURA.....	23
2.1.1	Administração e sua importância	33
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	35
2.3	COMPETÊNCIAS	51
2.3.1	Principais escolas de gestão por competências	55
2.3.2	Competências e seus desdobramentos	58
2.3.3	Mapeamento de competências.....	64
3	METODOLOGIA	74
3.1	CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE PESQUISA	74
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA	75
3.3	COLETA DE DADOS	76
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	77
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	79
4.1	HISTÓRICO DA BANDA E DIAGNÓSTICO	79
4.2	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	81
4.3	PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	87
4.3.1	Processo de agregar pessoas	87
4.3.2	Processo de aplicar pessoas.....	89
4.3.3	Processo de recompensar as pessoas.....	90
4.3.4	Processo de desenvolver pessoas	91
4.3.5	Processo de manter pessoas	93
4.3.6	Processo de monitorar pessoas	94
4.4	PROPOSTA PARA OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE A – Entrevista	110
	APÊNDICE B – Questionário	112

1 INTRODUÇÃO

A música brasileira nasceu da forte influência trazida pelos escravos africanos com seus instrumentos de batuque e cantos uníssonos costumeiramente utilizados na música popular daquele continente, os colonizadores europeus trouxeram o estilo erudito, dança de salão, saraus e os cantos religiosos, somam-se ainda os cantos dos povos indígenas que habitavam nosso país antes mesmo da colonização europeia e africana (SEBRAE, 2015). Atualmente onde quer se vá dentro do território nacional é fácil encontrar canções com mistura de estilos, ritmos e outros elementos que compõem uma canção. Essa miscigenação dá-se ao grande número de imigrantes de diferentes culturas musicais que colonizaram o Brasil. Para Andrade (1972) música brasileira é aquela criada no país, quer ela tenha ou não caráter étnico.

Conforme SEBRAE (2015) no início, o mercado musical era restrito a comercialização de partituras impressas e execuções de músicas ao vivo, em 1900 a música brasileira começou a se consolidar com a chegada de Frederico Finger, imigrante tcheco que chegou ao Rio de Janeiro e trouxe consigo um equipamento de gravação e reprodução de sons, criado alguns anos antes pelo norte-americano Thomas Edison. Isso permitiu que a música brasileira se disseminasse em grande escala pelos quatro cantos do território nacional, tendo impacto considerável no setor com a implantação desta nova tecnologia.

Paralelamente ao mercado fonográfico o *show business* foi evoluindo com artistas se apresentando em teatros, cinemas, circos, bares e praças, tornando um negócio rentável para os mesmos, para empresários artísticos (*manager* - gerente de carreira de um artista), gravadoras (produz, grava e distribui as obras detendo os direitos de uso) entre outros. Direta ou indiretamente alavancou outros setores como o de comunicação, a exemplo do rádio e televisão que entraram no mesmo viés do desenvolvimento (SEBRAE, 2015).

Os diversos gêneros e subgêneros musicais espalharam-se pelo Brasil, na região Sul, arraigaram colonizadores europeus de grande maioria portugueses, italianos e alemães, ocupando o espaço atmosférico sulino com características trazidas pela cultura de seus antepassados, e que estão presente com os traços e expressões ligadas as festividades pertencentes às regiões étnicas imigratórias (LUVIZOTTO, 2010).

Segundo Sebrae (2015) com a popularização da internet o cenário musical evoluiu e quebrou paradigmas com relação a muitas práticas utilizadas por todos os envolvidos na área, indicando aos atuantes o melhor caminho a seguir. Deduz-se que na região oeste do estado de

Santa Catarina, a gestão e profissionalização das bandas iniciaram no final da década de 1970 e meados de 1980, quando novas ideias implantadas na filosofia de trabalho dos gestores das bandas, incluindo novas ferramentas e equipamentos que foram desenvolvidos no Brasil ou importados de outros países, começaram a fazer parte da rotina das bandas que atuavam no cenário musical.

Dentro desse contexto evolutivo voltado para a contemporaneidade nasce em Chapecó nos anos de 1990 uma banda de baile com fortes características inovadoras, precursora na região gravando cinco discos autorais no estilo pop/rock com músicas inéditas executadas nas rádios e outras vias de comunicação dos três estados do sul do Brasil, interior paulista, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. No final dos anos de 1990, percebendo o nicho de mercado existente, a banda focou exclusivamente na animação de bailes de formatura em Chapecó e outras cidades próximas que nas quais, já estavam com instituições de ensino em pleno funcionamento e conseqüentemente oferecendo eventos nesse estilo.

Sem encontrar arquivos que afirmem, empiricamente pode-se dizer que os bailes de formatura, um “novo tipo de evento” criado para suprir os anseios e desejos de uma geração contemporânea voltada para a ”era do ensino” sem deixar de lado as festas costumeiras praticadas pelos povos que habitam a região Oeste de Santa Catarina, iniciaram na década de 1980, que bandas de outras cidades faziam parte dessas festas, e somente após uma década nasceram bandas em Chapecó que atualmente estão na ativa para competir nesses eventos.

Através de nicho de mercado percebido pela banda, que pensava ser difícil atuar nessa atividade por causa do alto investimento para compra de equipamentos e transportes, a mesma percebeu que poderia atuar com sucesso na área alicerçada de pessoas competentes. Conforme Chiavenato (2010), por anos pensou-se que para o sucesso de uma empresa o capital financeiro era indispensável, hoje se percebe que o gargalo que trava o desenvolvimento da organização está na gestão de pessoas, sendo necessário existir força de trabalho eficiente e entusiasmada para o alcance dos objetivos e metas planejadas pela empresa.

Dutra (2011) relata que o processo evolutivo da gestão de pessoas começou a ter relevância no final do século passado, desde a Revolução Industrial na Inglaterra, com a pressão dos sindicatos, nos EUA o parlamento tomou frente ao assunto com receio da organização de trabalhadores, no Brasil várias fases permearam na seara de gestão de pessoas desde 1930 na Primeira República, onde ferroviários, portuários e o setor de indústria têxtil tomaram frente ao assunto mesmo que de forma desestruturada. Ainda conforme o autor, entre 1945 a 1964, empresas multinacionais se instalaram aqui e trouxeram práticas mais estruturadas de gestão de pessoas que foram se disseminando pelas demais empresas

brasileiras, esse momento marca o início da profissionalização de pessoas com ênfase no referencial taylorista. Segundo o autor, o desenvolvimento econômico na década de 1970 trouxe maior competitividade procurando atrair e reter mais pessoas, nesse momento surge à necessidade da profissionalização da gestão de pessoas.

Dentro dessa perspectiva observa-se o quão importante são as pessoas para o crescimento e desenvolvimento de uma organização, bem como, a organização para cada indivíduo. Conforme Chiavenato (2010), as pessoas passam grande parte de suas vidas dentro de organizações, sendo que estas dependem das pessoas para funcionar e alcançar seus objetivos, da mesma forma, as pessoas dependem das empresas onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Assim, é necessária uma relação de mútua dependência para que ambas as partes sejam beneficiadas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Uma das áreas que tem sofrido grandes mudanças nos últimos anos é a gestão de pessoas, principalmente pela globalização dos negócios e a grande revolução tecnológica. Nesse contexto Chiavenato (2010, p. 4) explica “[...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a construir a competência básica da organização”. Ainda segundo o autor, conforme o aumento da complexidade dos recursos utilizados nas operações provoca a necessidade de intensificar a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes para assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia.

Sobre vantagem competitiva de uma organização Carbone (2009) comenta:

[...] é obtida fundamentalmente, por meio da inovação. A inovação, por sua vez, é uma espécie de monopólio. Sua essência é o monopólio do conhecimento. O conhecimento representa o controle, mesmo que temporário, da incerteza. É construído inicialmente por atores inteligentes, por meios de processos dinâmicos de aprendizagem, a qual tem como essência a solução de problemas que decorrem de eventos incertos do mundo do trabalho e que levam as pessoas à tomada de decisões em tempo real (CARBONE, 2009, p. 39).

Conforme Dalmau e Tosta (2009) Recursos Humanos não era parte de planejamento estratégico das organizações nem dos lucros e resultados corporativos, era apenas uma unidade de pessoas. Atualmente pode-se dizer que faz parte dos processos que agregam valor para a organização dando sustentação e aumento de efetividade no desenvolvimento e cumprimento das estratégias organizacionais. Jamais teve tal importância como a de lidar com os desafios da globalização, lucratividade, avanços tecnológicos, entre outros. A cada dia fica mais evidente que o RH auxilia no alcance dos objetivos da organização. Os autores afirmam

que é através das pessoas que existe o relacionamento com outros humanos, que surgem novas ideias, que novos produtos são desenvolvidos, e para que esses produtos sejam colocados em prática é necessário ter pessoas envolvidas. Para Dalmau e Tosta (2009, p. 17) “[...] manter talentos que façam realmente a diferença e criar o ambiente propício para que isso aconteça é tarefa do RH estratégico, colocar pessoas certas, no lugar certo e no momento certo”.

Segundo Dutra (2011, p. 25) “[...] as empresas passaram a depender cada vez mais de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios”. Dutra (2011) afirma que o envolvimento passou a ser vital para a:

- a) produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- b) velocidade na internalização de novas tecnologias;
- c) otimização da capacidade instalada;
- d) criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais;
- e) velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

Ainda conforme Dutra (2011) pessoas se envolvem e se comprometem através do atendimento de suas expectativas e necessidades no tempo, ou seja, se a pessoa não vê vantagem concreta para si própria durante a convivência na empresa seja no presente ou no futuro, provavelmente ela pouco se envolverá e se comprometerá. Dessa forma é necessário que a empresa preste atenção nas expectativas e necessidades das pessoas para que não tenha dificuldade de envolvimento com parte que estimula e oferece suporte nos processos decisórios da empresa.

Já Siqueira (2008, p. 199) defende que “[...] muitos desafios são lançados à gestão de pessoas, demandando que lidem com as transformações advindas da globalização da economia, da revolução tecnológica e da velocidade das comunicações”. Assim é necessário que o colaborador se envolva nas decisões e participações em caráter estratégico.

Nessa contextualização de como era a prática de RH quando da sua inicialização e a crescente evolução como o mundo globalizado, procura-se nessa pesquisa entender de que forma é feito a gestão de pessoas de uma banda de bailes de formatura na cidade de Chapecó?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos da pesquisa com o propósito de esclarecer o problema exposto anteriormente.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender de que forma é feita a gestão de pessoas de uma banda de baile de formatura na cidade de Chapecó - SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na banda;
- b) Definir processos de gestão de pessoas para a banda com base nos comportamentos organizacionais;
- c) Sugerir ferramentas de gestão de pessoas por competências para a gestão da banda.

1.3 JUSTIFICATIVA

No momento em que o país passa por crise política/financeira em que o governo adota uma política restritiva inibindo investimentos, contendo gastos e afetando primeiramente o setor de serviços, dificultando assim o crescimento e o desenvolvimento de uma organização dependente da área artística, além de enfrentar concorrência desleal instalada desde os primórdios no ramo musical entre bandas, é necessário estar preparado para resistir a essas dificuldades impostas pelo micro e macro mercado para que se possa competir de forma normal e natural mantendo a lucratividade. Desta forma a profissionalização na gestão torna-se um fator essencial para dar suporte à organização ampliando visualização e deixando os objetivos e metas mais palpáveis, extinguindo-se assim a antiga forma de administrar de "qualquer jeito" uma empresa. (SEBRAE, 2016).

Numa análise do contexto externo Dutra (2011, p. 24) comenta “[...] com a globalização do sistema de produção, buscamos um processo de aquisição, transformação e distribuição globalizada e altamente integrada que agrega vantagem competitiva onde elas existirem”. Comenta ainda que com a globalização e alto desenvolvimento da tecnologia é cada vez maior a necessidade de parcerias entre clientes, fornecedores e concorrentes em termos globais, tornando assim mais susceptíveis às transformações no ambiente onde estão inseridas. O autor explica que as empresas estão em busca de maior flexibilidade para poder se adequar ao ambiente volátil, de forma que possa aproveitar melhor as oportunidades no momento em que elas surgem, bem como apresentar maior efetividade na apresentação de respostas com qualidade, preços e condições de entrega.

Gil (2011) salienta que as forças externas às organizações influenciam no desempenho, tornando-se primordial aos administradores estarem permanentemente atentos

ao ambiente externo para aproveitar as oportunidades e superar as possíveis ameaças. O exemplo, da época da revolução industrial, onde a reestruturação na forma de trabalhar, os ambientes de trabalho entre outras variáveis foram se modificando e se adequando as necessidades exigidas.

SEBRAE (2016) diz que até pouco tempo atrás estar no segmento da música limitava-se em tocar um instrumento, essa ideia ficou bem distante a partir do processo evolutivo da era contemporânea, e afirma que para crescer e tornar-se conhecido na carreira musical é importante profissionalizar a gestão para poder sobreviver, conforme Carneiro e Dall'Agnol (2005) as micro e pequenas empresas sofrem com a falta de profissionalização na gestão, dificultando a competitividade e aumentando a mortalidade.

No setor artístico onde a mão de obra especializada é mais difícil de ser encontrada, nesse caso em específico de banda que necessita de músicos profissionais envolvendo diretamente valores intrínsecos, e que existe uma grande dificuldade de encontrar substitutos quando da necessidade de troca, é necessário ter um tratamento adequado na aplicação da gestão de pessoas para que se encontre o modo peculiar e mais adaptável para a organização, bem como a satisfação e a retenção do indivíduo que nela trabalha.

Perante a breve contextualização, conceitos e objetivos expostos, pode-se dizer que este trabalho tem relevância para a comunidade acadêmica a partir das questões técnicas e teóricas que estão inseridas nos estudos continuados que fazem parte do ambiente educacional, também, traz um tema que pode ser de interesse de outros pesquisadores que no futuro possam contribuir na construção do desenvolvimento no que diz respeito à gestão de pessoas no cenário musical, questão esta, importante e em termos gerais e muito discutida nas organizações e academias.

Para o acadêmico, esta pesquisa é justificada pela aplicação do ferramental teórico colocado em prática, que busca contribuir com a melhoria do sistema de gestão da organização estudada, bem como auxiliar futuros empreendedores que pretendam ingressar no *show business*, indiferentemente de onde esteja localizada no território nacional. Outro fator justificável e de grande relevância é a conquista do título em Bacharel em Administração (ênfase em pequenos empreendimentos e cooperativismo), e por fim, o aprofundamento do conhecimento no assunto estudado, amparado pelo viés crítico adquirido na universidade.

Olhando pelo viés administrativo da organização, objeto de estudo deste trabalho, busca-se melhorar os processos de gestão de pessoas com ferramentas adequadas e conseqüentemente empreender de forma que possa se consolidar no mercado, gerando a

manutenção dos colaboradores selecionados, bem como promover melhorias socioeconômicas para empresa e para os *stakeholders*.

Para um fechamento desta parte contextual que vem justificar o trabalho aqui exposto, pode-se dizer que igualmente a tantos outros setores de trabalho existentes no país, o ramo da música também proporciona oportunidades e riscos. Dessa forma, para quem pensa em empreender e ser bem sucedido nessa atividade é necessário conhecer os processos e ter os objetivos e metas bem definidos, em geral, ser um bom gestor aumentará a probabilidade de obter sucesso na carreira musical. "[...] talentos sem gestão é só um entretenimento" (SEBRAE, 2016. p. 7).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão apresentados conceitos que darão sustentação para o desenvolvimento desse trabalho, dando ênfase para o papel e a importância do administrador, o que é administração e a sua importância em uma organização, diagnóstico organizacional, estrutura organizacional, gestão de pessoas e gestão por competências.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PROFISSIONAL PARA UMA BANDA DE BAILE DE FORMATURA

Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 3) "[...] o papel do administrador é obter resultados por meio de terceiros, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena". Por isso ele deve ter habilidade de liderar sua equipe sendo que depende dela para alcançar os objetivos da organização, priorizando em primeiro lugar o desempenho econômico, mas também satisfazendo os membros envolvidos e contribuindo com o bem estar e cultura da comunidade.

Dessa forma um bom administrador deve ter um equilíbrio entre as funções planejar, organizar, dirigir e controlar para alcançar os objetivos traçados pela empresa. Montana e Charnov (2010, p. 2) vão um pouco além e dizem que “[...] todo gerente planeja, organiza, preenche vagas, coordena, motiva, lidera e controla”.

Nessa lógica de gestão profissional na administração, mostra-se a seguir com maior propriedade e clareza um debate das funções, planejar, organizar, dirigir e controlar através de conceitos que partem de diversos autores.

Conforme Bateman e Snell (2010) as organizações tem dado maior importância na função planejar, conseqüentemente essa função teve um grande crescimento comparado a meados do século XX, quando esse processo era desestruturado e fragmentado.

Para Montana e Charnov (2010) existem várias formas de planejamento, a exemplo de um planejamento familiar como, as atividades diárias, uma viagem de férias com a família, etc., podem ser definidas de diferentes maneiras. Olhando para uma organização a tarefa planejamento se torna mais complexa e uma das mais importantes na função gerencial, subdividindo-se em dois tipos:

- 1. Planejamento estratégico:** onde são coletadas todas as informações necessárias, e após são estabelecidas as metas para se chegar aos objetivos da organização. Sendo que no planejamento estratégico estão envolvidas as pessoas do alto escalão da empresa.

2. Planejamento operacional: os gerentes estão envolvidos e definem as metas que gerencialmente é um passo crítico, pois "ela nos diz para onde estamos indo, sem saber para onde estamos indo, não é possível saber como chegar lá". Após as metas traçadas, os gerentes projetam a organização da melhor maneira possível para alcançar os objetivos e as metas. O seguinte passo é atribuir a responsabilidade as unidades ou indivíduos. É de sua alçada se comprometer com importantes itens de verificação como, cronogramas, padrões de desempenho e outras técnicas para o desenvolvimento das ações necessárias para o sucesso do planejamento estabelecido.

O quadro abaixo mostra alguns conceitos de planejamento conforme o entendimento dos autores citados:

Quadro 1 - Conceitos de planejamento conforme autores

Autor	Conceito
Bateman e Snell (2010)	Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.
Schermerhorn (2007)	Planejamento é o processo de estabelecer objetivos e determinar o que deve ser feito para alcançá-los.
Lacombe e Heilborn (2008)	É a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado.
Maximiano (2009)	Planejar é ao mesmo tempo, um processo, uma habilidade e uma atitude. Assim como o contrário de eficiência é desperdício, o contrário de planejamento é improvisação.
Lacombe e Heilborn (2008)	Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

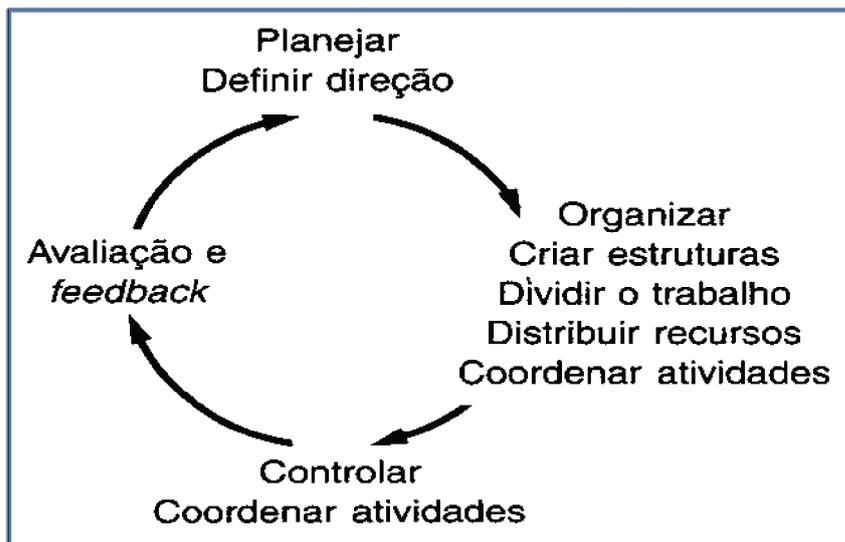
Nos conceitos do quadro acima, a opinião dos autores convergem para o mesmo sentido, por mais que com outras palavras todos vão os encontro do mesmo objetivo. E após essa explanação conceitual e concordante entre autores a respeito da função administrativa planejamento, a função a se destacar a seguir é a organização, que conforme Schermerhorn (2007), o sucesso de uma organização começa com a função organizar, pois se não tiver uma boa implementação dos processos de designar tarefas, alocar recursos, e a coordenação de indivíduos e grupos, até o melhor planejamento pode fracassar.

Bateman e Snell (2010, p. 16) afirmam que “[...] organizar é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atingimento dos objetivos”. Dividindo e agrupando o trabalho a ser executado bem como as responsabilidades para que os objetivos sejam alcançados. Ainda conforme os autores, num primeiro momento

deve haver a concordância quanto ao trabalho a ser feito. Em seguida, é preciso decidir o que deverá ser feito e quem irá desempenhar as funções, ou seja, nesse momento acontece a divisão do trabalho. Em terceiro lugar deve-se determinar o tipo, a experiência e a quantidade de pessoas que executarão o trabalho, consistindo nisso o preenchimento de cargos. Por último desenvolve-se a cadeia de comando e o fluxo de informações, garantindo o trabalho eficaz da equipe em termos de subordinação e relações humanas.

Schermerhorn (2007, p. 16) salienta que “[...] organizar é o processo de designar tarefas, alocar recursos e coordenar atividades de trabalho”. “[...] se não soubermos para onde estamos indo, não saberemos como nos organizar para chegar lá” (MONTANA; CHARNOV, 2010. p. 171).

Figura 1 - A atividade de organizar vista em relação com as outras funções gerenciais



Fonte: Montana e Charnov (2010, p. 173).

Conforme Montana e Charnov (2010), as diversas partes da organização devem ser dispostas em um organograma, onde nele indicam os níveis de administração (camadas verticais da organização), relações de supervisão (mostra quem se reporta a quem), subunidades principais (cargos que se reportam a um mesmo gerente), divisão de trabalho (cargos e títulos), e canal de comunicação (fluxos de comunicação).

Segundo os autores, na atividade organizar, deve ser seguido as seguintes diretrizes:

1. Conforme muda a estratégia ou plano, políticas ou práticas, os programas e procedimentos poderão ser afetados podendo causar um impacto de mudança sobre pessoas e na própria estrutura. Com isso mudanças terão de ser feitas em partes da organização.

2. Tente não desenvolver níveis demais, mantenha a estrutura enxuta e simples. Mas sempre que possível evite sobrecarregar ou poupar demais uma pessoa ou um grupo com tarefas e responsabilidades. Isto é chamado de amplitude de comando.
3. Quando desenvolvida uma estrutura ideal, compatibilize as pessoas a ela da melhor forma possível, ou seja, aborde sua estrutura mais do ponto de vista da necessidade do que do pessoal disponível.
4. Você não pode se reportar a duas pessoas ao mesmo tempo para que se faça o mesmo trabalho. Este princípio é chamado de unidade de comando.
5. Escreva uma descrição de cargos. Esse é o princípio da definição. Ajudará para que não haja distorção no entendimento e na execução da tarefa.

Após a exposição das funções administrativas planejar e organizar sob o entendimento dos autores acima citados, mostra-se abaixo a terceira função administrativa, dirigir, denominada assim por alguns autores, e para outros, chamada de função liderar, que conforme Schermerhorn (2007), é através da liderança que se cria comprometimento numa organização que busca o mesmo objetivo, a mesma da suporte e influencia na execução do trabalho da organização.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 349) "[...] liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo". Aos olhos dos liderados, líder é o principal responsável pelo cumprimento dos objetivos. Ainda conforme os autores há quatro responsabilidades básicas dos líderes:

1. O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização;
2. O líder deve comunicar a nova visão;
3. O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento;
4. Líderes são aprendizes perpétuos.

Para Schermerhorn (2007, p. 17) “[...] liderar é o processo de despertar o entusiasmo e inspirar esforços visando ao cumprimento das metas”.

Conforme Limongi-França e Arellano (2002, p. 259), “[...] o líder busca, sob a influência a aceitação do próprio grupo, o alcance das metas e objetivos através da mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos”. “[...] a capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em situação de mútua dependência entre líder e liderados” (MAXIMIANO, 2009, p. 251). Os liderados

precisam estar motivados através do líder para realizar as metas estipuladas pela organização. De acordo com Maslow (1954 apud Maximiano, 2009), cinco necessidades influenciam na motivação:

- 1) Necessidades básicas;
- 2) Necessidades de segurança;
- 3) Necessidades sociais;
- 4) Necessidades de autoestima;
- 5) Necessidades de auto realização.

Figura 2 - Pirâmide das necessidades humanas, uma ideia de Abraham Maslow



Fonte: Maximiano (2009, p. 235).

