



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE RECICLA-
GEM DE PAPEL**

ADRIANA BRASIL LOUZADA BENAION

**Manaus
2009**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ADRIANA BRASIL LOUZADA BENAION

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE RECICLAGEM DE PAPEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre de Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira

**Manaus
2009**

ADRIANA BRASIL LOUZADA BENAION

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE RECICLAGEM DE PAPEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre de Engenharia de Produção.

Aprovado em, ___ de _____ de 2009.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira, Presidente

Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Silvana Dacol, Membro

Universidade Federal do Amazonas

Prof.(a) Dr. Mário Pierre Filho, Membro

Universidade Federal do Amazonas

A Jacob Benaion, meu esposo e metade mais importante.

**Aos meus filhos, Sueny e Moisés
pelo incentivo para realização deste
trabalho.**

AGRADECIMENTOS

À Deus, que me concedeu a graça da inspiração, a sabedoria e a força interna e espiritual para prosseguir e vencer.

Ao meu esposo Jacob Carreira Benaion, pelo apoio incondicional, paciência e incontáveis horas dedicadas a incentivar-me a continuar o trabalho, além do sacrifício de finais de semana e noites a fio para que este trabalho fosse concluído.

Ao meu orientador Raimundo Kennedy e aos professores do Curso de Mestrado, pelos valiosos ensinamentos colhidos e excelência na transmissão dos conhecimentos.

Aos colegas do mestrado, pela solidariedade, irrestrito companheirismo e seguidas demonstrações de considerações e amizade.

Aos meus filhos Sueny e Moysés que souberam compreender e apoiar-me nas horas em que estive ausente.

“Nossas ações são nossos dias; por elas se contam os anos, por elas se mede a vida: enquanto obramos racionalmente, vivemos; o demais tempo, duramos.”

Padre Antonio Vieira (1608-1697), missionário português.

RESUMO

Visando o aumento da competitividade, as empresas têm investido cada vez mais no aperfeiçoamento de seus talentos humanos. Entretanto, para que os resultados esperados sejam atingidos, é necessário que ações sejam tomadas e se mantenha alinhadas com a estratégia da organização, no tocante a gestão de competências. De modo que, uma das principais tendências é a gestão de pessoas por competências. O presente trabalho tem por objetivo desenvolver um método para determinar as competências individuais necessárias em uma empresa de reciclagem de papel com base no Balanced Scorecard - BSC. O referido estudo de caso foi desenvolvido a partir de limitações no modelo tradicional encontrado em uma empresa de reciclagem de papel. Os resultados encontrados demonstram que é possível levantar as competências necessárias desde que um conjunto de ações sejam articuladas com base no BSC e sejam aplicados instrumentos para integrar e direcionar esforços para a obtenção e representação das competências individuais relevantes para a empresa.

Palavras-chave: Gestão por competências; Balanced Scorecard; Conhecimento e Estratégia.

ABSTRACT

Aiming the increase of the competitiveness, the enterprises have invested more and more in the development of its human talent. However, in order to their investments present the expected results; it is necessary that the actions directed toward the strategy of organization are lined up with the management of people by competencies. In this sense, one of the main trends is the management of people by competencies. The present report has the objective to develop a method to determine the individual competencies necessary for the recycling tissue paper enterprise through the balanced Scorecard - BSC. The related method was developed from the limitations identified in traditional models and had its applicability evaluated through a case study in a recycling tissue paper enterprise. The results reached through the case study demonstrate that is making possible to get a necessary competencies, if get a combination forms an articulated set of action that culminates with the base of BSC and the instrument of application to integrate and direction effort to making an representation of the individual competencies for the strategic implementation in a recycling tissue paper enterprise.

Key-words: Competence based management; Balanced Scorecard; knowledge e Strategic.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Diferenças das competências nas organizações	20
Quadro 02 – Relação entre o intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais	21
Quadro 03 – Significado do “CHA”	26
Quadro 04 – Modelo Proposto.	78
Quadro 05 – Resumo do Modelo Proposto.	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de Gestão Organizacional baseado nas competencias	22
Figura 02 – Identificação do <i>GAP</i> (lacuna) de competencias.....	23
Figura 03 – BSC – Mapa estratégico, modelo simples de criação de valor	33
Figura 04 – Estrutura organizacional da empresa	43
Figura 05 – Máquina de papel.	47
Figura 06 – Fluxograma de preparação da massa.....	49
Figura 07 – Preparação da massa e Hidrapolper	50
Figura 08 – Processo da Máquina de papel	52
Figura 09 – Processo da Rebobinadeira	53
Figura 10 – Etapas de desenvolvimento da pesquisa.....	56
Figura 11 – Gráfico da questão 01 se o colaborador possui conhecimento sobre o regime interno da organização de acordo com as normas da ISO 9001	60
Figura 12 – Gráfico da questão 02 se o colaborador conhece a missão e os objetivos da organização.....	61
Figura 13 – Gráfico da questão 03 se o colaborador possui capacidade , conhecimento e/ou competência exigidas para a função que ele exerce.....	62
Figura 14 – Gráfico da questão 04 se o colaborador conhece os procedimentos da ISO na máquina de papel.....	63
Figura 15 – Gráfico da questão 05 se o colaborador conhece os modelos de gestão de desempenho da empresa.....	64
Figura 16 – Gráfico da questão 06 se o colaborador colabora com os demais para atingir objetivos.....	65
Figura 17 – Gráfico da questão 07 se o colaborador é capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.....	66
Figura 18 – Gráfico da questão 08 se na função que o colaborador exerce apresenta problemas, ele consegue resolver sem pedir apoio superior.....	67
Figura 19 – Gráfico da questão 09 se o colaborador diferencia -se dos demais.....	68

Figura 20 – Gráfico da questão 10 se o colaborador adapta -se facilmente as mudanças	69
Figura 21 – Gráfico da questão 19 se o colaborador age com ética em relação as pessoas no trabalho.	70
Figura 22 – Gráfico da questão 12 se o colaborador eleva a qualidade de seu trabalho.	71
Figura 23 – Gráfico da questão 13 se o colaborador contribui para um clima favorável na empresa.....	72
Figura 24 – Gráfico da questão 14 se o colaborador aceita opiniões e mudanças que contribuem para melhoria do processo	73
Figura 25 – Gráfico da questão 15 se o colaborador tem comprometimento com as metas da empresa.....	74
Figura 26 – Mapa estratégico baseado no Balanced Scorecard	77
Figura 27 – Etapas do modelo proposto.....	80

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1. Hipótese.....	14
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Objetivo Geral	15
1.2.2. Objetivos Específicos	15
1.3. Justificativa	16
1.4. Estrutura do Trabalho	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. Abordagem de Competências Humanas e Organizacionais	18
2.2. Competências	24
2.3. Conhecimento	27
2.4. Estratégia Competitiva	29
2.5. Ferramenta estratégica Balanced Scorecard	31
2.6. Gestão do Conhecimento e o Balanced Scorecard	35
2.7. Administração da Produção	37
2.7.1. A função da produção	37
2.8. Cadeia Produtiva	38
2.9. Caracterização da empresa	40
2.9.1. Histórico	40
2.9.2. Missão, Visão e Valores	41
2.9.3. Política de Qualidade	42
2.9.4. Organograma da Organização	43
2.10. História do papel	44
2.11. Tecnologias utilizadas no processo de fabricação de papel	46

2.12. Estrutura da cadeia produtiva do papel	48
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1. Desenvolvimento da Pesquisa	55
3.2. Coleta de Dados	56
3.3. Universo e Amostra	57
3.4. Limitação da Pesquisa	58
3.5. Considerações	58
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	59
4.1. Instrumento de Pesquisa e Demonstração Gráfica	59
4.2. Considerações	75
5. MODELO PROPOSTO	76
5.1. Desenvolvimento do Modelo Proposto	77
5.2. Representação do Modelo Proposto	80
5.3. Resumo do Modelo Proposto	83
5.4. Considerações sobre o Modelo Proposto	84
6. CONCLUSÃO	86
REFERÊNCIAS.....	88
ANEXOS	92

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão passando por um período de grandes transformações econômicas, sociais, culturais e políticas, que culmina num processo de reestruturação produtiva, este impacto se observa nos processos de racionalização organizacional e técnicas onde novos modelos de gestão e tecnologias são incorporados ao ambiente organizacional.

De certa forma, estas transformações se configuraram em um desafio para as organizações, levando a necessidade de uma participação mais efetiva das pessoas no intuito de tornar a empresa mais ágil a responder as necessidades competitivas. Hoje convive -se com mudanças aceleradas, cuja saída é a revisão das estratégias, o alinhamento, o compromisso perene e generalizado com a aprendizagem e inovação, isto é, a busca por caminhos para se criar valor e diferenciais duráveis que as organizações buscam alcançar (PRAHALAD E HAMEL, 2005).

A gestão baseada em competências surge como um ponto de partida alternativo para o domínio de certos recursos determinantes ao desempenho da organização, integra e orienta esforços, visando desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais à realização dos objetivos organizacionais. A gestão por competências demanda uma nova forma de gerenciar as pessoas, conduzindo os colaboradores a atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.

As discussões sobre o tema competência vêm se tornando uma constante entre as acadêmicas e empresas, devido principalmente pela crescente modificação contextual e a conseqüente busca por sistemas de gestão mais efetivos. Para Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 32) “o aumento das competências é a única garantia de criar vantagem competitiva, reforçando assim, a empregabilidade e a segurança financeira em longo prazo”.

A possibilidade de alinhamento com estratégia empresarial a partir do uso de um modelo de gestão de pessoas por competências provoca interesse pelo modelo que pode ser utilizado em uma empresa de reciclagem de papel e celulose criando uma fonte de sustentação para a criação de vantagem competitiva e integração das pessoas às estratégias organizacionais. A ligação entre a administração estratégica e as competências individuais

pode ser obtida por meio da implementação de um sistema de gestão de pessoas por competências.

No contexto atual e globalizado, a gestão por competência surge como alternativa viável e inovadora na capacitação de recursos humanos e proporciona reflexões diversas para a execução deste trabalho. Entende-se que nem todas as questões organizacionais serão resolvidas com a gestão por competências, mas pretende-se demonstrar que este modelo pode contribuir para que os profissionais nas organizações desempenhem melhor suas funções e apóie as empresas que buscam a melhoria contínua a estarem capacitadas para elevar dinamicamente sua competitividade através de uma estratégia viável.

Neste sentido, o presente trabalho estuda em uma empresa de reciclagem de papel, o seguinte problema de pesquisa:

Até que ponto um modelo para mensuração de competências baseado na estrutura do Balanced Scorecard vinculado a estratégia organizacional poderá incentivar o crescimento sustentável de uma empresa de reciclagem de papel?

Diante da idéia de que a aplicação de um modelo de gestão por competência irá levantar as verdadeiras necessidades dos colaboradores em empresas de papel e celulose, este trabalho procura verificar sua validação via estudo de caso em uma empresa de reciclagem de papel do Estado do Amazonas – Benaion Indústria de Papel e Celulose S/A (BIPACEL) de Manaus. Esta empresa procura estar atualizada e possibilita grandes processos de mudanças dentro de sua organização, visando melhorar as condições de competitividade, lucratividade e qualidade dos produtos e serviços, buscando alternativas que viabilizem a avaliação de desempenho, fazendo com que a estratégia da empresa traga resultados, que sejam acompanhados através de um sistema de gestão bem estruturado.

Desta forma, este trabalho torna-se relevante por aumentar o número de pesquisas relacionadas à gestão por competência, especialmente voltadas à reciclagem de papel, como é o caso da BIPACEL, uma vez que poucos estudos sobre esta abordagem foram realizados na área. Portanto, dentro desta linha de raciocínio, os resultados deste estudo podem contribuir para que os dirigentes de setores papeleiros percebam o nível de importância do assunto tratado neste trabalho.

1.1 Hipóteses

A proposta deste projeto para um modelo de mensuração de competências vem baseada no mapa estratégico do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (2000), este modelo explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se posiciona como parte integrante de um processo que se conecta em busca dos resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. O mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard* - BSC fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

Assim, o modelo de competência baseado no *Balanced Scorecard* - BSC deve ser entendido como uma importante ferramenta para garantir que os objetivos estratégicos da organização contribuam para o alcance das metas em todas as demais perspectivas do BSC, para a promoção do desenvolvimento profissional, através da elaboração de um plano de cargos e salários e realização de recursos e treinamentos, pode contribuir para ter uma mão-de-obra melhor qualificada, que poderá auxiliar na produção de bens e serviços com qualidade superior, maior valor agregado e inovações, que por sua vez, contribuirão para elevar o grau de satisfação dos clientes no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços fornecidos, sendo que clientes satisfeitos, normalmente, elevam as vendas, conseqüentemente, aumentam o retorno sobre o investimento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O Objetivo Geral deste trabalho é desenvolver um modelo para mensuração de competências a partir da estrutura do *Balanced Scorecard* de forma a incentivar o crescimento sustentável de uma empresa de reciclagem de papel.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em função do Objetivo Geral proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Buscar do ponto de vista conceitual as perspectivas de avaliação de competências apresentando uma abordagem Humana e Organizacional que se adaptam a estratégia empresarial da empresa de reciclagem de papel;
- b) Apresentar aspectos conceituais das perspectivas do *Balanced Scorecard* evidenciando sua importância para a estratégia organizacional.
- c) Levantar conceitos de Produção e estrutura da cadeia produtiva e o processo industrial de uma empresa de Reciclagem de Papel da cidade de Manaus;
- d) Propor ações que sirvam de base para aplicação de um modelo de Gestão por Competências que atue de forma integrada com a estratégia organizacional.
- e) Estudar a viabilidade de aplicação do modelo de Gestão por Competências em uma empresa de reciclagem de papel visando seu crescimento sustentável.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho encontra-se estruturado em 05 (cinco) partes, incluindo este, conforme detalhado a seguir:

• **01 – Introdução:** traz as informações necessárias para que se entenda de imediato o assunto tratado nesta pesquisa, esta composto de hipóteses, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

• **02 – Referencial Teórico:** são apresentados os principais conceitos relacionados com a gestão por competências: Abordagem de Competências Humanas e Organizacionais, conceito de Competências, conhecimento, *Balanced ScoreCard* – *BSC*, Gestão do Conhecimento e o *Balanced ScoreCard*, Estratégia Competitiva, Administração da Produção e por fim Caracterização da empresa.

• **03 – Procedimentos Metodológicos:** visa caracterizar o conjunto de processos de estudo, de pesquisa e de reflexões que envolveram o trabalho, relata o desenvolvimento da pesquisa, a coleta dos dados, universo e amostra e limitação da pesquisa .

• **04 – Análise dos Dados:** apresenta o tratamento estatístico do questionário aplicado com análise dos resultados.

• **05 – Modelo Proposto:** descreve o modelo de mensuração de competências.

• **06 – Conclusões:** apresenta as conclusões obtidas com o desenvolvimento do estudo. As conclusões foram organizadas em relação aos objetivos do trabalho, ao modelo proposto e ao estudo de caso.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as diversas abordagens e conceitos usados neste trabalho. Inicialmente a argumentação teórica está baseada na abordagem de competências humanas e organizacionais, em seguida, serão apresentadas visões teóricas de vários autores sobre Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento Gestão estratégica, *Balanced Scorecard - BSC*, Administração da Produção, Cadeia Produtiva, História do Papel e a Estrutura da cadeia produtiva do papel na empresa objeto de estudo deste trabalho.

2.1 ABORDAGEM DE COMPETÊNCIAS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS

O termo competência foi incorporado à linguagem organizacional a partir da Revolução Industrial e o advento do taylorismo. Este conceito era usado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar um determinado papel eficientemente. Alguns autores procuram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para vários aspectos da competência. Um dos pioneiros a discutir a utilização do conceito é Gilbert (1978) apud Carbone (2000), onde ressalta que em função do desempenho da pessoa no trabalho a competência humana envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas conseqüências, no que diz respeito as suas realizações.

Para Zarifian (1996), competência é aquilo que as pessoas provêem, produzem e entregam. Esta posição é defendida por autores como Lê Bortef (2003), afirmando que , o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.

A abordagem utilizada pelos autores como ‘entrega’ pode ser entendida como aquilo que efetivamente se espera que o indivíduo ofereça à instituição e que agregue valor ao negócio. A definição colocada por Leme (2006, p. 26), é de que “entrega é o que o colaborador deixa para organização, quais os valores que ele acrescenta ou o que ele contribui para o crescimento e para a realização da estratégia da organização”. Devem ser descrições que retratem o que é esperado de forma observável tanto pela pessoa quanto pelo responsável em acompanhar seu desempenho. Apesar de possuir interpretação subjetiva, essa é

minimizada quando as expectativas da instituição estiverem expressas claramente, forem construídas coletivamente e estejam alinhadas entre si. (LEME, 2006).

Guy Le Boterf (1995), autor francês citado por Dutra (2004), defende que competência não é o conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Competência é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimento em diferentes contextos.

As várias utilizações do termo competência na área da gestão organizacional, fizeram surgir várias conotações sendo utilizadas de diferentes maneiras, Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Teóricos mais conceituados procuram não só considerar as diversas dimensões no trabalho, mas também associar a competência ao desempenho, conforme sugerem Boyatzis (1982) *apud* Carbone *et al* (2006), Spencer e Spencer (1993) e Ruas (2001).

Para poder entender melhor a associação de competência ao desempenho citada Boyatzis, Spencer e Ruas, Dutra (2001, p. 33), no que se refere a desempenho afirma que é “o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio”. Ao se avaliar o desempenho de um indivíduo podemos perceber que ele se divide em três dimensões: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. O desenvolvimento refere-se à expectativa de desempenho. Com base nele é que são oferecidos desafios diferenciados para os membros de uma equipe. Pode ser melhor medido com a utilização de uma escala de complexidade. De acordo com Dutra (2001), é melhor medido quando avaliado pela própria pessoa e por sua chefia imediata.

As competências organizacionais decorrem da gênese e do processo da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, estabelecendo assim as vantagens competitivas da organização de acordo com o contexto em que se insere (FLEURY 2000 e RUAS, 2002). No que se refere às pessoas temos um conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. Fleury (2000, p. 31) emprega a definição de competência das pessoas como: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Procurando sistematizar esses conceitos Zarifian (2001) no Quadro 01, propõe diferenciar algumas competências em organizações que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

Competências sobre processos	Os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
Competências Técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho;
Competências de serviço	Aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor?;
Competências Sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Quadro 01 - Diferenças das competências nas organizações
Fonte: Zarifian (2001).

Verifica-se que há uma relação de troca entre as pessoas e a organização. Esse processo de troca de competências é contínuo, as pessoas transferem sua capacidade individual para a organização habilitando-a a enfrentar novos desafios enquanto a organização dispõe seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para as situações profissionais e pessoais e adquirindo mais experiência. Desta forma, concretizam as competências organizacionais, ressalva Dutra (2004, p. 24) que “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras”.

O conhecimento das origens das competências individuais é essencial para a caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas. Fleury e Fleury (2000, apud DUTRA, 2004, p. 26) mostram que o intento estratégico tem uma ligação íntima com as competências organizacionais e as competências individuais. A partir de três categorias, Dutra (2004) cita que as pessoas deverão atender a um conjunto específico de exigências na organização cuja forma de competir se caracteriza pela excelência operacional como mostra o Quadro 02 idealizado pelo mesmo e baseado nas reflexões de Fleury e Fleury (2000).

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
<p>Volume de Vendas</p> <p>Excelência Operacional (bens de consumo, commodities)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Custo •Qualidade •Processo produtivo •Distribuição •Monitoramento de mercado •Comercialização •Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientação a custos e qualidades •Gestão de recursos e prazos •Trabalho em equipe •Planejamento •Interação com sistemas •Multifuncionalidade •Relacionamento interpessoal
<p>Foco na Customização</p> <p>Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Inovação de produto e processos •Qualidade •Monitoramento tecnológico •Imagem •Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de inovação •Comunicação eficaz •Articulação interna e externa •Absorção e transferência de conhecimentos •Liderança e trabalho em equipe •Resolução de problemas •Utilização de dados e informações técnicas •Aprimoramento de processos / produtos e participação em projetos

Quadro 02 – Relação entre o intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais.
 Fonte: Dutra (2004)

Neste quadro nota-se que o tipo de empresa determinará o conjunto de entregas esperado das pessoas, ainda que isso não esteja formalizado ou consciente, podendo

influenciar os processos de escolha dos candidatos externos, os processos de ascensão, de valorização e etc.

A gestão por competências propõe alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. É possível entender a gestão por competência como um modelo de gestão organizacional a partir do pressuposto teórico de Guimarães *et al.* (2001) como apresentado na Figura 01 um modelo de processo contínuo que terá como referência a estratégia corporativa de forma a orientar esforços da captação e/ou desenvolvimento das competências necessárias a realização dos objetivos organizacionais.

