

ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS BÁSICAS DAS LIDERANÇAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

Letícia de Quadros Marchese¹

Alexandre Schneider²

Resumo: As pessoas constituem o grande diferencial competitivo, pois são elas que fazem com que a organização atinja ou não os seus objetivos traçados no planejamento estratégico. Por isso este trabalho teve como objetivo principal o alinhamento das competências comportamentais das lideranças das fábricas de rações do Grupo Avipal com as necessidades expressas no planejamento estratégico, traduzidas na visão dos diretores e gerentes das unidades da empresa analisada. O trabalho seguiu as etapas de: análise do histórico da empresa e do seu planejamento estratégico; pesquisa de materiais e conceitos de competências; trabalho de pesquisa com os líderes; entrevista com o coordenador corporativo das fábricas de rações; análise das competências dos formulários de avaliações de desempenho 2006 e a criação e validação oficial das competências. O trabalho culmina com propostas de ações para o alinhamento das competências que foram descritas com o planejamento estratégico da organização participante do estudo.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas num contexto de globalização no qual as mudanças são rápidas e constantes. Por isso, só conseguem sobreviver as que desenvolvem modelos eficazes de estrutura, processos e gestão, alinhados a um planejamento estratégico bem elaborado.

Entretanto, ter um planejamento bem estruturado e não o pôr em prática não basta. Precisa-se de pessoas para executá-lo, pois são elas que adicionam valor e asseguram a sobrevivência da organização. Por esse motivo, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia de capital humano é fundamental para a conquista dos objetivos.

Com isso, cresce a cada dia a importância da área de Recursos Humanos, que, ao invés de apenas desenvolver as atividades burocráticas (ponto, folha de pagamento e benefícios), passa a atuar também estrategicamente, auxiliando a organização a fazer e a disseminar o planejamento estratégico, alinhando a gestão de processos, pessoas e mudanças.

Segundo Chiavenato (2003), entre alternativas possíveis para a escolha de um caminho a ser seguido, somente uma jornada deve ser eleita pela liderança. Para tanto, recomenda planejar um esforço de alinhamento de percepção quanto ao futuro pretendido.

¹ Bacharel em Administração pela UFSM, com Especialização em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNIVATES.

² Mestre em Administração pela UNIVATES/UFRGS e Professor do Centro Universitário UNIVATES

Tendo presente o conhecimento da necessária sintonia entre o planejamento estratégico da organização e as atividades desenvolvidas pelos seus colaboradores, principalmente as lideranças, o presente trabalho foi desenvolvido nas fábricas de rações do Grupo Avipal e teve como objetivo principal alinhar a definição das competências básicas das lideranças ao planejamento estratégico da organização, traduzidas pela visão da direção da Empresa. Após a definição das competências, foram sugeridas algumas alternativas para desenvolver as competências que foram descritas e com isso atingir o que foi planejado pela organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico

Segundo Fischmann (1991) planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, com base nessa consciência, estabelece o que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

O planejamento estratégico mostra o norte, o rumo que a empresa deve seguir; sem ele, qualquer caminho serviria e não se teria nenhum embasamento administrativo auxiliando na tomada de decisões. Teria-se apenas suposições que poderiam levar tanto aos melhores quanto aos piores resultados.

A Avipal é uma empresa de administração familiar e teve crescimento muito rápido por trabalhar com planejamento em curto prazo e devido à profissionalização da administração, surgiu a necessidade de desenvolver e aplicar o planejamento estratégico que é uma ferramenta vital para a permanência e o crescimento das empresas no mercado. Por isso, em 2004 foi feito planejamento para três anos, o qual era conhecido somente no nível de diretoria e gerência. Contudo, em setembro de 2006, foi elaborado novo Planejamento que contou com a participação da diretoria e de todos os gerentes.

O Planejamento de 2007 a 2011 está muito bem embasado e foi difundido para todos os níveis operacionais da Empresa. Ele contempla as análises dos cenários do macro e a dos do microambiente, tais como: político-legal, macroeconômico, sociocultural, tecnológico, produção de carnes mundial, consumo mundial, perspectivas do consumo mundial, exportação e importação mundial, atrativos da indústria, análise do crescimento, principais concorrentes, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos.

As diretrizes do planejamento estratégico (PE) apresentam as novas definições da Visão, Missão e Valores da Empresa, que são imprescindíveis para que a organização alcance seus objetivos, pois são eles que indicam o rumo que a organização deve seguir e sinalizam a proposta de valor da empresa, ajudando a formar sua imagem frente ao mercado.