Para Montana e Charnov (2010) há muito tempo que a teoria e prática da motivação fazem parte de nossa vida. Pessoas motivadas podem render significativamente na produtividade e satisfação no trabalho, além de reduzir no absenteísmo, atrasos, queixas, etc., com a falta de motivação as necessidades não satisfeitas geram tensões que produzem estímulos, provocando assim comportamentos que buscam satisfazer as necessidades humanas reduzindo assim as tensões. No decorrer dos anos, além da Teoria das necessidades criada por Maslow que vão das necessidades mais primitivas e imaturas até as mais civilizadas e maduras, como citado acima, e ainda provavelmente o modelo mais difundido e estudado, várias outras teorias surgiram e evoluíram a partir do século XIX para o século XX. Como a exemplo da Teoria dos dois fatores (motivadores ou frustradores ou motivação-higiene) criada por Frederic I. Herzberg, afirmando que somente os níveis de autoestima e auto realização de Maslow funcionam como fontes diretas de motivação para trabalho com eficácia, sendo as outras mais voltadas ao nível de satisfação pessoal. Montana e Charnov

(2010) citam abaixo outros autores e seus pensamentos como a Teoria dos motivos humanos de McClelland, que considera três motivações:

1. A necessidade de realização: onde as pessoas reagem bem a ambiente de trabalho onde possam atingir o sucesso por meio de seus próprios esforços;
2. A necessidade de poder: que acompanham os índices de promoção com padrões diferentes de motivação;
3. Motivação pela aflição: considerando como um fator negativo no desempenho gerencial, pois tende a deixar o gerente subjetivamente preocupado demais com os indivíduos, interferindo na objetividade e racionalidade.

Em geral, McClelland acredita que a realização e o poder são fatores positivos que levam ao aumento do desempenho, e a motivação pela aflição acaba prejudicando a objetividade.

Na teoria do reforço, baseada no trabalho de B.F. Skinner (1972 apud Montana e Charnov 2010), diz que se um indivíduo é promovido por ter aumentado suas vendas, por exemplo, é provável que ele continue a aumentar para ter outras promoções.

Outra importante teoria é a Teoria da motivação das expectativas, desenvolvida por Victor Vroom, esta diz que os indivíduos podem determinar quais resultados preferem, podendo fazer estimativas realistas de consegui-las. Enfatiza que as organizações devem associar recompensas merecidas pelo desempenho, com as desejadas pelos seus beneficiários. A Teoria da equidade de Stacy Adams diz respeito à distribuição de salários e outras recompensas, sendo a maior força motivadora a luta pela igualdade, implicando a comparação de desempenho e recompensa de um indivíduo com outros sujeitos que realizam trabalhos similares. Douglas McGregor acredita que os gerentes motivam os funcionários através de duas abordagens básicas, denominada por ele Teoria X e Teoria Y. A Teoria X sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários para motivá-los, e na Y acredita que as pessoas não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Segundo Casado (2002), motivação tem sido um dos temas mais estudados nos últimos anos em se tratando de gestão de pessoas, é um dos aspectos mais preocupantes nas organizações e pouco tem avançado apesar de muito se falar, afirma ainda que motivação está muito distante do entendimento conceitual dos estudiosos do assunto.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 277), “[...] em decorrência das mudanças, o líder empresarial tem adquirido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser

facilitador”. Busca cultivar em seus colaboradores o comprometimento ao invés de esperar a disciplina de seus subordinados.

Após a descrição conceitual de três funções gerenciais da administração que mostram a importância do entendimento para a melhor aplicação prática, faz-se necessário apresentar a função controle, não menos importante que as demais acima citadas. Schermerhorn (2007) comenta que no dinamismo dos tempos em que vivemos é indispensável o controle e o ajuste para buscar aperfeiçoamento, pois as coisas nem sempre funcionam como previsto, por isso é através do controle que se podem coletar informações para tomar medidas corretivas e mudanças construtivas.

A função Controlar para Lacombe e Heilborn (2008, p. 173) é “[...] medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos”. Se necessário devem ser tomadas medidas corretivas para atingir o que estava previsto. Adotar medidas corretivas quando necessário e comparar resultados com os objetivos propostos. Isso é o processo de medir o desempenho do trabalho na função gerencial controle (SCHERMERHORN, 2007).

Para Daft (2000, p. 522) controlar “[...] é o processo sistemático por meio do qual os gerentes regulam as atividades organizacionais para torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho”. O autor afirma ainda que para ter controle da organização são necessárias informações sobre os padrões de desempenho e desempenho real, bem como a realização das ações para que se possa corrigir quando houver algum desvio padrão. Controlar é o fato de monitorar um processo que direciona as atividades das pessoas para alcançar as metas da organização, com implementação de mudanças se necessário (BATEMAN; SNELL, 2010).

Conforme Maximiano (2009, p. 319) “[...] controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos”. Segundo o autor, as informações e decisões mantem uma organização com foco no seu objetivo, ainda faz analogia a um piloto de carro, para que carro ande na rota certa, é necessário mantê-lo monitorado para chegar ao destino. O autor cita que controlar é um processo de tomada de decisão com finalidade de manter o sistema na direção dos objetivos. Sendo o objetivo o critério ou padrão de controle de avaliação de desempenho de todo o sistema. Maximiano (2009) destaca os componentes que fazem parte do processo de controle:

- a) Padrões de controle: permite avaliar eficazmente o desempenho e tomar decisões corretas. São extraídos diretamente dos resultados esperados, das atividades que devem ser realizadas e dos planos de aplicação de recursos. Os

padrões de controle estão registrados nas ferramentas de planejamento, cronogramas, orçamentos, planilhas de recursos, especificações de qualidade, e assim por diante;

- b) Aquisição de informações: é o coração de qualquer sistema de controle, também chamada de processo de monitoramento ou acompanhamento. No sistema de informações deve-se definir: qual informação deve ser produzida, como e em que momento devem ser obtidas. As formas para obter informações são variadas como, por exemplo, através da inspeção visual, dispositivos mecânicos ou eletrônicos de contagem e medição, questionários, sistemas de capturas de informações como um *laser* que lê códigos de barras, relatórios verbais ou escritos, gráficos e mapas, escalas etc. A escolha do momento certo em que as informações serão produzidas é um ponto importante, antes, durante, ou depois da execução das atividades;
- c) Comparação e ação corretiva: nesta etapa deve-se comparar o desempenho real com os objetivos ou padrões estipulados, assim pode-se iniciar uma ação corretiva ou reforçar a atividade ou desempenho. Essa ação pode indicar três diferentes situações:
 - I. Desempenho real igual ao esperado;
 - II. Desempenho real abaixo do esperado;
 - III. Desempenho real acima do esperado.
- a) Recomeço do ciclo de planejamento: a informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre objetivos e novos padrões de controle.

Conforme Maximiano (2009, p. 324) “[...] o processo de controle aplica-se a toda organização. Todos os aspectos de desempenho de uma organização devem ser monitorados e avaliados, segundo objetivos e critérios diferentes em cada um dos três níveis hierárquicos principais: estratégico, funcional e operacional”. Como mostra a figura 3:

Figura 3 - Três níveis de controle nas organizações

CONTROLE ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • GRAU DE REALIZAÇÃO DAS MISSÕES, ESTRATÉGICAS E OBJETIVOS. • ADEQUAÇÃO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS AO AMBIENTE EXTERNO. • DESEMPENHO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO. • CONCORRÊNCIA E OUTROS FATORES EXTERNOS. • EFICIÊNCIA DOS RECURSOS.
CONTROLE NAS ÁREAS FUNCIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • QUANTIDADE E QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS. • TAXAS DE DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS. • EFICIÊNCIA DO ESFORÇO PROMOCIONAL. • DESEMPENHO DOS FORNECEDORES
CONTROLE OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • RENDIMENTO DAS ATIVIDADES. • CONSUMO DE RECURSOS.

Fonte: Maximiano (2009, p. 325).

Conforme apresentado na figura acima, o autor salienta que o controle em nível estratégico completa o planejamento estratégico. Pois o planejamento estratégico trabalha com a definição de missão, estratégia, objetivo e vantagem competitiva, em quanto que o controle estratégico baseia-se nas informações como:

- b) Grau de realização das missões;
- c) Adequação das missões, objetivos e estratégias às ameaças e oportunidades do ambiente;
- d) Desempenho global da organização, medido por indicadores como satisfação, clientes e imagem na sociedade;
- e) Concorrência e outros fatores externos;
- f) Eficiência e outros fatores internos.

Para Maximiano (2009) o controle administrativo ou funcional é praticado nas áreas de: produção, marketing, finanças e recursos humanos. Esses controles possuem informações específicas e ajudam na tomada de decisão em cada área citada a exemplo de:

- Quantidade e qualidade dos produtos e serviços produzidos;
- Taxas de rotatividade, absenteísmo e atrasos;
- Participação no mercado e desempenho do esforço promocional.

O controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos humanos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas e orçamentos são as principais ferramentas de controle operacional.

Maximiano (2009) salienta que para atingir a eficácia do sistema de controle devem-se observar algumas características fundamentais:

- Foco nos pontos estratégicos: aqueles onde há a maior probabilidade de ocorrência de desvio em relação aos resultados esperados, os desvios podem provocar maiores problemas, atividades críticas para o desempenho da organização.
- Precisão: deve ter precisão necessária para permitir a decisão adequada;
- Rapidez: a informação produzida deve ser encaminhada o mais rápido possível para o tomador de decisão, para a ação corretiva possa ser posta em prática a tempo de produzir os efeitos esperados;
- Objetividade: produz informações claras sobre o desempenho com economia de palavras;
- Economia: um sistema eficaz de economia tem custo menor que os benefícios;
- Aceitação: diz respeito ao projeto do sistema e à forma de implantação. Se as pessoas tendem a resistir a serem controladas e a sabotar o sistema de controle;
- Ênfase na exceção: apenas os desvios devem merecer atenção. Por exemplo, se uma equipe tem autonomia para despesar certo valor, apenas os desvios acima desse valor devem merecer atenção.

Ainda conforme o autor acima citado existe a influência do fator humano no processo de controle, igualmente aos outros princípios de administração, no final das contas tudo depende das pessoas. Nessas condições permanecem alguns aspectos comportamentais que influenciam na eficácia do sistema de controle como, por exemplo:

- 1) Tipo de controle sobre as pessoas: muitos controles são sutis, outros são evidentes. Sendo que aqueles que agem sobre os comportamentos pessoais estão divididos em três grupos:
 - I. Controle formal: utiliza mecanismos como, punições, recompensas, sistemas combinados de planejamento, controle a avaliação de desempenho. Nesse controle existem os objetivos que se referem às metas de desempenho, pontualidade, frequência, boas maneiras. Alguns objetivos são qualitativos e outros podem ser quantitativos;
 - II. Controle social: é exercido sobre qualquer membro do grupo para ajustar o comportamento referente às crenças, valores e normas criadas por esse mesmo grupo. Pode ser a maneira de se vestir, falar, trabalhar

no mesmo horário e produzir a mesma quantidade que os colegas. Para estimular ou inibir, esse mecanismo também utiliza mecanismo de punição ou recompensa;

- III. Controle técnico: é a pressão que o participante da organização sente para executar ou não determinado trabalho.

De forma conclusiva dizem Bateman e Snell (2010, p. 17) afirmam que “[...] muitas vezes, quando põem seus planos em prática, os administradores descobrem que as coisas não funcionam como planejado. A função de controle é a que garante o cumprimento das metas”.

Pode-se perceber que o controle é uma função importante para qualquer organização, e várias formas de controlar podem ser aplicadas para chegar ao alcance das metas, basta saber aplicá-las de forma correta.

2.1.1 Administração e sua importância

Conforme Maximiano (2009, p. 11) “[...] administração é uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos”. Segundo o autor, a palavra é oriunda do latim, tendo como significado um processo dinâmico de tomar decisão sobre recursos utilizados, facilitando o alcance dos objetivos.

Figura 4 - Administração e outras palavras

PALAVRAS	SIGNIFICADO
ADMINISTRAÇÃO	(Do latim <i>administratio</i> .) I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
GERÊNCIA	(Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , ‘fazer’.) I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão. administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
GESTÃO	(Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> . ‘fazer’.) I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão. administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
ADMINISTRATIO, ADMINISTRACIONIS	Rerum curatio, ‘tomar conta das coisas’. Italiano: amministrazione, governo. Francês: gouvernement, administration. Espanhol: dirección, gobierno. Inglês: management, administration (Lexican Totius Latinitatis, Pádua, 1940).
MANAGEMENT	I. Ação ou maneira de administrar; manejo (<i>handling</i>), direção ou controle. II. Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV. Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão - de - obra, labor. Derivado do latim manus, mão. (Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, 1994. Gramercy Books).
MANEJO	(Do italiano <i>maneggiare</i> .) Administração, gerência, direção, manejo: manejo de negócios (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).

Fonte: Maximiano (2009, p. 12).

Quase todas as pessoas desempenham tarefas de administração, independente do cargo, título ou posição que ocupa, ou seja, qualquer recurso ou decisão tomado é uma forma de administrar, assim torna-se importante em qualquer escala seja pessoal, familiar, social ou organizacional. Em nosso dia-a-dia devemos tomar decisões administrativas para podermos realizar uma simples tarefa ou uma tarefa complexa. Isso ocorre também com profissionais autônomos como, médicos, engenheiros, advogados, pesquisadores e outros tantos profissionais que realizam suas atividades e que necessitam de habilidades para planejamento. Nas organizações, os responsáveis por esse papel é o administrador, que forma as equipes e tem poder para tomar as decisões, bem como autoridade sobre todos os recursos que estão envolvidos naquela organização (MAXIMIANO, 2009).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 48), "[...] administração é um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir (liderar na nova versão), coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum". Para Maximiano (2009), o processo de tomar decisões para o alcance dos objetivos é chamado de administração. Daft (2010) vai ao encontro dos autores e comenta que para atingir as metas de uma organização de modo eficiente e eficaz, faz-se através do planejamento, organização, liderança e controle de recursos existentes na organização. Para Montana e Charnov (2010, p. 2), "[...] administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros".

A organização é feita com o propósito de alcançar os objetivos e metas. Assim Montana e Charnov (2010, p. 172) definem organização como "[...] análise, identificação e definição do trabalho a ser feito para realizar os objetivos da empresa". Quando se trata de gestão profissional de RH, é importante salientar que as empresas são feitas exclusivamente de pessoas, o sucesso ou o fracasso depende delas, assim torna-se essencial que as empresas se preocupem com seus colaboradores e com toda a estrutura que faz com que as pessoas desenvolvam suas funções eficientemente (FREITAS, 2013).

Gil (2011, p. 30) argumenta “[...] que o fim da Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações (materiais, financeiros etc.) são administrados por seus recursos humanos”. Complementa o autor que por mais que tenha acontecido e venha a acontecer drásticas mudanças na vida econômica, social, política e empresarial, a gestão de

pessoa sempre estará presente para administrar os recursos que as organizações necessitam para sobreviver às mudanças que ocorrem com o passar dos tempos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoal surgiu através do aperfeiçoamento dos processos exigidos pelo crescimento das organizações e a complexidade do mercado de trabalho. Assim, através dos fatos políticos, econômicos e sociais de cada época, a administração de recursos humanos também vem se moldando e evoluindo no Brasil (GIRARDI, 2008).

Para Dessler (2003, p. 2) administração de recursos humanos é “[...] práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa”.

Gil (2011, p. 17) complementa que “[...] gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”. Enquanto Bateman e Snell (2010, p. 320) são mais sucintos e afirmam que “[...] a gestão de recursos humanos, historicamente conhecida como gestão de pessoas, lida com sistemas formais para administrar pessoas no trabalho”.

Assim, desde o início da história da humanidade o trabalho tem sido constante para o ser humano, ainda mesmo, na época de nosso ancestral Adão. Em todos os tempos existiram hierarquias, mostrando quem é o dominador e quem é dominado, quem é chefe de quem, quem trabalha para quem, quem é escravo de quem e coisas do gênero. Porém, a partir da Revolução Industrial surge o conceito atual de trabalho, e no decorrer do século XX recebeu esta configuração que vemos hoje. Desde então, houve grandes mudanças que transformaram e influenciaram as organizações, tanto na administração como no seu comportamento. O século XX pode ser definido como o século das fábricas ou o século da burocracia, apesar das grandes mudanças trazidas. Essas mudanças marcaram a maneira de administrar as pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Dalmau e Tosta (2009) o histórico do RH no passado era voltado para o fator empresa. Na era industrial havia excesso mão de obra e as vagas de emprego eram limitadas. As vagas existentes eram basicamente operacionais e de grande rotatividade por serem atividades repetitivas, como se fossem peças das engrenagens de uma máquina. Os autores citam como exemplo, o filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin, onde o enredo mostra a especialização do trabalhador na sociedade industrial com base no sistema de linha de montagem, que diz respeito ao profissional competente ser aquele que trabalha rápido, sem

interrupções, sem reclamar e preferencialmente sem pensar e questionar o que deve ser feito ou quem deve fazer. Esse modelo mostra que o operário é basicamente engolido pelo sistema capitalista. Afirmam os autores que a área de Recursos Humanos era baseada essencialmente no controle, denominada de Seção de Pessoal, e para ser eficiente nesta área bastava cuidar dos processos de admissão, demissão, pagamento de salários e obrigações legais da empresa.

Fatos ocorridos nas organizações exigiram evolução da administração de recursos humanos para assim poder se adaptar às novas requisições. As transformações de trabalho e o perfil dos profissionais voltados para novos valores e qualificações profissionais são alguns dos fatores que podem ser citados e que foram influenciadores para essa transformação. Juntamente com essas transformações do processo evolutivo, também foi se modificando as denominações conceituais dentro da literatura (GIRARDI, 2008). Salienta o autor que é importante conhecer os conceitos da evolução através da visão de vários autores

Quadro 2 - Resumo da evolução dos processos de recursos humanos conforme classificação dos autores: Flippo, Lobos, Aquino, Werther e Davis, e Chiavenato.

<p>FLIPPO (1978, 1979)</p>	<p>Funções Operativas de Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procura (Levantamento das necessidades de pessoal, Recrutamento e Seleção e Integração de Pessoal); - Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento); - Remuneração (Salário e Benefícios); - Integração (Trabalhador/Empresa); - Manutenção (Saúde, Segurança e Satisfação no Trabalho).
<p>LOBOS (1979)</p>	<p>Subsistemas de Administração de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento (Análise de Cargos, Salários e Benefícios e Condições de Trabalho); - Execução (Recrutamento e Seleção, Comunicação e Relações Trabalhistas); - Controle (Avaliação de Desempenho, Pesquisa de Mercado e Documentação e Registro de Pessoal); - Correção (Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal e da Organização).
<p>AQUINO (1980)</p>	<p>Funções Básicas de Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procura (Recrutamento e Seleção); - Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento); - Manutenção (Fixação do Pessoal Qualificado); - Pesquisa (Avaliação de Desempenho); - Utilização (Coordenação de Cargos).
<p>WERTHER E DAVIS</p>	<p>Subsistemas de Administração de Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos e Desafios (Mercado, Governo e Fatores Internos); - Preparação e Seleção (Recrutamento e Seleção); - Desenvolvimento e Avaliação (Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação e Desempenho); - Desempenho, Remuneração e Proteção (Motivação e Satisfação do

(1983)	Empregado, Remuneração e Benefícios); - Administração de Relações Trabalhistas (Legislação); - Administração de Pessoal em Perspectiva (Pesquisa de Pessoal, Avaliação e Correção dos Procedimentos da Organização e Administração voltada para o Futuro).
CHIAVENATO (1989, 1996, 1999)	<p>Subsistemas de Administração de Recursos Humanos (1989)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suprimento (Pesquisa de mercado, Recrutamento e Seleção e Integração de Recursos Humanos); - Aplicação (Análise e Descrição de Cargos, Planejamento e Alocação, Plano de Carreira e Avaliação de Desempenho); - Manutenção (Administração de Salários, Benefícios, Higiene e Segurança e Relações Trabalhistas); - Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional); <p>Processos de Recurso Humanos (1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provisão (Pesquisa de Mercado de RH, Planejamento de RH e Recrutamento e Seleção); - Aplicação (Análise e Descrição de Cargos, Programas de Indução, Avaliação de Desempenho, Planos de Carreira e Movimentação de Pessoal); - Manutenção (Remuneração, Benefícios, Higiene e Segurança do Trabalho e Relações Trabalhistas); - Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, Desenvolvimento Gerencial e Desenvolvimento Operacional); - Controle (Registro de Pessoal, Banco de Dados, Sistemas de Informações Gerenciais e Auditoria de RH); <p>Processos de Recursos Humanos (1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provisão (Recrutamento e Seleção); - Aplicação (Orientação das Pessoas, Modelagem de Cargos e avaliação de Desempenho); - Remuneração (Remuneração, Programas de Incentivos e Benefícios e Serviços); - Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas e das Organizações); - Manutenção (Relações com Empregados, Higiene e Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho); - Monitoração (Banco de Dados e Sistemas de Informações de RH).

Fonte: Girardi (2008, p. 41).

Conforme quadro demonstrativo acima pode-se perceber a evolução dos processos de recursos humanos a partir da década de 1970 até o final de 1990. E aspectos fundamentais como recrutamento e seleção, desenvolvimento e controle são mantidos pelos autores e lapidados conforme a necessidade exigidas com o tempo. Para Gil (2011) diversos autores desenvolveram classificações para as atividades de recursos humanos, também considerados gestão de pessoas. O quadro abaixo mostra o processo de evolução dos autores citados por Gil (2011).

Quadro 3 - Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferentes autores

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez-Mejia et al. (1998)	Chiavenato (1999d)
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa
Pesquisa	Relação com empregados	Controle	Monitoração

Fonte: Gil (2011, p. 24).

A evolução histórica da administração de recursos humanos segundo a visão de Gil (2011), tem origem com as experiências de Frederic W. Taylor (1856 - 1915) e Henry Ford (1863 – 1947) nos Estados Unidos e Henry Fayol (1841 – 1925) na França. O objetivo fundamental era substituir a improvisação e o empirismo. Com base em observações diretas, Taylor conclui que as pessoas poderiam produzir mais, esse sistema fundamentava-se na simplificação dos movimentos e redução do tempo utilizado para a execução de tarefa. Ford, o pioneiro da indústria automobilística contribuiu afirmando que para diminuir custos deveria ter produção em grande quantidade, acompanhado de tecnologia para desenvolver a produtividade dos funcionários. Também propôs menor jornada de trabalho e melhores salários. A contribuição de Fayol é a implantação da doutrina atribuída aos subordinados, exprimindo-se nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esse movimento foi chamado de “O movimento da administração científica”, e se tornou a base principal das organizações nas primeiras décadas do século.

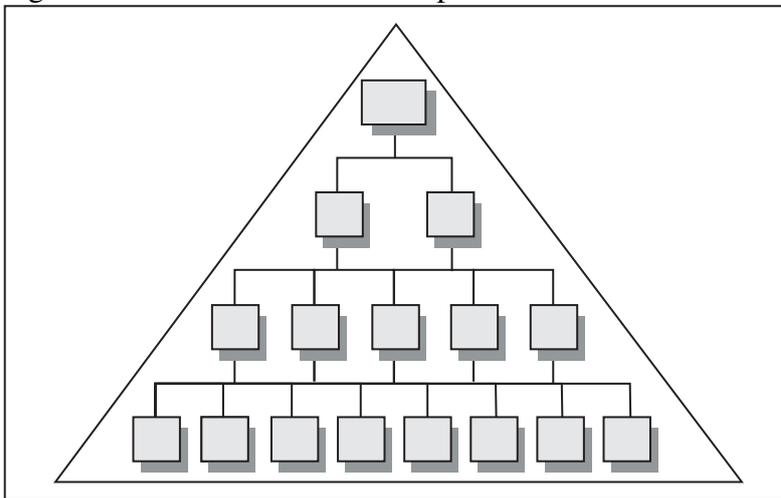
Chiavenato (2010) visualiza no século XX três tipos distintos de organizações de gestão de pessoas conforme figuras apresentadas abaixo:

- *A era da Industrialização Clássica*: estendeu-se após a Revolução Industrial até meados de 1950. A grande característica foi o fenômeno da industrialização em todo o mundo, bem como o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Neste período as empresas eram caracterizadas pelo formato piramidal e centralizador, com estabelecimentos de regras e regulamentos internos no topo da hierarquia. O modelo burocrático da Teoria Clássica da administração surgiu como medida exata para as organizações. A eficiência era a maior preocupação para que se pudessem alcançar as medidas de padronização e simplificação, bem como a mão de obra especializada para produção em escala com um menor custo. Nesse período, as pessoas eram

consideradas recursos de produção, e comparadas a outros recursos organizacionais como, máquinas e equipamentos.