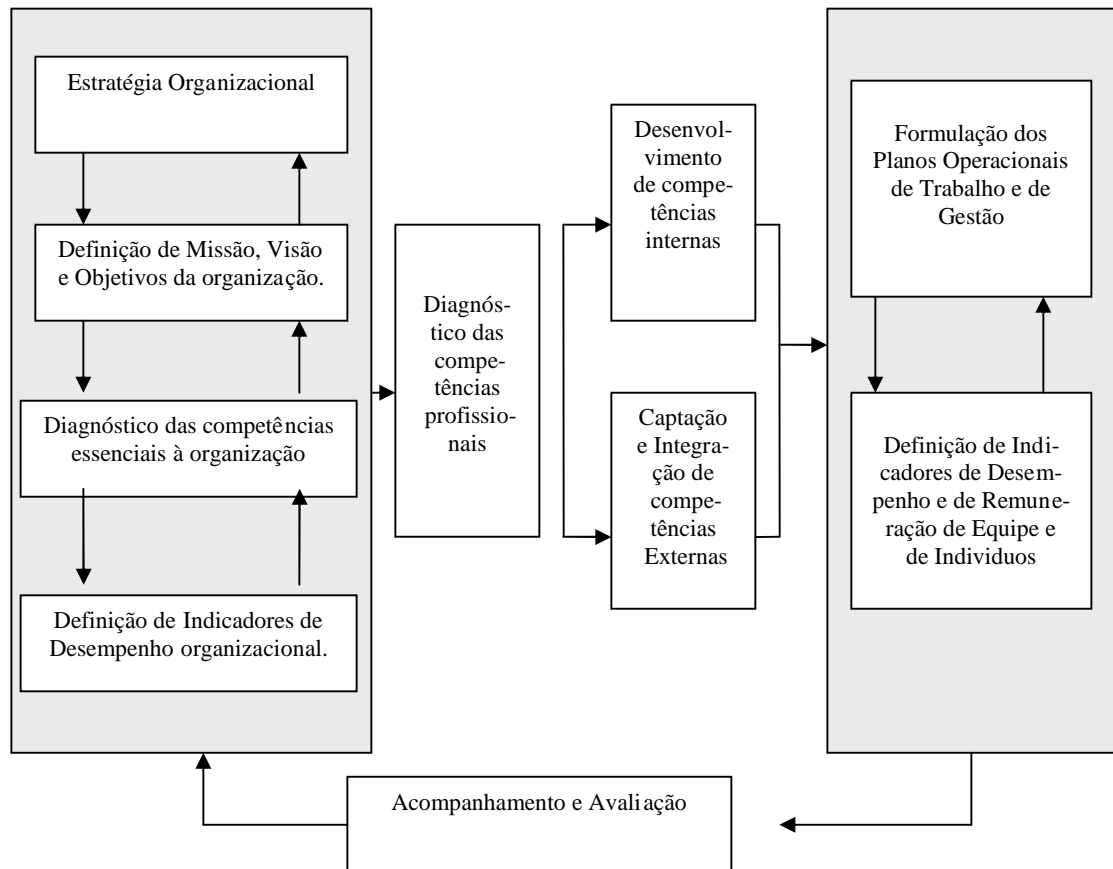


Figura 01 – Modelo de Gestão Organizacional baseada nas Competências
Fonte: Guimarães *et al* (2001)

A apresentação inicial do modelo está na formulação da estratégia organizacional, onde se definem a sua missão, visão e seus objetivos estratégicos, em seguida, as competências organizacionais para a execução dos objetivos são identificadas, assim como os

indicadores de desempenho no nível corporativo, os quais representariam medidas da eficiência ou da eficácia das ações adotadas para concretizar a visão de futuro (CARBONE, 2006). Sendo assim, é possível realizar um diagnóstico das competências profissionais, ou seja, identificar o *gap* – ou lacuna – existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização, conforme ilustra a Figura 02.

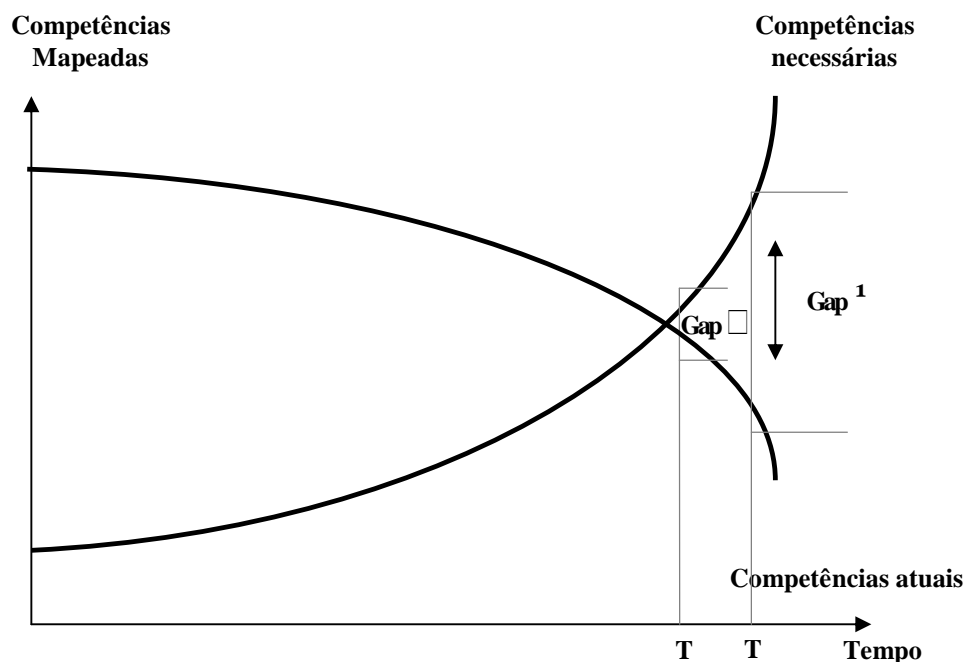


Figura 02: Identificação do *Gap* (Lacuna) de Competências
Fonte: Ienaga, *apud* Carbone *et al.* (2006).

Esse mapeamento pode ser entendido através das seguintes questões: que competências os profissionais da empresa devem possuir para elevar o percentual de entregas no prazo e clientes satisfeitos? O desempenho deles no trabalho expressa o domínio dessas competências? Qual a diferença entre as competências necessárias e as competências existentes na organização? A discussão sobre essas questões, associada à utilização de instrumentos gerenciais específicos como mapeamento de competências, permite não apenas identificação do *gap* de competências, mas também o planejamento de ações de captação e de desenvolvimento de competências que permitam à organização minimizar essa lacuna.

A captação diz respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode dar-se no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de *joint-ventures* ou alianças estratégicas. O desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Na última etapa ainda de acordo com Brandão e Guimarães, (2001), há o acompanhamento e avaliação, que funciona como um mecanismo de *feedback*, ou retroalimentação, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles esperados. Monitora-se a execução de planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios.

2.2 COMPETÊNCIAS

No ambiente organizacional, falar de gestão do conhecimento e não referenciar competência é incoerente. Sendo assim, competência tempos atrás dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais tarde o conceito passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (GRAMIGNA, 2002).

David C. McClelland (1966), um psicólogo com atuação ligada a treinamento e avaliação de recursos humanos, afirmava que as empresas deveriam contratar com base em competências e não na pontuação obtida em testes padronizados. McClelland trabalhou visando desenvolver novos métodos capazes de prever o desempenho das pessoas - era o início das avaliações por competências (CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER, 2007, p.121 e 122).

A proposta apresentada por McClelland (1966), buscava identificar os comportamentos que caracterizavam o sucesso e, conseqüentemente, a competência das pessoas em determinadas situações. Posteriormente, a abordagem baseada em comportamentos desenvolvida por McClelland tornou-se uma etapa fundamental no

desenvolvimento de modelos de competências. Apesar de o conceito de competência estar muito relacionado aos estudos desenvolvidos por McClelland no início da década de 70, é possível observar que Taylor, pai da administração científica, defendia, já na década de 20, a fragmentação das atividades e o estudo de tempos e movimentos. Esta forma de administração do trabalho permitia identificar os requisitos necessários para o desenvolvimento de cada atividade ou parte desta (CARAVANTES, PANNON e KLOECKNER, 2005).

Entretanto, segundo Robbins (2000, p.14), o conceito de competência no contexto de Taylor estava muito restrito a fatores físicos: aquele que possuísse destreza, força e resistência suficiente para executar determinada tarefa era considerado competente para tal.

Nos anos 80 começam a ser definidas as escalas de competências, as quais passavam a considerar, além do conhecimento da tarefa, as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis (GRAMIGNA, 2002, p.11). Nesse período, Dutra (2004, p.34), ressalta que foram observados alguns ‘desconfortos’ relacionados ao uso do conceito de competência, dentre os quais se destaca a ausência de vinculação das competências em relação aos objetivos estratégicos das empresas.

No início dos anos 90, Prahalad e Hamel (1998, p.293) já alertavam para a necessidade de mudança no foco dos gestores: a tendência era que eles passariam a ser “julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível”. Esta tendência estava baseada na possibilidade das empresas serem vistas como uma carteira de competências e não mais como um conjunto de unidades de negócios: “o que parece ser uma carteira extremamente diversificada de negócios é no fundo um conjunto de umas poucas competências essenciais compartilhadas” (PRAHALAD e HAMEL, 1998, p.299).

Assim, na década de 90, os desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levaram ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência como base do modelo de gerenciar pessoas. Foi a partir dessa década que o termo competência despertou o interesse de empresas e profissionais ligados à gestão de recursos humanos. Essa evolução se deu principalmente pela utilização da “competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa” (DUTRA, 2001, p.37).

A afirmação de Mery e Porter (1998, p. 113) embasa esta afirmação quando diz que: “Atualmente, a gestão de competências é um importante conceito a ser compreendido na Gestão de Recursos Humanos, implicando em uma maior integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional, ao lado de maior conhecimento das potencialidades das pessoas e seu desenvolvimento”.

Assim, no ambiente empresarial, a definição de competência deve ser estabelecida e entendida dentro do contexto específico de sua aplicação. Considerando que o termo ‘competência’ é derivado do latim *competentia*, que literalmente significa ‘acordo/conformidade/concordância’, somente onde existe concordância entre ‘conhecimento’ e ‘tarefa’ é que se pode falar em competência.

O que vemos é que a essência de todas as definições de competências são as mesmas, uma completa a outra. Na literatura, de tantas outras definições de autores como Leme (2006), Ruano (2007), Rabaglio (2008) extraímos os “Pilares das Competências”, que são as três letras que formam a palavra **CHA** – **C**onhecimento, **H**abilidade e **A**titude. O Quadro 03 conceitua cada composição dos pilares.

Conhecimentos	Para o cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Nessa etapa da competência, não se exige prática, apenas formação e pré-requisitos necessários ao cargo.
	Para o candidato: refere-se à especificidade de sua formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender às necessidades do cargo etc.
Habilidades	Experiência, prática, domínio do conhecimento.
	Esse termo é muito usado no esporte quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade, portanto atletas com prática e domínio naquilo que realizam. Alguns cargos precisam de muita experiência nas atribuições, portanto precisam de Habilidade.
Atitudes	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.

Quadro 03 – Significado do “CHA”.

Fonte: Rabaglio (2008, p. 3)

Nessa linha de raciocínio, os autores Leme (2006), Ruano (2007) e Rabaglio (2008), respaldados por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) costumam separar o **CHA** em dois

grupos para poder trabalhar de forma prática as implantações dos projetos de Gestão por Competências, Competências Técnicas e Competências Comportamentais.

Competência Técnica	É tudo que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel.	Conhecimento	Saber
		Habilidade	Saber Fazer
Competência Comportamental	É o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto em seus resultados.	Atitude	Querer Fazer

Esse desdobramento do CHA é importante para entendermos a dimensão do significado de Competência em cada um de seus pilares e, da integração de ambos.

Verifica-se grande variedade de metodologias e técnicas para modelagem de competências, Neste sentido, faz-se oportuna a definição de *Balanced Scorecard* como abordagem teórica no contexto deste trabalho.

2.3 CONHECIMENTO

Segundo o dicionário Aurélio, “conhecimento” é o ato ou efeito de conhecer. Informação, notícia ou ciência. Prática da vida. Experiências. Discernimento, critério, apreciação. Instrução, saber, erudição. O conhecimento é aquilo que torna alguém apto a agir em circunstâncias específicas. Para Jean Piaget (1967) apud Figueiredo (2005, p.43), o conhecimento resulta das ações e interações do sujeito com o ambiente onde vive. Ainda afirma que, todo conhecimento é uma construção que vai sendo elaborada desde a infância, através de interações do sujeito com os objetos que procura conhecer, sejam eles do mundo físico ou do cultural.

O conhecimento pode ainda ser aprendido como um processo ou como um produto. Quando nos referimos a uma acumulação de teorias, idéias e conceitos o conhecimento surge como um produto resultante dessas aprendizagens, mas como todo produto é indissociável de

um processo, podemos então olhar o conhecimento como uma atividade intelectual através da qual é feita a apreensão de algo exterior à pessoa.

Algumas definições do termo conhecimento podem ser encontrados para compreensão e reflexão conceitual, a qual destacamos três, citados por Quel (2006, p. 17).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é, a princípio: “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação a verdade”.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 06):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Monique Canto-Sperber (2000) *apud* Chaui (2002, v.I, p. 243):

O Conhecimento, portanto, não é apenas uma crença raciocinada e justificada com a qual somos capazes de explicar o que conhecemos e justificá-lo com razões, mas é também conhecimento do objeto. A compreensão unificada focaliza a definição da essência, a partir da qual se podem explicar os fenômenos considerados, reproduzi-los e até mesmo ensiná-los.

Quel (2006) identifica, baseado nos conceitos apresentados, três elementos importantes, o sujeito do conhecimento, que afirma não poder estar desassociado da mente humana e de seu funcionamento; o objeto, compreendido como fenômeno, realidade ou evento; a experimentação, que é o relacionamento do sujeito e o objeto. Baseado nesse entendimento Quel (2006, p. 18), define o conhecimento como:

Um estado provisório de aceitação e percepção da realidade de um objeto ou evento, estado este articulado em uma estrutura cognitiva própria, gerada pela experimentação e interação do indivíduo como ambiente no qual ele e o objeto / evento estão inseridos.

A partir dessas afirmações, podemos entender o conhecimento como um bem individual e é através do aprendizado que adquirimos este conhecimento. Esta análise é referendada por Figueiredo (2005) quando faz as seguintes afirmações, o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas e é o resultado da aprendizagem; conhecimento gera mais conhecimento; um conhecimento leva a outro conhecimento.

É importante o entendimento de que determinado indivíduo é o único capaz de armazenar conhecimento se este conhecimento é fruto do relacionamento do homem com seu ambiente, transferir conhecimento significaria ter como obrigatória a transferência de todo o amago individual que gerou aquele conhecimento. (ANGELONI, 2003).

A partir dos conceitos abordados, admite-se que as pessoas sejam valorizadas por um estoque de conhecimentos adquiridos onde se verificam quais desses conhecimentos serão colocados em prática e com qual aproveitamento. Angeloni (2003, p. 37) afirma que “o conhecimento é um valioso e poderoso ativo da organização sendo o principal ingrediente que produz, faz, compra e vende”. As organizações vêm difundindo e aplicando a prática do compartilhamento como um dos fatores que envolvem a gestão do conhecimento.

2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O conceito de estratégia competitiva decorre da definição de estratégia. A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa general. Estratégia é, portanto, a arte do general. Em sentido mais amplo, pode ser entendida como sendo a busca sistemática de um plano de ação que objetiva desenvolver e adequar as características de uma empresa às condições de mercado.

Para Ansoff (1993), estratégia pode ser definida como um conjunto de linhas de ação que objetivam:

- “Empreender um relacionamento dinâmico à organização”;
- Proporcionar os instrumentos para o atendimento de novas demandas;
- Identificar as potencialidades a serem exploradas;
- Prospecção de recursos;
- Conscientização, por parte da organização, de pontos fracos que possam comprometer os seus objetivos.

A estratégia possibilita a diferenciação entre as empresas, sendo assim, estratégia competitiva é a identificação e a busca de uma posição competitiva favorável em um segmento, local onde se trava a concorrência. A estratégia competitiva objetiva estabelecer uma posição sólida, em termos de lucratividade, e simultaneamente sustentável contra os fatores que determinam a concorrência no segmento.

Dentro de um contexto de globalização da economia, estratégia competitiva determina a criação de valor para cliente em determinado negócio, dentro de um nicho competitivo global, ou seja, a identificação de uma posição sólida e sustentável no mercado globalizado. Mas a sua adoção não é uma tarefa simples, porque empresas que atuam dentro de um enfoque de negócios globais, se deparam com desafios de transformar diversos negócios espalhados mundialmente em um negócio global, que possua uma estratégia global na medida em que está integrada nos diversos países.

A teoria estratégia competitiva convencional determina que um dos primeiros pontos no direcionamento estratégico é uma avaliação da competitividade da organização. De acordo com Costa (2007, p.57), “competitividade é o resultado de uma disputa da instituição em confronto com seus concorrentes na busca da preferência de seus clientes, do seu público-alvo ou do seu mercado”. Da mesma forma competitividade pode ser definida como a busca de melhores resultados dos vários recursos de uma organização.

A competitividade é um conceito dinâmico, mudanças ocorrem continuamente, exigindo das empresas freqüentes reavaliações das tendências e de sua posição no mercado. Para acompanhar o complexo processo da concorrência, Silva (2001, p. 22) afirma que as empresas “devem estar de olho no passado – para fortalecer os acertos e não repetir erros; os pés firmes no presente – para posicionar-se com segurança diante da instabilidade do mercado; e um olhar atento para o futuro – para promover os ajustes necessários”.

A ferramenta *benchmarking*, para Costa (2007) é a melhor estratégia para se medir ou comparar a competitividade, pois permite avaliar o seu produto, serviço ou processo com objetividade. A avaliação da competitividade depende de alguns tópicos que servem de orientação: às mudanças do ambiente externo devem ter a atenção da direção da organização, tomando as providências necessárias; a chegada de novos concorrentes no mercado; às preferências ou hábitos dos clientes assim como a mudança de suas atitudes; novos produtos que são lançados no mercado com os quais a organização não está preparada para concorrer e práticas antiéticas de mercado. Zarifian (2001, p. 26) contrapõe a idéia de Costa, afirmando que:

Criar o futuro é um desafio maior que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa. A meta não é simplesmente fazer o *benchmarking* dos produtos e processos de um concorrente e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las. Abrir o caminho é muito mais recompensador do que seguir os outros. Não se pode chegar primeiro ao futuro deixando outra empresa abrir o caminho.

Neste contexto, é fundamental para qualquer empresa não apenas definir uma estratégia competitiva adequada como também monitorar e medir constantemente o seu desempenho, permitindo ajustes nesta estratégia. Na medida em que o novo paradigma se difunde, os limites da economia convencional no que se refere ao comportamento das empresas nos mercados ficam mais claros. A teoria convencional considera que a empresa reage ao ambiente competitivo, a partir de uma observação de sinais de mercado baseados em informações disponíveis para todos os agentes e envolvidos (SILVA, 2001).

Zarifian (1996) reforça esse posicionamento com a idéia de que as empresas precisam se desvincular de seu passado para caminhar em direção ao futuro onde deverá enfrentar as incertezas e procurar adquirir uma grande capacidade de prever o amanhã. Para isso, há uma necessidade de elaborar uma estratégia na construção de competências necessárias para dominar os mercados futuros e criando metas que superem os limites e desafiem os colaboradores a conseguir aparentemente o impossível.

2.5 A FERRAMENTA ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard*, chamado também pela sigla BSC, é um instrumento de gestão de estratégia empresarial. O BSC é uma ferramenta que utiliza indicadores para certificar se a estratégia empresarial está sendo cumprida, pode ser visto também como uma ferramenta de Avaliação de Desempenho Empresarial.

Na busca de novas maneiras de medir o desempenho organizacional, Kaplan e Norton (2004) criaram o *Balanced Scorecard* – BSC. Para Kaplan e Norton (2004, p. 76), as empresas tinham como principal sistema de avaliação a contabilidade financeira e afirmam que “os relatórios financeiros tradicionais não forneciam fundamentos para mensuração e gestão do valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização”.

O modelo de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) teve como objetivo desenvolver um novo modelo de medição de desempenho para as organizações que refletisse o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras e, também, medisse o desempenho sob as perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Para Senge (1992), citado por Edvinsson (2003) a medição de desempenho pode ser compreendida como a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. Considerando as mudanças ocorridas, ao longo dos anos anteriores, nos métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial, que se baseavam apenas em indicadores contábeis e financeiros, e que, gradativamente, vinham se tornando insuficientes; Rocha (2002) nos coloca que o BSC surge com a utilidade de manter sempre o dia-a-dia dos gerentes conectados diretamente à estratégia empresarial.

Esta conexão se dará através da visualização dos indicadores de desempenho sobre o comportamento de cada área e de cada ponto relevante escolhido pela organização. O BSC é um sistema de gestão, baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização visão do negócio atual e futura, de forma abrangente. Como Stewart (1998, p. 46) expôs, “as empresas estão no negócio para ganhar dinheiro e seu sucesso ou fracasso final são expressos em termos financeiros, mas a linguagem da gerência é, cada vez mais, não financeira”.

O BSC deve traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

As empresas criativas usam o BSC como um sistema de gestão estratégica uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que, separada ou complementarmente, contribuem para conectar os objetivos estratégicos a longo prazo aos resultados e ações a curto prazo, segundo Campos (1998).

O BSC surge com o objetivo de resolver os problemas que existem em se ter uma única visão, ou perspectiva como preferem os autores, na condução das tomadas de decisão em uma organização, contrapondo a contabilidade tradicional, que usa uma linha exclusivamente financeira. (ROCHA, 2002, p. 48).

Em outras palavras, o que o BSC apresenta é que não basta uma empresa estar bem financeiramente, pois isso não é a garantia de que ela existirá no futuro. É preciso ampliar a visão enxergando quais outros fatores ou componentes farão com que a empresa tenha condições de manter uma situação financeira estável. Assim, Kaplan e Norton (1997), identificaram quatro perspectivas básicas que permeiam a estratégia e empresarial, são elas: Financeira, Clientes, Processos e Aprendizado e Crescimento.