Para Chiavenato (2010), na Industrialização Clássica surge o departamento de pessoal, órgão destinado a fazer cumprir exigências a respeito do trabalho, como por exemplo, admissão e demissão, anotação em carteira de trabalho, contagem de horas trabalhadas, aplicação de advertências e medidas disciplinares. Posteriormente entra o departamento de relações industriais acrescentando tarefas como relacionamento com sindicatos e coordenação interna com mais departamentos. O departamento de relações industriais recebe instruções da cúpula como deve proceder.

Figura 5 - Desenho mecanístico típico da era industrial



Fonte: Chiavenato (2010, p. 35).

No entendimento de Dutra (2011) o processo evolutivo no Brasil também passou por várias fases, sendo que até 1930, na “primeira república”, as atividades eram a exportação de café, os recursos se transferiram para as indústrias. Nessa fase os ferroviários, portuários e a indústria têxtil estavam mais organizados. Afirma Wood Jr. (1995 apud Dutra 2011) que não existia estruturação de gestão de pessoas nem legislação trabalhista. De 1930 a 1945, o chamado “estado novo” ficou marcado pela formatação de leis e criação de sindicatos de trabalhadores para mediar conflitos entre trabalhadores e empresas. Esse período ficou caracterizado como atividade de gestão de pessoas resumindo-se às exigências legais.

O segundo tipo de gestão de pessoas citado por (CHIAVENATO, 2010):

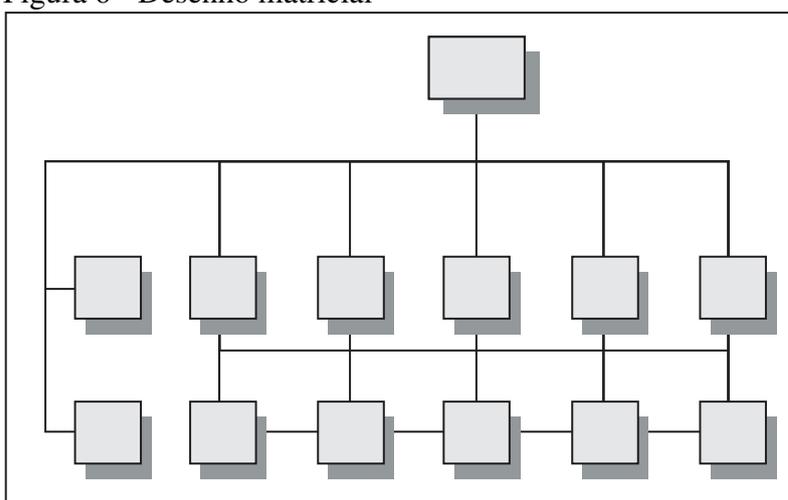
- *Era da Industrialização Neoclássica*: iniciou após a segunda guerra mundial, basicamente na década de 1950 até 1990. As transações comerciais passaram

de amplitude local para amplitude regional e de regional para internacional, aumentando a competição entre as empresa. Nesta época, surge a estrutura matricial, visando à departamentalização funcional com esquema lateral de estrutura nos produtos e serviços a fim de alcançar maior competitividade com inovação e dinamismo. A organização matricial promoveu melhoria na arquitetura organizacional das grandes organizações, e de certa forma não conseguiu se desvencilhar da velha estrutura funcional burocrática onde estava assentada. Posteriormente as vantagens foram aproveitadas com a fragmentação e decomposição de grandes empresas com o intuito estratégico para melhor administrá-las, com mais agilidade e proximidade do cliente.

Chiavenato (2010) cita que no período da Industrialização Neoclássica surge o departamento de Recurso Humano, que além das tarefas operacionais e burocráticas desenvolve funções operacionais e táticas. Cuida do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene, segurança do trabalho e relações sindicais.

Para Gil (2011) na década de 1950 o movimento das relações industriais se expandiu, e ocorreram mudanças na administração de pessoal com o fortalecimento das organizações sindicais.

Figura 6 - Desenho matricial



Fonte: Chiavenato (2010, p. 36).

No Brasil, surge o “estado novo” de 1945 a 1964, o país vive uma redemocratização com a preocupação do desenvolvimento das indústrias. Empresas multinacionais se instalam aqui trazendo novas práticas de gestão de pessoas, disseminando o modelo taylorista/fordista nas organizações brasileiras. Esse tempo marca o início da profissionalização de gestão de

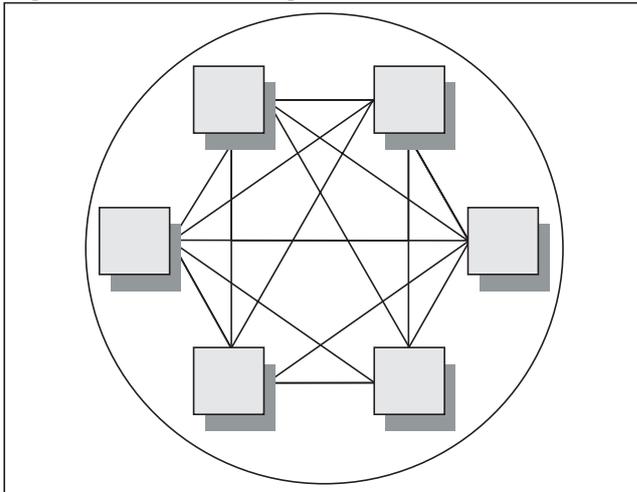
peessoas. Após 1964, o estado interveio na economia por mais de 30 anos, revertendo somente no final dos anos de 1990. Vale ressaltar que na década de 1980 o país mergulhado em crise econômica é forçado a estimular exportações, conseqüentemente as empresas tendem a efetuar ajustes no modelo de gestão (DUTRA, 2011).

O terceiro tipo de gestão de pessoas visualizado por Chiavenato (2010).

- *Era da Informação*: iniciou na década de 1990 até os dias atuais. A principal característica dessa nova era são as mudanças rápidas e imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo numa aldeia global. Um impacto que pode ser comparado ao da Revolução Industrial, dada à devida proporção da época. As informações atravessam o planeta em milésimos de segundos, tornando a competitividade intensa e complexa entre as organizações. O mercado de capital começou a migrar de um continente para outro em busca de novas oportunidades de investimentos. Dessa forma, as organizações que tomam informações e transforma-as rapidamente em oportunidade de novo produto ou serviço, tornam-se organizações mais bem-sucedidas.

Chiavenato (2010) enfatiza que na Era da Informação, surgem equipes de Gestão de Pessoas, as práticas de RH são delegadas aos gerentes de linha, que assumem a gestão de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros, através da terceirização (*outsourcing*). As equipes de RH começam a prestar consultoria interna assumindo estratégias de orientação global que visam o futuro e o destino da organização. As pessoas passam a ser consideradas parceiras das organizações cumprindo metas e alcançando resultados negociados. Nessa Era, lidar com pessoas passou o ser a solução, onde antes era visto como um problema. Tornou-se uma vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas quando antes era visto como desafio.

Figura 7 - Desenho orgânico



Fonte: Chiavenato (2010, p. 36).

No quadro abaixo um breve resumo das mudanças e transformações dos recursos humanos na concepção de Chiavenato.

Quadro 4 - As mudanças e transformações na área do RH

Era da industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> - Início da industrialização e formação do proletariado; - Transformação das oficinas em fábricas; - Estabilidade, rotina, manutenção e permanência; - Adoção de estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional; - Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle; - Necessidade de ordem e rotina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão da industrialização e do mercado de candidatos; - Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial; - Início do dinamismo do ambiente, instabilidade e mudança; - Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; - Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; - Necessidade de adaptação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial - Adoção de unidade de negócio para substituir grandes organizações - Extremo dinamismo, turbulências e mudanças; - Adoção de estruturas orgânicas Adhocráticas; - Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; - Necessidades de mudança.
<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de pessoal - Departamento de relações industriais 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de recursos humanos - Departamento de gestão de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipes de gestão de pessoas
Pessoas com mão de obra	Pessoas como recursos humanos	Pessoas com parceiros

Fonte: Chiavenato (2010, p. 40).

Conforme Dalmau e Tosta (2009) com o passar dos anos a relação empresa/pessoa vem se invertendo, pelo fato de as fábricas se automatizarem e as informações das tarefas se tornarem mais rotineiras, as pessoas acabam se tornando o cérebro e não mais a mão de obra. Leme (2007) afirma que:

[...] o termo cérebro é estranho, mas representa o que as pessoas querem de seus profissionais: seu cérebro! Enquanto a origem do termo mão de obra vem de trabalho braçal (antigamente era preciso força braçal para mover máquinas, fazer construções e tudo mais) a origem do cérebro de obra está na sociedade do conhecimento, na área do intelectual, em que as empresas e a velocidade das mudanças exigem do profissional agilidade suficiente para, além de acompanhar essas mudanças, estar à frente do mercado (LEME 2007 Apud DALMAU; TOSTA, 2009, p. 10).

No Brasil, conforme Aquino (1980 apud Girardi, 2008, p. 29) “[...] na década de 1970, a administração de recursos humanos teve participação mínima nas questões de pessoal, pois se concentrava apenas nos aspectos burocráticos de um sistema “fechado” às influências externas”. O quadro abaixo demonstra a diferença entre a antiga administração de pessoal e a administração de recursos humanos.

Quadro 5 - Diferença entre administração de pessoal e administração de recursos humanos

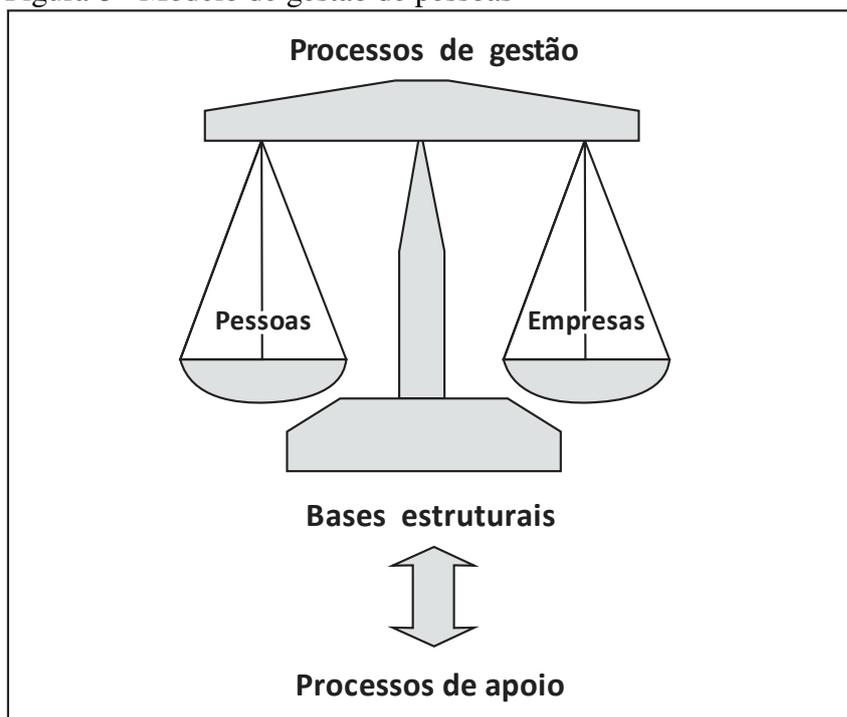
Administração de Pessoal	Encarregada das rotinas trabalhistas decorrentes do contrato de trabalho.
Administração de Recursos Humanos	Especialista no planejamento e promoção da integração do trabalhador e do aumento da sua produtividade, através da coordenação de interesses seus e da organização.

Fonte: Girardi (2008, p. 29).

Um profissional competente é aquele que consegue pensar seu trabalho, criar condições para o desenvolvimento da empresa e o seu próprio desenvolvimento. Torna-se o centro de lucro e deixa de ser o centro de custo (DALMAU; TOSTA, p. 10).

De acordo com Dutra (2011, p. 41) “[...] o modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão”. Conforme figura abaixo, o autor faz analogia a balança como representação do contínuo equilíbrio que deve ser perseguido entre empresas e pessoas, mostrando que ambas tem papel importante nesse equilíbrio.

Figura 8 - Modelo de gestão de pessoas



Fonte: Dutra (2011, p. 47).

Dutra (2011) afirma ainda que:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas (DUTRA, 2011, p. 23).

“[...] Gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 9). Para Schermerhorn (2007, p. 262), “[...] gestão de recursos humanos é o processo de atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho de alta qualidade”.

No entendimento de Bateman e Snell (2010, p. 320), “[...] a gestão de recursos humanos, também conhecida como gestão de pessoal, lida com sistemas formais para administrar pessoas no trabalho”.

Dutra (2001, p. 20), afirma que “[...] gestão de pessoas é o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”.

Conforme Chiavenato (2010, p. 15) “[...] a gestão de pessoas se refere às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas”. Tais como:

- a) Agregar talentos à organização;
- b) Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora;
- c) Modelar o trabalho seja ele individual ou em equipe, tornando-o mais agradável, significativo e motivador;
- d) Recompensar os talentos pelo desempenho e pelo alcance de resultados;
- e) Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente;
- f) Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva;
- g) Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem;
- h) Proporcionar boas condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- i) Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral;
- j) Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização, e conseqüentemente o capital intelectual;
- k) Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Conforme Dutra (2011, p. 49) “[...] processo de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos”. Segundo o autor pode ser a transição de uma condição para outra, dando a ideia de movimento, mudança e fluxo.

Processos estão relacionados entre si, de maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Não é cada processo individualmente que importa, mas o conjunto de todos eles faz a diferença (CHIAVENATO, 2010). Nesse sentido a forma de pensar dos autores se complementa pelo fato de afirmarem que a união de processos é que vão fazer a diferença para o alcance dos objetivos, desde que os mesmos sejam bem definidos.

Enquanto Chiavenato (2010) e Dutra (2011) comentam da importância dos processos trabalharem conjuntamente, as ideias de Schermerhorn (2007) se conflitam com os primeiros autores, pelo fato de o mesmo dar ênfase no envolvimento e desenvolvimento das pessoas, como se pode conferir no conceito citado. Para Schermerhorn (2007, p. 262) “[...] o processo de gestão de recursos humanos, envolve atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho talentosa e cheia de energia”. Tendo como meta básica criar capacidade de obtenção de desempenho dentro da organização através de recrutamento do capital humano, assegurando-

se que as pessoas estejam sempre disponíveis, altamente capazes e, sobretudo entusiasmadas.

O autor ainda cita três responsabilidades no processo de gestão de recursos humanos:

- 1) *Atrair uma força de trabalho de qualidade*: envolve planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção pessoal.
- 2) *Desenvolver uma força de trabalho de qualidade*: envolve orientação profissional, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho;
- 3) *Manter uma força de trabalho de qualidade*: envolve desenvolvimento de carreira, equilíbrio vida-trabalho, remuneração e benefícios, retenção e rotatividade, e gestão das relações trabalhistas.

Para melhor entendimento sobre as responsabilidades citadas por Schermerhorn (2007) a tabela abaixo exemplifica as ideias do autor.

Quadro 6 - Tabela de processos de gestão de recursos humanos

Atrair uma força de trabalho de qualidade
Planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção pessoal.
<ul style="list-style-type: none"> - O planejamento de recursos humanos, diz da análise das necessidades de pessoal e identificação das medidas que devem ser tomadas para que as necessidades sejam atendidas. Deve-se iniciar com uma análise da missão, objetivos e estratégias da organização; - O processo de recrutamento são as atividades que tem como objetivo atrair candidatos qualificados para o trabalho oferecido. Alguns passos podem ser utilizados, como: anúncio de vaga; contato preliminar com potenciais candidatos ao cargo; filtragem inicial para criar um determinado número de candidato qualificado para a vaga ofertada; - A seleção, é o processo que envolve escolher entre o grupo de candidatos ou pessoas que demonstram melhor desempenho. Os passos no processo de seleção podem ser: preenchimento de formulário de inscrição; entrevista; teste; verificação de referências; exame médico; análise final.
Desenvolver uma força de qualidade de trabalho
Orientação profissional, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho.
<ul style="list-style-type: none"> - A orientação do colaborador é um conjunto de atividades criadas para familiarizar novos colaboradores. Inclui deixar claro a missão e a cultura da empresa, explicação dos objetivos operacionais e expectativas do cargo. - Treinamento e desenvolvimento é um conjunto de atividades desenvolvidas para ajudar as pessoas a adquirir e aprimorar suas habilidades relacionadas ao exercício do cargo; - Avaliação de desempenho trata de um sistema que assegura que os padrões e objetivos de desempenho sejam estabelecidos, que o desempenho seja avaliado com regularidade para a identificação do que foi realizado, que sejam tomadas providências a melhoria do desempenho. Alguns métodos podem ser utilizados, como: escala gráfica de classificação; escala de classificação baseada em oportunidades; técnica de incidente crítico, comparações multipessoais e avaliação 360°.
Manter uma força de trabalho de qualidade
Desenvolvimento de carreira, equilíbrio vida-trabalho, remuneração e benefícios, retenção e rotatividade, e gestão das relações trabalhistas.
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de carreira é uma sequencia de cargos e ocupações relacionadas ao trabalho constituindo aquilo que alguém faz para viver; - Equilíbrio da vida é a forma como as pessoas equilibram as demandas de suas carreiras com

suas necessidades pessoais e de suas famílias;

- Remuneração é o pagamento efetuado na forma de salários ou horas trabalhado, enquanto os benefícios dizem respeito às formas não monetárias de remuneração, como seguro, planos de saúde e aposentadoria entre outros;

- Retenção e rotatividade envolvem a gestão de promoções, transferências, demissões, dispensas temporárias e aposentadorias;

- Gestão de relações trabalhistas é um aspecto final da gestão de recursos humanos que envolvem sindicatos que representam os trabalhadores e efetuam contrato formal entre sindicato e empregador sobre condições de trabalho para seus associados, bem como negocia com o coletivo a aplicação e interpretação de um contrato de trabalho.

Fonte: Adaptado de Schermerhorn (2007, p. 262).

Enquanto Schermerhorn (2007) apresenta seus processos de gestão de pessoas em três etapas, abaixo, Gil (2011) expõe de forma complementar os papéis que competem ao profissional de recursos humanos. Segundo o autor, a natureza desses papéis pode ser determinada por vários fatores, tais como, porte da empresa, natureza de seus produtos, políticas gerenciais entre outros.

- a) **Comunicador:** saber comunicar-se de maneira eficaz com os superiores da administração, gerentes intermediários, empregados, fornecedores, clientes, agentes públicos, líderes sindicais etc.;
- b) **Selecionador:** propor critérios e elaborar instrumentos para recrutamento, seleção e adaptação das pessoas na empresa;
- c) **Treinador:** elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- d) **Avaliador de desempenho:** definir padrões e construir instrumentos para avaliação do desempenho das pessoas;
- e) **Analista de cargo:** avaliar os cargos e funções das empresas, com vista em identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes e definir seus níveis de remuneração;
- f) **Motivador:** utilizar estratégias adequadas para aumentar o nível de interesse, satisfação e realização das pessoas;
- g) **Líder:** conduzir equipes e liderar reuniões de trabalho;
- h) **Negociador:** negociar diretamente e assessorar nas negociações com funcionários, clientes e organizações sindicais;
- i) **Gestor de qualidade:** desempenhar papel atuante na implantação, implementação e acompanhamento de programas de qualidade;
- j) **Coach:** apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Para Gil (2011) esses são os papéis que os profissionais de recursos humanos devem desempenhar, suas ideias se complementam com a diferente denominação sugerida por Chiavenato (2010) quando comenta que, gestão de pessoas é um conjunto de processos dinâmicos e interativos, e pra ficar mais claro cita seis processos básicos:

- a) **Processos de agregar pessoas:** utilizado para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção;
- b) **Processo de aplicar pessoas:** são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas vão realizar na empresa. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação e avaliação das pessoas;
- c) **Processo de recompensar as pessoas:** utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensa, remuneração, benefícios e serviços sociais;
- d) **Processo de desenvolver pessoas:** são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Envolve treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programa de mudanças e desenvolvimento de carreira;
- e) **Processo de manter pessoas:** são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida;
- f) **Processo de monitorar as pessoas:** são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Para Maximiano (2009, p. 10), as funções de recursos humanos ou gestão de pessoas, “[...] tem como objetivo encontrar, atrair e manter pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga”. Nessa linha de pensamento, o autor concorda com o que diz Chiavenato (2010) e amplia seu entendimento até o momento em que a função alcança o pós-emprego, ou seja, o profissional de RH auxilia o colaborador na recolocação do mercado de trabalho ou no alcance da aposentadoria. Abaixo, Maximiano (2009) cita as funções que compõe o RH ou gestão de pessoas:

- a) **Planejamento de mão de obra:** define a quantidade de pessoas e as competências necessárias para trabalhar na organização;

- b) **Recrutamento e seleção:** localização e aquisição de pessoas com habilidades apropriadas para a organização;
- c) **Treinamento e desenvolvimento:** transformar potencialmente as pessoas em competências;
- d) **Avaliação de desempenho:** informar o desempenho das pessoas e definir as ações de aprimoramento do desempenho;
- e) **Remuneração ou compensação:** definir ou aplicar mecanismos de recompensa para as pessoas pelo seu trabalho;
- f) **Higiene, saúde e segurança:** proteção para as pessoas que trabalham na organização, e em certos casos, de seus familiares;
- g) **Administração de pessoal:** realização de atividades burocráticas, com registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo no serviço, preparação de folha de pagamento e acompanhamento de carreira;
- h) **Função pós-emprego:** recolocação, aposentadorias e outros tipos de benefícios.

Dessler (2003) denomina as funções como as práticas e políticas no processo de gestão de pessoas e profere que a função inicia no momento em que é determinado à natureza do trabalho de cada funcionário e termina após a construção do comprometimento do colaborador. Em suma, algumas denominações são diferentes das citadas pelos outros autores, porém existe a concordância entre eles a respeito do assunto. E para ficar melhor entendido, abaixo Dessler (2003) diz que as práticas e políticas no processo de gestão de recursos humanos estão em:

- a) **Conduzir análise de cargo** (determina a natureza do trabalho de cada funcionário);
- b) **Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;**
- c) **Selecionar candidatos;**
- d) **Orientar e treinar novos funcionários;**
- e) **Gerenciar recompensas e salários** (como remunerar os funcionários);
- f) **Oferecer incentivos e benefícios;**
- g) **Avaliar o desempenho;**
- h) **Comunicar-se** (entrevistando, aconselhando, disciplinando);
- i) **Treinar e desenvolver;**
- j) **Construir o comprometimento do funcionário.**

Nessa contextualização pode-se ver como cada autor denomina e conceitua os processos de gestão de pessoas. Schermerhorn (2007) apresenta três responsabilidades da gestão de pessoas. Gil (2011) expõem os onze papéis que competem ao profissional de recursos humanos. Chiavenato (2010) comenta a respeito dos seis processos básicos na gestão de pessoas. Maximiano (2009) cita as funções que compõem o RH. E por fim, Dessler (2003) cita as práticas e políticas no processo de gestão de pessoas ou recursos humanos. Posto isto, pode-se perceber que os autores usam diferentes nomenclaturas, no entanto todos vão ao encontro do mesmo objetivo, otimizar o principal ativo das organizações, a gestão de pessoas.

Nesse sentido Chiavenato (2010, p. 11), comenta que “[...] as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”. O autor amplia e diz que além do principal ativo das organizações, para a empresa prosperar, só conseguirá se for capaz de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente de seus colaboradores.

Chiavenato (2010) vai além e afirma também que a maneira como as pessoas são tratadas na organização podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da entidade, pode ser fontes de sucessos ou de fracassos. Para isso é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico de eficácia organizacional para se chegar aos objetivos da gestão de pessoas. Esses objetivos de gestão de pessoas são variados e devem ajudar para a eficácia da organização. Chiavenato (2010) cita os seguintes meios para alcançar os objetivos da gestão de pessoas:

- a) **Ajudar a organização alcançar seus objetivos e realizar sua missão:** antigamente a ênfase era colocada no fazer corretamente, o salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir os objetivos e resultados;
- b) **Proporcionar competitividade à organização:** é saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho;
- c) **Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas:** preparar e capacitar as pessoas é o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas não somente com dinheiro. As pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Devem-se tornar os objetivos claros e explicitá-los como serão medidos e em decorrência do seu alcance;
- d) **Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho:** as pessoas precisam estar felizes para serem produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado com suas competências e que estão sendo tratadas equitativamente. Pessoas satisfeitas nem sempre serão as mais produtivas, mas

aquela insatisfeita tende a se ausentar frequentemente ou se desligar da empresa;

- e) **Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:** se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego entre outros. A confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e fixação de talentos;
- f) **Administrar e impulsionar a mudança:** se realmente quer contribuir para o sucesso da organização, a gestão de pessoas deve saber como lidar com mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas como tem acontecido nas últimas décadas;
- g) **Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:** as atividades de GP devem ser transparentes, justas, confiáveis e éticas. Sem discriminação de pessoas e seus direitos básicos devem ser garantidos, sendo que em todas as atividades devem ser aplicados os princípios éticos e de responsabilidade social;
- h) **Construir melhor empresa e melhor equipe:** não basta cuidar das pessoas, é preciso cuidar do contexto onde elas trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão, é preciso estar sempre criando uma nova e diferente empresa.

Em suma, vários fatores estão envolvidos para o bom desempenho do departamento de gestão de pessoas, o mesmo quando bem definido e aplicado de forma correta, auxilia o administrador a desempenhar as funções planejar, organizar, dirigir e controlar de forma mais eficaz e eficiente para se chegar aos objetivos planejados (CHIAVENATO, 2010).

2.3 COMPETÊNCIAS

Na idade média o termo competência pertencia à linguagem jurídica, dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a alguma instituição para apreciar ou ajuizar determinadas questões. No começo do século passado o termo competência foi inserido na linguagem organizacional, este, foi utilizado para qualificar as pessoas capazes de desempenhar determinados papéis com eficiência. O interesse pelo assunto aumentou a partir da década de 1970, estimulando a pesquisa e a realização de debates. Gilbert (1978 apud Carbone, 2009) foi um dos precursores a discutir e empregar o conceito de competência nas organizações,

ressaltando que é a função do desempenho da pessoa no trabalho que envolve o comportamento e as consequências como indivíduo (CARBONE, 2009).

Segundo Dutra (2001) conhecimentos, habilidades e atitudes são as competências necessárias para que a pessoa desenvolva as atribuições e responsabilidades. Carbone (2009, p. 43) vai ao encontro de Dutra e comenta competência como “[...] combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional que agregam valor a pessoas e organizações”.

No entendimento de Dalmau e Tosta (2009, p. 26) “[...] competência está relacionado a alguém que é capaz de desempenhar as atividades que lhe são atribuídas em função dos conhecimentos e habilidades que possui”. Fleury e Fleury (2011, p. 30) definem assim competência: “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ainda Fleury e Fleury (2011, p. 27) salienta que vários profissionais de recursos humanos definem comumente competência como “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa. E que se relaciona com o desempenho no trabalho”.

Para um melhor entendimento, acompanhe a seguir o quadro comparativo com os principais conceitos de Competência, com seus referidos autores e ênfases segundo Bitencourt e Barbosa (2010).

Quadro 7 - Conceitos de competência e sua ênfase

Autor	Conceitos	Ênfase
Boyatzis (1982)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação, Comportamento, resultado.
Boog (1991)	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.	Aptidão, valores e formação.
Spencer Junior e Spencer (1993)	A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado.
Sparrow e Bognanno (1994)	Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.	Estratégia, ação e resultado.
	O desenvolvimento de competências compreende	Aptidão e ação.

Moscovici (1994)	os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.	
Cravino (1997)	As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.	Ação e resultado.
Parry (1996)	Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Resultado, formação.
Sandberg (1996)	A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos.	Formação e interação.
Bruce (1996)	Competência é o resultado final da aprendizagem.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
Boterf (1997)	Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Mobilização e ação.
Magalhães e Rocha (1997)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Aptidão e formação.
Perrenoud (1998)	A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.	Formação e ação.
Durand (1998)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.	Formação e resultado.
Dutra e Silva (1998)	Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (<i>input</i>).	Aptidão, resultado, formação.
Ruas (1999)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.	Ação e resultado.
	Competência: um saber agir responsável e	Ação e resultado.

Fleury e Fleury (2000)	reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	
Hipólito (2000)	O conceito de competência sintetiza a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.	Formação, resultado, perspectiva dinâmica.
Davis (2000)	As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.	Ação e resultado.
Zarifian (2001)	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 avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação, resultado.
Becker, Huselid e Ulrich (2001)	Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.	Formação e desempenho.

Fonte: Adaptado de Bitencourt e Barbosa (2010, p.181).

Como anteriormente comentado por Fleury e Fleury (2011) vários autores denominam competências como conhecimentos, habilidades e atitudes e está relacionado ao trabalho, Bitencourt e Barbosa (2010) vão além e demonstram no quadro acima as diferentes abordagens utilizadas sobre competências, que variam com a singularidade individual de cada autor, pode-se perceber que cada estudioso coloca um enfoque conceitual de forma diferente, desde a formação, comportamento, resultado, ação, aptidão, valores, estratégia, interação, aprendizagem individual, autodesenvolvimento, mobilização, desempenho e outros. Demonstrando assim que não existe uma definição exata sobre o conceito de competências, e que em cada período histórico novos elementos e considerações são acrescentados a essa emergente temática.

Dentro dessa lógica conceitual com diversos enfoques, Zarifian (1994 apud Fleury e Fleury 2011), diz que se deve observar a diferença entre qualificação e competência:

[...] a qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso (ZARIFIAN, 1994 apud FLEURY; FLEURY, 2011).

Após a explanação sobre os diferentes enfoques conceituais conforme o pensamento de cada autor, a breve explicação de Zarifian (1994) sobre a diferença entre qualificação e competências, abaixo, mostra-se 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor segundo Boyatzis (1982 apud Bitencourt 2010).

Quadro 8 - As 21 competências de Boyatzis

Metas e Gestão pela Ação	1 – Orientação eficiente; 2 – Produtividade; 3 – Diagnóstico e uso de conceitos; 4 – Preocupação com impactos (proativo)
Liderança	5 – Autoconfiança; 6 – Uso de apresentações orais; 7 – Pensamento lógico; 8 – Conceitualização;
Recursos	9 – Uso de poder socializado; 10 – Otimismo; 11 – Gestão de grupo; 12 – Autoavaliação e senso crítico;
Direção de Subordinados	13 – Desenvolvimento de outras pessoas; 14 – Uso de poder unilateral; 15 – Espontaneidade;
Foco em outros clusters	16 – Autocontrole; 17 – Objetividade perceptual; 18 – Adaptabilidade; 19 – Preocupação com relacionamentos próximos;
Conhecimento especializado	20 – Memória; 21 – Conhecimento especializado.

Fonte: Bitencourt (2010, p. 179).

2.3.1 Principais escolas de gestão por competências

Neste capítulo serão descritos os principais pontos sobre as escolas de gestão por competências. Trata-se das escolas, americana, francesa e escola brasileira.

Para Dalmau e Tosta (2009), o conceito de gestão por competências nasceu com os estudos de McClelland feitos na escola americana na década de 1970, quando o mesmo

passou a questionar o uso de testes de inteligência e aptidão na avaliação de candidatos a vagas de emprego e também em estudantes. Segundo o estudioso, esses testes não seriam suficientes para prever o desempenho de um trabalhador, portanto a maneira mais correta para ele seria fazer uma análise com medição de competências. O mesmo não chegou a conceituar o termo competência, mas deixou indicações da necessidade de medição de amostras do comportamento do trabalhador. Outro ponto destacado por McClelland, segundo Dalmau e Tosta (2009) é que as competências deveriam ser observadas tanto dos aspectos técnicos quanto dos aspectos comportamentais. Para Dalmau e Tosta (2009) o aspecto inovador nesse caso foi o foco no comportamento, pois conforme McClelland todo ser humano tem três necessidades básicas que devem ser satisfeitas:

- **Realização:** as pessoas precisam executar tarefas desafiadoras, elevando-se a um nível superior;
- **Afiliação:** procuram relacionar-se cordialmente e afetuosamente, procurando ser aceitas;
- **Poder:** exercer influência.

Fleury e Fleury, (2011) vão ao encontro de Dalmau e Tosta afirmando que no contexto organizacional, o conceito de competência surgiu a partir do indivíduo em 1973 nos Estados Unidos, quando da publicação do artigo de McClelland, intitulado “*testing for competence rather than intelligence*”, iniciando o debate sobre competência entre psicólogos e administradores.

Carbone (2009) diz que o termo competência, usado no final da idade média, pertencia essencialmente à linguagem jurídica, com foco em instituições ou alguém com capacidade de julgar certas questões. Mais tarde foi incorporado às organizações para qualificar indivíduos capazes de desempenhar determinado papel eficientemente.

Na escola francesa o conceito de competência nasceu com o desenvolvimento de capacidades que podem ser mobilizados em determinados eventos, normalmente pouco previsíveis. Zarifian (2001) orientava da necessidade de entender o conceito de evento e competência. Considerando o evento como imprevisto, ou seja, quando ocorre uma situação em que o sujeito comporta-se diferentemente do que habitualmente está acostumado (RUAS, 2005).

Os estudos da escola francesa sobre o conceito de competências iniciaram na década de 1970, com o questionamento dos conceitos de qualificação, formação profissional e a técnica. Os estudiosos buscavam aproximar o ensino das necessidades reais das organizações,

buscando elevar a capacidade dos trabalhadores e conseqüentemente suas chances de empregabilidade (FLEURY; FLEURY, 2001).

Conforme Ruzzarin, Amaral e Siminovschi (2002 apud Dalmau e Tosta, 2009), a escola francesa desenvolveu um conceito de gestão por competência que foi muito difundido no meio acadêmico e empresarial, classificando em três elementos fundamentais: saber, saber ser e saber fazer. Roque (2004 apud Dalmau e Tosta, 2009) explica as três classificações:

- **Saber:** diz respeito aos conhecimentos, aos saberes em uso, ao saber teórico formalizado e prático que são adquiridos na formação educacional ou formal e que podem subseqüentemente ser transmitidos. Esses saberes podem representar os saberes técnicos que traduzem o que deve ser feito, e o saber metodológico traduz como deve ser feito;
- **Saber ser:** diz respeito aos valores do sujeito, suas atitudes, características pessoais e culturais, a capacidade de comunicação, interação, adaptação a novas situações, entre outras;
- **Saber fazer:** está relacionado à aplicação dos conhecimentos no ato de fazer, refletindo as habilidades no resultado das competências adquiridas.

Nessa linha de pensamento Dalmau e Tosta (2009, p.29) “[...] definem uma pessoa competente como aquela capaz de mobilizar seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer), e atitudes (saber ser) no seu cotidiano”.

O conceito da escola brasileira sobre competências segue na linha da escola francesa com algumas adaptações para a adequação da realidade brasileira (DALMAU; TOSTA, 2009). Na escola brasileira Leme (2005) unifica competências técnicas e comportamentais. Para ele competência une conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) a competências técnicas, e atitudes (querer fazer) unem competências comportamentais. Para o autor esses são os pilares das competências, como sugerido no quadro 9.

Quadro 9 - Desdobramento do CHA

Conhecimentos	Saber	Competência técnica
Habilidades	Saber fazer	
Atitudes	Querer fazer	Competência comportamental

Fonte: Leme (2005, p. 18).

Segundo Carbone (2009) os autores Brandão et al. (2001), descrevem recursos ou dimensões de competências que são necessárias para a pessoa apresentar o desempenho necessário da sua função na organização, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 10 - Dimensões da competência

Dimensão da competência	Descrição
Conhecimentos	- Princípios de contabilidade e finanças; - Produtos e serviços bancários - Princípios de relações humanas;
Habilidades	- Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos; - Habilidade para argumentar de maneira convincente;
Atitudes	- Predisposição para a tomada de iniciativa (Proatividade); - Respeito à privacidade do cliente; - Predisposição para aprimorar-se continuamente.

Fonte: Carbone (2009, p. 47).

Para Dalmau e Tosta (2009) toda e qualquer informação sobre a empresa e o cargo é importante, dessa forma salientam que é imprescindível encontrar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias através de indicadores de competências, onde os mesmos definirão as competências técnicas e comportamentais do indivíduo que executará um determinado cargo numa empresa.

Conhecimento, habilidades e atitudes no entendimento de Rabaglio (2004).

[...] a competência é formada pelo CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe (RABAGLIO 2004 apud DALMAU; TOSTA, 2009, p. 29).

Dutra (2001) afirma que conhecimentos, habilidades e atitudes não garantem que a organização se beneficiará diretamente. O indivíduo deve ser analisado e avaliado considerando a capacidade de sua entrega e o que ele entrega à empresa.

2.3.2 Competências e seus desdobramentos

Quando nos referimos aos desdobramentos das competências, o Conhecimento, conforme Dalmau e Tosta (2009) é um dos componentes básicos na composição das competências, de forma que cabe compreendê-lo melhor. Segundo Zarifian (2001) na medida em que os conhecimentos estão em contato com os problemas a dialética entre competência e conhecimento se estabelece. Para Nonaka e Takeuchi (1997 apud Dalmau e Tosta, 2009, p. 33), “[...] os gerentes precisam reconhecer a importância do conhecimento tácito (aquilo que se sabe implicitamente, por dentro) e como ele difere do conhecimento explícito (aquilo que se sabe formalmente)”. De acordo com os autores, o processo de conversão do conhecimento acontece de quatro modos:

- a) A socialização: é a partilha implícita de conhecimento tácito;
- b) A exteriorização: que converte conhecimento tácito em explícito;
- c) A combinação: que combina e passa conhecimento explícito formalizado;
- d) A interiorização: que leva conhecimento explícito de volta à forma tácita, à medida que as pessoas o interiorizam.

No segundo componente da competência, a Habilidade, é o indivíduo colocando seu conhecimento em prol da execução do trabalho, ou seja, transferindo seu conhecimento para a prática. O desempenho de um todo pode ser estimado pelas habilidades intelectuais dos membros do grupo, essas habilidades determinarão parâmetros para o que deve ser feito entre os membros e como será feito. Desta forma surgem evidências das pessoas com propensão a liderança e outras pessoas que tendem a se envolver nas atividades laborais. A capacidade de ação e a habilidade estão sempre vinculadas, pois a habilidade vai aceitar que o indivíduo utilize seus conhecimentos (DALMAU; TOSTA, 2009).

O terceiro componente, a Atitude, é a parte comportamental da competência, e a motivação é o principal fator influenciador. Nos dias atuais esse é o foco principal no desenvolvimento de competências, pois exige mudança comportamental do indivíduo a partir da motivação, enquanto os conhecimentos e habilidades podem ser desenvolvidos através de cursos e treinamentos (DALMAU; TOSTA, 2009).

Para Carbone (2009) os três recursos ou dimensões da competência, conhecimento, habilidades e atitudes correspondem as seguintes informações:

- **Conhecimentos:** refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida, está relacionado a fenômenos, ideias ou lembranças, ou seja, a capacidade de colocar em ação os conhecimentos armazenados em sua memória;
- **Habilidades:** abrangem o processo mental de organização e reorganização de informações;
- **Atitudes:** diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, pode influenciar a conduta de uma pessoa em relação a outra, refere-se aos aspectos sociais e afetivos ao trabalho.

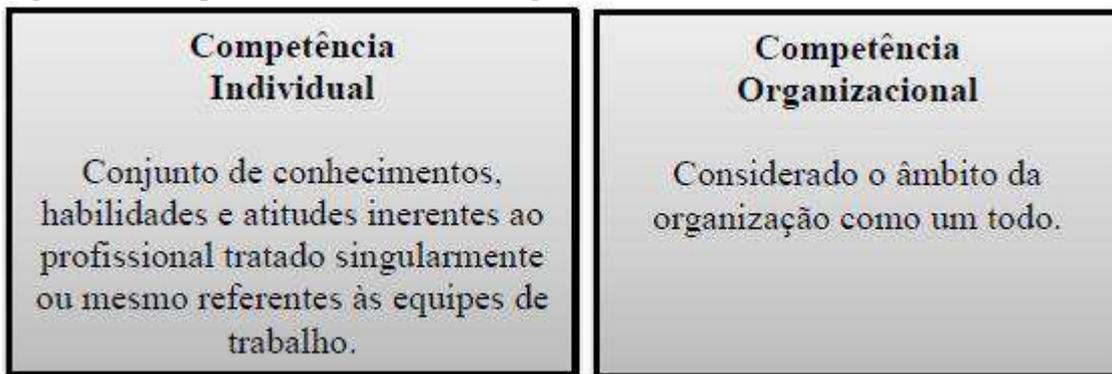
É oportuno dizer que quando se refere à gestão de competências, existem as competências no âmbito individual e no âmbito organizacional, de forma que essa questão se torna positiva para ambos, contribuindo para o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais (DALMAU; TOSTA, 2009).

Ainda se tratando no âmbito individual e organizacional, o conceito de competência pode ser associado a pessoas, equipes de trabalho ou mesmo a organizações. O fato é

explicado em razão das relações sociais estabelecidas no grupo e a sinergia que se manifesta entre os membros, representando assim mais do que a soma de um indivíduo. Pode-se classificar então, as competências individuais ou profissionais, aquelas relacionadas a pessoas no nível individual, e as competências organizacionais, aquelas referente a atribuições da organização em sua totalidade ou unidades produtivas (CARBONE, 2009).

Abaixo, a figura deixa mais clara a relação entre competência individual e competência organizacional conforme Dalmau e Tosta (2009).

Figura 9 - Competências individuais e organizacionais



Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 52).

Para Fleury e Fleury (2011, p. 30) “[...] as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. Esse conceito de Fleury e Fleury (2011) converge diretamente com as afirmações de Dalmau e Tosta (2009) citado anteriormente quando afirma que é benéfico para o indivíduo e também para a empresa. Abaixo, descrição da figura dando devida importância para os dois âmbitos.

Figura 10 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para as organizações



Fonte: Fleury e Fleury (2011, p. 30).

Dada à devida importância para que os dois âmbitos estejam alinhados, Dutra (2011, p. 48) ressalta que “[...] cabe às empresas criar os espaços, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e

necessidades”. O autor toma outro viés e diz ainda que as organizações devem estar em contínua interação com seu pessoal para conseguir competir através das pessoas, assim feito, é difícil que esse diferencial seja reproduzido de forma imediata pela concorrência, garantindo a diferenciação suficiente para se colocar à frente de outras organizações por um longo período.

Para Dalmau e Tosta (2009) as competências individuais se manifestam no indivíduo sem precisar da participação de uma equipe, mas pode-se perceber que mesmo sendo um fator intrínseco tem a capacidade de se manifestar no coletivo. Está relacionada com os fatores comportamentais e ligada com a forma de interação da pessoa, compreendendo conhecimentos, habilidades e características pessoais que complementam a função do colaborador na empresa. O desafio é identificar o comportamento necessário para o processo no indivíduo, pois não existe a possibilidade de se analisar o comportamento através de um currículo, ao contrário da competência técnica que pode ser facilmente verificado. Conforme os autores, pode-se observar nos indivíduos os desdobramentos de competências, que são: o conhecimento, a capacidade intelectual, emocional e física, habilidade que possui e as tarefas que consegue desempenhar, os resultados esperados e o que é capaz de alcançar, bem como a motivação que mostram essas características. Ainda conforme os autores esses desdobramentos podem ser analisados sob dois enfoques:

- Os conhecimentos técnicos e científicos específicos da profissão, adaptados de acordo com a realidade da organização, de seus produtos, processos, tecnologias, mercado, modelo e instrumentos de gestão;
- Os conhecimentos dos mecanismos de interação humana no trabalho, teorias de liderança, de motivação, de criatividade e de trabalho em equipe.

Com olhar voltado para a empresa, Chiavenato (2010) ressalta que muitas delas implementam programas de mudança sem sucesso, pois se limitam a transformações no trabalho e não na atitude e comportamento das pessoas, deve-se primeiramente mudar o comportamento dos indivíduos para depois mudar o comportamento da organização.

Com o mesmo pensamento de Dutra (2001) Chiavenato (2010) afirma que as organizações estão investindo no desenvolvimento humano por causa da pressão exercida do ambiente interno e externo, dessa forma vislumbram a necessidade de apoiar continuamente o desenvolvimento pessoal para poderem ser competitivas no mercado. Ao mesmo tempo em que as empresas pensam em desenvolver seus colaboradores, os próprios indivíduos estão se dando conta de que devem se aperfeiçoar continuamente para se inserirem ou se manterem no mercado de trabalho. Chiavenato (2010) define isto como desenvolvimento do indivíduo, ou seja, a pessoa se desenvolverá a partir do momento que assumir responsabilidades e diferentes

atribuições em níveis mais complexos. Segundo Dutra (2011, p. 48) “[...] o ponto de partida é a consciência de si mesmo, é o autoconhecimento das oportunidades para desenvolvermos”. Ou seja, as pessoas são responsáveis pela gestão de seu desenvolvimento, de sua carreira e sua competitividade profissional.

Quando se trata de competência individual, Chiavenato (2010, p. 409) comenta que “[...] o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento”. Esse desenvolvimento visa a carreira no futuro e não apenas no cargo atual. Para ele, atualmente as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências na totalidade de seus colaboradores. Chiavenato (2010) amplia seu pensamento e comenta que há muitos métodos e técnicas para o desenvolvimento pessoal, e cita os principais:

- a) **Rotação de cargo:** a movimentação para várias posições da organização para expandir as habilidades e conhecimentos. Esse método é excelente para transformar um especialista em generalista;
- b) **Posições de assessoria:** é dar oportunidade para pessoa com potencial trabalhar sob a supervisão de um gerente bem sucedido em várias áreas da organização;
- c) **Aprendizagem prática:** o treinando se dedica em tempo integral para analisar e resolver problemas em projetos ou departamentos;
- d) **Atribuição de comissão:** a pessoa participa de comissão para tomada de decisões. Atribuições temporárias são interessantes e desafiadoras;
- e) **Participação em cursos e seminários externos:** oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas;
- f) **Exercícios de simulação:** podem ser estudos de caso, jogos de empresa, simulação de papéis, etc.;
- g) **Treinamento fora da empresa:** está relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que podem ser adquiridos fora dela;
- h) **Estudo de caso:** técnica que permite diagnosticar um problema e apresentar alternativa de solução;
- i) **Jogos de empresa:** são técnicas em que gerentes ou funcionários competem uma com as outras;

- j) **Centros de desenvolvimento internos:** expõe as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais;
- k) **Coaching:** é o conjunto de várias facetas. Líder, preparador, orientador, etc.

Em suma, os autores acima citados, quando se refere a competências individuais todos são unânimes em dizer que é preciso primeiramente mudar os comportamentos individuais e depois os organizacionais e que as transformações iniciam através das pessoas, uma vez que elas estão fortemente ligadas ao desempenho organizacional, para eles, os fatores precisam estar em sintonia, pois de nada adianta a empresa ter um enorme potencial de vendas, por exemplo, se os colaboradores não souberem usar suas competências individuais. Dessa forma, o esforço será em vão.

Quanto às competências organizacionais Dalmau e Tosta (2009) afirmam serem aquelas referentes à visão dos gestores, as tendências de mercado e as tendências que podem impactar no ramo de atuação agregando valor ao cliente final.

Todas as atividades operacionais são os desdobramentos das competências organizacionais, essas atividades são: a função RH, vendas, produção e outras áreas que envolvem os procedimentos para a geração dos resultados esperados. Essas competências, de certa forma são complementares e interdependentes, com diferença no foco. Sendo que as competências organizacionais estão voltadas para a parte técnica a competência individual está foca da no comportamento (DALMAU; TOSTA, 2009).

[...] o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2011, p. 32).

“[...] competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (PRAHALAD e HAMEL, 1990 apud FLEURY; FLEURY, 2011, p.32). Prahalad e Hamel (1990 apud Carbone, 2009, p. 48) também conceituam competência no nível organizacional como: “[...] uma capacidade da organização que torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos”. Para os autores, esses atributos lhe proporcionam uma vantagem competitiva.

Conforme Dutra (2011) a competência pode ser caracterizada com agregação de valor ao patrimônio do conhecimento da organização, de modos que essa agregação é entregue de forma efetiva, quer dizer, mesmo quando a pessoa sai da organização esse conhecimento permanece na empresa como forma do melhoramento de um processo ou introdução de uma nova tecnologia. Afirma o autor que as pessoas entregam o que as organizações desejam de

formas diferentes, pelo fato de cada pessoa articular com seu modo peculiar, sendo pela ênfase em suas habilidades de relacionamento pessoal (competência comportamental) ou com ênfase em suas habilidades técnicas (competências técnicas).

2.3.3 Mapeamento de competências

Mapeamento das competências não é uma tarefa simples, exige muita dedicação por parte dos gestores, isso porque esses dados fundamentarão todos os processos (DALMAU; TOSTA 2009).