Cada uma das perspectivas do BSC busca um referencial relevante para uma forma de implementar o desenvolvimento da estratégia na organização em questão. Este caminho escolhido para implementar o BSC é amparado pela visão sistêmica, a qual indica que tudo está interligado em uma teia de relações, conectando a empresa ao meio -ambiente no qual está inserida. As quatro perspectivas que compõem o BSC e que alavancam o desempenho futuro são: financeira, do cliente, dos processos internos de aprendizado e crescimento, conforme demonstrado na Figura 03.

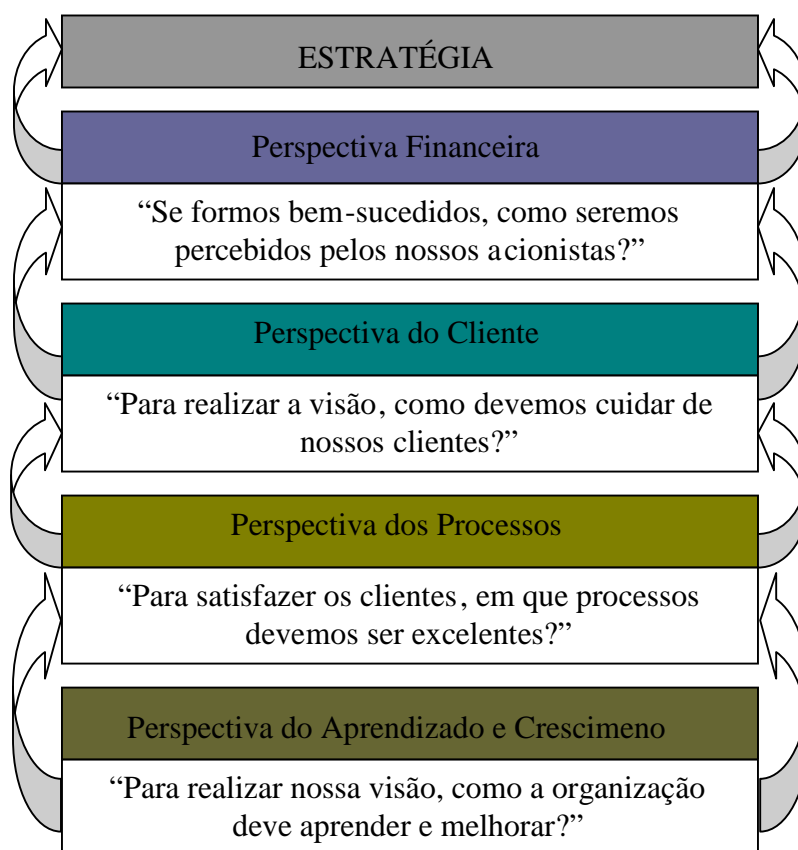


Figura 03 – BSC – mapa estratégico, modelo simples de criação de valor .
Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p. 14, adaptado pelo autor.

Kaplan e Norton, apud Leme e Vespa (2008), propõe uma explanação detalhada das quatro perspectivas:

Sob a perspectiva financeira é avaliado o desempenho da organização em gerar resultados que satisfaçam seus acionistas e garantam sua sobrevivência e crescimento. A partir desses indicadores de desempenho, a organização é orientada a definir seus objetivos financeiros alinhados com a sua estratégia empresarial, que servirão como balizadores para objetivos e medições das outras três perspectivas.

Medições típicas: faturamento, retorno do investimento, margem de lucro etc. As medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Para cada estágio de desenvolvimento de uma empresa (crescimento, sustentação e declínio), os medidores de desempenho devem levar em consideração o potencial de crescimento, posicionamento competitivo entre outros.

Na perspectiva clientes, o desempenho da organização é avaliado com base na capacidade de construir um relacionamento duradouro e rentável com seus clientes. Os gerentes são orientados a identificar seus clientes, bem como os segmentos de mercado em que irão competir, além de definir seus objetivos e formas de medir o desempenho. Esta perspectiva deve trazer como a empresa deve ser vista e percebida por seus clientes, para que ela possa cumprir sua visão.

Que valores e diferenciais os clientes devem enxergar na empresa; nos produtos e serviços, quanto à funcionalidade e qualidade, além do preço; no relacionamento com o cliente; na imagem da empresa. Os gerentes são chamados também, a refletir sobre a competitividade de seus produtos, serviços, e sobre a segmentação e avaliação da rentabilidade de seus clientes. Medições típicas: satisfação, fidelidade, participação no mercado, reclamações, etc.

A perspectiva processos, refere-se aos processos internos da empresa, ou seja, o que é necessário ter ou manter para atingir a excelência nas operações, justamente para atender às expectativas dos clientes e dos acionistas, pela perspectiva financeira. Os objetivos e medições desta perspectiva enfatizam o foco na manutenção e melhoria do desempenho dos processos que impactam a criação de valor para os clientes. A abordagem do BSC oferece os meios para olhar a organização como uma cadeia de processos integrados, e não um conjunto de departamentos isolados.

Esta abordagem oferece excelentes oportunidades para inovação de métodos e melhoria da qualidade, agilidade, produtividade e custos. Medições típicas: qualidade, produtividade, tempo de ciclo, pontualidade, segurança e qualidade ambiental.

Por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento que deve trazer os aspectos que os colaboradores devem ser supridos e as capacitações necessárias para que possam atender às exigências das perspectivas. Nesta perspectiva é avaliada a capacidade da organização em desenvolver e motivar o seu capital intelectual e, conseqüentemente, inovar seus métodos, incorporar novas tecnologias e criar novos produtos e serviços. Medições típicas: inovações, avaliação de desempenho e de competências, patentes, sugestões e clima organizacional.

Tais perspectivas não estão dispostas em uma ordem aleatória. Os indicadores financeiros são atingidos à medida que a empresa atende e satisfaz seus clientes. Isso, por sua vez, só ocorre se os processos internos estiverem alinhados para alcançar a excelência. A excelência nos processos internos é conseqüência, além de sistemas que respondam adequadamente às necessidades organizacionais de pessoas motivadas e competentes. (LEME E VESPA, 2008).

Portanto a perspectiva do aprendizado e do crescimento se faz necessária para a criação de valor possibilitando a identificação de aspectos nos quais a empresa deve atingir *performance* excelente.

De maneira compatível com a missão, a organização cria uma arquitetura estratégica baseada no BSC que seja eficiente e eficaz para descrever e implementar de forma a refletir os temas de produtividade e crescimento da receita organizacional. O BSC é uma ferramenta para garantir que a empresa atinja a visão. É importante que os indicadores sejam claramente definidos e que as responsabilidades de sua implantação sejam bem delineadas, evitando -se trocar indicadores em curto espaço de tempo, sem se ter confirmação mais perene de sua adequação. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 89).

2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O BALANCED SCORECARD

Muitas empresas no mundo estão se voltando ao conhecimento como forma de sobrevivência e de modernização. Ser conhecedor do mercado no qual está inserido, os concorrentes e suas potencialidades, seus objetivos, pontos fortes e fracos, os processos

necessários à produção, ser conhecedor dos requisitos básicos de cada função de modo a obter no mercado de trabalho um profissional que mais se aproxime do perfil exigido para um desempenho racional das atividades de cada cargo, são fatores fundamentais para uma gestão eficaz de negócio (FIGUEIREDO, 2005).

Ao afirmar que a essência está no conhecimento destas variáveis, Quel (2006, p.53) enfatiza que devam ser manipuladas com consciência para serem transformadas em ações diretas. Tanto a organização quanto o colaborador é responsável pelas relações que promovam o desenvolvimento e estabilidade de ambos. A gestão do conhecimento, de acordo com Figueiredo (2005, p. 4) “prevê que, com confiança e credibilidade, as ações internas e externas das organizações possam oferecer a todos aqueles ligados a produção, direta ou indiretamente, um desenvolvimento sustentável”. A afirmação leva a crer que há uma eliminação de hierarquia na implementação de instrumentos de gestão de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 87), enfatizam a afirmação acima de Quel declarando que “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos para atingir seus objetivos estratégicos”. Essas atividades são dependentes da junção de políticas de gestão de recursos humanos, estruturas e culturas organizacionais e tecnologias adequadas. Como o conhecimento é orientado à ação, a gestão do conhecimento deve promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Os sistemas de Gestão do conhecimento, de acordo com Quel (2006, p.55) “podem ser valorizados e mensurados desde que sejam estabelecidos parâmetros imparciais que relacionem tais conhecimentos com os objetivos da empresa”. As organizações nos últimos anos sentiram a necessidade de dar uma atenção maior a visão do seu colaborador e de sua contribuição para os resultados da Instituição, lançando mão da gestão do conhecimento e buscando um vínculo entre o saber individual, o saber social e o saber empresarial, formando um sistema que permite o desenvolvimento compartilhado para o futuro.

Sistemas de mensuração como mapeamento de processos, mapeamento de mercado, mapeamento logístico são base para sistemas como ISO 9001 -2. O próprio conceito de *just-in-time*, ou seja, “sincronização do fluxo de produção, dos fornecedores aos clientes” (FERREIRA, 1999, p. 151), leva em consideração a utilização de mapas que permitam um roteiro eficaz da produção. Deste modo, focamos um tipo específico de desempenho das

empresas na execução da estratégia, como o BSC, que é também considerado um sistema de mensuração que se baseia em indicadores de tendências e de indicadores de desempenho, além de reconhecer a importância potencial dos ativos tangíveis e intangíveis (BEATTY, BECKER E HUSELID, 2005).

O BSC reflete uma perspectiva diferente sobre como gerenciar o sucesso da força de trabalho através de técnicas de mapeamento do conhecimento para que a empresa atinja seus objetivos e desenvolva condições de valorização do conhecimento. O sistema de medição - BSC - atua de forma integrada com a gestão estratégica da organização permitindo que suas perspectivas atuem de forma estanque e independente. Na empresa objeto de estudo deste trabalho a pesquisa foi desenvolvida na área de produção, sendo assim, os itens seguintes apresentam conceitos relacionados com esta área e o campo de atuação da empresa de reciclagem.

2.7 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A Administração da Produção é o ramo da Ciência da Administração que mais tem contribuído com as organizações industriais na melhoria dos materiais, processos e produtos, registrando, ao longo da história, uma fantástica evolução, demonstrada, neste trabalho, pelo relato de alguns dos mais importantes acontecimentos que consolidaram os tempos modernos. A Administração da Produção atual é uma interessante combinação de práticas consagradas do passado e de uma busca de novas maneiras de gerenciar sistemas de produção .

São os sistemas de produção de uma organização, que transforma os insumos matéria-prima, pessoal, máquinas, prédios, tecnologia, dinheiro, informação e outros recursos em saída, produtos e serviços. Esse processo de transformação é o coração daquilo que chamamos produção, é a atividade predominante de um sistema de produção.

2.7.1 A função da produção

A função produção existe desde a origem do homem, dado que este produzia as ferramentas e os utensílios necessários para prover suas necessidades de sobrevivência.

Riggs (1976, p.25) cita as principais funções de uma empresa industrial relativamente grande. São elas: administrativa, políticas, compras, manufaturas, pessoal, desenvolvimento de produto, marketing, finanças e contabilidade. Segundo o mesmo autor, outra maneira de agrupar as funções de um processo de produção é de acordo com as suas posições relativas dentro de um processo produção.

Entretanto, tudo o que está envolvido na Produção e na Comercialização custa dinheiro. Assim, a empresa deve financiar as fases de produção e Comercialização, e isso resulta em uma terceira coisa que toda organização industrial deve fazer. Desse modo, podemos dizer que existem três setores funcionais, que são: Produção, Comercialização e Finanças.

É fato indiscutível que os resultados de cada um desses setores são obtidos através dos esforços de pessoas. Para que esses resultados sejam satisfatórios, é necessário que a empresa se preocupe com o recrutamento, seleção, treinamento, motivação e administração desse pessoal. Por este motivo, muitos autores consideram as Relações Industriais como sendo o quarto setor funcional da empresa. Outros, entretanto sustentam que a área de Pessoal constitui parte integrante da Produção, Comercialização e Finanças, e não um setor básico distinto.

2.8 CADEIA PRODUTIVA

As cadeias produtivas resultam da crescente divisão do trabalho e maior interdependência entre os agentes econômicos. Por um lado, as cadeias são criadas pelo processo de desintegração vertical e especialização técnica e social, Por outro lado, as pressões competitivas por maior integração e coordenação entre as atividades, ao longo das cadeias, ampliam a articulação entre os agentes.

Cadeia produtiva é o encadeamento de atividades econômicas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, incluindo desde as matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até os finais, sua distribuição e comercialização. Resulta de e implica em crescente divisão de trabalho, na qual cada agente ou conjunto de agentes especializa-se em etapas distintas do processo produtivo. Uma cadeia produtiva pode ser de âmbito local, regional, nacional ou mundial. (ALBAGLI & BRITTO, 2003, p. 8).

Sobre a cadeia, Araújo (2005, p. 102) afirma que “um conceito mais amplo, que engloba todos os segmentos econômicos até o produto chegar ao consumidor e que inclua as agregações de valores, as fases de comercialização, a distribuição etc.”.

Segundo Araújo (2005), não deve ser considerada como cadeia de produção nenhuma operação após a produção, e sim, ser considerada cadeia de valor. Mas, a idéia que se tem de Cadeia de Valor, é quando se agrega valor em todos os segmentos após sua produção. Cada autor tem sua definição de cadeia de valor, mas todos têm uma mesma visão.

Segundo Morvan (1988) apud BATALHA (2001) enumerou três séries de elementos que estariam ligados a uma visão em termos de cadeia produtiva:

- Cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes.
- A cadeia produtiva é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações. Batalha (2001) afirma que esta divisão pode variar muito segundo o tipo de produto e segundo o objetivo da análise.

De acordo com Araújo (2005) na medida em que a competitividade das empresas depende do seu meio ambiente ou entorno, ampliam -se o âmbito concorrencial, deixando de referir-se apenas aos mercados imediatos de vendas de mercadorias e serviços e compras de insumos, para incorporar mercados acima e abaixo da cadeia relacionada à atuação da empresa. Os autores destacam dois tipos principais de cadeias:

- **Cadeia produtiva empresarial**, onde cada etapa representa uma empresa, ou um conjunto de poucas empresas que participam de um acordo de produção. Este tipo de cadeia é útil para a realização de análises empresariais, estudos de tecnologia e planejamento de políticas locais de desenvolvimento;

- **Cadeia produtiva setorial**, onde as etapas são setores econômicos e os intervalos são mercados entre setores consecutivos.

Neste processo de transformação do produto o mercado tem papel fundamental, pois transforma as necessidades do setor produtivo em novas oport unidades de produção. Batalha (2001) visualiza a existência de quatro mercados dentro da cadeia produtiva:

1. Entre os produtores de insumo e os produtores rurais;
2. Entre os produtores rurais e as agroindústrias;
3. Entre as agroindústrias e os distribuidores;
4. Entre os distribuidores e os consumidores finais.

Em um mercado, as empresas responsáveis pelo produto final podem adotar estratégias que permitem determinar o preço e como será feito o pagamento ao produtor de matéria-prima. A relação existente pode ser de garantia de compra total de matéria-prima, mediante fornecimento de insumo e assistência técnica ou de ameaça da troca de fornecedor, caso não possa influenciar os preços de aquisição. Assim nota-se que as empresas que possuem o produto final têm influência sobre todos os setores da Cadeia Produtiva.

2.9 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Benaion Indústria de Papel e Celulose S/A – BIPACEL, localizada na Rua João Monte Fusco, N° 750 - Santa Etelvina - Manaus - AM, em uma área de 22.200 m² (vinte dois mil duzentos metros quadrados) e 20.450 m² (vinte mil quatrocentos cinquenta metros quadrados). de área construída. Inscrita no CNPJ/MF: n.º 63.739.973/0001 -67, Inscrição Estadual n° 06.200.229-5 e Inscrição da Suframa n° 51.168.801 - 6.

2.9.1 Histórico

A Bipacel está atuando no mercado há mais de 15 anos no mercado no Ramo de reciclagem de papel, destaca-se por sua atuação na área de preservação ambiental, pois retira da cidade de Manaus toneladas de papel diariamente, que seriam descartados diretamente na

natureza, reaproveitando e gerando mais de 2.000 empregos indiretos, projetando-se mais de 5.000 pessoas beneficiadas direta e indiretamente, entre catadores, familiares e colaboradores. As “Aparas” como são chamadas, é a matéria-prima principal para fabricação de seus produtos, toda linha de papel higiênico, isso sem derrubar uma única árvore, pelo contrário evitando que a floresta seja devastada, pois a cada tonelada de papel que se recicla 22 árvores deixam de ser cortadas, economizando energia elétrica suficiente para manter uma lâmpada de 100 wats acesa por 3 anos.

Atualmente conta com um pouco mais de 120 (cento e vinte) colaboradores, tendo uma produção média mensal de 800 toneladas de papel higiênico. Esta empresa, no que se refere a produtividade e competitividade, abriu caminho para o mercado local, trabalhando com tecnologia de última geração, certificada pela ISO-9001 pela *Bureau Veritas Quality International - BVQI* (inglesa) em todo seu processo de fabricação.

2.9.2 Missão, Visão e Valores.

A Missão diz respeito a um fim que se quer atingir. A razão de uma organização no objetivo que ela persegue e, para atingi-los é preciso alocar recursos que possibilitem alcançá-los ou realizá-los. De acordo com Ribeiro (2006, p. 37) “missão é o intuito de uma empresa quando se tem em foco a intensidade com a qual ela poder ser eficiente e qualificada. Sua missão é a sua identidade.” Pode-se dizer que significa oferecer produtos, serviços e soluções fundamentais de alta tecnologia voltados à competitividade do setor produtivo demandando resultados que facilitem sua amplitude de atividades.

Desta forma a missão da Bipacel é a “Busca constante pela satisfação dos clientes e colaboradores”.

Visão trata da imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo.

“Visão é o sonho de uma organização. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. A Visão é um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência, normalmente, é de longo prazo.” (SILVA, 2008, p. 53).

É a projeção que a empresa afirma atingir de si própria e em longo prazo. Visando atingir objetivo e metas para a evolução da empresa. Sua visão é “conquistar cada vez mais seu espaço em um mercado globalizado”.

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão.

Os Valores de uma organização representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral. Em síntese, podemos dizer que os valores são o ‘ares que se respiram’ na organização, aquilo que é imediatamente percebido de forma tácita por um visitante ao manter contato com a instituição. Suely Augusto.

Valores referem-se ao conjunto de ética, satisfação total dos clientes, trabalho em equipe, valorização das pessoas, melhoria contínua, contribuição ao desenvolvimento econômico-social da sociedade, todos juntos objetivando atingir a visão organizacional. E a Visão da Bipacel é “Elevar seu nome, não se esquecendo dos valores fundamentais, responsabilidade ética, transparência e respeito”.

2.9.3 Política de Qualidade.

A política organizacional diz respeito às diversas formas de exercício do poder numa organização que não decorrem diretamente da autoridade formal.

A política organizacional pode ser vista como a gestão da influência para alcançar fins não sancionados pela organização ou para alcançar fins sancionados, mas através de meios não sancionados. A ação é orientada para atingir objetivos próprios da pessoa ou grupo e/ou para usar meios não legítimos, não autorizados pela organização. Geraldo R. Caravantes.

A política organizacional geralmente, requer alterações que podem afetar interesses individuais ou de grupos na organização, todos estão fortemente sujeitos aos processos políticos em qualquer das fases da sua concepção e implementação. Sendo assim a política de

qualidade da BENAION INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE SA, “é estar comprometida com o atendimento aos requisitos do produto, e busca a melhoria contínua com a satisfação de seus clientes”.

2.9.4 Organograma da Organização.

A representação gráfica da estrutura organizacional da Bipacel é um organograma de configuração simples como podemos observar na figura 08.

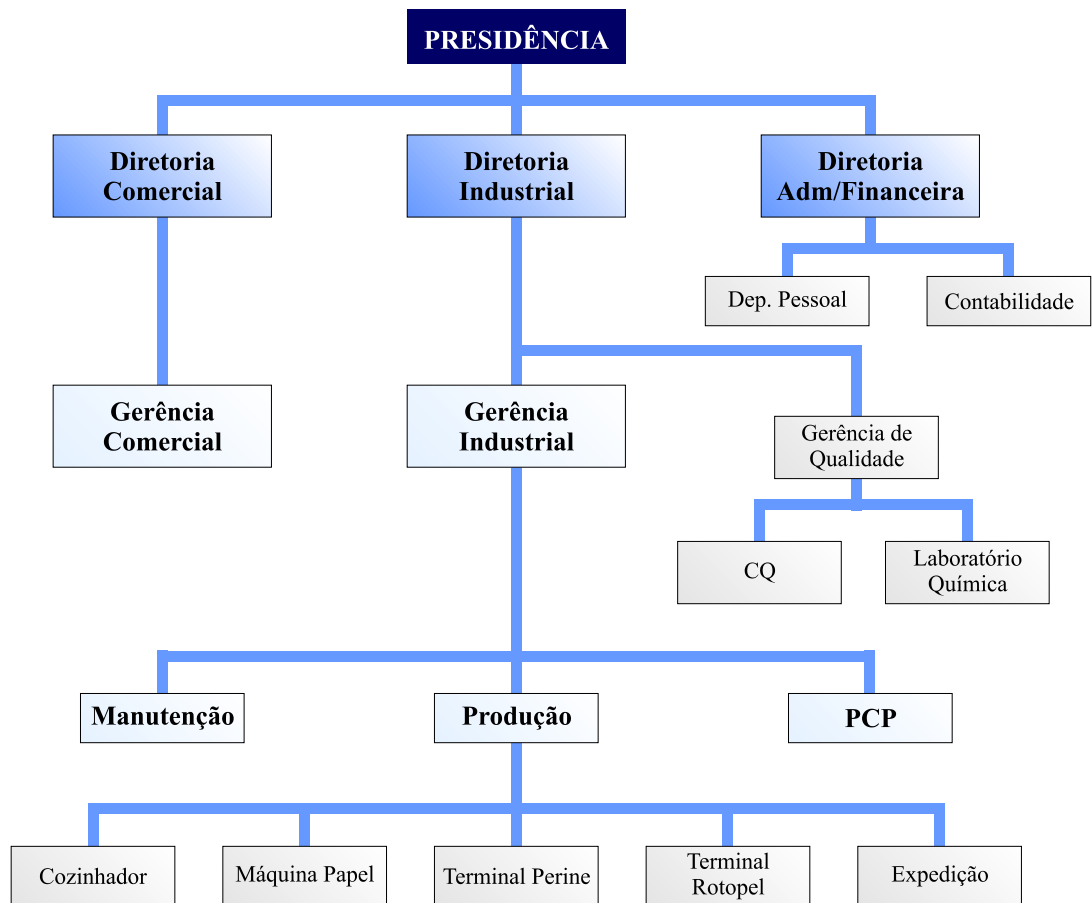


Figura 04 – Estrutura organizacional da empresa estudada

Fonte: Bipacel (2009)

A formação estrutural da empresa atende as funções básicas de elementos constitutivos necessários às exigências organizacionais de modo a alcançar os objetivos e metas. As atribuições e responsabilidades administrativas, ao longo da estrutura

organizacional, parte da presidência onde permite as Diretorias Comercial, Industrial e Administrativo-Financeiro estabelecerem atribuições e responsabilidades de acordo com cada departamento. Em seqüência, o item apresenta a história do produto da Bipacel.