Conforme Chiavenato (2010, p. 137) “[...] quando o processo seletivo se baseia na competência desejada pela organização, a colheita de dados se concentra na definição das competências individuais”. Ela se tornará um instrumento viável de medida na comparação dos candidatos se for clara e bem definida. Afirma o autor que a competência é composta de comportamentos capazes de integrar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregarão valor econômico e social para a empresa e para o indivíduo respectivamente. Assegura ainda que as competências podem ser hierarquizadas da seguinte maneira:

- **Competências essenciais da organização (*core competences*):** são as competências que a organização precisa construir e possuir para manter vantagem competitiva sobre os demais;
- **Competências funcionais:** são as competências que cada departamento deve construir e possuir para servir de base à organização, ou seja, as áreas de RH, finanças, marketing, produção e outras que fazem parte da estrutura organizacional, precisam construir competências próprias de sua especialização;
- **Competências gerenciais:** são as competências que cada gerente ou executivo precisa construir para atuar com de pessoas;
- **Competências individuais:** são as competências que cada pessoa deve construir e possuir para atuar na organização.

Por este motivo é necessário mapear, definir e certificar devidamente as competências para construir um critério básico de comparação entre os candidatos.

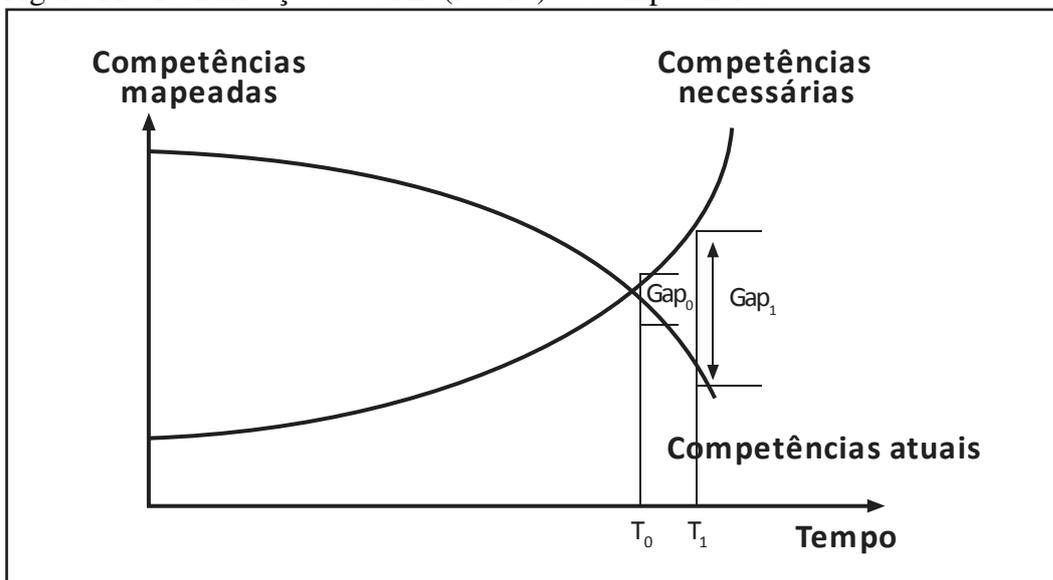
Segundo Dutra (2011) as competências essenciais são as entregas das pessoas, estas, asseguram o crescimento da organização. Essas competências são identificadas a partir dos

processos que oriunda dos objetivos da organização. Esses processos de identificação das competências se classificam da seguinte forma:

- a) **Competências organizacionais ou do negócio:** baseia-se na assinalação dos aspectos diferenciais e dos pontos fortes da organização, podem ser caracterizadas as competências essenciais;
- b) **Processos críticos para a organização ou negócio:** a caracterização de quais são os processos críticos para a organização ajuda na identificação das competências essenciais para a manutenção ou desenvolvimento desses processos;
- c) **Grupos profissionais ou carreira profissional:** uma forma para identificar as competências essenciais é a caracterização dos diferentes grupos profissionais para a organização e o processo de crescimento para o grupo.

Para Carbone (2009, p. 55) “[...] o mapeamento tem o propósito de identificar o *gap*, ou lacuna, de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização”. Abaixo a figura demonstra a lacuna entre as competências necessárias e as competências existentes na organização.

Figura 11 - Identificação do GAP (lacuna) de competências



Fonte: Carbone (2009, p. 52).

Dentro do tema abordado e com seguimento lógico Carbone (2009), salienta que o primeiro passo para o mapeamento é identificar as competências organizacionais e humanas, normalmente é utilizado uma pesquisa documental incluindo análise de conteúdo da missão,

da visão e do futuro, entre outros documentos que diz respeito a estratégia da empresa. Após é feito a coleta de dados com pessoas chave da organização. Outros métodos também podem ser utilizados, como por exemplo, observação, grupos focais e questionários estruturados. Lembra o autor da importância na descrição das competências para que sejam objetivas e passíveis de observação, que indique às pessoas o desempenho esperado. O autor ainda ressalta o que é importante evitar na descrição:

- a) A construção de descrições muito longas, com muitas ideias que dificultam a compreensão;
- b) Ambiguidade;
- c) Irrelevância e obviedades;
- d) Duplicidades;
- e) Utilização de verbo que não expressa uma ação concreta.

Dutra (2011) amplia o que Carbone (2009) comenta, também cita e alerta para se tomar alguns cuidados na distinção das competências para alcançar assim a um maior índice de precisão:

- a) As competências devem ser observáveis para que possam ser acompanhadas. É comum encontrar descrições genéricas e vagas com relação às desejadas, ou observações com interpretações ambíguas;
- b) A quantidade de competências definidas não deve ser grande, pois dificulta o acompanhamento e desestimula o responsável pelo *feedback*. A quantidade recomendada é de 7 a 12 competências;
- c) As competências devem ser graduadas em termos da complexidade da entrega, permitindo assim o melhor acompanhamento da evolução da pessoa.

Enquanto os autores anteriormente citados chamavam atenção para os cuidados na descrição das competências, Carbone (2009) segue caminho contrário e sugere como obter boas descrições de competências:

- a) Utilizar verbo que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, como por exemplo, analisar, organizar, comunicar, avaliar, estabelecer, elaborar, desenvolver e formular, entre outros;
- b) Submeter as descrições das competências à crítica de pessoa chave da organização, visando identificar inconsistências e inadequações;

- c) Realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam da mesma forma o comportamento descrito.

Para ficar mais claro uma descrição de competência, no quadro abaixo Dalmau e Tosta, sugerem um exemplo de indicador.

Quadro 11 - Exemplo de indicador de competências

Indicador	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Atendimento de reclamações de clientes	Escolaridade: Ensino médio; Técnicas de negociação e solução de conflitos; Técnicas de comunicação e expressão verbal; Conhecimento do negócio.	Experiência em atendimento a clientes; Habilidade no trato com pessoas difíceis.	Empatia; Comunicação interpessoal; Negociação; Bom humor; Comprometimento; Equilíbrio emocional.

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 66).

Neste exemplo acima, é possível identificar 12 indicadores de competências que foram mapeados por Dalmau e Tosta (2009), na tabela abaixo, esses indicadores são sugeridos de forma agrupada:

Quadro 12 - Agrupamento de competências

Competências comportamentais	
Grupo I	Empatia, comunicação interpessoal, negociação, persuasão, entusiasmo...
Grupo II	Foco no cliente, comprometimento, resultados, empreendedorismo...
Grupo III	Equilíbrio emocional, persistência, determinação, bom humor...
Competências Técnicas	
Grupo IV	Escolaridade: ensino médio; Técnicas de negociação e solução de conflitos; Técnicas de comunicação e expressão verbal; Habilidade no trato com pessoas difíceis; Experiência em atendimento a clientes; Conhecimento do ramo do negócio.

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 53).

Para a descrição de competências, geralmente a primeira tarefa a se fazer é uma análise dos documentos que compõe o planejamento estratégico da empresa, essa análise do conteúdo realizada através de interpretação de textos presente nos documentos, visa identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo e levantar indicadores que permitam fazer inferências a respeito das competências para a concretização dos objetivos da organização. Outros materiais como, regimentos, estatutos, relatórios de gestão e pareceres técnicos também podem auxiliar nesse levantamento (CARBONE, 2009).

Conforme Carbone (2009) outra técnica utilizada para mapeamento de competências é a entrevista. Normalmente é utilizado para checar a percepção dos entrevistados com os dados da análise documental. Segundo o autor, o roteiro de entrevista pode ser composto por questões como, por exemplo:

- a) Que competências profissionais você julga relevante para a consecução dos objetivos organizacionais?
- b) Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de quê?
- c) Como você reconhece um desempenho competente?
- d) O que caracteriza um funcionário competente?

A sugestão do autor é que se grave os depoimentos e no fim da entrevista as respostas sejam transcritas e analisadas. Quando da falta de tempo para entrevista individual por parte do pesquisador ou do profissional a ser entrevistado, uma alternativa é usar entrevista coletiva, também denominada grupo focal ou *focus group*. Neste caso o entrevistador atua como moderador coordenando e estimulando a conversa entre os participantes. De acordo com Mattar (1996 apud Carbone, 2009) os grupos devem possuir de oito a doze pessoas, para não dificultar a expressão dos participantes.

Outra metodologia bastante utilizada para mapear indicadores de competências organizacionais é proposta por Leme (2005 apud Dalmau e Tosta, 2009), diz que deve reunir uma amostra representativa de todas as pessoas e cargos da organização para que estejam de acordo com os princípios da empresa. Deve-se pensar nas características individuais das pessoas que se relacionam e apresentar relação que atenda as seguintes exigências:

Quadro 13 - Gosto, não gosto, o ideal seria

Gosto	Não gosto	O ideal seria
Soluciona de forma rápida os problemas.	Não é cortez com os colegas.	Confraternizasse os resultados obtidos.

Fonte: Leme (2005, p. 52).

Conforme Dalmau e Tosta (2009) nessa metodologia cada colaborador recebe uma folha com os dizeres acima mencionados e registra o comportamento da pessoa sobre qual o colaborador estiver pensando, indicando nas colunas gosto, não gosto, o ideal seria. Essa metodologia permite uma grande quantidade de pessoas participantes, bem como uma grande possibilidade de pessoas atendidas. Dalmau e Tosta (2009, p. 69) destacam, “[...] deve haver limite de comportamento a serem registrados e não pode haver identificação de quem respondeu nem de quem é o comportamento, para garantir a livre expressão dos colaboradores”. A partir daí precisam ser transformados em indicadores de competências organizacionais. Sendo que para o início desta transformação deve-se ter bem claro os conceitos que expliquem o bom entendimento, a exemplo do quadro abaixo.

Quadro 14 - Exemplo de conceito de competências

Competência	Conceito
Comprometimento	Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte, com total dedicação e empenho.
Espírito de equipe e cooperação	Capacidade de compartilhar conhecimentos incentivar a troca e o interesse pelo crescimento conjunto da equipe, por um objetivo comum.
Conhecimento da função	Interesse em manter-se atualizado com o desenvolvimento da função e da busca de informações relacionadas com seu trabalho.
Foco no cliente e solução de problema	Toma providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando ao melhor entendimento das necessidades dos clientes e colegas de trabalho.
Flexibilidade	Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas.

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 70).

Segundo Dalmau e Tosta (2009) as competências selecionadas devem representar realmente aquilo que é importante para a empresa, não existindo um número limite ou mínimo de indicadores. Com base nisso, a partir desse momento deve-se identificar quais indicadores são necessários e com que intensidade serão apontados para determinar o exercício da função. O quadro abaixo ajuda para o melhor entendimento da consolidação da relação indicador/competência.

Quadro 15 - Consolidação da relação indicador-competência

	Indicador	Competência
1	Estar profundamente comprometido com o trabalho.	Comprometimento
2	Assumir tudo como se fosse dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe.	Comprometimento

3	Trabalhar para atender a demandas e expectativas esperadas, de fora ou de dentro da própria equipe.	Comprometimento
4	Ter orgulho de pertencer à equipe e a defender contra ataques de terceiros.	Comprometimento
5	Ser sempre pontual e ter compromissos com os horários marcados.	Comprometimento
6	Todos os esforços estão alinhados com o esforço da equipe. Remam no mesmo sentido.	Espírito de equipe e cooperação
7	Usar as habilidades e conhecimentos uns dos outros e aprender a todo o momento.	Espírito de equipe e cooperação
8	Compartilhar seus conhecimentos e habilidades como os demais.	Espírito de equipe e cooperação
9	Incentivar todos a terem interesse no trabalho de seus colegas e a compartilhar informações.	Espírito de equipe e cooperação
10	Apreciar sugestões e ideias criativas para melhorias. Compartilhar com os colegas.	Espírito de equipe e cooperação
11	Envolver-se e preocupar-se com os trabalhos dos colegas.	Espírito de equipe e cooperação
...		

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 71).

Ainda conforme Dalmau e Tosta (2009, p. 71) “[...] a partir dessa relação deve-se fazer um levantamento do total de indicadores por competências”. Como mostra o quadro abaixo:

Quadro 16 - Somatório dos indicadores por competência

Competência	Total de indicadores
Comprometimento	8
Foco em resultados	12
Criatividade	7
Foco no cliente	4
Proatividade	9
Empreendedorismo	4

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 71).

Nota: valores hipotéticos.

O próximo passo deverá ser o preenchimento de uma relação considerando as opiniões quanto à utilização da competência no exercício do cargo, como mostra o exemplo no quadro abaixo:

Quadro 17 - Planilha de mapeamento de comportamentos

Planilha de mapeamento de comportamento				
Cargo: Recepcionista				
Instruções: analise cada comportamento e marque um X a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que ocupa o cargo acima.				
Comportamento	Muito	Forte	Normal	Não se

	Forte			aplica
COMPROMETIMENTO				
Estar profundamente comprometido com o trabalho.	X			
Assumir tudo como se fosse dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe.		X		
Trabalhar para atender a demandas e expectativas esperadas, de fora ou de dentro da própria equipe.		X		
Ter orgulho de pertencer à equipe e a defender contra ataques de terceiros.	X			
Ser sempre pontual e ter compromisso com os horários marcados.	X			

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 72).

Após o mapeamento de comportamento, deve-se adotar uma escala numérica para representação dos percentuais, segundo Leme (2005 apud Dalmau e Tosta, 2009, p. 72) “[...] esse método comporta qualquer escala, portanto, a título de exemplo, foi escolhida a escala de 0 a 5, onde o nível máximo – 5 – representa 100% da competência”. Ainda conforme autores, dividindo o nível máximo da escala pela quantidade de indicadores de competências mapeadas, encontra-se o peso de cada indicador.

Quadro 18 - Fórmula do peso do indicador

Peso indicador = Nível máximo da escala / Quantidade de indicadores da competência

Fonte: LEME (2005, p. 69).

Aplicando-se esta fórmula obtêm-se os resultados com o exemplo da tabela que segue abaixo:

Quadro 19 - Peso do indicador por competência

Competências	Nível Máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador
Comprometimento	5	5	1
Espírito de equipe e cooperação	5	11	0,455
Conhecimento da função	5	7	0,714
Foco no cliente e na solução de problemas	5	3	1,667
Flexibilidade	5	4	1,25
Total		30	

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 73).

Com o levantamento das planilhas de comportamento e depois de encontrado o peso de cada indicador, têm-se os dados necessários para o cálculo do Nível de Competência da

Função (NCF), multiplicando-se o peso do indicador pela quantidade de indicadores marcados como Muito Forte ou Forte da planilha de mapeamento de comportamento (DALMAU; TOSTA, 2009). O quadro abaixo exemplifica a fórmula:

Quadro 20 - Fórmula nível de competência da função

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível máximo da escala}}{\text{Quantidade de indicadores de competências}} \times \text{Quantidade de indicadores marcados como forte ou muito forte}$$

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 73).

Na tabela abaixo se mostra o exemplo para melhor entendimento:

Quadro 21 - Nível de competência da função

Competência	Nível máximo	Quantidade indicadores	Peso indicador	Indicadores MF ou Forte	NCF
Comprometimento	5	8	0,625	4	2,5
Foco em resultados	5	12	0,416	4	1,7
Criatividade	5	7	0,714	5	3,6
Foco no cliente	5	4	1,25	2	2,5

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 74).

Conforme tabela acima é possível observar que na competência comprometimento, com a quantidade de oito indicadores, sendo que quatro foram marcados como Muito Forte ou Forte, pode-se afirmar que o Nível de Competência da Função é de 2,5. Conforme é mostrado na resolução abaixo;

Quadro 22 - Nível de competência da função

$$\text{NCF} = 5 / 8 = 0,625 \times 4 = 2,5$$

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 73).

[...] percebe-se que é primordial mapear as competências organizacionais, presentes na cultura da empresa, mapear as competências individuais, inerentes ao cargo, determinar indicadores de competência para cada cargo, e determinar o grau em que cada competência é necessária para o exercício do cargo, como uma forte base que fundamente uma gestão por competência efetiva (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 74).

Acima, conforme descrito, vimos por parte do autor desse trabalho, a escolha do procedimento de seleção com base no método de Dalmau e Tosta a (2009), há de saber-se que vários métodos podem ser utilizados para mapear as competências, Chiavenato (2010) afirma que existem vários procedimentos de seleção e podem ser combinados de várias maneiras, depende de cada organização aplicar os processos e procedimentos mais adequados que proporcionem o melhor resultado para a organização, a exemplo de, fazer os processos corretamente, saber aplicar a entrevista, que os testes de conhecimentos sejam válidos e

preciosos, selecionar com rapidez e agilidade com o mínimo de custo operacional entre outros. Como efeito positivo, isso trará bons resultados para a empresa. A citar como:

- a) Pessoas adequadas no cargo;
- b) Estabilidade e permanência das pessoas e redução de rotatividade;
- c) Melhor rendimento e produtividade;
- d) Menores investimentos em treinamentos;
- e) Satisfação no trabalho, entre outros.

Diante do exposto, pode-se perceber que o perfil de competências possibilita para o planejamento de um processo seletivo com efetividade, pois o mesmo fornece as informações básicas a respeito do cargo, bem como as competências requeridas pelo mesmo, oferecendo uma base de sustentação para que a organização opte pela forma mais adequada no que tange a escolha de um colaborador. Há de se prestar atenção, pois de tempos em tempos esse perfil vai sendo modificado, pelo fato da constante mutação da nova dinamicidade em que vivemos (ALMEIDA, 2009). Assim, indiferentemente da metodologia utilizada para se fazer a aplicação do mapeamento de competências, o importante é mapear, conhecer e propiciar aprendizagem de tal modo que os colaboradores e a organização usufruam dos benefícios vindos do modelo a ser aplicado.

3 METODOLOGIA

Conforme Zanella (2006, p. 20) “[...] método é um procedimento, ou melhor, um conjunto de procedimentos necessários para alcançar os fins de uma investigação. É o procedimento geral. É o caminho percorrido em uma investigação”. No viés da metodologia científica conforme conceituado pela autora acima citado, foi essencial aplicar os procedimentos metodológicos sistemáticos para descrever e explicar o estudo e consequentemente alcançar os resultados desejados garantindo a validade dos mesmos.

Nesta seção classifica-se a caracterização e o tipo de pesquisa, as unidades analisadas, bem como as técnicas de coleta e análise e interpretação dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE PESQUISA

Esse trabalho foi realizado a partir da necessidade de compreender o processo de gestão de pessoas de uma banda de baile de formatura. Do ponto de vista de sua natureza pode-se dizer que é uma Pesquisa Aplicada, pois procura apreciar os fatos da forma com que são executados os processos de gestão. Segundo Freitas (2013) pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimento para aplicação prática na resolução de problemas específicos.

Quanto à abordagem do estudo é caracterizado por abordagem qualitativa, pois nele visou-se a percepção e a coleta de dados através de entrevista e observação ao entrevistado, essa pesquisa foi aplicada somente a um indivíduo, tratando-se de uma pequena amostra, ou seja, não representativa. Conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “[...] a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”. No viés do conceito citado pelo autor, a pesquisa deste trabalho procura focar especificamente nos estudos da prática de gestão de pessoas dessa banda. Organização que atua no ramo de entretenimento e está instalada na cidade de Chapecó – SC. Atende toda região oeste do estado catarinense, norte do Rio Grande do Sul e Sudoeste do Paraná.

[...] Os dados qualitativos são essencialmente significativos, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas, mas sim praticamente qualquer forma de comunicação humana – escrita, auditiva ou visual; por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais (GIBBS, 2009, p. 16).

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa Descritiva, pois esta procura conhecer os problemas, características e a realidade estudada, neste estudo sua aplicação teve o propósito de descrever as informações sobre a empresa, as competências organizacionais encontradas e as que compõem os cargos da banda estudada, assim também como, naquele momento

extraíram-se informações por meio da observação ao pesquisado. Para Freitas (2013, p. 52) pesquisa descritiva “[...] visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. Ainda salienta que nesse tipo de pesquisa o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles.

Quanto aos meios de investigação pode ser considerado um levantamento, pois procura aprofundar um ou poucos objetos, através de entrevistas e questionamentos. Também é bibliográfico por buscar em livros e artigos a fundamentação teórica para dar sustentação ao trabalho, com os temas gestão de pessoas, gestão por competências, mapeamento por competências, funções administrativas entre outros. É também um estudo de caso com observação participante. O estudo de caso se caracteriza como uma estratégia de pesquisa de maneira específica na coleta de dados. Para Alves-Mazzotti (2006), o estudo de caso focaliza apenas uma pessoa, um grupo, uma instituição ou um evento. Por fim, é um estudo de caso com observação participante pelo fato de o pesquisador fazer parte da organização a ser pesquisada, ou seja, participa das atividades normais desempenhadas pela organização. Conforme Mann (1970 apud Marconi e Lakatos, 2011, p. 79) observação participante é uma “[...] tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalham dentro do sistema de referência deles”.

Em suma, pode-se dizer que este estudo levantou as competências organizacionais existentes na banda, e como é feito o processo de seleção para o cargo a ser preenchido, após a análise ser feita, permitiu a elaboração de ferramentas para a aplicação nos processos de gestão de pessoas para a obtenção de maior efetividade nos resultados.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada em uma microempresa do setor de entretenimento no município de Chapecó – SC, que desde o final da década de 1990 realiza animação de bailes de formatura na região onde está instalada, (esta preferiu que sua razão social fosse mantida em sigilo). A organização foi selecionada por amostragem não probabilística do tipo intencional, segundo Mattar (1999, p. 272) “[...] bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”. Ou seja, foi uma ação de interesse do pesquisador em entender melhor o processo de gestão de uma banda de baile.

O sujeito da pesquisa foi o administrador da organização a ser analisada, pois compete a ele tudo que está relacionado à gestão de pessoas, deve-se considerar sujeito da pesquisa

também o pesquisador, que além de aplicar entrevista com roteiro definido, o mesmo faz parte da organização estudada, assim pode ele observar com mais profundidade os fatos e também opinar a respeito do estudo. Na primeira etapa consistiu em mapear as competências organizacionais segundo sua descrição, no segundo momento, o administrador forneceu informações referentes ao mapeamento que compete aos cargos, contribuindo para a validação da matriz de competências elaborada para cada função.

3.3 COLETA DE DADOS

Nesta etapa iniciou-se a aplicação dos instrumentos selecionados para efetuar a coleta dos dados. Exigindo do pesquisador paciência e cuidado no momento do registro de todos os elementos abordados. Conforme Marconi e Lakatos (2011), vários procedimentos podem ser utilizados para a coleta de dados, os mesmos variam de acordo com as circunstâncias e o tipo de investigação.

No caso desta pesquisa, as ferramentas utilizadas para a coleta de informações necessárias para a elaboração do trabalho foi, no primeiro momento duas entrevistas semiestruturadas com 15 questões descritivas para entender e conhecer como é feita a aplicação no processo de gestão de pessoas da banda, Para Marconi e Lakatos (2011, p. 80) “[...] a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. No mesmo momento efetuou-se a observação participante, onde o entrevistador além de aplicar a entrevista também foi entrevistado/respondente, pois o mesmo faz parte da organização e conhece todo o funcionamento da mesma. Segundo Bulgacov e Viseu (2006 apud Vergara, 2009, p.77) “[...] é uma situação de pesquisa na qual tanto o observador quanto o observado encontram-se numa relação face a face no ambiente dos observados”. A mesma foi de caráter semiestruturado, seguiu-se um roteiro pré-estabelecido conforme planejado para a melhor captação dos elementos a serem estudados, (APÊNDICE A). Estas foram realizadas nos dias 27/10/2018 e 02/11/2018, a duração de cada entrevista foi de aproximadamente 1 hora e 30 minutos, com gravação de áudio na íntegra para captura mais detalhada dos fatos. No segundo momento, no dia 03/11/2018, a ferramenta utilizada foi o questionário, onde o administrador respondeu referente à descrição dos cargos da organização, embasado na proposta de Pontes (2007). O questionário continha no início, instruções para preenchimento, em seguida, espaço para a identificação do respondente (apesar de o administrador responder todos os questionários) e na sequência oito questões entre objetivas e descritivas. Quanto ao administrador responder os questionários, deu-se pelo fato de o mesmo conhecer todas as

atribuições necessárias para a ocupação de cada um dos cargos, e pelo fato de parte dos componentes da banda estar morando em outras cidades localizadas no oeste catarinense e norte do Rio Grande de Sul, dificultando a logística para a coleta de dados por parte do pesquisador. Nesse dia o gestor destinou aproximadamente 3 horas para responder detalhadamente os questionários sobre os cargos e seus requisitos. Quanto aos cargos existentes na empresa, somente cinco foram encontrados, já que alguns sofreram agrupamentos sugeridos pela CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) por serem funções muito semelhantes. Para Zanella (2006, p. 117) “[...] questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas que coleta informações descritivas, comportamentais e preferenciais”. Com o objetivo de entender como é feita a descrição e especificação de cada cargo existente na empresa, este teve embasamento na proposta de Pontes (2007), composto inicialmente por espaço para identificação do cargo e descrição das atividades executadas no cotidiano da empresa, bem como questões de múltipla escolha sobre os requisitos exigidos para o desempenho efetivo do ocupante ao cargo, (APÊNDICE B).

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Com as informações obtidas através das entrevistas e questionário, o seguinte passo foi à análise e interpretação de dados, em primeiro plano foi feito a transcrição e preparação dos dados para análise, partindo da entrevista concedida pelo gestor da organização que proporcionou uma visão geral e sistêmica mais aprofundada dos princípios que compõe a banda. Com a transcrição da entrevista mensurou-se a relação entre as variáveis confrontando a teoria e dados dos processos de gestão de pessoas da organização, nesse momento mapeou-se as competências organizacionais.

De acordo com os objetivos, diferentes técnicas foram utilizadas para esclarecer a pesquisa. Para atender o objetivo (a) identificar as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na banda, aplicou-se entrevista semiestruturada para poder entender como a empresa desenvolve tais atividades.

Diante do objetivo (b) definir os processos de gestão de pessoas para a banda com base nas competências organizacionais, empregou-se a entrevista semiestruturada e o questionário, a fim de identificar e definir os processos a serem implantados.

Por fim, o objetivo (c) sugerir ferramentas de gestão de pessoas por competências para a banda, uniu-se a entrevista e o questionário em contra ponto com a teoria para desenvolver as propostas de ferramentas de gestão de pessoas por competências adequando-se a realidade da organização.

O questionário promoveu a descrição dos cargos existentes na banda, estes foram descritos com o auxílio da CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) juntamente com a metodologia proposta por Pontes (2007) em que consta a especificação e descrição de todas as características necessárias ao ocupante do cargo executar o trabalho requerido de forma adequada. Quanto a especificação da descrição de cargo para Pontes (2007) é constituída por quatro áreas:

- a) Área mental: que define os conhecimentos teóricos e práticos para ocupar o cargo;
- b) Área de responsabilidade: são as exigências conferidas ao ocupante do cargo;
- c) Área física: compreende o desgaste físico imposto ao ocupante do cargo em decorrência da forma que executa o trabalho;
- d) Área de condições do trabalho: define o ambiente em que desenvolve-se o trabalho e os riscos em que o ocupante está submetido.

Na interpretação de dados optou-se pela análise qualitativa do conteúdo, sendo considerado um procedimento clássico na análise de material textual, de qualquer origem. A análise qualitativa de conteúdo utilizada foi de síntese analítica, por meio da qual, trechos e frases menos relevantes foram omitidos, enquanto frases similares foram condensadas e resumidas.

A interpretação de entrevista em contra ponto com a teoria, permitiu conhecer as peculiaridades da organização, bem como os processos de gestão de pessoas adotados pela empresa. E por fim, desenvolveu-se a proposta de ferramentas de gestão de pessoas para a organização estudada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção apresenta-se o histórico da banda e a política atual de gestão de pessoas, o resultado da pesquisa conforme as competências dos cargos identificados e a proposta de ferramenta para a seleção por competências.

4.1 HISTÓRICO DA BANDA E DIAGNÓSTICO

A banda estudada iniciou suas atividades em janeiro de 1994 com quatro sócios, dois deles que tiveram a ideia inicial moravam e trabalhavam em uma banda na cidade de Frederico Westphalen – RS. Esses dois, cansados da prática de gestão utilizada por aquela organização, resolveram montar sua própria banda. Na década de 1990 as bandas normalmente eram compostas por apenas quatro integrantes, guitarrista, baixista, tecladista e baterista; ambos cantavam e faziam *backing vocal*. Os dois sócios que plantaram a ideia ainda na cidade gaúcha, um tocava bateria e outro guitarra, havendo a necessidade de um baixista e um tecladista, assim, dois amigos que trabalhavam numa segunda banda com sede na cidade de São Carlos – SC foram convidados. Com a proposta aceita pelo tecladista e pelo baixista o grupo resolveu então iniciar suas atividades. Antes de qualquer coisa, tomaram a decisão de gravar um disco.

No final da década de 1980 começou a surgir no mercado da música brasileira o CD (*Compact Disc*). Conforme SEBRAE (2015), o surgimento dos CD's na década de 80 trouxe uma revolução no mercado musical Brasileiro. Mas naquele momento, a prática ainda era de ouvir música através de discos de vinil, fitas cassete e via rádio.

Após o grupo compor as músicas e trabalhar nos arranjos das mesmas num período de 60 dias, deslocou-se para Porto Alegre – RS para então sacramentar o início das atividades gravando as músicas. O deslocamento para a capital gaúcha foi necessário, pois não existiam estúdios de gravação de áudio e músicas na região oeste catarinense e Porto Alegre ficou mais viável pela logística e pelo conceito atribuído ao estúdio em que a banda registrou suas obras.

No ano seguinte a banda foi novamente para Porto Alegre – RS para gravar mais doze músicas, dessa vez as obras saíram em CD's, sendo que da primeira gravação foi somente em Disco de Vinil, pois o mercado não oportunizava equipamentos para a execução de músicas através de CD's, dessa forma seria inviável o investimento. A banda sempre galgou coisas maiores, no terceiro disco a ser gravado resolveu investir mais recursos financeiros e foi até o Rio de Janeiro para registrar suas obras nos estúdios da Banda Roupa Nova. No total, a banda registrou cinco discos, sendo o primeiro em vinil e os outros quatro em CD's.

No final da década de 1990 a banda resolveu mudar o estilo de som, até aquele momento fez shows em grande parte das cidades dos três estados do Sul do Brasil, certas cidades do interior paulista e algumas cidades do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Os administradores e colaboradores, cansados de longas viagens a trabalho semanalmente resolveram mudar o foco voltando-se para animação de formaturas realizadas aos arredores da cidade sede.

A partir do momento em que a banda mudou sua configuração de trabalho teve que admitir mais pessoas para melhorar o desempenho em seus eventos. Atualmente fazem parte da banda, 14 pessoas, (4 instrumentistas, 1vocalista/administrador, 1 vocalistas, 2 técnicos de som (áudio), 1 técnico de iluminação, 1 motorista e 4 carregadores e montadores de som).

Por meio de entrevistas ao gestor da banda e de informações extraídas através do estudo de caso com observação participante pôde-se perceber que a atração de novos talentos bem como a manutenção dos colaboradores não se resume somente a remuneração proporcionada pela organização. Fatores que se mostraram fundamentais para a contratação e manutenção dos funcionários da mesma, é a confiança em relação aos administradores e o renome que a banda possui perante os profissionais da categoria.

Conforme o gestor, as práticas e políticas desenvolvidas pela organização são iguais a maioria das instituições que trabalham no mesmo ramo, relata que as políticas de trabalho são voltadas somente para a remuneração, não oferece outro tipo de benefícios aos seus colaboradores, por outro lado, todas as pessoas que nela trabalham, desenvolvem outras funções paralelamente, seja como profissional autônomo ou funcionário de outras empresas.

Quanto à admissão de profissionais para o preenchimento de determinada vaga, a organização faz uso do processo de seleção de pessoal através de indicações, pelo conhecimento empírico dos administradores e teste prático para avaliar as habilidades do candidato, não existindo ferramentas específicas para auxiliar na tomada de decisão que possa ser mais coerente. Ainda conforme observação participante e relato na entrevista, levantou-se informações de que as indicações normalmente são feitas pelos próprios colaboradores que trabalham na organização, e pelos anúncios publicados através de redes sociais.

Para a contratação de um instrumentista ou vocalista, após a indicação é feito um teste prático para obter informações se a pessoa tem habilidade para tomar posse do cargo oferecido. O mesmo faz-se com os técnicos de áudio e iluminação. Quanto à contratação do motorista, além da indicação é necessária a apresentação da CNH (Carteira Nacional de Habilitação) compatível com a função. Para a função de carregador/montador também é feito a contratação através de indicação, não se exige experiência ou habilidade, mas sim um bom

preparo físico, e um teste prático é oferecido aos mesmos assim que o candidato estiver disponível para participar do primeiro evento que a banda realizará.

Da maneira que a organização seleciona pessoas, percebe-se que não se investiga as competências comportamentais, o tipo de investigação praticado nela desde o início de suas atividades até os dias atuais, é um teste de habilidade para saber se a pessoa está apta para atuar naquele cargo oferecido pela empresa. Dessa forma, quando incidem mudanças de colaboradores é normalmente por questões comportamentais que os fatos acontecem. Talvez isso ocorra porque a banda sempre trabalhou informalmente e nunca pensou em encontrar instrumentos de avaliação por competências que possa auxiliá-la corretamente. Porém, quando a organização necessita fazer mudança de pessoal com relação a qualquer um dos cargos existentes, não sente dificuldade em encontrar pessoas que queiram fazer parte da empresa, pois pelo entendimento da grande maioria das pessoas do senso comum consideram que isso não é uma profissão, e sim um passa tempo.

4.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Quanto às competências organizacionais, buscou-se saber quais as estratégias utilizadas pela banda, assim como a missão, visão e valores. Quando o gestor foi questionado a respeito, relatou que avalia como necessárias para o funcionamento da banda e para o atingimento das metas, e citou: a banda tem como missão “levar alegria e satisfazer seus clientes através do serviço qualificado e comprometido”, a visão é “fortalecer as parcerias com os clientes para disseminar o trabalho”. Quanto aos valores são “comprometimento e satisfação do cliente”. Conjuntamente, o pesquisador e administrador, assim definiram e citaram as competências organizacionais da banda. O quadro abaixo mostra a relação por competências conforme a organização.

Quadro 23 - Competências organizacionais da empresa

Indicador de competências	Competências relevantes à empresa
Missão: levar alegria e satisfazer seus clientes através do serviço qualificado e comprometido.	Foco no cliente e solução de problemas, foco no resultado, comprometimento, espírito de equipe e cooperação.
Visão: fortalecer as parcerias com os clientes para disseminar o trabalho.	Foco no cliente, empreendedorismo, planejamento e criatividade, conhecimento da função.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Após o levantamento das competências através da missão, visão e valores, o sócio administrador da banda relatou através de discurso as competências da organização. O quadro abaixo demonstra.

Quadro 24 - Indicador de competências da empresa

Competências organizacionais existentes	
“[...] objetivo é focar no cliente aumentando cada vez mais as parcerias”.	Foco no cliente e solução de problemas, foco no resultado, comprometimento e espírito de equipe e cooperação.
“[...] o diferencial está no comprometimento”.	Foco no cliente, planejamento e criatividade.
“[...] sempre estivemos focados no atendimento e serviços prestados”.	Comprometimento, foco no cliente, espírito de equipe.
“[...] qualidade do serviço prestado”.	Foco no cliente, planejamento, conhecimento da função.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme apresentado na tabela acima, pode-se perceber do gestor que as ações estão concentradas no foco para com o cliente. Gramigna (2007) e Rabaglio (2008) definem essas competências.

Foco no cliente: saber compreender as necessidades do cliente e desenvolver soluções específicas para fidelizar e surpreender o cliente;

Foco no resultado: conseguir criar estratégias de sucesso para gerar resultado para os clientes, colaboradores e empresa;

Empreendedorismo: saber identificar problemas, oportunidades e encontrar soluções inovadoras; tentar realizar algo difícil ou fora do comum, ser arrojado.

Planejamento: capacidade de gerir equipes que levem soluções que atendam as necessidades dos clientes através de ações estratégicas e personalizadas;

Criatividade: é a capacidade de criar, produzir ou inventar coisas novas. Ser original e não seguir regras pré-estabelecidas. É não copiar o que já foi feito.

Depois de serem levantadas as competências da organização, elaborou-se a descrição de cargos através da especificação dos deveres, responsabilidades e condições de trabalho apontadas no preenchimento do questionário. Segundo Chiavenato (2010, p. 217) descrição de cargo “[...] é um documento escrito que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações”. Para a investigação desses dados foram utilizados os métodos de entrevista, questionário e observação, que segundo Chiavenato (2010) são descritos dessa forma:

- a) **Método de entrevista:** podem ser subdivididos em três partes: as entrevistas individuais com cada funcionário; entrevistas com grupos de funcionários que ocupam o mesmo cargo; e a entrevistas com o supervisor que conhece os cargos a serem analisados. Afirma o autor que a entrevista é o método mais utilizado para a busca de dados a respeito do cargo.
- b) **Método de questionário:** na prática segue o mesmo roteiro da entrevista, com a diferença de que é preenchido pelo funcionário. A principal vantagem do questionário é que ele proporciona um meio eficiente e rápido de coleta de informações quando se trata de um grande número de pessoas.
- c) **Método de observação:** é aplicável em cargos simples, rotineiros e repetitivos, como operadores de linha de montagem, operadores de máquinas, etc. É comum utilizar um questionário para ser preenchido pelo observador para coletar as informações necessárias.

Com base na entrevista concedida pelo gestor da banda que conhece os cargos existentes, CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) e Pontes (2007), construiu-se a descrição de cargos da organização estudada, conforme mostra quadros abaixo:

Quadro 25 - Manual de descrição de cargos da banda

<p>Cargo: ADMINISTRADOR Administra pequena e média empresa, através de recursos humanos, tecnológicos, financeiros. Administra o marketing, orçamentos e patrimônio.</p>
<p>Descrição sumária: Planeja, organiza, dirige e controla e assessora a organização nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras.</p>
<p>Descrição detalhada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agir com iniciativa; 2. Demonstrar liderança; 3. Demonstrar raciocínio lógico; 4. Demonstrar capacidade de negociação; 5. Demonstrar visão crítica; 6. Demonstrar capacidade de análise; 7. Administrar conflitos; 8. Demonstrar raciocínio abstrato; 9. Trabalhar em equipe; 10. Demonstrar espírito empreendedor; 11. Demonstrar capacidade de decisão.
<p>Especificações do cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: o cargo requer ensino superior completo; 2. Experiência: o cargo requer de 2 a 4 anos no exercício do próprio cargo; 3. Iniciativa/complexidade: requer planejamento e execução de trabalho complexo, exige solução de problemas não estabelecidos, necessita de interpretação de resultados e tomada de decisão que implicam alto grau de responsabilidade;

4. **Responsabilidade por valores:** tem total responsabilidade pelos valores para guarda ou manipulação, com, títulos negociáveis, promissórias, cheques e dinheiro;
5. **Responsabilidades por supervisão exercida:** é responsável pela supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e de natureza variada;
6. **Responsabilidades por erros:** o trabalho exige atenção e exatidão elevada para evitar erros em tomada de decisão em que envolvem lucros ou perdas. Um erro pode causar grande perda;
7. **Responsabilidade por dados confidenciais:** o trabalho exige discrição, e cuidados normais para não causar prejuízos para a empresa;
8. **Responsabilidade por contatos:** é responsável pelo contato interno e externo, requer tato, discernimento e certo grau de persuasão;
9. **Esforço mental/visual:** é exigido alto grau de esforço mental e visual, normalmente não há período de descanso.

Cargo: MÚSICO/INTÉRPRETE

Músico intérprete instrumentista erudito, Músico intérprete instrumentista popular.

Descrição sumária:

Interpretam músicas por meio de instrumentos ou voz; em público ou em estúdios de gravação e para tanto aperfeiçoam e atualizam as qualidades técnicas de execução e interpretação; pesquisam e criam propostas no campo musical.

Descrição detalhada:

1. Trabalhar em equipe;
2. Estudar língua estrangeira;
3. Zelar pela manutenção dos instrumentos;
4. Participação da elaboração de políticas culturais;
5. Acompanhar a legislação sobre o campo musical;
6. Divulgar o trabalho através de serviços especializados;
7. Desenvolver leitura a primeira vista;
8. Demonstrar concentração;
9. Dominar o vocabulário e sinais musicais;
10. Atualizar-se sobre as possibilidades do mercado de trabalho;
11. Manter-se atualizado sobre os direitos e deveres inerentes à ocupação.

Especificações do cargo:

1. **Instrução:** o cargo requer no mínimo formação de ensino médio e conhecimento básico em língua inglesa.
2. **Experiência:** é requerido no mínimo três anos de experiência.
3. **Iniciativa/complexidade:** tarefas com rotinas definidas exige comprometimento com horários de ensaio e de viagem, trabalho em equipe e dedicação.
4. **Responsabilidade por erros:** tem responsabilidade de executar e interpretar com habilidade o seu trabalho, somando positivamente no grupo quando a execução for bem feita, os erros podem ser remediados rapidamente e às vezes quase imperceptíveis.
5. **Responsabilidades por equipamentos:** exige cuidado de grau médio com os equipamentos que utiliza durante a execução, pois na verdade um instrumentista ou cantor estará com seu instrumento de trabalho em punho, e o cuidado acaba sendo automático.
6. **Responsabilidades por materiais:** o trabalho exige um mínimo de atenção e cautela para evitar possíveis prejuízos. Nesse caso os equipamentos estão sempre alojados em *cases* (estojos de proteção).
7. **Esforço físico:** a maior exigência do esforço físico nesse caso, é no momento animação de baile, pois os componentes ficam por várias horas trabalhando

ininterruptamente com seus instrumentos em punho. Pode-se dizer que o esforço físico é pequeno.

8. **Condições de trabalho:** quando se trata de ensaio da banda onde já existe uma sala específica para isso, pode-se dizer que o trabalho está em condições ideais. Já no momento em que se encontra atuando pra valer, ou seja, animando um baile de formatura, nem sempre as condições são ideais, chegando a ser de média intensidade, pois o profissional pode estar exposto ao calor, ruído e vibrações entre outros fatores que podem surgir sem serem previstos.

Cargo: TÉCNICO DE SOM (ÁUDIO)/TÉCNICO DE ILUMINAÇÃO

Técnico de operação de registros sonoros/audiovisuais.

Descrição sumária:

Operam equipamentos de uma emissora de rádio ou televisão; organizam e executam a grade de programação; tratam áudio (trilhas sonoras, músicas, vinhetas, comerciais, chamadas promocionais e programas); conferem a qualidade técnica do conteúdo gerado além de administrar o tráfego de sinal; trabalham em horários irregulares, em ambientes fechados; a céu aberto ou ainda em veículos; podem permanecer em posição desconfortável por longos períodos; são expostos a ruídos intensos.

Descrição detalhada:

1. Trabalhar em equipe;
2. Demonstrar sensibilidade;
3. Demonstrar capacidade de concentração;
4. Demonstrar acuidade auditiva;
5. Demonstrar dedicação;
6. Trabalhar sob pressão;
7. Demonstrar paciência;
8. Sublimar gosto musical pessoal; etc.

Especificações do cargo:

1. **Instrução:** requer formação técnica na área de som ou iluminação.
2. **Experiência:** requer dois anos de experiência.
3. **Iniciativa/complexidade:** tarefa complexa que exige dedicação, conhecimento e paciência, bem como iniciativa para resolver possíveis problemas durante o evento.
4. **Responsabilidade por erros:** tem responsabilidade de deixar o som bem mixado para melhor audição e entendimento dos ouvintes, os erros são de poucas dificuldades de correção.
5. **Responsabilidades por equipamentos:** trabalho que exige uma responsabilidade acima do normal com os equipamentos utilizados, como por exemplo, deve-se ter cuidado com o risco de derrubar bebidas em mesas de som e iluminação, ou até que os equipamento caiam ao chão. Isso pode trazer danos significativos.
6. **Responsabilidades por materiais:** exige um mínimo de cuidado, pois nesse caso os equipamentos estão sempre alojados em *cases* (estojos de proteção).
7. **Esforço físico:** o grau de esforço físico é pequeno, somente no momento do evento a pessoa responsável por essa função pode sentir cansaço, muito pelo fato de ficar por várias horas de pé.
8. **Condições de trabalho:** nessa função as condições são iguais aos de um músico ou cantor. No ensaio da banda, pode-se dizer que o trabalho está em condições ideais. Já no momento em que se encontra atuando, nem sempre as condições são ideais, chegando a ser de média intensidade por estar exposto a ruídos e vibrações.

Cargo: CARREGADOR/ASSISTENTE DE PALCO

Trabalhadores de carga e descarga de mercadorias.

Descrição sumária:

Preparam carga e descarga de mercadorias; movimentam e fixam mercadorias e cargas; manuseiam cargas especiais;
<p>Descrição detalhada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstrar atenção; 2. Trabalhar em equipe; 3. Reconhecer limites de capacidade física; 4. Usar EPI's; 5. Demonstrar capacidade de coordenação motora; 6. Demonstrar senso de responsabilidade; 7. Demonstra senso de responsabilidade; 8. Demonstrar capacidade de cumprir normas e procedimentos.
<p>Especificações do cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: o cargo requer conhecimentos básicos na área de som, ensino fundamental. 2. Experiência: não se exige experiência. 3. Iniciativa/complexidade: tarefa com rotina definida e de pouca complexidade, exige trabalho em equipe e atenção no momento do trabalho. 4. Responsabilidade por erros: tem pouca responsabilidade, os erros podem ser com danificação de equipamentos ou algum acidente de trabalho. 5. Responsabilidades por equipamentos: nessa função exige-se o mínimo de atenção para que não ocorra acidente de trabalho e danificação de equipamentos. 6. Responsabilidades por materiais: trabalho exige uma precaução relativa para evitar perdas e danos aos equipamentos. 7. Esforço físico: nessa função o esforço físico é alto, pois a pessoa tem um trabalho árduo no momento de manusear os equipamentos de som, sendo que a maioria deles são grandes e pesados. 8. Condições de trabalho: nessa função pode-se dizer que as condições são ideais, pois são oferecidos todos os equipamentos de segurança para o bem estar do funcionário, e o fator que influencia de forma negativa é na hora do evento, nesse momento o colaborador está descansando.
<p>Cargo: MOTORISTA Motorista de veículos de cargas em geral.</p>
<p>Descrição sumária: Transportam, coletam e entregam cargas em geral; movimentam cargas volumosas e pesadas; realizam inspeção e reparos nos veículos; definem rota e asseguram a regularidade do transporte.</p>
<p>Descrição detalhada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Desenvolver dirigibilidade para carga viva; 13. Demonstrar coerência; 14. Manter-se atualizado sobre a legislação de trânsito; 15. Cumprir leis de trânsito; 16. Tomar cuidados especiais com a carga transportada; 17. Respeitar os limites da sua força física; 18. Ter consciência dos limites da máquina; 19. Participar de treinamentos; 20. Dominar noções básicas de mecânica; 21. Dominar noções básicas de primeiros socorros; 22. Demonstrar rapidez de reflexo.
<p>Especificações do cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Instrução: É necessário possuir carteira de habilitação de condutores de categoria D,

dominar as noções básicas de mecânica e ser cuidadoso ao dirigir.

11. **Experiência:** É requerido cinco ano de experiência;
12. **Iniciativa/complexidade:** possuem certo grau de complexidade; exige muita atenção na hora do trabalho, e iniciativa para traçar o melhor caminho a ser percorrido.
13. **Responsabilidade por erros:** possui alto grau de responsabilidade, estando desatento no trânsito danos de elevados com equipamentos ou pessoas podem ocorrer.
14. **Responsabilidades por equipamentos:** nessa função exige-se grande responsabilidade, pois recursos humanos e recursos financeiros correm riscos de alta monta quando não existe um controle contínuo no equipamento, nesse caso, o transporte.
15. **Responsabilidades por materiais:** exige controle contínuo, principalmente na manutenção do transporte, evitando assim, danos e prejuízos inesperados.
16. **Esforço físico:** há pouco esforço físico no desempenho dessa atividade;
17. **Condições de trabalho:** possui risco de acidente em trabalho, e está sujeito à poeira, calor, ruídos, esforço visual e vibrações.

Fonte: adaptado de CBO e Pontes (2007).

Para a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) os cargos de vocalista e instrumentistas podem ser unificados, pois demonstram as mesmas descrições, características e competências. O mesmo acontece com os cargos de técnico de som e técnico de iluminação que também possuem as mesmas definições e afinidades.

4.3 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Nesta seção é feita a descrição das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na banda estudada, a partir da proposta de Chiavenato (2010). Os processos são: Processo de agregar pessoas, Processo de aplicar pessoas, Processo de recompensar pessoas, Processo de desenvolver pessoas, Processo de manter pessoas, Processo de monitorar pessoas.