2.10 HISTÓRIA DO PAPEL

O surgimento do papel aconteceu na China, no início do século II, inventado por T'Sai Lum, um oficial da Corte que teria fabricado o papel a partir de córtex de plantas e tecidos velhos. Contudo, esta invenção demorou um longo tempo para chegar ao Ocidente, sendo antes largamente difundido entre os árabes, que instalaram a primeira fábrica de papel da Europa na cidade de Játiva, na Espanha, no ano de 1150 (ABTCP, 2004).

Em 1719 o naturalista francês Reaumur sugeriu o uso da madeira como matéria-prima para a fabricação de papel, a partir da observação de que as vespas mastigavam madeira podre e empregavam a pasta resultante para produzir uma substância semelhante ao papel, usada na confecção de seus ninhos. Mas foi somente em meados do século XIX que a madeira passou a ser a principal fonte de matéria-prima para fabricar papel, época em que surgiu uma forte demanda deste material para a impressão de livros, jornais e para a fabricação de ou tros produtos de consumo, levando à busca por fontes de fibras a serem transformadas em papel.

O processo de fabricação continuou artesanal e moroso até ao séc. XVIII, quando em dezembro de 1798, o francês Louis-Nicolas Robert, patenteou uma máquina para fazer "papel de grande comprimento" ou "fitas de papel".

Conforme dados da Associação Brasileira de Celulose e Papel, em 1838 na Alemanha, aconteceu pela primeira vez a produção de pasta branqueada e dois anos depois o desenvolvimento do processo para a trituração de madeira. Em 1854, foi patenteado na Inglaterra um método de produção de pasta celulósica pelo tratamento com soda cáustica e em 1860 foi inventado o papel couché.

As primeiras espécies de árvores usadas na fabricação de papel em escala industrial foram o pinheiro e o abeto, das florestas de coníferas encontradas no norte da Europa e da América do Norte. Outras espécies foram usadas, como o vidoeiro, a faia, o choupo preto e o bordo, nos Estados Unidos e Europa Central e Ocidental; o pinheiro no Chile e na Nova Zelândia e o eucalipto no Brasil, Espanha, Portugal, Chile e África do Sul (ABTCP, 2004).

Somente a partir de 1960 é que o eucalipto tornou-se amplamente utilizado como principal fonte de fibra para a fabricação de papel, promovendo uma grande transformação, tendo este produto, que antes era um artigo de luxo com alta qualidade e baixo volume de produção, passado a ser um bem produzido em grande escala, a preços acessíveis e com boa qualidade.

Segundo dados da Bracelpa (2007), a chegada do papel no Brasil tem, como principal marco, a carta de Pero Vaz de Caminha, escrita logo após o descobrimento do país. Mas a história do uso dos materiais celulósicos para a confecção de papel só começou em 1770, com a publicação “Flora Fluminensis”, do português Frei José Mariano da Conceição Velloso, no Rio de Janeiro, que indicava espécies capazes de uso na produção de papel. Em 1809, o Frei Velloso enviou ao Ministério Real uma amostra de papel feito de embira, anunciando planos para a fabricação futura de papel alvejado.

Em 1850, com o desenvolvimento do cultivo do café no Estado de São Paulo, diversos imigrantes europeus vieram para o Brasil e dentre eles o Barão de Piracicaba, que pretendia instalar indústrias aproveitando a energia hidráulica da cachoeira existente no rio Tietê, na região de Itu. Mas somente em 1898 é que a empresa Melchert & Cia deu início à construção da Fábrica de Papel de Salto, em funcionamento até hoje.

No Brasil a produção industrial de celulose deu-se, primeiramente a partir do pinheiro, tendo em Monte Alegre, no Paraná, se instalado na década de 1950 a primeira fábrica pelo processo Kraft. Já a produção em grande escala de celulose de eucalipto, também pelo processo Kraft, se iniciou em 1957, no Estado de São Paulo, estabelecendo-se aí o caminho para a grande etapa de industrialização da celulose que, em pouco tempo, levou o Brasil a ser um dos maiores produtores do mundo.

Segundo **Juvenal & Mattos (2002)**, a indústria brasileira, incrementou sua participação significativamente a partir da década de 1970, com a implantação do Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), formulado como opção para enfrentar a crise promovida pela decisão da Organização dos Países Produtores e Exportadores de Petróleo (Opep) de aumentar o preço do petróleo a níveis inusitados, levando à política de priorizar a substituição de importações e a expansão das exportações. Em decorrência surgiu o Primeiro Plano Nacional de Papel e Celulose (I PNPC), implementado em 1978, que promoveu um estímulo ao

crescimento da capacidade produtiva pela geração de subsídios, impulsionando significativamente os plantios florestais e as indústrias dele dependentes.

2.11 TECNOLOGIAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE PAPEL

A inovação pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva quando ela é aprovada pela seleção do mercado, podendo se dar em nível de produto, de processo, formas de comercialização, ou organizacionais, estando a mesma condicionada pelas características setoriais ou de segmentos do setor. Desta forma, é comum se verificar com maior facilidade a inovação de produto para os setores de produtos finais do que nos setores produtores de bens intermediários. Nestes setores, conhecidos como setores homogêneos, é usual a ocorrência, com maior frequência, de inovações de processo.

O grau de inovação das empresas decorre da capacidade tecnológica que possuem, a qual pode ser abstraída a partir de seus comportamentos quanto a um conjunto de variáveis tais como as fontes de informações relevantes para o desenvolvimento do processo inovativo e as formas de desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias.

A aquisição de novos equipamentos ou máquinas tem proporcionado a expansão da capacidade tecnológica das empresas, pois os novos modelos, em geral, são mais produtivos e desempenham as suas funções de maneira mais eficiente que as versões anteriores. As empresas também reconhecem que a aquisição proporciona o acesso a novas informações, visto que o produtor do equipamento irá repassar ao comprador informações sobre os benefícios associados à utilização do equipamento. Não se pode esquecer que o setor de papel e celulose é dominado por fornecedores, o que faz com que os principais avanços tecnológicos que acontecem no setor decorram das inovações embutidas nos novos equipamentos e máquinas.



Figura 05: Máquinas de papel
Fonte: Bipacel (2009)

Binotto (2000) constatou que a forma de capacitação tecnológica considerada mais importante pelas empresas consultadas por ela foi à cooperação com fornecedores de equipamentos, em decorrência do repasse de tecnologia para as empresas da cadeia de papel e celulose, a qual se encontra embutida nos equipamentos transacionados.

A capacitação tecnológica da empresa gerada a partir das unidades de produção apareceu com importância média nas pesquisas realizadas sobre o setor (BINOTTO, 2000; JORDAN, 2001; MELLO, 2002). No estudo de Mello (2002), para o segmento de papel de embalagem, tal fonte de conhecimento foi considerada importante para as grandes empresas e,

com maior intensidade ainda, pelas pequenas empresas. Para este porte de empresa, a realização de algum tipo de pesquisa interna é praticamente inexistente, o que faz com que se localize na produção o espaço para a criação e desenvolvimento de tecnologia a partir da experiência e do conhecimento de seus trabalhadores, no processo que é conhecido na literatura de Economia Industrial como o “aprender fazendo”. Na grande empresa, o reconhecimento da importância de tal forma de obtenção de novos conhecimentos podem se manifestar pelo estímulo aos funcionários do chão-de-fábrica para que apresentem sugestões para melhorias no processo produtivo. Quanto aos obstáculos defrontados para o avanço de sua capacidade tecnológica, as empresas apontaram como principal item a disponibilidade financeira, independente do porte.

2.12 ESTRUTURA DA CADEIA PRODUTIVA DO PAPEL

A reciclagem de papel é o reaproveitamento de fibras celulósicas de papéis usados para produção de um novo artefato de papel. É importante ressaltar que os papéis não podem ser reciclados indefinidamente sem que haja perda de qualidade. Após cada utilização, eles perdem parte de suas propriedades e só podem ser reciclados para uso distinto, e um pouco menos nobres, do que o original.

A reciclagem de papel consiste basicamente em quatro processos principais:

1. A preparação de massa
2. A aplicação de produtos químicos
3. A remoção das impurezas e,
4. Agregação e secagem do papel reciclado.

Os equipamentos para preparação da polpa e para remoção das impurezas são muito similares na maior parte das fábricas, mas as diferenças estão no desenho do processo e na aplicação de químicos, os que diferem dependendo da classe do novo papel que se quer produzir, do nível de qualidade requerido na apresentação do papel e da tecnologia da fábrica papeleira. A figura 06 mostra o processo de fabricação do papel por etapas.

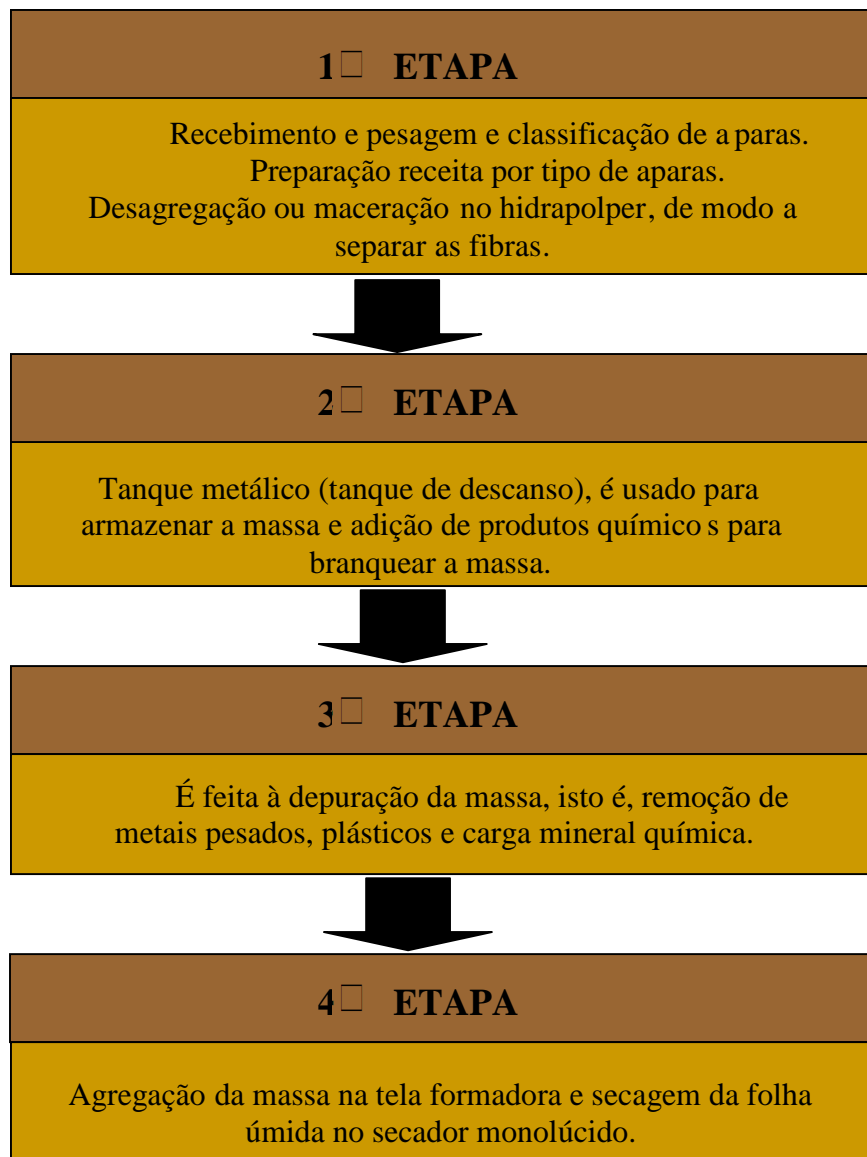


Figura 06 – Fluxograma de preparação da massa
Fonte: elaborada pelo autor

ETAPA 1

A primeira etapa consiste no recebimento das aparas com sua pesagem e classificação de modo a ser depositado no Hidrapolper, tem por objetivo a separação das fibras secundárias, e simultaneamente, uma limpeza inicial dos materiais contaminados, de forma que estes possam ser removidos mais facilmente nas etapas posteriores.

Para determinados tipos de papéis pode ser necessária uma impregnação com reagentes químicos antes da desintegração . A figura 07 mostra a preparação da massa.



Figura 07 – Preparação da massa e Hidrapolper
Fonte: Bipacel 2009)

ETAPA 2

Nesta etapa o material é armazenado no tanque metálico para o descanso da massa, é adicionado peróxido de hidrogênio que serve para branquear a massa. Após esse processo a massa segue por uma tubulação até o próximo passo.

ETAPA 3

O material é depositado no Super Clone Massa Grossa, tem a finalidade de fazer a remoção de metais pesados tais como: o grampo, cliques, ferro e etc. . Em seguida, vai para o Hidra Clone para a remoção de plásticos e HC 18. Após o hidra clone passa para o processo de remoção de areia, pedras e outras impurezas na máquina Super Clone Massa Fina.

Este material é levado para a máquina chamada Triplex, composto de três tambores. O primeiro tambor tem uma malha mais aberta retirando o que sobra do super clone massa fina, como restos de areia. O segundo e terceiro tambor tem a finalidade de secar e retirar mais algumas impurezas presas na malha.

Após o processo tríplex a massa passa da fase de massa para polpa, sendo levada para o Refinador, no processo de refinação as fibras maiores são cortadas. O último processo desta etapa é a Bateria Santer Clin, faz a remoção da carga mineral da fibra.

ETAPA 4

A etapa quatro consiste na entrada da Solução aquosa das fibras na tela formadora. Esta tela tem a finalidade de agregar as fibras para que em seguida seja retirada a água através da gravidade, e o excedente de água é sugado através de bombas de vácuo, que sugam o excedente de água. Em seguida passa o Feltro Formador, faz a transferência da folha úmida (lamina úmida) para a parte final de secagem no monolúcido, formando as folhas de papel em bobinas semelhantes a tecido.

A figura 08 mostra todo o processo a partir da máquina de papel depois que recebe a massa, tela formadora, filtro e as bobinas de papel.



Figura 08 – Processo da Máquina de papel
Fonte: Bipacel (2009).

Após o processo final da máquina de papel, formando as folhas de papel, elas passam para o processo de enrolamento da lâmina denominado jumbo de papel. Em seguida são coladas nas rebobinadeiras, fazendo os loges de papel, grafados e picotados com 30 metros. A figura 09 demonstra o processo da rebobinadeira .



Figura 09 – Processo da Rebobinadeira
Fonte: Bipacel (2009).

Os loges de papel são colocados na Cortadeira em que, acontece o corte em unidades menores de 10 centímetros cada e são levados para a Empacotadeira fazendo embalagens de 2, 4 e 6 volumes, ou toalhas de papel e guardanapos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após o delineamento da revisão da literatura no capítulo anterior, será definida neste capítulo a metodologia a ser utilizada para que se consiga responder a questão de pesquisa enunciada no capítulo 1, qual seja: Até que ponto um modelo para mensuração de competências baseado na estrutura do *Balanced Scorecard* vinculado a estratégia organizacional poderá incentivar o crescimento sustentável de uma empresa de reciclagem de papel? A resposta a esta pergunta passa pela questão básica que norteou este trabalho, descrever um modelo para mensuração de competências a partir da estrutura do *Balanced Scorecard* de forma a incentivar o crescimento sustentável de uma empresa de reciclagem de papel. Com a aplicação do questionário especificado no item 3.3, pretende-se realizar um diagnóstico das lacunas de competências da empresa pesquisada, de forma a subsidiar a elaboração de um modelo de mensuração de competências.

Para definir a metodologia, primeiramente há a necessidade de definir o que é metodologia científica. Segundo Teixeira (2003, p.14):

Metodologia é a operacionalização, sistematização e racionalização do método por processos e técnicas de que se vale o agente para realizar uma intervenção na realidade. O método é uma visão abstrata do agir, a Metodologia é uma visão concreta da operacionalização.

Portanto, a metodologia pode ser definida como um conjunto de etapas organizadas, a serem vencidas na investigação de um fenômeno. Definida metodologia, há a necessidade de proceder à definição de pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.43) pesquisa é “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Segundo a teoria norteadora de um estudo descritivo, esta pesquisa será segmentada em duas partes: pesquisas em fontes secundárias e estudo de caso. Em relação à primeira, fez-se uma revisão bibliográfica, com a finalidade de se conseguir a atualização do tema pesquisado. Em relação à segunda parte da pesquisa, o estudo de caso está justificado junto a autores como Lüdke & André (1986) e Fachin (2006).

Lüdke & André (1986) citam as características ou princípios freqüentemente associados ao estudo de caso como:

- Os estudos de caso visam à descoberta;
- Os estudos de caso enfatizam a “interpretação do contexto”;
- Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação;
- Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações;
- Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social;
- Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

Fachin (2006, p.45) defende que os pressupostos de um estudo descritivo encontram-se no “estudo de caso”, sendo que “estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade”. Suas principais características são questionar o “como” e o “por que” dos fatos, não possuindo controle sobre o comportamento do evento.

2.13 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A proposta foi apresentar uma sistemática para integrar os objetivos utilizados nos processos operacionais da unidade de negócios de uma empresa de reciclagem de papel aos objetivos pretendidos deste trabalho. Para tanto, a metodologia utilizada na pesquisa foi descritiva, na forma de estudo de caso, foram utilizadas pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, o instrumento da pesquisa foi de caráter quantitativo, foi aplicado questionário com colaboradores da área de produção mais especificamente na máquina de papel sobre o assunto central da pesquisa. A figura 10 mostra como o desenvolvimento da pesquisa.

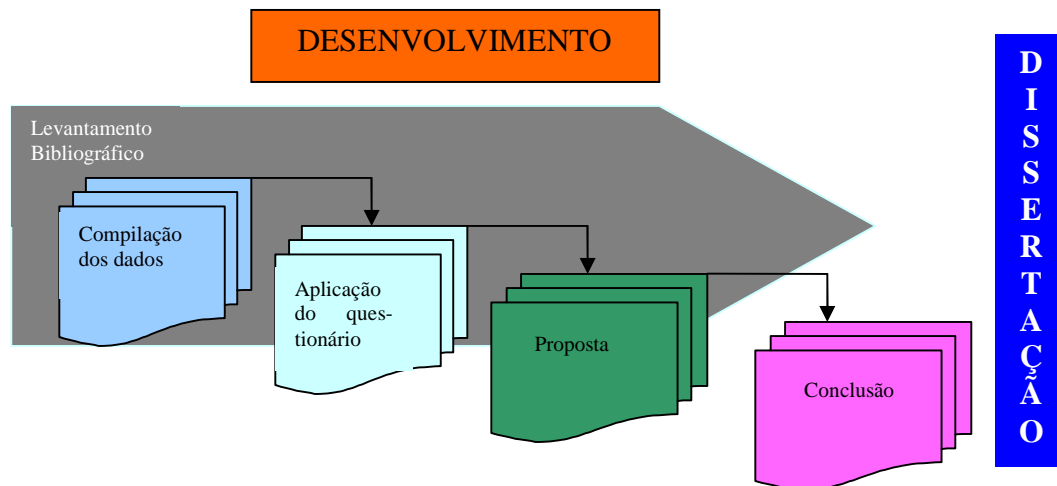


Figura 10 – Etapas de desenvolvimento da pesquisa.

Fonte: elaborada pelo autor

O desenvolvimento da pesquisa procurou estar focado na questão norteadora, partindo do princípio da busca de uma resposta ou solução através da pesquisa bibliográfica, instrumentos científicos e procedimentos adequados. O procedimento básico de busca através de referências bibliográficas caracteriza esta pesquisa quanto aos fins em descritiva, pois correlacionou fatos, registrou e analisou buscando conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na organização e os demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades.

Diante dos dados obtidos, aplicou-se o questionário que foi tratado de forma quantitativa, isto é, utilizando-se procedimentos estatísticos para em seguida serem apresentados os resultados e realizar a proposta do modelo e as conclusões do trabalho.