4.3.1 Processo de agregar pessoas

O processo de gestão de pessoas na banda, desde o início de suas atividades foi de responsabilidade do administrador, com auxílio dos componentes da organização. Os mesmos dão suporte ao gestor em dois momentos, no momento em que divulgam a vaga oferecida através do “boca a boca”, em redes sociais ou através de indicação de conhecidos e amigos; no segundo momento, os colaboradores dão auxílio na aplicação do teste prático do candidato, dando também seu parecer a respeito. Esse processo sempre foi trabalhado de maneira informal, levantados através de entrevistas mais direcionados para um bate papo, e teste prático de habilidade. No final desse teste, conforme o desempenho do candidato, o mesmo já pode ser convidado a participar do grupo.

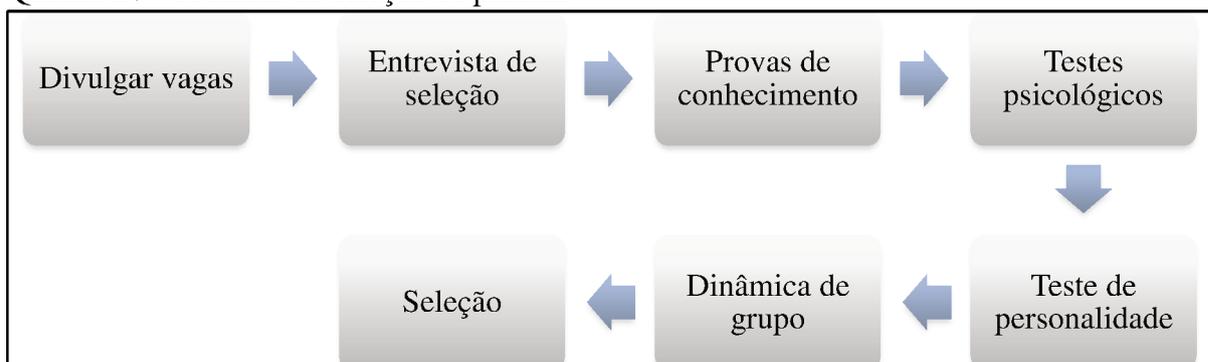
Quando um indivíduo é convidado a fazer parte da banda, passa por processo informal para conhecer a respeito do funcionamento da mesma, e logo estará apto a fazer parte dela. Não existe período de experiência, bem como não existe um contrato de prestação de serviço ou assinatura de carteira de trabalho com benefícios cabíveis com que está disposta em lei, essa forma de trabalho é explicada pelo fato de a pessoa poder atuar na banda nos finais de semana e trabalhar em outra instituição durante os dias da semana.

Em termos de pagamentos, a banda oferece um valor fixo em dinheiro, pagos no final de cada serviço executado, às vezes é pago antecipadamente. Com o tempo, se essa pessoa estiver sob confiança do proprietário, poderá receber salário fixo mensal.

Observando que a banda trabalha com processos totalmente informais, e que nesse momento não tem condições financeiras para contratar um profissional para o departamento de gestão de pessoas, sugere-se que o administrador repasse essa função para um colaborador que está há mais tempo na organização, que conheça o funcionamento, que esteja comprometido com a causa para exercer esta função, remunerando-o de forma justa.

Nesse sentido, o colaborador poderá agregar de forma positiva no que tange o assunto abordado, e com o auxílio do administrador elaborar um planejamento estratégico para que se faça de forma mais convicta a contratação de um novo colaborador aplicando-se ferramentas adequadas como no exemplo abaixo.

Quadro 26 - Técnicas de seleção de pessoal



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Várias métricas de seleção podem ser combinadas no momento da aplicação, é necessário que estejam adequadas à organização para que proporcionem resultados dentro do padrão esperado (CHIAVENATO, 2010). Neste caso em estudo, a colaboração de um funcionário para o planejamento de uma ferramenta, bem como sua aplicação, trará eficiência no processo de gestão.

4.3.2 Processo de aplicar pessoas

Na banda estudada, o processo de avaliação de desempenho do funcionário é feito através da observação e convivência com o mesmo. Os critérios são informais e subjetivos, e toma-se base dos princípios comportamentais que o contratado utiliza, seja ele no momento de ensaio ou quando a banda está na estrada onde o convívio passa a ser mais intenso, nesse momento pode vir a transparecer mais claramente o comportamento de uma pessoa. Outro critério utilizado para a avaliação é a concentração no momento do evento, no caso específico de um instrumentista ou vocalista, onde se procura observar a quantidade de erros ocorridos em cada evento. Com os outros funcionários observam-se os erros e atitudes durante o período de convivência que acontecem nos finais de semana. Por costume, após cada evento logo que a banda sai do palco e se dirige ao camarim, todos os componentes procuram conversar e ajustar se necessário algo de errado tem acontecido. Esse é o momento em que ocorre o *feedback* do trabalho conjunto. Raramente são feitos julgamentos e comentários individuais negativos perante o grupo, se isso tem de ser feito, haverá um momento propício em que o administrador tomará frente e terá uma conversa separadamente para que não haja constrangimento entre pessoas.

No processo de aplicar pessoas é importante que ocorra mais frequentemente o *feedback* entre os componentes da banda, que a banda mantenha uma descrição de cargo atualizada, bem como um formulário de avaliação de desempenho com foco nas competências, como sugere-se no exemplo do quadro 29.

Quadro 27 - Exemplo de processo de avaliação de desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO											
Nome:						Cargo:					
Áreas de desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidade						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 255).

No quadro acima apresenta-se um modelo de avaliação de desempenho que pode ser utilizado na banda, valorando de 1 a 5 cada integrante do grupo, sendo que quanto maior a nota avaliada, melhor será o desempenho, de forma contrária, quanto menor a nota concedida ao funcionário menor será o desempenho. Com base nisso pode-se extrair informações mais claras e precisas no momento da tomada de decisão a respeito de um colaborador, como por exemplo, a promoção ou a demissão. Vale salientar que cada organização pode construir um modelo que se adequa a melhor a realidade organizacional.

Conforme Dalmau e Tosta (2009), através de julgamento a avaliação pode fundamentar a demissão, salário, transferência ou promoção de uma pessoa, de modos que com seu resultado pode-se perceber mudanças nos conhecimentos, habilidades ou atitudes. Em suma, é importante considerar não somente as competências comportamentais deve-se considerar as competências técnicas igualmente para se conseguir melhor resultado.

4.3.3 Processo de recompensar as pessoas

O processo de recompensa ocupa lugar de destaque entre os principais processos de gestão de pessoas. Significa retribuição ou reconhecimento pelo desempenho de um colaborador na organização. A abordagem tradicional diz que as pessoas são movidas pelas recompensas salariais, financeiras ou materiais. Na abordagem moderna, supõe-se que as pessoas são movidas por uma variedade de incentivos, como salários, estar satisfeito no cargo e na organização, necessidade de auto realização entre outros (CHIAVENATO, 2010).

Organizações estão buscando diferentes formas para remunerar seus colaboradores, configurações diferentes das convencionais estão sendo aplicadas, uma delas é a remuneração por competência, que surgiu na década de 1990 com a remuneração por habilidades, utilizada inicialmente para o corpo gerencial e em seguida para todos os profissionais. Esta se caracteriza pela variedade, grau de abstração e alta dose de criatividade (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Dutra (2001) diz que a prática de remuneração salarial não funciona como elemento determinante de comprometimento, que este ocorre no âmbito das necessidades das pessoas e nas relações com a organização. O autor comenta ainda que a prática salarial deve ser reestruturada com direcionamento estratégico que reforcem valores, crenças e comportamentos alinhados com as demandas da organização.

Pontes (2007) e Chiavenato (2010) compactuam do mesmo pensamento, e comentam que para a empresa alcançar seus objetivos é primordial oferecer insumos e salários que alcancem as expectativas dos funcionários. Pontes (2007) vai além e sugere uma ferramenta

para mensurar as decisões cotidianas que facilitam na tomada de decisão. Esta ferramenta sugerida é o Plano de cargos e salários que faz estruturação em termos de avaliação, análise, pesquisa salarial, política de remuneração, carreira e participação nos lucros.

Conforme levantamento de informações a respeito da banda em estudo, a pesquisa mostrou que a mesma não utiliza esta ferramenta, ou qualquer outro tipo de ferramenta e a recompensa salarial acontece em casos esporádicos, a serem citados, quando a banda toca em eventos especiais como noite de natal, *réveillon*, acompanhamento de calouros em festivais de música ou carnaval. A partir do momento em que a banda trabalhar constantemente, sugere-se a implementação da ferramenta Plano de cargos e salários para a eliminação da subjetividade nos processos de gestão, dessa forma promoverá transparência e auxiliará na gestão, bem como, todos os envolvidos conhecerão melhor as suas competências. No quadro abaixo se sugere outras formas de recompensar os colaboradores, deixando a banda mais atrativa e com processos profissionalizados.

Quadro 28 - Proposta de recompensa aos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Essa mudança organizacional em se tratando de recompensas e benefícios, pode tornar-se um grande diferencial e atrair mais facilmente pessoas quando da necessidade de recrutamento e seleção, bem como aumentar o *status* da organização no mercado musical regional.

4.3.4 Processo de desenvolver pessoas

Na moderna gestão de pessoas, um dos aspectos mais importantes é a busca pelo desenvolvimento mútuo e continuado, a área está vinculada fortemente com a capacidade de desenvolver pessoas que nela trabalham, os obstáculos que se posicionam de frente quando se olha para o futuro podem ser desobstruídos com a forma de desenvolver as pessoas, por mais

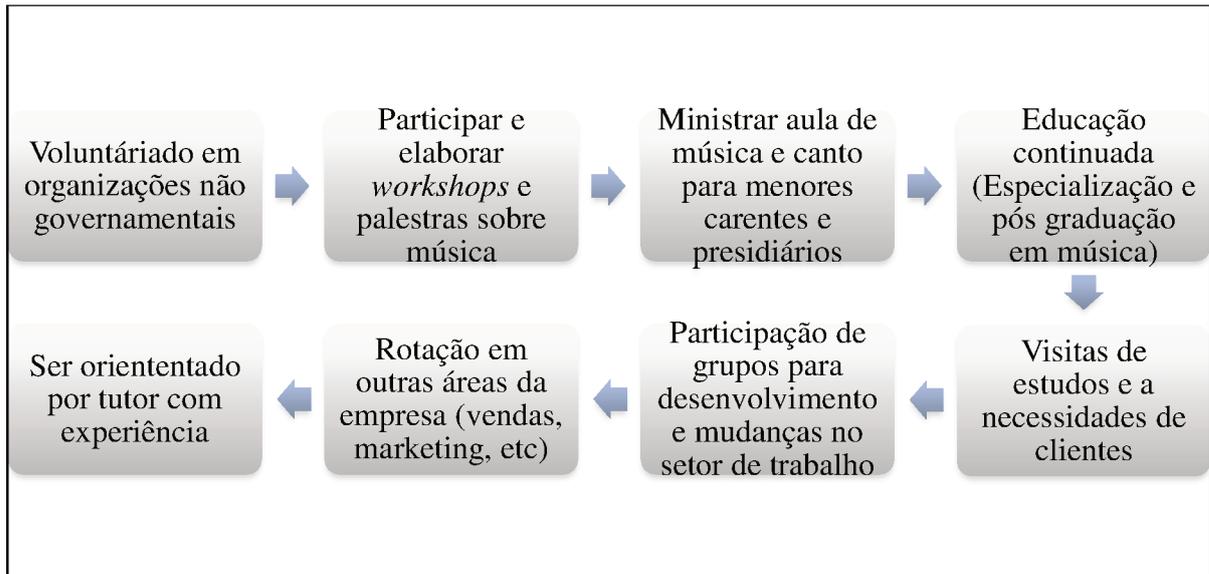
que o processo de capacitação e desenvolvimento de pessoas seja complexo e que envolva no primeiro momento a educação corporativa continuada, é indispensável para as necessidades organizacionais de um mundo que está em plena mudança (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) e Dutra (2001) pensam da mesma forma e o primeiro autor comenta que as organizações estão sendo pressionadas no ambiente interno e externo para que invistam em seus recursos humanos. O grande desafio encontrado é o ambiente volátil que se vive atualmente e provavelmente continuará no futuro. Chiavenato (2010) afirma que para encarar esses desafios é necessário encontrar referências que balizem o aperfeiçoamento das pessoas nas empresas.

Dalmau e Tosta (2009, p. 88) alertam para a diferença entre treinamento e desenvolvimento, “[...] treinamento é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, alavancar o desempenho no cargo e de desenvolver competências para que as pessoas se tornem mais produtivas e inovadoras”. Os autores afirmam que o treinamento é feito para o presente e o desenvolvimento focaliza os cargos para o futuro.

Diante dos conceitos expostos, em que os autores afirmam a necessidade de mudança das organizações com relação ao desenvolvimento de seus colaboradores, pode-se afirmar conforme entrevista concedida pelo gestor da organização estudada que nenhum treinamento é aplicado na empresa, comprometendo o desenvolvimento pessoal e também o desenvolvimento da organização, assim, sugere-se que a banda utilize método de treinamento e desenvolvimento, partindo da observação e descrição dos cargos, bem como dos conhecimentos, habilidades e atitudes, após, deve-se fazer um levantamento das deficiências existente nos cargos e aplicar treinamento adequado para que cada funcionário desempenhe seu papel de forma eficiente.

Quadro 29 - Exemplo de ações de desenvolvimento de pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nessa perspectiva a banda em conjunto com os colaboradores, pode fazer um levantamento de quais treinamentos pode adotar, bem como quais deles contribuiriam para o melhoramento e alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

4.3.5 Processo de manter pessoas

Conforme entrevista do gestor da banda, não existe rotatividade entre os funcionários, mostrando assim que o ambiente da organização é bom e influencia diretamente na motivação de toda a equipe. O administrador salienta que por mais que a banda trabalha informalmente, consegue manter bom relacionamento com os colaboradores, procura valorizar não somente com benefícios financeiros, mas com outros que se diferenciam comparados a outras organizações que trabalham no mesmo ramo. A exemplo de, quando a banda viaja faz paradas programadas para almoço em restaurantes de nível no mínimo satisfatório, enquanto algumas bandas fazem um lanche ou até mesmo não param para se alimentar. Outro fator determinante que faz as pessoas gostarem de trabalhar na organização é a hospedagem oferecida. É uma forma de fazer com que os componentes se sintam a vontade, assim quando a banda chega à determinada cidade para animação do evento os músicos vão direto para o hotel descansar, enquanto a equipe técnica ajusta os detalhes de equipamento e após todos vão para o jantar. Na sequência sobra tempo para que toda a equipe consiga descansar no hotel antes do evento iniciar a atividade de animação de formatura.

No processo de manter pessoas a banda tem a cultura organizacional de valorizar todas as pessoas através do respeito e atenção dada nos momentos em que está viajando a trabalho,

deixando-as satisfeitas. Nesse mesmo quesito, o que pode melhorar o fluxo do processo da banda, é a inserção da assinatura de carteira de trabalho e ofertar todos os benefícios trabalhistas como, férias, 13º e outros que estão previstos em lei, ou seja, a sugestão para este processo é exatamente igual ao processo de remunerar pessoas.

Quadro 30 - Sugestão de processo de manter pessoas



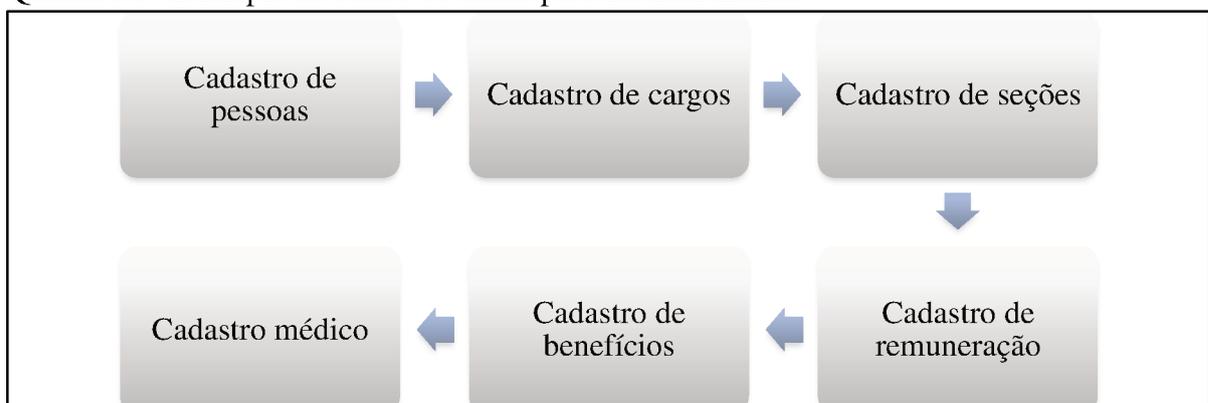
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.3.6 Processo de monitorar pessoas

Em se tratando do monitoramento de pessoas no que se refere ao armazenamento de dados e informações, a organização não possui qualquer tipo de arquivo com informações do passado, presente ou futuro que possa ser consultado.

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoa requer utilização de várias ferramentas e banco de dados de diferentes estratos e níveis de complexidade para obter dados e informações de uma pessoa ou candidato a uma vaga de trabalho. Abaixo mostra-se um exemplo para melhor entendimento e sugere-se que a banda utilize uma planilha em Excel para armazenamento de dados e informações.

Quadro 31 - Exemplo de banco de dados para monitoramento



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Após a apresentação do histórico da banda, política de gestão, competências organizacionais e individuais, feitas em conjunto entre autor do trabalho e o administrador da banda, mostra-se a seguir proposta de aplicação de ferramenta para seleção do candidato a ocupar a vaga oferecida pela organização.

4.4 PROPOSTA PARA OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

O processo de gestão de pessoas da banda estudada está sob responsabilidade do sócio administrador. Pela falta de conhecimento no assunto, a organização sempre desenvolveu o planejamento de recursos humanos informalmente em todos os âmbitos da função. Outro fator a se salientar, é a falta de um banco de dados para a contratação de colaboradores.

O banco de dados é um sistema que armazena e acumula dados codificados disponíveis para a obtenção de informações, estes servem de base para formar juízos ou para resolver problemas. Os dados exigem de processamento para ganhar significado e consequentemente poder ser traduzido em informação (CHIAVENATO, 2010). O autor afirma que a gestão de pessoas requer da utilização de um banco de dados para armazenar os mesmos, a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, a saber:

1. **Cadastro de pessoal:** dados pessoais sobre cada funcionário;
2. **Cadastro de cargo:** dados sobre os ocupantes de cada cargo;
3. **Cadastro de seções:** dados sobre o funcionário de cada seção, departamento ou divisão;
4. **Cadastro de remuneração:** dados sobre salários e incentivos salariais;
5. **Cadastro de benefícios:** dados sobre benefícios e serviços sociais;
6. **Cadastro de treinamento:** dados sobre programas de treinamento;
7. **Cadastro de candidatos:** com dados sobre candidatos a emprego;
8. **Cadastro médico:** dados sobre consultas e exames médicos de admissão, e exames periódicos;
9. **Outros cadastros:** dependendo da organização, do RH, dos gerentes e próprios funcionários.

Assim, Chiavenato (2010) afirma que o processamento de dados consiste em acumular, agrupar e cruzar dados para ajudar no processo decisório da gestão de pessoas. Gil (2011) vai ao encontro e comenta que uma empresa deve utilizar procedimentos capazes de comparar os diferentes candidatos, com finalidade de selecionar as pessoas mais capacitadas. No mesmo viés Gil (2011) relata que existem vários procedimentos que podem identificar as características pessoais de cada candidato, permitindo o conhecimento das habilidades e

prevendo o comportamento do indivíduo que poderá ocupar o cargo. Conforme o autor, os procedimentos podem ser:

1. **Análise de currículos:** instrumentos úteis para obtenção de informações, às vezes são insuficientes para oferecer uma visão geral real do candidato;
2. **Testes escritos:** é aplicado quando requerem conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como por exemplo, a redação;
3. **Testes práticos:** são adequados para avaliação das habilidades
4. **Testes psicológicos:** são úteis para identificar aptidões dos candidatos, avaliação do potencial intelectual e habilidades específicas como, raciocínio verbal, abstrato, mecânico etc.; bem como os traços de personalidade;
5. **Entrevistas:** um dos mais úteis instrumentos para a avaliação de pessoas. Possibilita contato direto e identificação da capacitação para exercer o cargo a ser preenchido. Pode ser utilizado de maneira exclusiva ou como complemento de dados obtidos com outros procedimentos. Requer tempo para a aplicação, é dispendiosa do ponto de vista financeiro, às vezes dificulta o registro de informações e pode ser afetado pela subjetividade. Por outro lado pode-se reduzir a entrevista em um simples bate-papo, sem planejamento prévio e sem uniformidades;
6. **Dinâmica de grupo:** consiste em colocar os candidatos reunidos em grupos diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação. É um dos recursos incorporados mais recentemente à seleção de pessoas. Esse tipo de procedimento é adequado para avaliar muitas características dos candidatos, tais como:
 - Liderança;
 - Sociabilidade;
 - Iniciativa;
 - Comunicabilidade;
 - Criatividade;
 - Espontaneidade;
 - Capacidade de análise;
 - Capacidade de julgamento;
 - Capacidade de argumentação;
 - Capacidade de atuar sob pressão;

- Controle das tensões e da ansiedade;
- Tomada de decisões;
- Habilidade para lidar com situações de conflitos.

Comparados aos métodos citados por Gil, (2011) a banda estudada utiliza métodos muito simples para a seleção de colaboradores, como comentado anteriormente, as seleções acontecem através de indicações. Os candidatos são entrevistados em um simples bate-papo, sem planejamento prévio, e em seguida é feito um teste prático para descobrir as habilidades do profissional. Na parte do teste prático, o administrador com mais de vinte anos de conhecimento na área, consegue ter perfeita noção se o candidato pode se apossar da vaga oferecida no momento da execução de algumas músicas em conjunto com o restante da banda. Em se tratando da parte comportamental, quando é aplicada a entrevista ou o “bate-papo” não dá para ter uma base concreta pra extrair os dados de forma consistente, sem ter uma ferramenta que auxilie na captação desses dados. Para Gil (2011) uma entrevista apresenta muitas limitações, a mais séria é a subjetividade.

Ao envolvimento dessa situação de dificuldade de seleção por competências que envolvem a gestão de pessoas com foco nas questões comportamentais da banda, e que às vezes chega a prejudicar os serviços da mesma, este trabalho tem como objetivo oferecer uma ferramenta que possa auxiliar na tomada de decisões de forma coerente e segura. Optou-se a aplicação da ferramenta de jogos com foco para a seleção de competências.

Conforme Rabaglio (2006), as características intrínsecas podem ser observadas inclusive através dos jogos e produzir alterações nos resultados de cada indivíduo. O jogo se usado com técnica e critério é uma preciosa ferramenta para o entendimento de comportamentos específicos e para o sucesso dos cargos e seus potenciais, pois ajuda a identificar o candidato que tem o melhor perfil para ocupar a vaga. Abaixo a autora cita alguns exemplos de comportamentos:

Quadro 32 - Exemplos de comportamentos

Organizado	X	Desorganizado
Pró- ativo	X	Reativo
Ágil	X	Lento
Planejador	X	Improvisador
Flexível	X	Inflexível
Gentil	X	Agressivo
Atencioso	X	Indiferente
Bem humorado	X	Mau humorado

Fonte: adaptado de Rabaglio (2006).

Para se fazer uso dos jogos na identificação de um candidato a ser selecionado, é necessário prestar atenção em alguns detalhes, como por exemplo:

- Quantidade de participantes;
- Quantidade de jogos;
- Tempo de realização;
- Material necessário;
- Local adequado;
- Preparo do facilitador;
- Domínio da técnica utilizada;
- Abertura / Condução / Fechamento.

Para que a aplicação da dinâmica seja bem sucedida, é necessário que exista um facilitador (coordenador de jogos) preparado. Rabaglio (2006) descreve no quadro abaixo, no que consiste o papel do facilitador:

Quadro 33 - O papel do facilitador

- Facilita a realização da técnica;
- Fornece todas as informações e recursos;
- Prepara o ambiente grupal necessário para realização das atividades;
- Mantém o foco do jogo e o controle da situação.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2006).

Após citar o papel do facilitador é importante entender quais os cuidados necessários que o mesmo deve tomar na aplicação e condução da dinâmica. O quadro abaixo mostra alguns exemplos:

Quadro 34 - Cuidados necessários para a condução dos jogos

- Usar uma ferramenta de mensuração, dando grau a cada competência observada;
- Em cada jogo observar um número pequeno de comportamentos, para não perder o foco da observação;
- Estabelecer uma parceria com o observador de jogos.