2.14 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados como citamos anteriormente, foi realizada através de questionário de 15 (quinze) questões que representam componentes de competências profissionais relevantes aos colaboradores da organização. Os itens do questionário foram categorizados em conhecimento, habilidades e atitudes expressando uma única idéia em cada questão, de forma clara, objetiva e isenta de ambigüidades e duplicidades.

O questionário continha uma página inicial com instruções: objetivo, solicitação de resposta individual, destaque para a confidencialidade das respostas e agradecimento pela colaboração. Para todas as respostas do questionário foi utilizada escala do tipo diferencial semântico, também conhecida como escala de *Likert*, é uma escala de respostas gradativas que utiliza adjetivos de significados diferentes em pontos que recebem rótulos específicos; os itens variam de 1 a 4 de acordo com o grau de importância das competências relacionadas no questionário.

Inicialmente o objetivo da pesquisa foi exposto para os respondentes, assim como o desenvolvimento do questionário e a importância de sua colaboração. Os dados foram coletados por meio de cooperação voluntária, respeitando-se o seu direito de privacidade e garantindo-lhes que as informações prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade, que não a da pesquisa.

2.15 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Alves (2007, p.43) “universo da pesquisa é um exame cuidadoso, metódico, sistemático e em profundidade, visando descobrir dados, ou ampliar e verificar informações existentes com o objetivo de acrescentar algo novo a realidade investigada”. Para Lakatos e Marconi (1986, p.107) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A população da pesquisa poderia apresentar um número grande se fossem consideradas todas as fábricas que reciclam papel sanitário, o que seria impraticável considerando o fator tempo.

Sendo assim, a população desta pesquisa é o setor de produção de uma empresa do ramo de reciclagem de papel e celulose de Manaus, que hoje possui cerca de 70 (setenta) colaboradores. Tendo como base o objetivo de identificar as competências (organizacionais e humanas) necessárias para a consecução dos objetivos da organização decidiu-se realizar a amostra da coleta de dados na área de produção da máquina de papel. Atualmente a linha de produção na máquina de papel funciona com 02 (dois) turnos, cada turno é composto de 08 (oito) colaboradores, discriminado especificamente por função da seguinte forma: 01 (um) Supervisor, 01 (um) Encarregado da produção, 01 (um) Operador de máquina, 01 (um) auxiliar, 01 (um) Operador da massa, 01 (um) auxiliar, 01 (um) Operador de Puper, e 01 (um)

Operador de caldeira. A pesquisa foi realizada nos dois turnos, perfazendo com um total de 16 (dezesseis) colaboradores.

2.16 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Os resultados auferidos nesta pesquisa servirão de base somente à empresa analisada, pois por mais semelhanças que possa haver entre empresas de um mesmo ramo de atividade, cada uma possui características próprias no que se refere à cultura organizacional. Portanto, para que este trabalho possa ser utilizado por outra empresa, ainda que do mesmo ramo de atividade, deverá ser adaptado para que possa estar condizente com a realidade da empresa interessada.

2.17 CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo foi definida a metodologia que será utilizada para que se consiga atingir os objetivos propostos de descrever um modelo para mensuração de competências a partir da estrutura do *Balanced Scorecard* de forma a incentivar o crescimento sustentável de uma empresa de reciclagem de papel. Primeiramente definiu-se o problema da pesquisa e sua classificação. Ficou definido que esta pesquisa é descritiva, de estudo de caso e quantitativa. Também foram identificadas neste capítulo a população, a amostra, a coleta de dados e as limitações da pesquisa.

Portanto, nos próximos capítulos será aplicada a metodologia proposta, apresentando a empresa no capítulo 04, análise dos dados no capítulo 05 e modelo proposto no capítulo 06, demonstrando um modelo para mensuração de competências direcionado para organização que foi objeto deste estudo de caso.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, realiza-se a apresentação e a análise dos dados da pesquisa. São expostos e discutidos os resultados descritivos e análise estatística.

2.10 INSTRUMENTO DE PESQUISA E DEMOSTRAÇÃO GRÁFICA

Neste ponto, o estudo observou a necessidade por uma opção metodológica que descrevesse os recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam necessários para que a pessoa possa apresentar determinado desempenho no trabalho. A utilização de um instrumento de avaliação foi aplicada sendo composto de 15 (quinze) itens que representassem as competências técnicas e comportamentais. A estrutura resultante, construída a partir de uma reflexão estratégica, está delineada na forma de gráfico e dividida em categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes, que mostraremos a seguir:

Conhecimento

A categoria ‘conhecimento’ refere-se à formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades, conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que têm relevância e causam impacto em seu julgamento ou comportamento. É o S ABER.

O Gráfico 01 apresenta resultados sobre a questão relacionada ao conhecimento acerca do regime interno da organização elaborado de acordo com as normas da ISO 9001 .

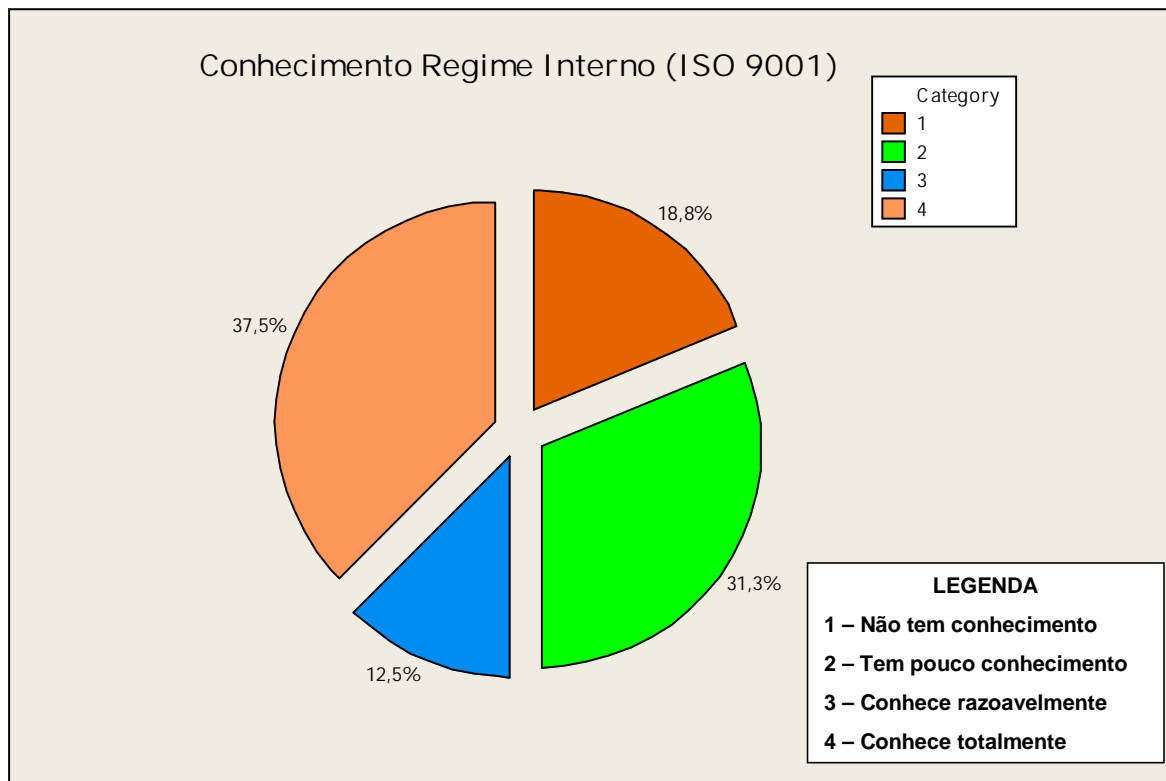


Figura 11 – Gráfico da questão 01 se o colaborador possui conhecimento sobre o regime interno da organização de acordo com as normas da ISO 9001.

Observa-se que há um quantitativo de 62,60% de colaboradores que se posicionaram na categoria 2, 3 e 4, demonstrando dúvida em relação ao regime interno desenvolvida pela empresa. A análise da questão demonstra que este é um percentual considerável levando -se em consideração que o regime da organização é ponto primordial para a Gestão por Competências, todo colaborador precisa ter o conhecimento do regime da organização em que atua.

O Gráfico 02 é o resultado do questionamento sobre conhecimento dos colaboradores acerca da missão e dos objetivos da organização em que está trabalhando.

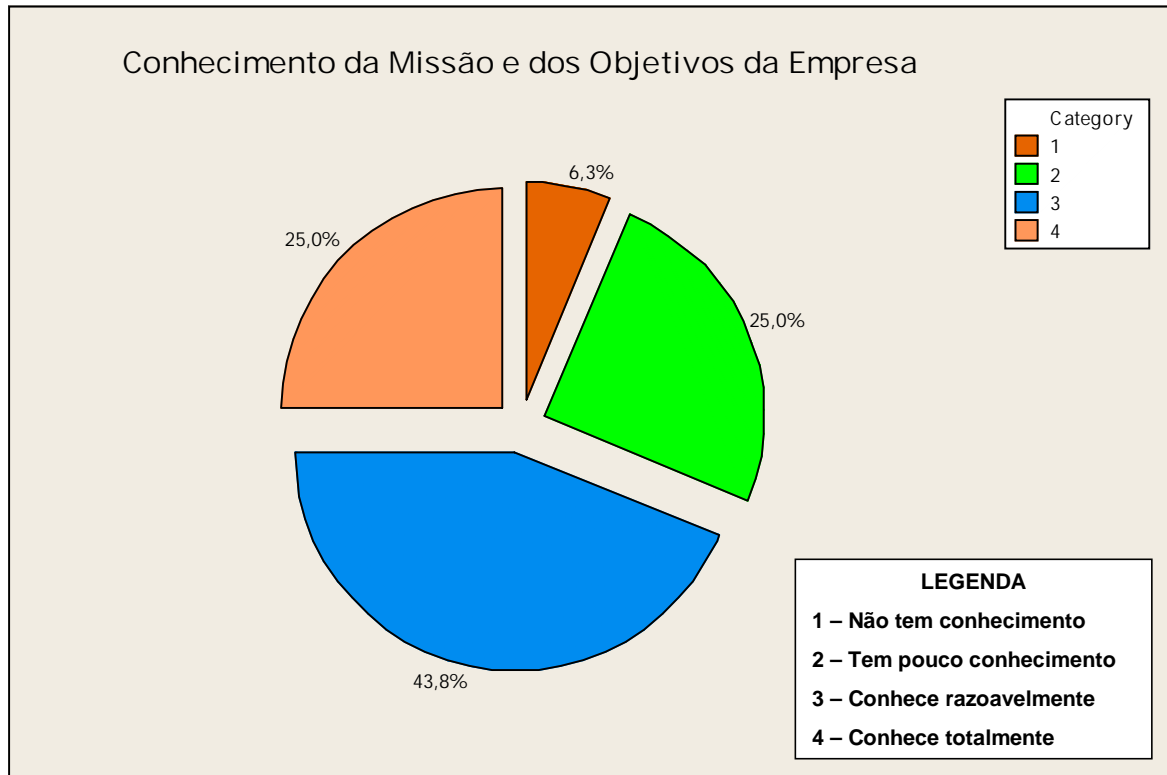


Figura 12 – Gráfico da questão 02 se o colaborador conhece a missão e os objetivos da organização.

A questão sobre o conhecimento da missão e objetivos da organização para a gestão por competências é de primordial importância. Considerando que a missão organizacional é o propósito principal ou razão pela qual uma organização existe e os objetivos é a situação a ser buscada pela organização, não há como alcançar metas organizacionais se o colaborador desconhece estes dois pontos 'missão e objetivos'. O resultado apresentado nesta questão de 43,80% de colaboradores que conhecem a missão e os objetivos da organização é preocupante levando-se em consideração a importância deste item. Missão e objetivos de uma empresa deve ser definida com clareza, para que todos os integrantes entendam o papel que vão desempenhar no contexto da organização.

O Gráfico 03 evidencia as competências para as funções. Onde apresenta resultado do questionamento se o colaborador tem conhecimento das competências necessárias para a função que o mesmo está exercendo.

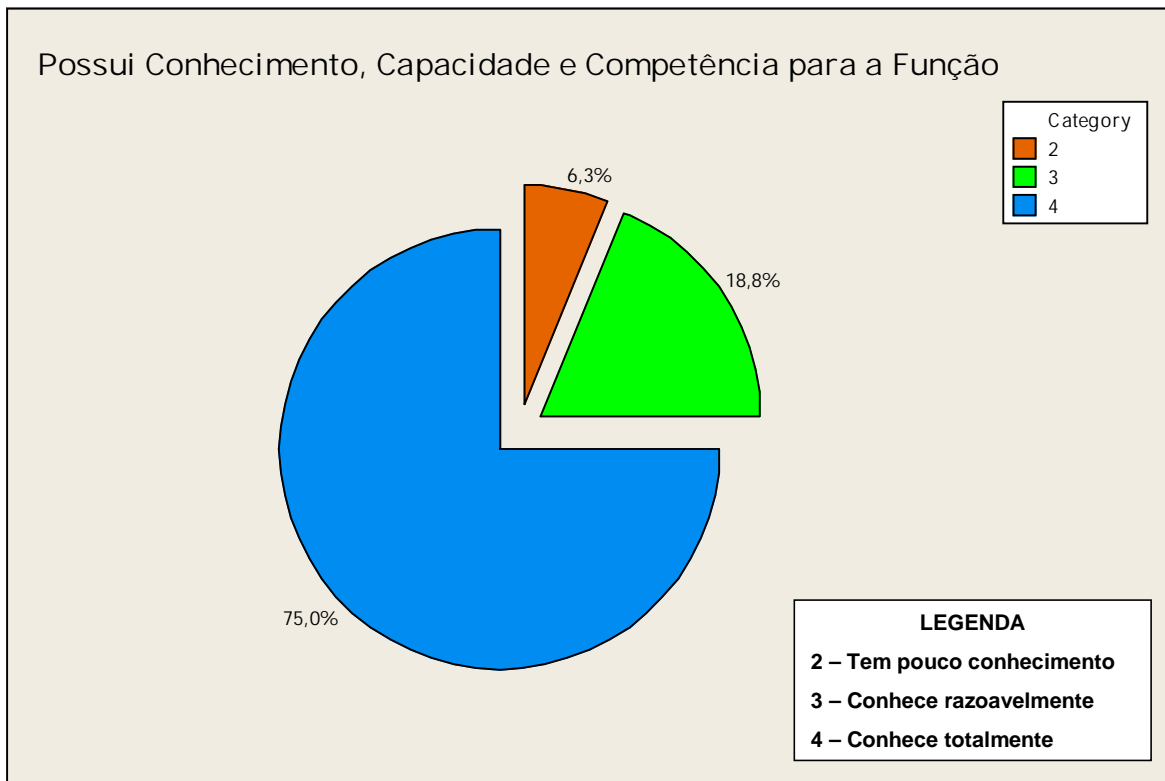


Figura 13 – Gráfico da questão 03 se o colaborador possui capacidade, conhecimento e/ou competência (características essenciais) exigidas para a função que ele exerce.

O percentual de 25,10% de colaboradores posicionados na categoria 2 e 3 em que não estão totalmente qualificados para trabalharem na máquina de papel nos permite observar que os colaboradores não foram recrutados de acordo o perfil exigido para a função. Identificar as competências que são compatíveis para o desempenho de cada função específica é garantia na excelência dos resultados e para a própria segurança do trabalhador .

O Gráfico 04 apresenta resultados que demonstram se os colaboradores possuem conhecimento sobre os processos operacionais desenvolvidos pela ISO 9001 na máquina de papel.

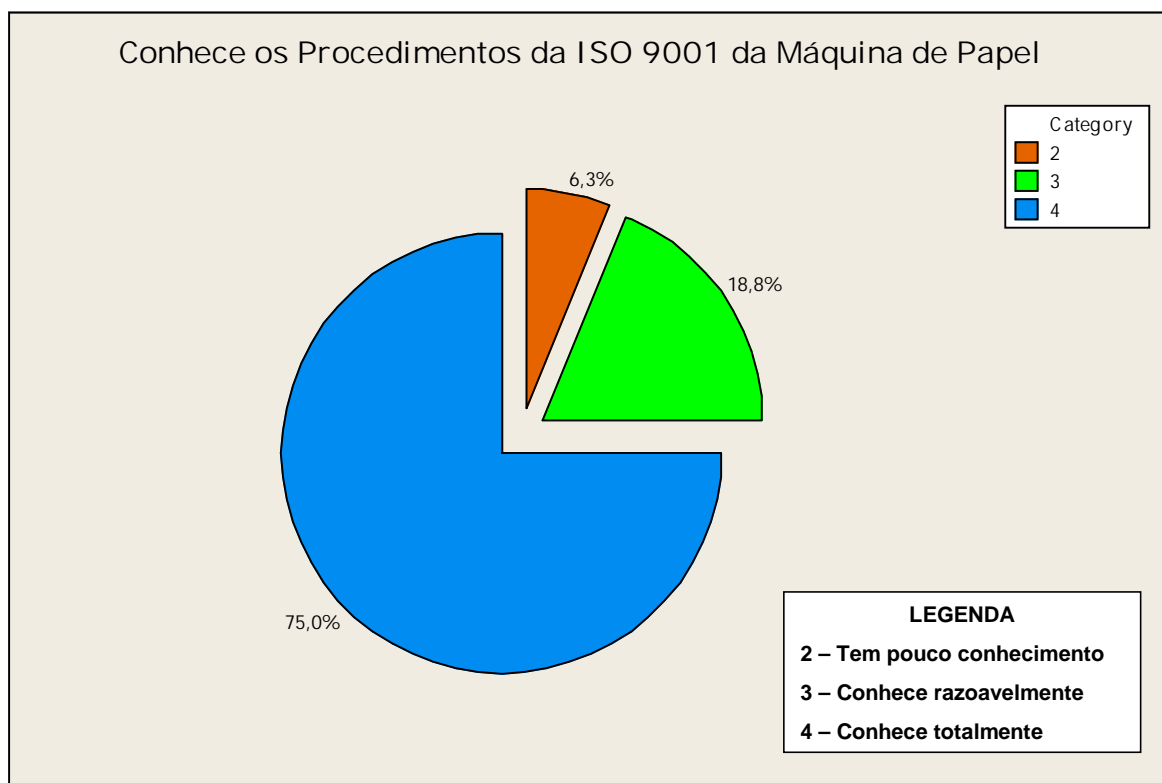


Figura 14 – Gráfico da questão 04 se o colaborador conhece os procedimentos da ISO na máquina de papel.

Levando-se em consideração que os procedimentos da ISO 9001 opera de acordo com as regras de Acreditação Nacional que abrangem estrutura, contabilidade, gestão e competência técnica dos Organismos de Certificação o resultado de somente 75% de colaboradores que conhecem estes procedimentos nos leva a acreditar que na renovação natural de trabalhadores o treinamento para formalizar estas questões necessitam ser verificadas.

O Gráfico 05 demonstra o resultado da questão sobre o conhecimento dos colaboradores de modelos de Gestão de desempenho.

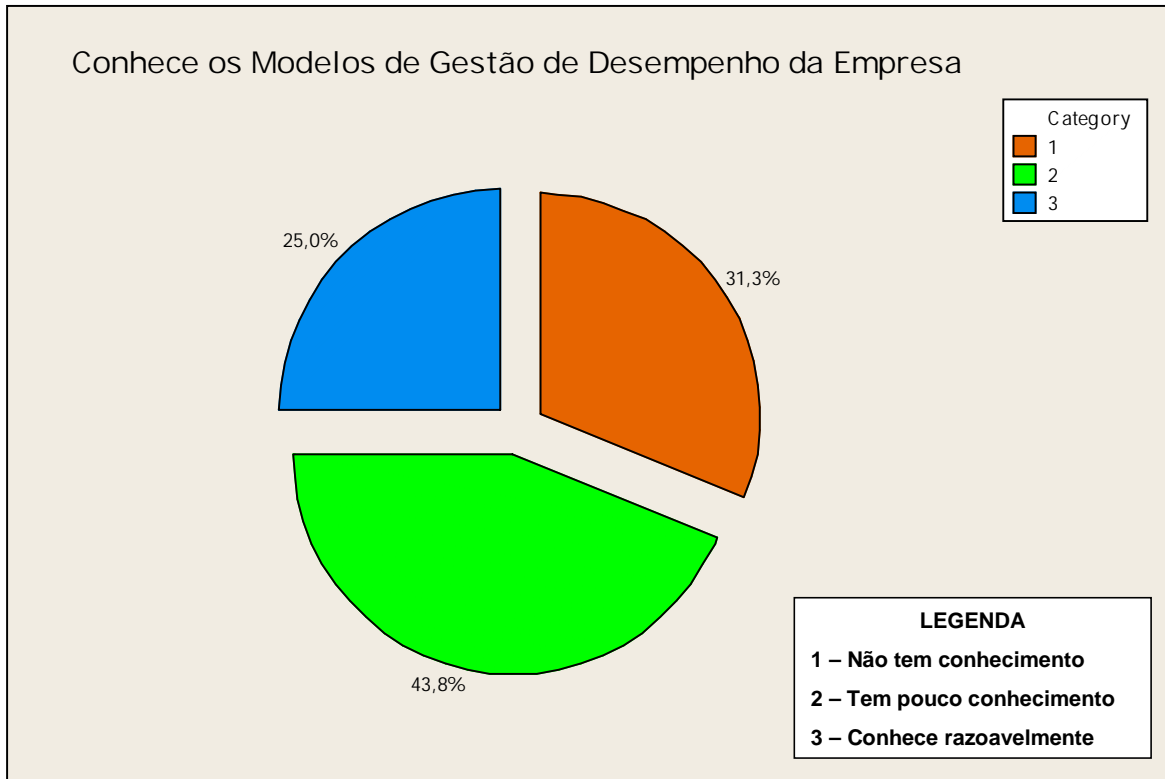


Figura 15 – Gráfico da questão 05 se o colaborador conhece os modelos de gestão de desempenho da empresa .

O resultado apresentado nesse gráfico, onde obtivemos o resultado de 31,3% na categoria 01 (um) ‘não tenho conhecimento’ e 43,8% na categoria 02 (dois) ‘tem pouco conhecimento’, perfazendo um total de 75,10% de colaboradores que praticamente desconhecem gestão de desempenho. Analisando este percentual percebe-se que a gestão de desempenho não foi aplicada na empresa. A gestão de desempenho avalia a extensão da discrepância entre o trabalho executado e a expectativa da organização na função que o colaborador exerce e identifica os fatores geradores da discrepância e, em seguida, intervém, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problema.

Habilidades

A categoria 'habilidade' refere-se à experiência, prática, domínio do conhecimento, refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. É o SABER FAZER.

O Gráfico 06 desta categoria apresenta o resultado do questionamento sobre atitude de colaboração com os colegas de trabalho.

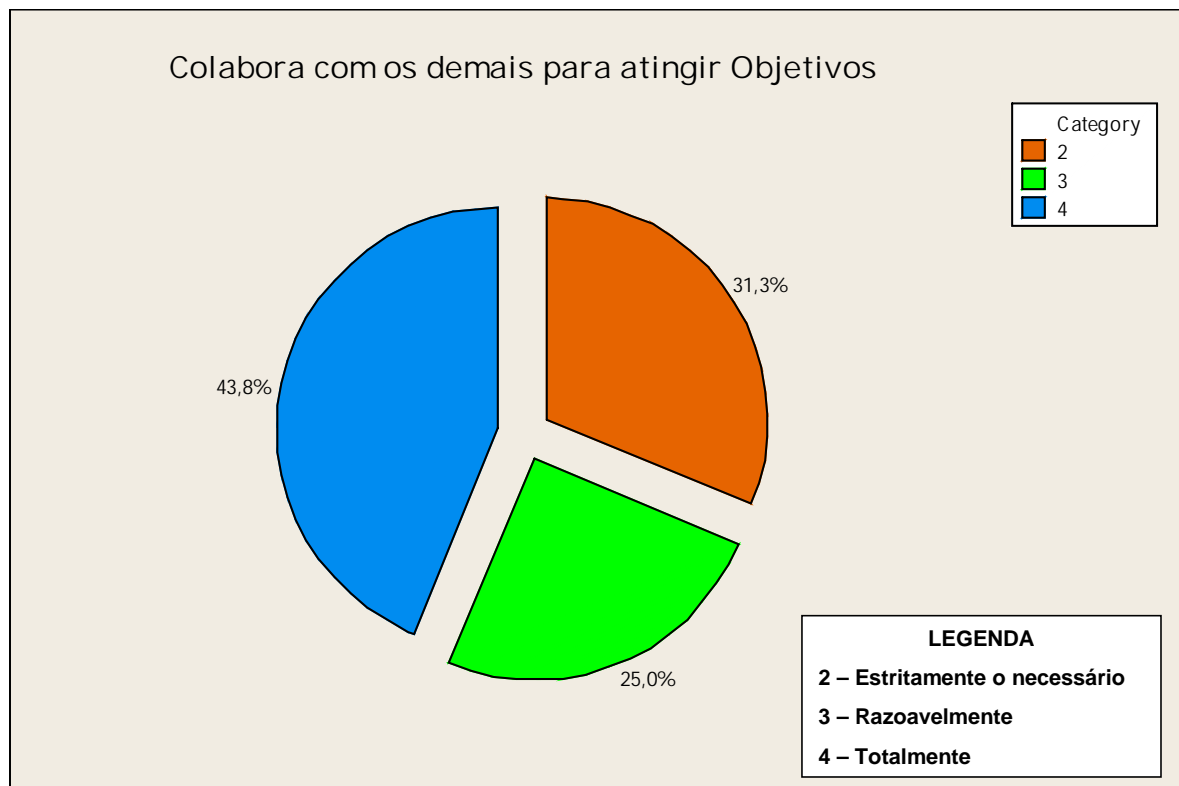


Figura 16 – Gráfico da questão 06 se o colaborador colabora com os demais para atingir objetivos .

Observa-se um quantitativo de 43,8% de colaboradores que se posiciona de forma amigável, pratica a ajuda mútua, o percentual de 25% na categoria 03 (três) e de 31,3% na categoria 02 (dois) poderá ser trabalhado na gestão por competências. Afinal a existência das relações humanas é um ponto a ser desenvolvido, afinal as pessoas se agrupam em organizações para transpor as suas limitações individuais e obter sinergia de esforços por meio do esforço conjunto. A união faz a força.

O Gráfico 07 apresenta o resultado da questão sobre a organização do colaborador na sua função de modo que outro possa dar continuidade no trabalho.

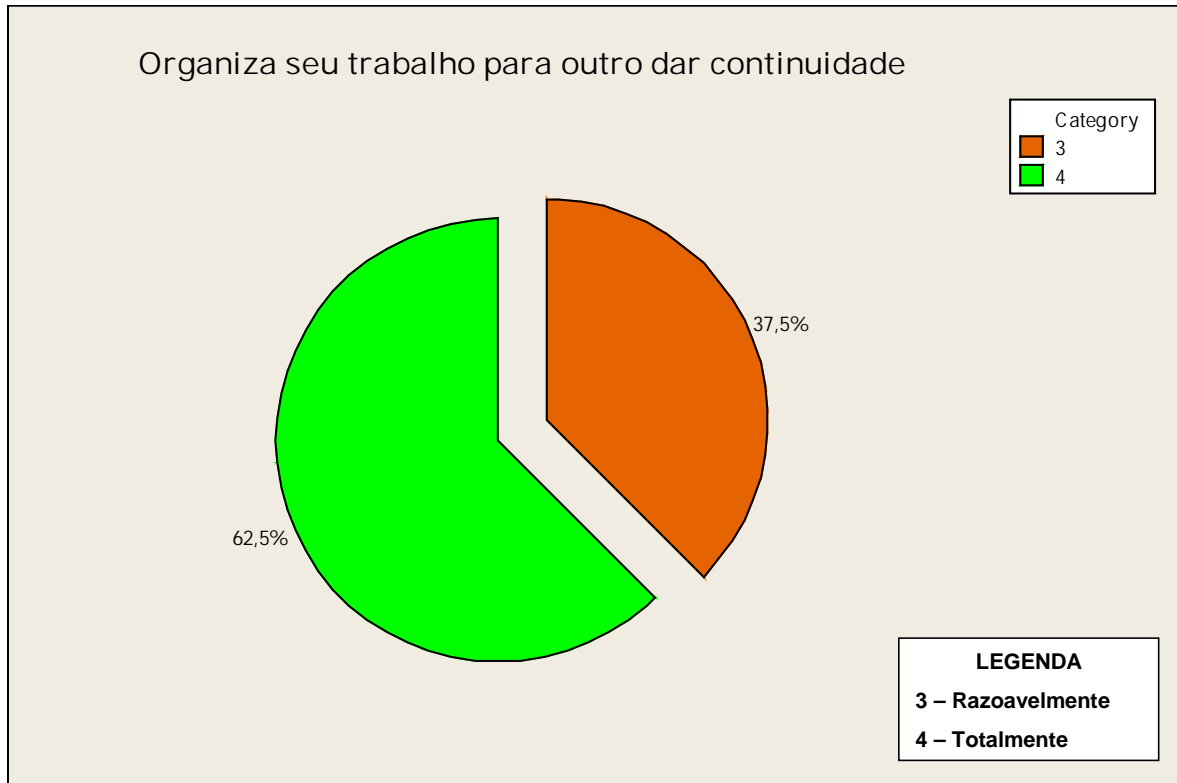


Figura 17 – Gráfico da questão 07 se o colaborador é capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.

Levando-se em consideração que todo sistema social pode ser encarado em termos de grupos de pessoas, ocupadas com o intercambio de seus recursos com base em certas expectativas. Esses recursos são constantemente permutados e, sem dúvida não se limitam apenas a recursos materiais, pois abrangem idéias, sentimentos, habilidades e valores, prevalecendo o sentimento de reciprocidade. Neste sentido o resultado deste questionamento demonstra pontos a serem desenvolvidos mediante o resultado de 37,5% na categoria 03 (três).

O Gráfico 08 demonstra resultado na questão relacionada a habilidade, se o colaborador é ágil e consegue resolver os problemas que se apresentam em sua função sem solicitar apoio superior.

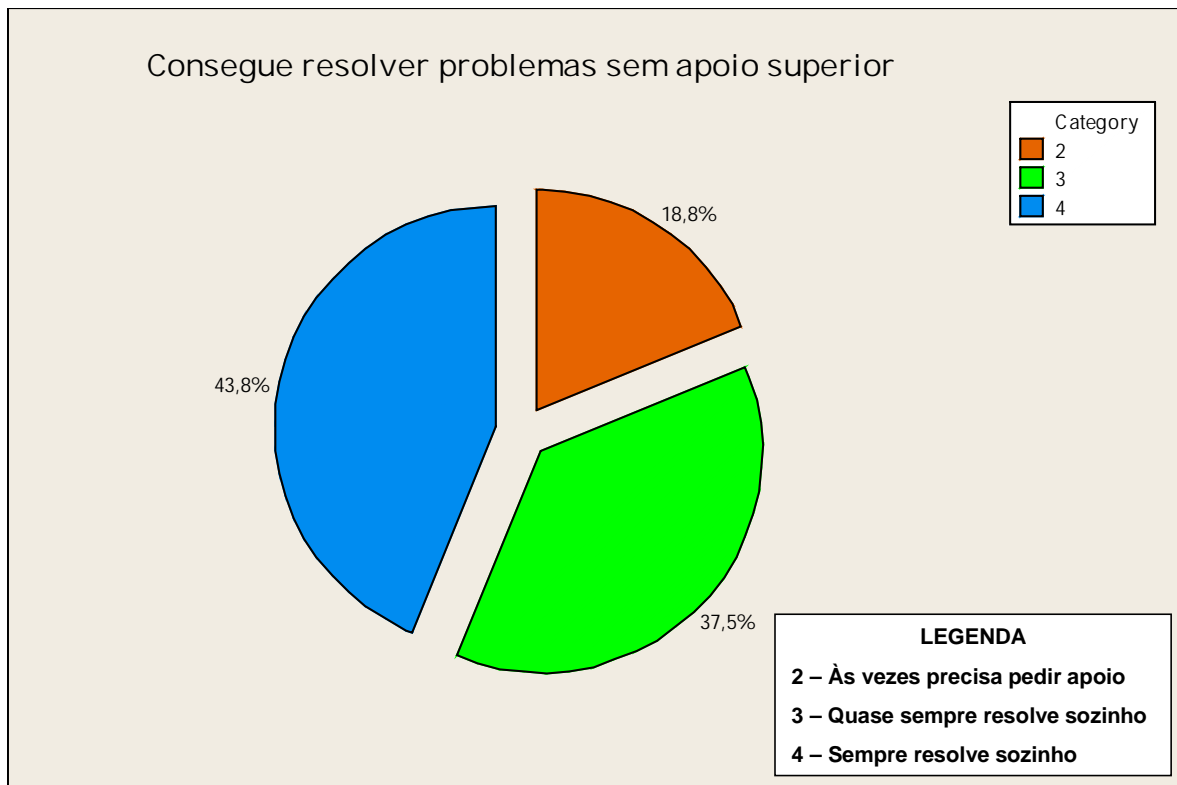


Figura 18 – Gráfico da questão 08 se na função que o colaborador exerce apresenta problemas com o qual tem que lidar, ele é ágil e consegue resolver de maneira satisfatória, sem pedir apoio superior.

O resultado apresentado no somatório das respostas dos itens 02 (dois) e 03 (três) de 56,30% chega a ser um percentual relevante na gestão por competência. Gestão por competências não é só o processo do mapeamento das competências, mas sim o que você faz após essas competências estarem mapeadas. O cruzamento das informações na identificação de competências da função e das que os colaboradores possuem, permite a identificação do *gap* de treinamento e a elaboração de um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. Este tipo de gestão se torna eficaz em uma questão com essa.

O Gráfico 09 evidencia o resultado da questão se o colaborador no seu trabalho se diferencia dos demais colegas.

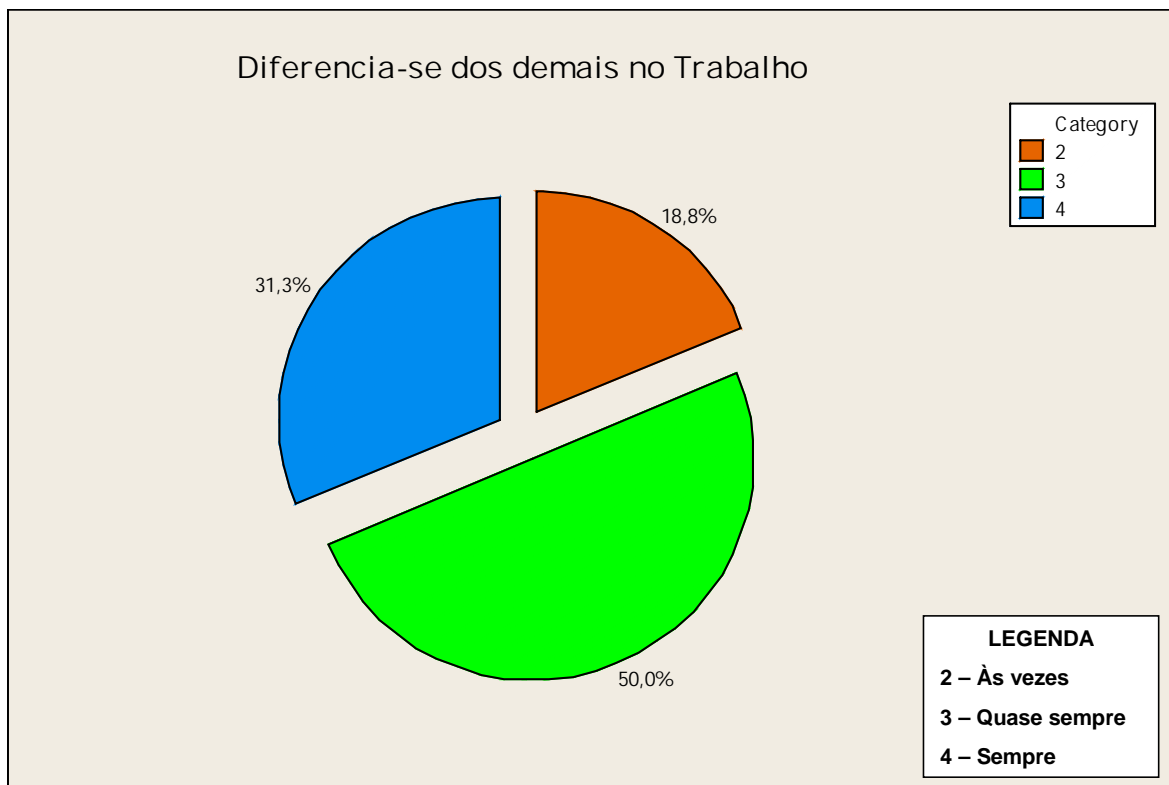


Figura 19 – Gráfico da questão 09 se o colaborador diferencia-se dos demais.

O questionamento desse item faz parte das competências técnicas do colaborador, ou seja, é o que ele precisa saber para desempenhar sua função. O resultado apresentado, 18,8% na categoria 02 (dois) e 50% na categoria 03 (três), podemos observar que falta preparo, especialidade na área e técnica para o colaborador se destacar na função.

O Gráfico 10 apresenta o resultado da questão se o colaborador se adapta facilmente as mudanças.

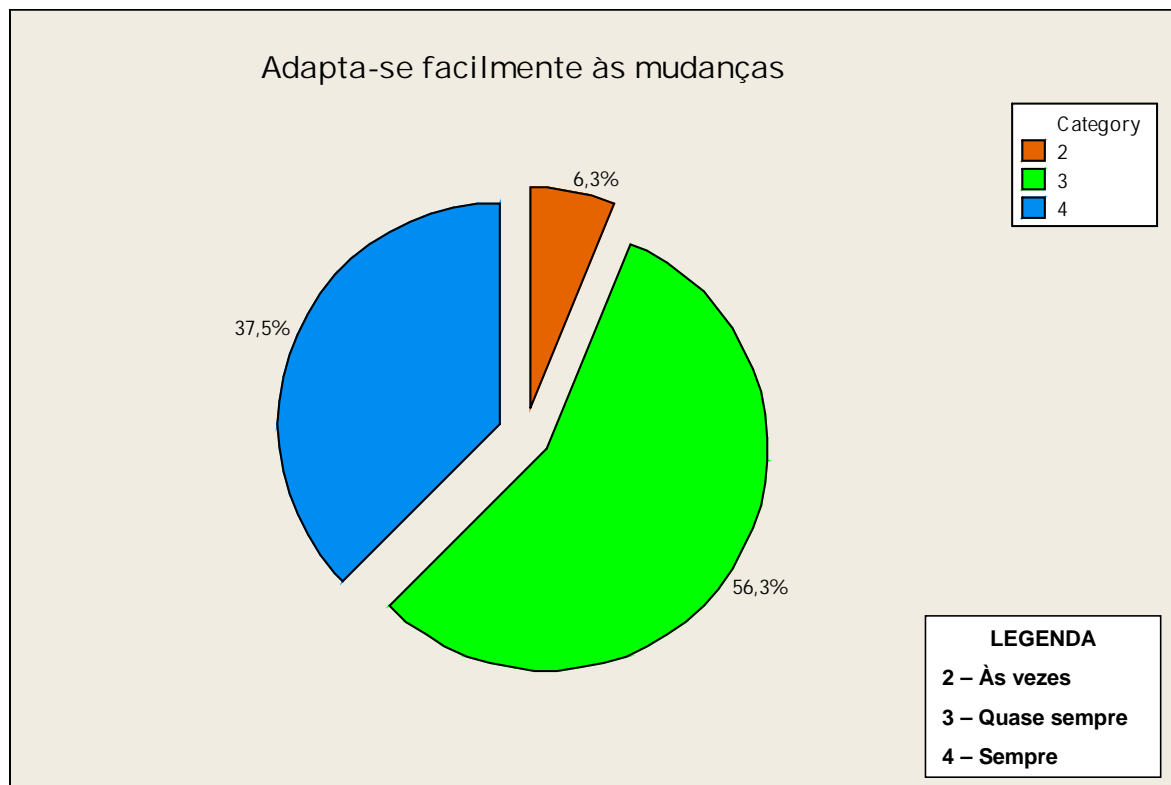


Figura 20 – Gráfico da questão 10 se o colaborador adapta-se facilmente as mudanças.

A habilidade de aceitar e adaptar-se as mudanças e transformações que podem ocorrer é um ponto positivo na gestão por competências. O resultado de 37,5% na categoria 04 (quatro) é favorável já o percentual restante de 62,60% distribuídos nas categorias 02 (dois) e 03 (três) necessita desenvolver.

Atitudes

A categoria 'atitudes' refere-se a valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, diz respeito à predisposição de uma pessoa em relação a outros. É o QUERER FAZER.

O Gráfico 11 desta categoria apresenta o resultado da questão se o colaborador age com ética em relação às pessoas de seu convívio.



Figura 21 – Gráfico da questão 119 se o colaborador age com ética em relação as pessoas no trabalho.

Observa-se um quantitativo de 43,8% de colaboradores que se posicionaram na categoria 03 (três), demonstrando um porcentual de comportamento que precisa ser trabalhado incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Há necessidade de desenvolver comportamentos e amadurecer a liberdade e confiabilidade no relacionamento entre as pessoas.

O Gráfico 12 apresenta o resultado da questão, se o colaborador exerce sua função de modo a elevar a qualidade de seu serviço.

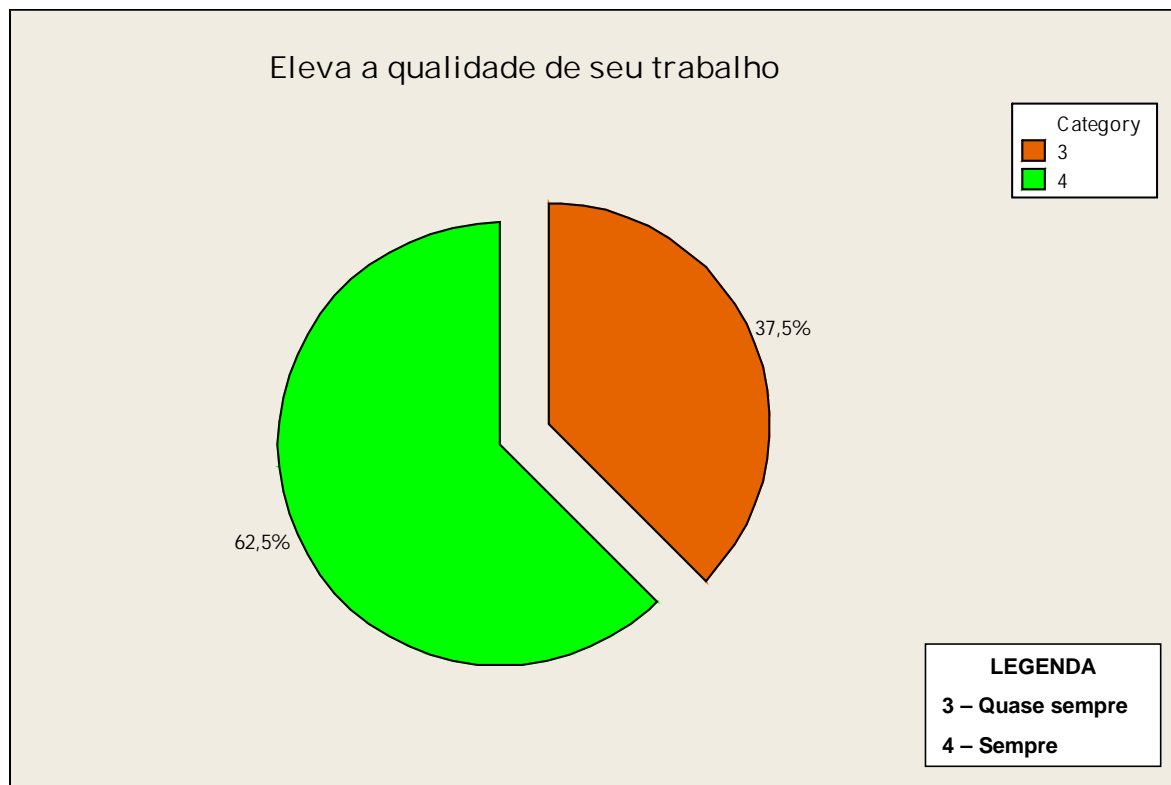


Figura 22 – Gráfico da questão 12 se o colaborador eleva a qualidade de seu trabalho.