Fonte: adaptado de Rabaglio (2006).

O facilitador não consegue desenvolver a tarefa sozinho, é necessário que outras pessoas estejam envolvidas para auxiliar no andamento do processo. Nesse momento entra a importância de ter um observador, seu papel é auxiliar o facilitador observando o jogo. O mesmo deve ser preparado antecipadamente para saber do funcionamento dos processos e os cuidados que deve tomar, como mostra o quadro:

Quadro 35 - Papel e cuidados do observador

- Quais competências serão observadas;
- Permanecer até o final das atividades;
- Não interromper;
- Usar a ferramenta de mensuração;
- Discutir com o facilitador os pontos observados.

Fonte: adaptado de Rabaglio (2006).

Após a determinação das pessoas que farão a aplicação e condução dos jogos, outros fatores devem ser levados em consideração para a utilização dos jogos. Alguns pontos de destaque são demonstrados no quadro abaixo com relação ao uso consciente de jogos:

Quadro 36 - Uso consciente dos jogos

- Usar aproximadamente quatro horas de jogos para seleção;
- Em cada jogo, observar um número pequeno de competências para não perder o foco;
- Em jogos de várias etapas, observar um grupo de competências em cada etapa;
- Estabelecer parceria com observador;
- Escolha do jogo mais apropriado para a observação de cada grupo de competências;
- Afinidade do jogo escolhido com o público alvo;
- Instruir o observador sobre os jogos escolhidos e sobre a forma mais eficaz de sua participação;
- Definir o critério de mensuração;
- O observador deverá estar tecnicamente orientado para não perder o foco das competências que serão observadas em cada jogo.

Fonte: adaptado de Rabaglio (2006).

Com essas bases definidas antes de aplicação da ferramenta, sugere-se abaixo uma planilha para mensurar as competências.

Quadro 37 - Planilha de mensuração de competências

Nome do candidato:					
Competências	1	2	3	4	5
Espírito de equipe					
Comunicação					
Criatividade					
Liderança					
Flexibilidade					
Relacionamento interpessoal					

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2006).

Para a mensuração de competências utiliza-se escala de um a cinco segundo Paul Grenn (2000 apud, Rabaglio 2006), para registrar e analisar os dados captados.

Quadro 38 - Escala para medição de competências

1	2	3	4	5
Inaceitável	Insatisfatório	Médio	Bom	Excelente

Fonte: adaptado de Rabaglio (2006).

Conforme escala de medição de competências acima citados, no quadro abaixo é apresentado o grau de evidência da escala:

Quadro 39 - Escala de evidência das competências

1	2	3	4	5
Nenhuma evidência da competência investigada.	Pouca evidência da competência investigada.	Média evidência da competência investigada.	Boa evidência da competência investigada.	Forte evidência da competência investigada.

Fonte: adaptado de Rabaglio (2006).

Após estarem definidas e treinadas as pessoas que executarão a aplicação dos jogos, bem como será feito a mensuração das competências, o processo já pode ser colocado em prática.

Para iniciar o processo de seleção por competências comportamentais é aconselhável utilizar um jogo de curta duração para aquecimento, com movimentação física e conteúdos lúdicos, esses auxiliam na diminuição da tensão e da ansiedade dos candidatos, facilita a apresentação entre integrantes e possibilita descobrir a fundo características pessoais.

Pode-se iniciar com o jogo de apresentação “Bola da vez”. Onde todos participantes ficam em pé, o facilitador joga a bola para que o primeiro se apresente. Cada participante deve dizer:

- O nome e uma qualidade;
- Hobby, time do coração;
- O que eu faço muito bem é...
- Um sonho.

Quando este termina joga a bola para outro colega, até que todos se apresentem.

Outro jogo de aquecimento que pode ser utilizado é “Complete a frase”. O grupo deve se movimentar na sala enquanto uma música fica rodando, ao interromper a música todos respondem em alto e bom som a pergunta do facilitador:

- A cor que eu mais gosto é...
- Meu cantor predileto é...
- O que mais gosto no meu trabalho é...
- Meu time do coração é...

- Meu prato predileto é...
- Meu maior medo é...

Depois de um jogo ou de alguns jogos que podem ser inseridos na apresentação inicial para a quebra de gelo entre o grupo, Rabaglio (2006) cita vários jogos que podem ser utilizados para extrair as competências comportamentais dos indivíduos participantes. Abaixo alguns serão citados:

- **“Pássaros a voar”**: o grupo deve estar sentado em um círculo, durante a leitura de um texto, sempre que for mencionado o nome de um pássaro todos devem erguer a mão direita fazendo-a flutuar, imitando um pássaro. Se mencionar um grupo de pássaros, ambas as mãos devem flutuar. Se mencionado um animal que não voe ambos deverão ficar imóveis. Quem errar deve sair do grupo e colaborar com o facilitador na fiscalização.
- **Crescimento e apoio, ou jornada cega**: essa dinâmica tem o objetivo de trabalho em conjunto. Devem-se formar duplas, e um dos componentes vendar os olhos passando a andar guiado pelo outro durante 2 minutos. Não é permitido tocar no colega que será guiado somente pelo som da voz do companheiro de dupla, em seguida, troca-se os papéis, e o que antes era o guia passa a ser guiado. Um questionário pode ser aplicado essa dinâmica com questões como:
 - Como se sentiu sendo guiado pelo outro?
 - Teve total confiança em seu condutor?
 - Pensou em se “vingar” do outro quando chegasse a sua vez de ser guia? Entre outras.
- **Quadro da vida**: o coordenador da dinâmica faz uma introdução inicial falando sobre as etapas da vida de cada um de nós. Todas as experiências significativas em cada etapa. Os candidatos recebem uma folha dividida em quatro partes, e após relembrem, relacionem as experiências mais significativas vividas por cada um deles. Todos devem fazer apresentações individuais.
- **As vogais (indicação dos movimentos)**: com distancia entre candidatos, o grupo permanece de pé e em círculo. Cada participante deve fazer a apresentação de seu nome por meio de gestos indicados para o som da vogal.
 - **A** = braço direito;
 - **B** = braço esquerdo;
 - **I** = braços cruzados na frente do peito:

- **O** = mão direita na perna direita;
- **U** = mão esquerda na perna esquerda.
- **Dimetrodonte gigas:** nessa dinâmica o facilitador fará a leitura de um texto, enquanto os participantes apenas ouvem com atenção. Depois de imaginar o animal pré-histórico desenhar como você o imagina. Em seguida compartilhe o desenho com um colega para observar a semelhança e diferenças.
- **Temas que gosto e que não gosto:** faça um painel no chão ou na parede com artigos, manchetes de jornais e revistas e peça aos participantes que durante alguns minutos observem o painel e escolham um assunto de seu interesse e um assunto que abomina. Montar duplas e durante cinco minutos discutir sobre suas escolhas. Após a discussão pedir para que cada um mostre suas escolhas para o grupo com a devida argumentação.
- **Minha vida pelas figuras:** solicitar para que cada participante pense na história de sua vida (família, trabalho, afetivo...) por aproximadamente 10 minutos. Após, espalhar figuras para que cada um procure a que mais se identifica. Em seguida solicitar para que cada participante conte a história de sua vida através da figura, dizendo o que chamou sua atenção sobre ela. Cada um fará sua apresentação para o grupo.

Conforme acima citado por Gil (2011) através da ferramenta Dinâmica de Grupo, podem-se observar os comportamentos específicos de cada indivíduo participante, e várias características comportamentais podem ser extraídas nesse processo, como por exemplo, liderança, criatividade, iniciativa e comunicabilidade, tensão, emoção e ansiedade, entre outros. Em contraponto, Rabaglio (2011) salienta que não necessariamente devem ser aplicados exatamente esses jogos, pois existe uma infinidade de alternativas que atendem os objetivos almejados. Inclusive sugere outros que podem ser aplicados na dinâmica de grupo, como por exemplo: Bola no Ar (bexigas); Ditados Populares; Jogo do Pêndulo; Jogo da Carruagem; Dinâmica da Viagem, entre outros. Afirma ainda que para aplicação de dinâmicas em grupo deve-se ater a jogos que sejam apropriados para cada grupo em estudo.

Em suma, com base nos estudos aplicados pelos autores sobre a ferramenta Dinâmica de Grupos, sugere-se que a organização estudada adote tais ferramentas, a fim de sistematizar e formalizar suas práticas de gestão de pessoas, tornando os processos plausíveis de mudanças como se faz necessário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas ou organizações dependem diretamente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender clientes, competir no mercado e conseqüentemente atingir os objetivos e metas estrategicamente planejados. Seguramente as organizações não existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, energia, dinâmica, inteligência, criatividade e racionalidade. Com essa dependência organizacional em relação às pessoas, atualmente as empresas buscam canalizar seus resultados através da compatibilidade com os objetivos e metas individuais das pessoas, assim, podem alcançar vantagem competitiva no mercado (CHIAVENATO, 2010).

Vantagem competitiva para Porter (1989) é poder obter ou sustentar uma diferenciação acima da média entre seus competidores, dessa forma, a organização procura ser única em seu setor com algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores, onde seleciona um ou mais atributos para satisfazer a necessidade dos clientes. Para o autor, os meios para a diferenciação são peculiares a cada empresa, podem ser baseados no produto, no sistema de entrega e em uma grande variedade de outros fatores.

Para defensores que abordam competência organizacional, a consideração é que todas as empresas tem um portfólio físico, financeiro, intangível, tipo de cultura organizacional, bem como recursos humanos. O conjunto desses recursos é que garantem a vantagem competitiva ou a lucratividade em longo prazo. Contudo, o fator relevante nesse contexto encontra-se na competência, que é a característica dada a uma pessoa que está relacionada com o desempenho superior na realização de uma determinada tarefa ou determinada situação (FLEURY; FLEURY, 2011).

E para completar essa linha de raciocínio, Dutra (2001) afirma que as organizações estão sendo pressionadas pelo ambiente interno e externo, e necessitam investir no desenvolvimento das pessoas para poder conquistar vantagem competitiva ou continuar competitivas no mercado.

Ao retomarmos o assunto no que tange o objetivo dessa pesquisa, pode-se dizer que a banda estudada é uma pequena empresa com a preocupação de vender seus serviços com alto padrão de qualidade musical e total comprometimento com seu cliente. Para que esses objetivos sejam plenamente alcançados, a mesma necessita de um quadro de pessoas que possuam competências individuais para contribuir na construção e manutenção da imagem da organização.

Afora isso, o fator que delineou a construção do problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso foi: compreender de que forma é feita a gestão de pessoas de uma banda de baile de formatura na cidade de Chapecó - SC.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, (a) Identificar as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na banda, pode-se destacar que o administrador da organização tem plena convicção de que as pessoas são o elemento chave para o alcance das metas e objetivos. De forma que a banda procura dar devida valorização para cada funcionário.

No segundo objetivo, (b) Definir processos de gestão de pessoas para a banda com base nos comportamentos organizacionais, destaca-se que com a descrição das práticas de gestão de pessoas expostas na entrevista do gestor, os dados angariados com a observação participante e através do auxílio de Chiavenato (2010) pode-se definir os processos a serem aplicados na banda. A sugestão para esses foram, como agregar pessoas, como aplicar pessoas, como recompensar pessoas, como desenvolver pessoas, como manter pessoas e como monitorar pessoas.

Referente ao terceiro objetivo, (c) Sugerir ferramentas de gestão de pessoas por competências para a gestão da banda. No caso do processo de agregar pessoas sugeriu-se: entrevista de seleção (dirigida ou livre) prova de conhecimentos ou capacidades (gerais e específicos), testes psicológicos (aptidão), testes de personalidade (expressivo, projetivo e inventário), técnicas de simulação (psicodrama e dinâmica de grupo).

No processo de aplicar pessoas, como os critérios utilizados pela banda são informais e subjetivos, e baseados nos princípios comportamentais que acabam dificultando o melhor entendimento do desenvolvimento do funcionário, a ferramenta indicada foi o formulário de avaliação de desempenho, que através da elaboração de uma tabela pode-se valorar de 1 a 5 o desempenho de cada integrante da banda e identificar que está apto a desenvolver a função oferecida pela organização.

No processo de recompensar pessoas indicaram-se a formalização da empresa e o registro de seus colaboradores, com pagamento de salário fixo mensal, benefícios conforme leis trabalhistas (férias, 13º salário, hora extra, etc.), convênios com planos de saúde e odontológico, bem como adotar plano de cargos e salários.

A respeito do processo de desenvolver pessoas as ferramentas recomendadas para a banda foi no que diz respeito ao cunho social, (tornar-se voluntário em organizações não governamentais ministrando aulas de músicas e *workshops*,) para o enriquecimento do cargo, (participar e elaborar *workshops* e palestras sobre música, ministrar aula de canto e música

para menores carentes e presidiários), programa de educação continuada (especialização em música, como graduação e pós-graduação), estágios e visitas (estudar as necessidades dos clientes e propiciar *benchmarking*), participação de grupos de trabalho (procurar desenvolver mudanças no setor da música), rotação (rotação para áreas dinâmicas e conduzir mudanças e inovações) e por último, tutoria (receber orientação de alguém mais experiente no setor para o desenvolvimento profissional).

No processo de manter pessoas, percebeu-se que desde o início de suas atividades a banda adota uma cultura organizacional de maneira positiva e diferenciada referente a outras organizações do mesmo setor. Esta diferenciação está galgada na valorização das pessoas, e um exemplo que pode ser citado é o fornecimento de hospedagem para todos os funcionários quando a banda está em viagem a trabalho. E a sugestão para manter pessoas, além de manter o que a organização já aplica, é a assinar carteira de trabalho com salário fixo e benefícios conforme leis trabalhistas e que esse mesmo processo está em conformidade com o processo de recompensar pessoas.

Com relação ao processo de monitorar pessoas, propôs-se como ferramenta que a banda utilize uma planilha em Excel para criar um banco de dados e armazenar dados e informações de entrada e saída como, por exemplo: cadastro de pessoas, cargos e seções, cadastro de remuneração, de benefícios e cadastro médico.

As propostas de processos foram desenvolvidas com vistas a estimular e possibilitar que a banda adote tais ferramentas adequadas a sua realidade organizacional conforme estudos, formalizando e sistematizando as práticas de gestão de pessoas que tiveram como base as competências individuais existentes na empresa.

Para que essa proposta de ferramentas de gestão por competências labore efetivamente, é necessário que a banda busque conhecer o seu funcionamento e faça a aplicação gradativa em cada processo proposto para que possa se consolidar no aproveitamento dos mesmos.

Assim, pode-se concluir que os objetivos geral e específicos, foram alcançados com sucesso na finalização deste trabalho. Mostrou-se que é possível identificar e aplicar em uma pequena empresa, ferramentas de gestão por competências que minimize a complexidade partindo da adaptação da realidade organizacional, com isso, o retorno poderá ser uma vantagem competitiva perante outras organizações.

A partir desse trabalho outros poderão ser desenvolvidos, e recomenda-se que estudos visem focar no mapeamento de competências individuais com o aporte das competências organizacionais aqui neste trabalho demonstrados. Ademais, outros estudos podem vir a ser

desenvolvidos para o acréscimo no melhoramento no processo de gestão de pessoas para bandas de bailes.

Quanto às limitações da pesquisa pode-se afirmar a dificuldade de encontrar trabalhos acadêmicos relacionados ao setor da música e entretenimento que visem a auxiliar no processo de desenvolvimento de um trabalho. Com relação à pesquisa aplicada na organização, a maior limitação foi encontrada no momento da coleta de dados com os colaboradores, pois nem todos moram na cidade de Chapeco – SC. Dessa forma o administrador respondeu os questionários em nome dos funcionários da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Cadernos de Pesquisa (online), v. 36, n.129. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em 05 nov. 2018.
- ANDRADE, Mário de. **Ensaio sobre a música brasileira**. 3. ed. São Paulo: Martins; Brasília, INL, 1972.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Claudia; et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARNEIRO, Juarez D. DALL'AGNOL, Roberto M. **A Consultoria em gestão realizada pelo Contabilista como alternativa de redução da mortalidade das MPE**. Revista Catarinense Da Ciência Contábil – CRCSC, Florianópolis, v.4, n.10, p.9-23, dez. 2004/mar. 2005.
- CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 14ª. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Revisão técnica Denis Forte; tradução Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage learnig, 2010.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **O caminho do conhecimento: Desenvolvimento por competência**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, Robson Alves. **A importância da gestão de pessoas nas empresas.** Comunidade Adm. 2013. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas/69158/>>. Acesso em 20 out. de 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo Org. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos.** Florianópolis: [S.n.], 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; Arellano, Eliete Bernal. **As pessoas na organização.** 14^a. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUVIZOTTO, Caroline Kruas. **As tradições gaúchas e sua racionalização na modernidade tardia.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 7. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHAELIS. **Dicionário prático de língua portuguesa.** São Paulo: Melhoramentos, 2008.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Jogos para seleção com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. Tradução Mário Persona; revisão técnica Sandra Regina Holanda Mariano. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SEBRAE, **10 dicas para o músico de sucesso**. 2016.

SEBRAE, **Estudo de inteligência de mercado da música**. 2015.

SEBRAE, **Música tocando negócios: um guia para ajudar a empreender na música**. 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Departamento de ciências da administração/UFSC, 2011.

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

APÊNDICE A – Entrevista**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS****CAMPUS: CHAPECÓ****CURSO: ADMINISTRAÇÃO****ACADÊMICA: LEONDIR POLLI**

Este questionário será aplicado ao administrador da banda a ser estudada, para a elaboração do trabalho de conclusão de curso do Acadêmico Leondir Polli. As respostas serão utilizadas para a contextualização e entendimento da organização.

Entrevista Contextualizando a Empresa:

- 1) Qual é a história da empresa? Desde sua origem até hoje.
- 2) Quantas pessoas trabalham na empresa atualmente?
- 3) Qual o principal produto ou serviço vendido pela empresa?
- 4) Qual a missão, visão e valores da organização, objetivos e metas (é formalizado)?
- 5) Quem são os principais clientes?
- 6) Como é realizado o processo de tomada de decisão?
- 7) Quem é o responsável pelos processos de gestão de pessoas?
- 6) Como é desenvolvido/escolhido o perfil para ocupar determinado cargo?
- 9) A empresa já desenvolveu mapeamento de competências organizacionais e pessoais?
- 10) A empresa planeja a necessidade de pessoas/cargos?
- 11) Como as pessoas tomam conhecimento das vagas disponíveis?
- 12) Como as pessoas são selecionadas?
- 13) Quais os benefícios ofertados pela empresa?
- 14) A empresa oferece treinamentos/capacitações (internos e externos)?

15) Como é identificado se uma pessoa é competente nas suas funções?

Chapecó _____ / ____ / _____

Assinatura do Administrador da empresa

Assinatura do Acadêmico

APÊNDICE B – Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS

CAMPUS: CHAPECÓ

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ACADÊMICO: LEONDIR POLLI

Este questionário será aplicado ao gestor responsável pelo departamento de Gestão de pessoas da banda a ser estudada, para a elaboração do trabalho de conclusão do Acadêmico Leondir Polli as respostas serão utilizadas para a descrição dos cargos existentes na organização.

COMO RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

- 1º Antes de iniciar as respostas leia atentamente as perguntas;
- 2º O questionário não se refere a sua pessoa e sim aos cargos ocupados na empresa;
- 3º Não use siglas ou abreviaturas, responda as questões detalhadamente, conforme a pergunta;
- 4º Responda a todas as perguntas se alguma não se aplica a sua tarefa, escreva “NÃO SE APLICA”;
- 5º Caso não seja suficiente o espaço destinado para as respostas, escreva no verso e identifique qual a questão está complementada;
- 6º Após o preenchimento assine o questionário e entregue a acadêmica na data combinada;
- 7º Este questionário deve ser respondido a caneta.

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Setor: _____

Nome do superior: _____

Cargo do superior: _____

DESCRIÇÃO DO CARGO

No espaço abaixo descreva as tarefas diárias. Descreva separadamente cada tarefa, em cada uma delas procure colocar “O QUE É FEITO” (a atividade em si), “COMO É FEITO” (as

ferramentas e equipamentos utilizados) e “PARA QUE É FEITO” (objetivos ou razões para execução dessas tarefas).

Escreva detalhadamente como as tarefas são feitas na sua sequência.

Escreva as tarefas que você faz menos vezes, ou seja, as atividades que são realizadas uma vez por semana, mês ou ano.

REQUISITOS EXIGIDOS PELO CARGO

1) Escolaridade:

Especifique o nível de escolaridade mínima que você acredita que este cargo exige, não escreva a sua formação, mas aquela que é necessária para desenvolver as tarefas do seu cargo?

() Ensino Fundamental Incompleto;

() Ensino Fundamental Completo;

() Ensino Médio Incompleto;

() Ensino Médio Completo;

() Ensino Médio Completo com curso Profissionalizante,

qual? _____

() Ensino Superior Incompleto. Em qual

área _____

() Ensino Superior Completo, em qual

área? _____

() Pós-graduação, em qual

área? _____

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização?

Especifique: _____

Você efetua cálculos? Quais? _____

Você lê e interpreta desenhos ou planilhas do EXCEL? Descreva-os: _____

2) Experiência:

Qual o tempo mínimo de experiência para alguém poder fazer o trabalho com o nível de escolaridade apontado na questão anterior, que faz o trabalho de maneira correta segundo as tarefas do cargo? “NÃO COLOQUE A SUA EXPERIÊNCIA”.

Experiência no cargo atual:

- Até 3 meses;
- De 3 a 6 meses;
- De 6 a 1 ano;
- De 1 a 2 anos;
- De 2 a 4 anos;
- De 4 a 6 anos;
- De 6 a 8 anos;
- Mais de 8 anos.

Experiência em cargos anteriores:

- Até 3 meses;
- De 3 a 6 meses;
- De 6 a 1 ano;
- De 1 a 2 anos;
- De 2 a 4 anos;
- De 4 a 6 anos;

- () De 6 a 8 anos;
- () Mais de 8 anos.

3) Complexidade das tarefas: Quais os conhecimentos necessários do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas? _____

Indique qual a tarefa de execução mais difícil. Por quê?

4) Iniciativa: Indique as decisões mais importantes que você toma sem necessidade de conversar com seu superior: _____

Como seu superior controla seu trabalho?

- () Na fase inicial e final do trabalho;
- () Na fase final do trabalho;
- () Em todas as fases.

As instruções que você recebe do seu superior são:

- () Detalhadas;
- () Gerais.

5) Riscos/Segurança:

Quais os acidentes que podem ser provocados pelo exercício da sua função, mesmo que cumpridas as normas de segurança?

- () Chances mínimas de acidente;
- () Pequenos cortes;
- () Ligeiras contusões, sem gravidade;
- () Queimaduras, fraturas, perda de um dos dedos, hérnia;

- Perda de uma vista ou de um dos membros;
- Incapacidade total, acidente fatal.

Se o provável acidente acontecer, exige algum tempo de afastamento:

- Não requer afastamento do trabalho;
- Requer afastamento por poucos dias;
- Requer afastamento de até 15 dias;
- Requer afastamento maior que um mês;

Quais os equipamentos de segurança necessários para o desempenho da sua função? _____

6) Condições do ambiente de trabalho:

- Pressão dos superiores;
- Calor;
- Chuva e sol;
- Gases;
- Umidade;
- Fumaça;
- Frio;
- Odores;
- Poeira;
- Graxa.

7) Esforço físico: O trabalho é executado:

- Em pé;
- Andando;
- Sentado;
- Agachado.

O peso carregado é?

- Leve e
- As vezes ou
- Sempre
- Médio e
- As vezes ou

- () Sempre
- () Pesado e
- () As vezes ou
- () Sempre

8) Esforço visual: No seu trabalho é exigido esforço visual:

- () Às vezes
- () Sempre

9) Esforço mental: No seu trabalho é exigido esforço mental:

- () Às vezes
- () Sempre

10) Responsabilidade:

No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro? Especifique e indique o valor máximo em reais, sob sua responsabilidade:

Quais são as máquinas, equipamentos e ferramentas sob sua responsabilidade? _____

Cite os cargos das pessoas, assuntos tratados e a finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho de sua função. _____

Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

Quais as consequências que a divulgação de uma informação distorcida poderia causar na empresa?_____

11) Responsabilidade por supervisão:

Cargo dos empregados que você supervisiona e a quantidade de funcionários por cargo:_____

Você supervisiona indiretamente o trabalho de outros colaboradores, se sim informe: Cargo dos funcionários e quantidade:

12) Responsabilidade por erros: Quais os erros que podem ser cometidos no exercício de sua função, e quais as consequências?_____

Chapecó _____ / ____ / ____

Assinatura do funcionário ou responsável pelo cargo

Assinatura do Acadêmico