Levando-se em consideração que a qualidade dentro de uma organização eleva o potencial competitivo os resultados apresentados nesse gráfico na categoria 04 (quatro) de 62,5% evidencia uma predisposição por parte do colaborador em realizar sua função.

O Gráfico 13 apresenta o resultado da questão, se o colaborador contribui para um clima favorável.

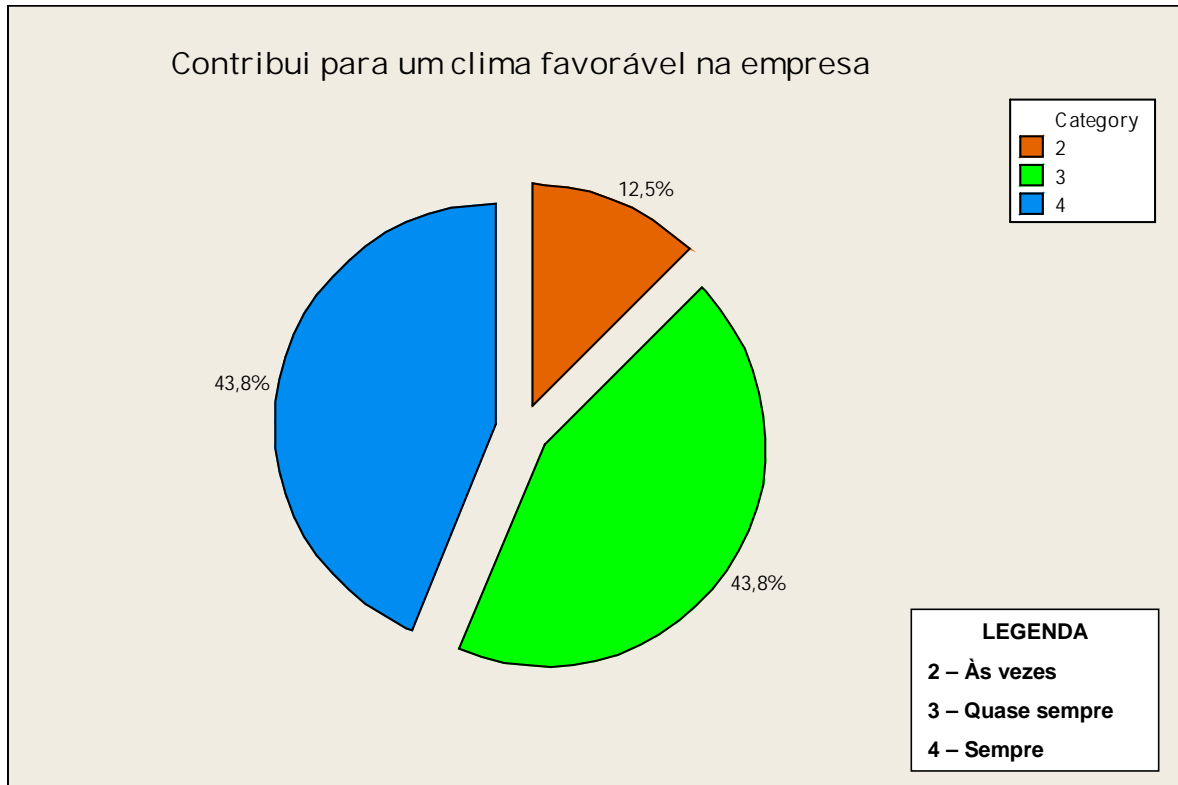


Figura 23 – Gráfico da questão 13 se o colaborador contribui para um clima favorável na empresa.

O resultado das categorias 02 (dois) e 03 (três) somando um percentual de 56,30% dos colaboradores, percebe-se que a interação psicológica entre colaborador e organização está baixa. A integração social da empresa deve ser encarada em termos de grupos de pessoas, preocupadas com o intercambio de seus recursos com base nas expectativas em que cada um avalia o que está oferecendo e o que está recebendo tentando elevar o clima organizacional.

O Gráfico 14 mostra o resultado se o colaborador aceita opiniões e sugestões de mudanças de forma a contribuir para melhoria do processo.

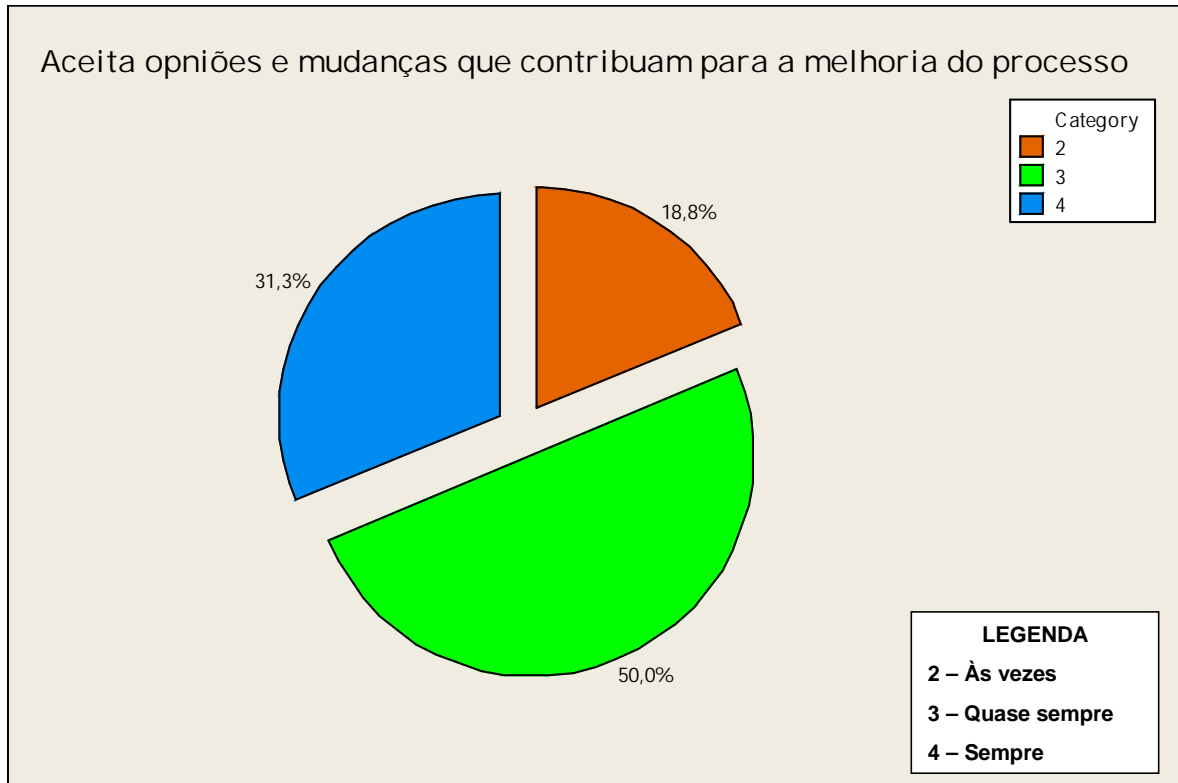


Figura 24 – Gráfico da questão 14 se o colaborador aceita opiniões e mudanças que contribuem para melhoria do processo.

As mudanças são desafios para qualquer pessoa ou organização, tem que estar preparados. O resultado da categoria 04 (quatro) demonstra que 50% dos colaboradores estão preparados a preocupação é com os outros 50%. As mudanças fazem parte do dia a dia das organizações e ela pode ser mais rápida quando as pessoas percebem os motivos reais e francos que levam a organização a mudar o método de gestão de seus resultados.

O Gráfico 15 evidencia resultado da questão é comprometido com suas ações de acordo com metas estabelecidas.

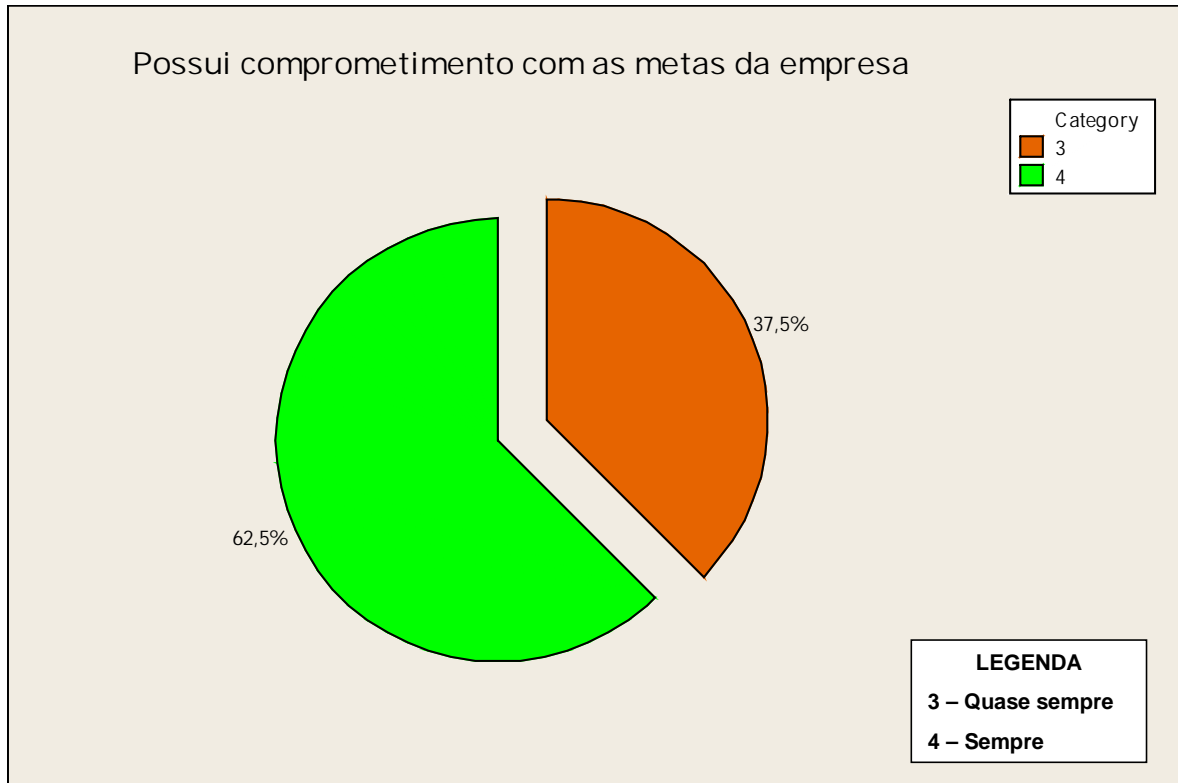


Figura 25 – Gráfico da questão 15 se o colaborador tem comprometimento com as metas da empresa.

Observa-se um quantitativo de 37,5% de colaboradores que se posicionaram na categoria 03 (três), demonstrando um percentual de comportamento não comprometido com a organização. As metas são parâmetros-chave para o que se pretende atingir e devem ser estabelecidos de comum acordo e observados através de mecanismos que permitam medir e verificar.

2.11 CONSIDERAÇÕES

A análise realizada através do questionário é somente parte de um sistema de mensuração em que quando as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir do comportamento que adotou no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, então, faz-se necessário descrever os comportamentos desejados, os quais constituirão os objetivos institucionais do treinamento.

A organização estuda precisa adotar a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional). E em razão de seus objetivos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

5. MODELO PROPOSTO

Este capítulo propõe um modelo de avaliação de competências em cada uma das perspectivas organizacionais e individuais da avaliação de desempenho com foco em competências. Deste modo, o modelo proposto parte da iniciativa de estimular a formação e desenvolvimento gerencial de uma empresa de reciclagem que venha a contribuir para a construção de um perfil gerencial que busque vencer as carências e minimize as lacunas de competências ou discrepâncias entre o que os colaboradores são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências desejadas) na descrição da função.

Mediante o modelo das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, apresentamos a hipótese da estratégia, em que cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação a partir da perspectiva de crescimento e aprendizado, para os processos internos, clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia, o mapa estratégico da figura 13, demonstra que a responsabilidade da organização contribui para o alcance dos objetivos em todas as demais perspectivas do BSC. A partir da avaliação das competências técnicas e comportamentais acontece a promoção do desenvolvimento profissional, através da elaboração de um plano de cargos e salários e realização de cursos e treinamento, pode contribuir para uma mão-de-obra melhor qualificada, que por sua vez, contribui para elevar o grau de satisfação dos clientes que normalmente elevam as vendas, conseqüentemente, aumentam o retorno sobre o investimento.

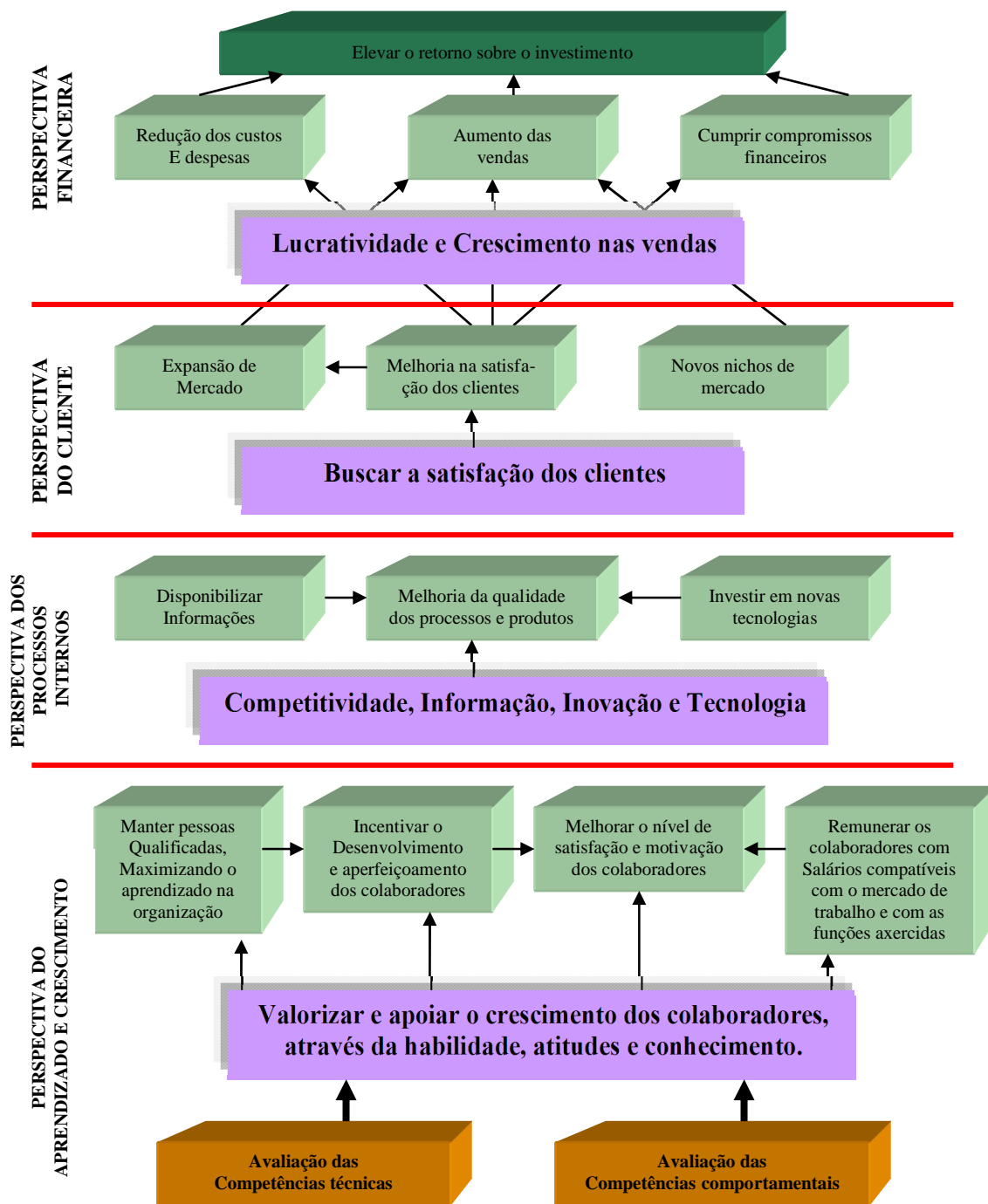


Figura 26 – Mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard*.
 Fonte: (Adaptado de Kaplan e Norton, 2000).

2.12 DESENVOLVIMENTO DO MODELO PROPOSTO

Os modelos de gestão por competências podem ser concebidos de várias formas dependendo do método utilizado. O modelo deve abranger um conjunto de referencias que

ofereçam condições de compreender a realidade organizacional e ferramentas para agir sobre ela. De acordo com Fischer (2002), modelo de competências é uma ferramenta de decisão que descreve as capacidades-chave para realizar um trabalho específico.

Neste item do capítulo, apresentaremos o modelo proposto idealizado a partir de um fluxograma baseado no *Balanced Scorecard* - BSC na perspectiva do aprendizado e do crescimento, representado pelo Quadro 03, de forma a traçar o perfil da organização, seus problemas e oportunidades, seus processos e o conhecimento que está envolvido em cada tarefa.

<p>ETAPA 01 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Identificar Problemas e Oportunidades Realidade Organizacional Soluções</p>
<p>ETAPA 02 LEVANTAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Departamentos Cultura Processos Recursos Pessoas Competências</p>
<p>ETAPA 03 ANÁLISE DO PROCESSO</p>	<p>Detalhamento dos Processos</p>
<p>ETAPA 04 DESCRIÇÃO DE COMPETENCIAS</p>	<p>Avaliação de Competências</p>

Quadro 04 – Modelo proposto,
Fonte: elaborado pelo autor.

- ETAPA 01: esta etapa é voltada para identificação dos problemas, oportunidades e possíveis soluções, têm o objetivo de definir o foco do trabalho utilizando como referencial o Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* - BSC. De modo que, a identificação de problemas e oportunidades, e conseqüentemente as competências individuais relacionadas com as possíveis soluções, estarão vinculadas à estratégica organizacional.

Nesta fase o analista descreve o contexto da organização a fim de posicionar melhor os problemas e oportunidades dentro da realidade da organização levando-se em consideração: a missão, a visão, os objetivos da organização, estratégias, cadeia de valores e fatores externos. Dessa forma, problemas, oportunidades e soluções baseadas em conhecimento devem ser julgados dentro de uma perspectiva empresarial ampla e real, sendo necessária uma compreensão realista e explícita desse contexto. Após todo o levantamento dos problemas e oportunidade e como eles se enquadram dentro da organização, o analista criará uma lista de possíveis soluções para os problemas percebidos.

- ETAPA 02: nesta etapa o analista faz um levantamento da estrutura organizacional, seus departamentos, grupos, unidades, seções, etc. O levantamento de processos, pessoas envolvidas, recursos utilizados nos processos de negócios, bem como o conhecimento envolvido são itens que serão listados nesta fase. A cultura organizacional também é levada em consideração nesta fase, e este é um ponto muito importante, pois trata das regras escritas (e não escritas) da empresa, o estilo de trabalho, a comunicação (que quem nunca obedece a um organograma). Os aspectos de cultura são importantes porque pode ter influência direta na viabilidade de uma solução.

- ETAPA 03: durante esta etapa do modelo, realiza-se uma análise dos processos de negócios. Trata-se de um detalhamento dos processos levantados na fase anterior, apresentando quais são as tarefas que compõem cada processo.

Neste momento, cada tarefa será avaliada, e deverá estar explícito qual o tipo de competência exigida para a execução de cada tarefa, qual o tipo de conhecimento que é utilizado, se este conhecimento é intensivo e qual é a importância desta tarefa dentro do domínio do problema. A análise detalhada de um processo pode resultar na percepção de processos falhos o que mostraria a necessidade de realizar uma reengenharia de processos.

- ETAPA 04: esta etapa traz a relação de competências necessárias para cada tarefa, e explicita alguns detalhes sobre eles. Neste momento, será descrito apenas quem possui o conhecimento, onde ele é utilizado, se sua utilização ocorre de forma correta, no lugar e no tempo correto. Esta pequena descrição permitirá olhar de forma crítica a competência organizacional e a competência humana para avaliar de forma a obter a melhor solução para os problemas levantados.

2.13 REPRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O modelo proposto neste trabalho tem o objetivo de identificar e mensurar as competências individuais necessárias à implementação estratégica organizacional, e esta composto por 04 (quatro) etapas: 01 - Identificar problemas e soluções; 02 - Mapear processos críticos; 03 - Identificar Competências; e 04 – Avaliação das Competências.

Conforme esquematizado na Figura 06, o modelo destas etapas é **cíclico**, desenvolvido a partir de informações obtidas no Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* - BSC. O produto final do modelo é o Mapa das Competências Estratégicas.

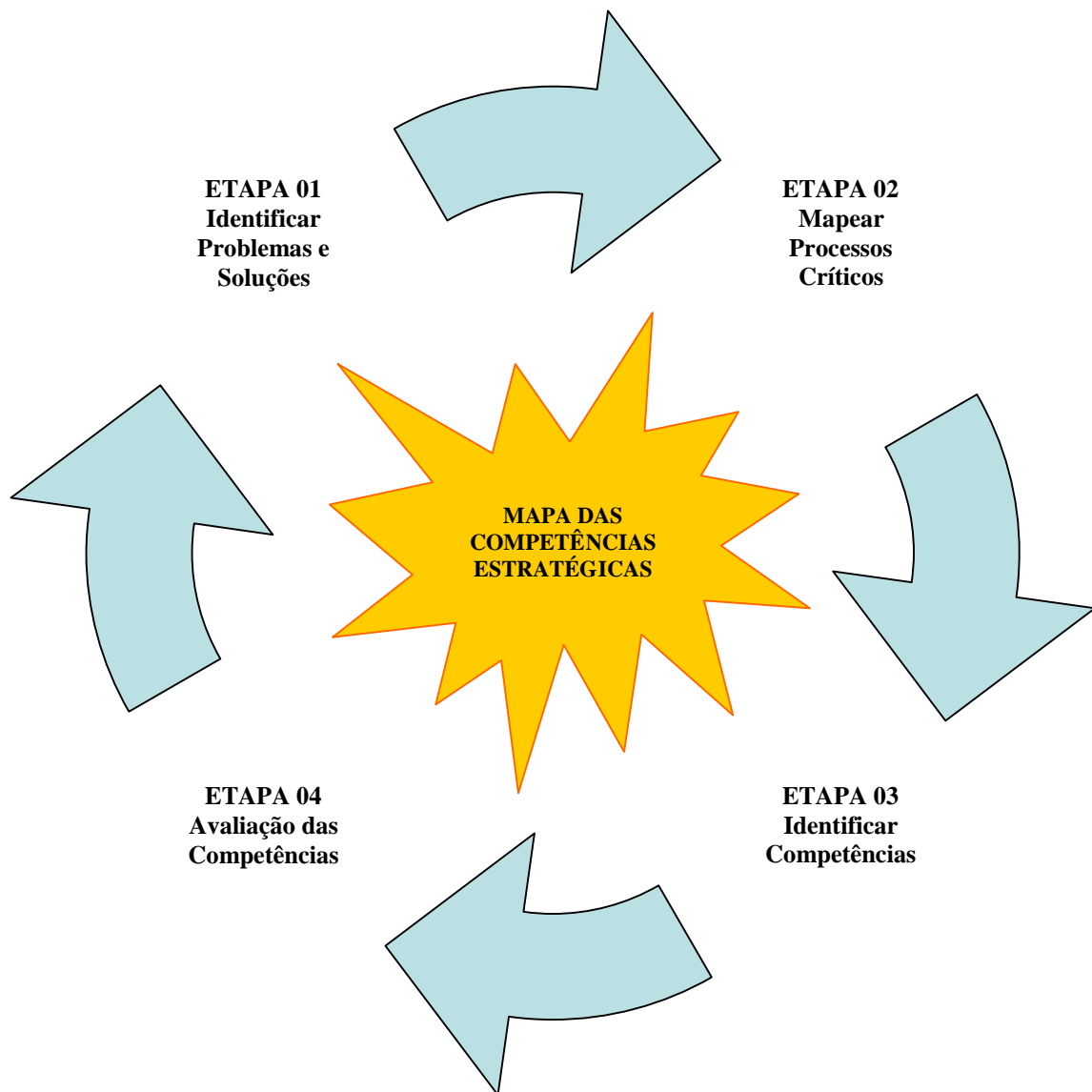


Figura 27 - Etapas do modelo proposto
Fonte: elaborado pelo autor

ETAPA 01 – IDENTIFICAR PROBLEMAS E SOLUÇÕES

Esta etapa tem o objetivo de definir o foco de aplicação do modelo, o qual deve ser estabelecido a partir dos objetivos apresentados no Mapa Estratégico. Se bem realizada, permite que sejam evitadas listas de competências individuais extensas, complexas e sem objetividade.

Como o Mapa Estratégico apresenta a relação causal entre os objetivos estratégicos das diversas perspectivas do *Balanced Scorecard*, sua análise permite identificar quais as questões estratégicas mais importantes para a implementação estratégica. Estas questões devem ser utilizadas para identificar os processos críticos e, posteriormente, para a identificação das competências individuais que os funcionários devem desenvolver. O produto desta etapa deve ser uma lista com os principais problemas e/ou oportunidades relacionadas com a implementação estratégica, bem como suas possíveis soluções.

ETAPA 02 – MAPEAR PROCESSOS CRÍTICOS

O mapeamento dos processos deve ser realizado somente para aqueles processos realmente importantes para a implementação estratégica. A identificação desses processos deve ser realizada com base nos problemas e/ou oportunidades identificadas na etapa anterior.

O mapeamento deve ser realizado de forma a permitir a identificação dos recursos necessários para sua correta execução. A lista dos recursos necessários, bem como as demais informações obtidas durante o mapeamento dos processos, deverá ser utilizada para a posterior identificação das competências individuais. O produto da presente etapa é o mapeamento dos processos estratégicos críticos com o detalhamento dos diversos recursos.

ETAPA 03 – IDENTIFICAR COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS

De acordo com o objetivo de mensuração de competências estabelecida neste trabalho, a identificação das competências deve ser realizada através de diferentes tarefas:

Identificar Conhecimentos

Levando-se em conta que o colaborador é um repositório de conhecimento e que faz parte da organização, entende-se a sua importância. Esta atividade de identificar conhecimento deve utilizar como instrumento de mapeamento o formulário. No referido formulário estão disponíveis campos onde devem ser listados os conhecimentos relacionados com os recursos listados durante o mapeamento dos processos. As categorias de conhecimentos que deveram ser apresentadas no formulário podem ser modificadas ou adaptadas em função das particularidades de cada caso.

Após a elaboração de uma lista preliminar de conhecimentos, estes devem ser agrupados visando eliminar repetições e estabelecer o consenso sobre a nomenclatura que será utilizada. O produto desta etapa deve ser uma lista com os conhecimentos necessários para a realização das atividades identificadas durante o mapeamento dos processos críticos.

Identificar comportamentos esperados

A descrição de uma competência representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer, as habilidades e atitudes, são rótulos aplicados aos comportamentos que devem ser apresentados pelas pessoas. Neste sentido, a identificação das características pessoais necessárias ao bom desempenho nas atividades profissionais deve ser precedida pela identificação dos comportamentos esperados. Esta etapa de identificação de comportamentos poderá ser feita através de um roteiro de perguntas de acordo com a competência e a atividades que o colaborador irá desenvolver.

Identificar características pessoais

Respondido as perguntas para identificação dos comportamentos esperados, os comportamentos similares devem ser agrupados e traduzidos em termos de características pessoais. A tabulação dos comportamentos é também uma oportunidade de ratificar os conhecimentos já identificados.

ETAPA 04 – ESTRUTURAR MAPA DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

Esta etapa de estruturação do mapa das competências estratégicas realiza a vinculação das competências identificadas nas etapas anteriores com o mapa estratégico da empresa. O Mapa das Competências passa a ser um adendo do Mapa Estratégico Organizacional e, nesse

sentido, sua estrutura deve estar adequada à estrutura do Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard - BSC*.

O principal objetivo do Mapa das Competências Estratégicas é permitir que os gestores Conheçam e gerenciem as competências necessárias para a implementação estratégica. Como o modelo foi elaborado a partir da estrutura do *Balanced Scorecard - BSC*, as competências identificadas estarão voltadas para os problemas ou oportunidades identificadas a partir das perspectivas do *BSC*.

2.14 RESUMO DO MODELO PROPOSTO

O modelo proposto foi apresentado no item 5.2 através de um fluxograma especificando cada etapa, neste momento, o quadro 04 caracterizará um resumo do modelo proposto.

	OBJETIVO	AÇÕES	RESULTADOS ESPERADOS
ETAPA 01	Definir o foco da modelagem de competências.	Identificados problemas e/ou oportunidades de melhorias relacionadas com a estratégia organizacional.	Lista das prioridades de atuação (problemas, oportunidades de melhoria e possíveis soluções).
ETAPA 02	Mapear os processos críticos para a implementação estratégica.	Detalhar os processos críticos para a implementação das possíveis soluções.	Mapeamento dos processos críticos, com detalhamento dos recursos necessários.
ETAPA 03	Identificar as competências necessárias à execução dos processos críticos.	Identificar os conhecimentos e características pessoais necessárias ao bom desempenho das atividades mapeadas nas etapas anteriores. A identificação das competências deve partir dos comportamentos esperados.	Perfil de competências para os diversos profissionais relacionados com os processos críticos.
ETAPA 04	Elaborar o mapa das competências.	Vincular as competências identificadas ao Mapa Estratégico através do Mapa das Competências Estratégicas.	Mapa das Competências Estratégicas vinculado ao Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> .

2.15 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO PROPOSTO

As empresas são concebidas como sistemas integrados, com responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. Coerente com o conceito multidimensional de competências, sistêmicas, dinâmicas, cognitivas e holísticas, a empresa é um instrumento a serviço das pessoas, em níveis individuais e coletivos. É neste sentido que são concebidas a gestão do conhecimento e a gestão por competências.

As duas abordagens seguem em direção includente, que combina o coletivo com o individual, o econômico com o social. Neste sentido, o modelo proposto foi desenvolvido buscando a vinculação da estratégia organizacional com as competências individuais e partindo da premissa do objetivo geral deste trabalho a modelagem de competência está direcionada aos objetivos estratégicos da organização e o Mapa Estratégico do Balanced Scorecard.

A proposta do modelo é que a vinculação das competências individuais com os objetivos estratégicos ocorra em dois momentos: no início do processo, para identificar as competências, e ao final, para associar as competências identificadas com o Mapa Estratégico através de uma estrutura denominada de Mapa das Competências Estratégicas.

A vinculação com o BSC facilita o processo de aceitação do modelo de competências por parte daqueles profissionais que poderão ter suas carreiras afetadas pela implantação do novo modelo de gestão de pessoas, pois, conforme já apresentado, o Balanced Scorecard traduz a estratégia da organização em objetivos e medidas de fácil entendimento e realiza a comunicação desses objetivos e medidas por toda a empresa. Sendo o BSC um sistema de gestão plenamente aceito pela empresa, acredita-se que as ações derivadas desse sistema terão maior facilidade para serem difundidas entre os funcionários.

Neste trabalho a participação dos funcionários na aplicação do modelo proposto pode acontecer durante todas as etapas, entretanto sugere-se que a primeira etapa seja definida junto aos gestores da empresa e somente nas demais, quando os processos estratégicos já estão identificados, os demais funcionários devem ser incluídos no processo.

Em relação à flexibilidade e dinamicidade do modelo, entende-se que a vinculação com o Mapa Estratégico seja suficiente para garantir a ligação com as novas diretrizes estratégicas, permitindo que ocorram constantes atualizações.

Por fim, ressalta-se que, uma vez que o modelo proposto tome como referência as informações contidas no Mapa Estratégico, sua aplicação prática fica restrita a empresas que utilizam o Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.

CONCLUSÃO

Para as organizações participarem hoje, de uma sociedade com suas contradições e potencialidade não é um processo simples, a posição que uma empresa aspira depende das competências que ela acumulou e pode disponibilizar para o desempenho da rede como um todo. Neste estudo, o que proporcionou maior motivação foi o de compreender o processo de geração do conhecimento, seu armazenamento e troca, as formas de mensurá-lo.

Sendo assim, o modelo proposto demonstra que a vinculação das competências individuais com os objetivos estratégicos ocorra de forma a associar as competências identificadas com o Mapa Estratégico através de uma estrutura baseada no *Balanced Scorecard*.

A vinculação com o BSC facilita o processo de aceitação do modelo de competências por parte daqueles profissionais que poderão ter suas carreiras afetadas pela implantação do novo modelo de gestão de pessoas, pois, conforme já apresentado, o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia da organização em objetivos e medidas de fácil entendimento e realiza a comunicação desses objetivos e medidas por toda a empresa. Sendo o BSC um sistema de gestão plenamente aceito pela empresa, acredita-se que as ações derivadas desse sistema terão maior facilidade para serem difundidas entre os funcionários.

Uma das formas de buscar o apoio dos funcionários em projetos dessa natureza é através de sua participação direta na modelagem das competências.

A participação dos funcionários na aplicação do modelo proposto neste trabalho pode ser realizada durante todas as etapas, entretanto sugere-se que a primeira etapa seja definida junto aos gestores da empresa e somente nas demais, quando os processos estratégicos já estão identificados, os demais funcionários devem ser incluídos no processo.

Em relação à flexibilidade e dinamicidade do modelo, entende-se que a vinculação com o Mapa Estratégico seja suficiente para garantir a ligação com as novas diretrizes estratégicas, permitindo que ocorram constantes atualizações.

Por fim, ressalta-se que, uma vez que o modelo proposto toma como referência as informações contidas no Mapa Estratégico, sua aplicação prática fica restrita a empresas que utilizam o Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.

No contexto deste trabalho, o objetivo do estudo de caso foi propor a avaliação do comportamento, permitindo identificar pontos fortes, limitações e possíveis oportunidades de melhoria. Assim sendo, considera-se que o estudo de caso atingiu seu intento e que o modelo é apto a obter os resultados a que se propõem.

Em relação ao desenvolvimento de cada etapa, pode-se inferir que:

Com o propósito de verificar a aplicabilidade e as oportunidades de melhoria do modelo proposto, o estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa que reúne as características necessárias para a efetiva utilização do modelo. O principal critério utilizado na seleção da empresa foi à utilização de um sistema de gestão baseado nas premissas do *Balanced Scorecard*.

O estudo de caso permitiu verificar que o modelo proposto é capaz de alcançar os resultados esperados. Cada etapa do modelo pode ser exequível, uma vez que sua combinação forma um conjunto articulado de ações que culmina com a obtenção e representação das competências individuais relevantes para a implementação estratégica.

O Modelo de Mensuração das Competências, além de possuir uma estrutura simples, permite que conhecimentos e características pessoais sejam associados a uma cadeia de objetivos estratégicos. É importante salientar que, sem a utilização dessa associação entre competências individuais e Mapa Estratégico, seria praticamente impossível entender como estes requisitos podem influenciar nos objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Magda. **Como escrever Teses e Monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANSOFF, H.I. **Implantando a administração estratégica**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Jorge Serqueira de. **Administração de Materiais**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA TÉCNICA DE CELULOSE DE PAPEL – ABTCP. São Paulo: Globo, n. 169, out 2004.

BATALHA, Fernando Monteiro. **SIPCP: Sistema integrado de programação e controle da produção: um modelo cibernético de Administração Industrial**. UFAM, 2001.

BEATTY, Richard; BECKER, Brian; HUSELID, Mark. **Scorecard para Recursos Humanos – conceitos e ferramentas para medir a contribuição de equipes**. Campus. Rio de Janeiro, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n. 1, p. 8 -15, jan./mar. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura Organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de Gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, mar./abr.2000.

_____; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João B. Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão pó competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro. Editora: FGV, 2006.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana. 1998.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; HLOECKNER, Mônica C. **Administração – Teoria e Processo**. Pearson. São Paulo, 2005.

CHAUÍ, Marilena. **Introdução à história da filosofia**. 2, ed. São Paulo: Companhia de Letras, 2002, v.I.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégia. Da empresa que temos para empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo. Saraiva, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

_____. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora Gente, 2001.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EDVINSSON, Leif. **Longitude Corporativa – Navegando pela Economia do Conhecimento**. M. Books. São Paulo, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Ademir Antonio et al. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do Conhecimento – Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MACHADO, Magali dos Santos; VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Forecasting core competencies in the R&D Environment**. R&D Management Review, Manchester, UK, v. 31. n. 3, p. 249-255, 2001.

KAPLAN, Roberto S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo as competências dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por competência: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento** . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____; VESPA, Marcia. **Gestão do desempenho Integrando Avaliação e Competências com Balanced Scorecard: Integração dos instrumentos da gestão do desempenho humano com as estratégias empresariais** . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986 (Temas básicos de educação e ensino).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MERY, C. A. PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na empresa**. São Paulo: Campos, 1997.

PRAHALAD, C.K. HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGO, 1998.

QUEL, Luiz F. **Gestão do Conhecimento – e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

RIGGS, James H., **Administração da Produção: planejamento, análise e controle, uma abordagem sistemática**. São Paulo. Atlas, 2 v.il, 1976.

ROBBINS, S. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Augusto César Barreto. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio** . Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a Consolidação da Gestão Estratégia de Recursos Humanos** . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

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

_____. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações.** Documento preliminar preparado como material de apoio aos Cursos de Extensão do programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFRGS, 2002.

SILVA, Christian Luiz. **Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade.** Revista FAE BUSINESS, n. 1, nov. 2001.

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

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três Metodologias: Acadêmica, da Ciência e da Pesquisa.** Belém: UNAMA, 2003.

ZARIFIAN, P. A. **Gestão da e pela competência.** Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

_____. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo. Editora Atlas, 2001.

ANEXOS

Caros colaboradores,

Este questionário é parte de um trabalho de pesquisa que está sendo desenvolvido nesta empresa de reciclagem de papel. A pesquisa trata da Gestão de / por Competências que significa, gerenciar um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho.

Diante do exposto, gostaria que fosse respondido o questionário, levando em consideração que é uma avaliação vertical, ou seja, você irá avaliar individualmente o subordinado imediato e mantendo a confidencialidade das respostas.

De acordo com os atuais objetivos estratégicos da organização em que você trabalha, assinale um número de 1 a 4, na escala de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera cada uma das questões relacionadas. Lembre-se: quanto mais próximo do número 1 você se posicionar menor o grau de importância referente à questão, e quanto mais próximo do número 4 você se posicionar maior o grau de importância.

Agradecemos à participação de todos.

Avaliador: _____

Função: _____

Colaborador que está sendo avaliado: _____

Função: _____

Componentes de Competências Profissionais

CONHECIMENTOS:

- 1- O colaborador possui conhecimento sobre o regime interno da organização elaborado de acordo com as normas da ISO 9001?
 - ① Não tem conhecimento
 - ② Tem pouco conhecimento
 - ③ Conhece razoavelmente
 - ④ Conhece totalmente

- 2- O colaborador conhece a missão e os objetivos da organização?
 - ① Não tem conhecimento
 - ② Tem pouco conhecimento
 - ③ Conhece razoavelmente
 - ④ Conhece totalmente

- 3- Na sua visão de superior imediato, você acredita que o colaborador possui capacidade, conhecimento e/ou competência (características essenciais) exigidas para a função que ele exerce?
 - ① Não tem conhecimento
 - ② Tem pouco conhecimento
 - ③ Conhece razoavelmente
 - ④ Conhece totalmente

- 4- O colaborador possui conhecimento sobre os processos operacionais desenvolvidos pela ISO 9001 na máquina de papel?
 - ① Não tem conhecimento
 - ② Tem pouco conhecimento
 - ③ Conhece razoavelmente
 - ④ Conhece totalmente

- 5- O colaborador tem conhecimento sobre modelos de gestão de desempenho desenvolvidos dentro da organização?

- ① Não tem conhecimento
- ② Tem pouco conhecimento
- ③ Conhece razoavelmente
- ④ Conhece totalmente

HABILIDADES:

6- Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia?

- ① Nem um pouco
- ② Estritamente necessário
- ③ Razoavelmente
- ④ Totalmente

7- O colaborador é capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade?

- ① Nem um pouco
- ② Estritamente necessário
- ③ Razoavelmente
- ④ Totalmente

8- Quando a função que o colaborador exerce apresenta problemas com o qual tem que lidar, ele é ágil e consegue resolver de maneira satisfatória, sem pedir apoio superior?

- ① Nunca consegue resolver sozinho
- ② Às vezes precisa pedir apoio
- ③ Quase sempre resolve sozinho
- ④ Sempre resolve sozinho

9- No setor que seu colaborador trabalha, o que ele faz pode -se dizer que se diferencia dos demais?

- ① Nunca
- ② Às vezes
- ③ Quase sempre

④ Sempre

10- O colaborador consegue adaptar-se facilmente diante de novas experiências e/ou mudanças?

① Nunca

② Às vezes

③ Quase sempre

④ Sempre

ATITUDES:

11- O colaborador age com ética em relação às pessoas no trabalho?

① Nunca

② Às vezes

③ Quase sempre

④ Sempre

12- O colaborador no exercício de sua função eleva a qualidade de seu trabalho?

① Nunca

② Às vezes

③ Quase sempre

④ Sempre

13- O colaborador contribui para um clima favorável de trabalho?

① Nunca

② Às vezes

③ Quase sempre

④ Sempre

14- O colaborador aceita opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para melhoria do processo?

① Nunca

② Às vezes

③ Quase sempre

④ Sempre

15- O colaborador é comprometido em suas ações de acordo com o estabelecimento de metas e objetivos da sua área?

① Nunca

② Às vezes

③ Quase sempre

④ Sempre

OBRIGADA