Tweed (1998) refere que o foco estratégico começa com a visão. Conforme o autor, para desenvolver e manter o foco estratégico, é preciso partir do zero para saber o que a empresa é e para onde está indo.

A Visão mostra como a Empresa quer ser vista, seja pela sociedade, fornecedores, clientes internos e externos. A Visão da Avipal é "Ser uma das maiores e melhores empresas brasileiras de alimentos, reconhecida e admirada pela sua excelência".

Segundo Certo e Peter (1993), missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. A ter por missão: "Prover alimentos com qualidade".

Os valores são identificados a partir do que a empresa acredita e busca desempenhar com eficiência. Esses devem ser incorporados e praticados pelos colaboradores. Por isso, pode-se dizer que eles são uma base para a formulação das competências. Os valores da Avipal são: "Simplicidade; Austeridade; Espírito empreendedor; Qualidade e excelência nos produtos e serviços; Valorização do ser humano; Ética; Comprometimento; Melhoria contínua; Inovação; Espírito de equipe; Responsabilidade Social".

Para que as novas definições fossem realmente incorporadas pelo capital humano, após a elaboração do novo planejamento estratégico da Empresa, o setor de Recursos Humanos fez um trabalho de *endomarketing* muito forte. Foram realizadas palestras para todos os funcionários sobre o assunto, espalhados cartazes em todas as unidades do Grupo, inserido o logo do Planejamento nas telas de proteção dos computadores e no verso dos crachás de identificação funcional foram colocadas as novas definições. Hoje é sempre divulgado em eventos pertinentes e é repassado para todo novo colaborador no treinamento de integração que é realizado no seu primeiro dia de trabalho.

O trabalho de *endomarketing*, divulgando o planejamento estratégico da Empresa mostra que há grande preocupação da organização, com a absorção pelos colaboradores dos novos conceitos, pois sabe que, para alcançar o que foi planejado, depende diretamente da ação diária dos colaboradores.

2.2. Competência

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

Existem alguns autores que trabalham o desdobramento das competências fazendo metáforas com coisas e figuras - é o caso da árvore das competências. Gramigna (2002) considera que seus três componentes (raízes, tronco e copa), combinados, formam um todo. Quando cada parte recebe tratamento adequado, a árvore segue seu curso natural, cresce sadia, floresce e gera bons frutos.

Analisando a metáfora da árvore, a raiz corresponde à atitude, é o início de tudo e o principal componente da competência, uma vez que está relacionada com querer ser e querer fazer. O tronco corresponde ao conhecimento, quanto maior mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente os diversos desafios do dia a dia. A copa é a habilidade de agir com talento, capacidade técnica, obtendo resultados positivos.

O conhecimento hoje é muito importante para que uma pessoa tenha sucesso e se desenvolva. O mercado de trabalho atual procura cada vez mais pessoas com maior grau de escolaridade e que sejam qualificadas em diversas áreas. A habilidade, que é a destreza em fazer algo, também é importante; porém a atitude é a base de tudo, pois não basta ter conhecimento, destreza, se não há a atitude, que é realmente o colocar em prática o que se aprende e tem de habilidade.

Davis e Newstrom (1996) destacam que a organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização; constituem a vantagem competitiva que representa o “algo mais” que uma organização pode oferecer ao mercado e mostrar-se competitiva; são, ainda, os que fazem a diferença e personalizam-na, fazendo-a distinguir-se de todas as demais.

Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam *feedback* de seu desempenho, participem das decisões que as afetam direta ou indiretamente e possam externar suas opiniões.

Segundo Rabaglio (2005), a realidade que se apresenta nas empresas é que a maioria dos colaboradores não foi selecionada com os critérios de competência, por isso há muitas pessoas fora do perfil, com necessidades de desenvolvimento de competências.

No momento em que não se tem bem definidas as competências do cargo, não há como se fazer um processo de seleção eficiente, nem tão pouco avaliar, dar *feedback* e cobrar algo que não está claro, nem para a própria empresa e tão pouco para o colaborador.

No caso dos gestores, responsáveis pela disseminação da filosofia organizacional, essa definição é fundamental, já que depende deles a formulação de políticas para o alcance das metas e a efetivação das estratégias gerais da organização. Por isso é fundamental saber que competências lhes são necessárias para facilitar o alcance dessas metas.

O primeiro passo consiste, portanto, na identificação das competências organizacionais que adicionem valor à estratégia da organização. Esse processo considera algumas questões, como o número de competências a serem listadas e a melhor forma de identificação das competências (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p.18).

Na Empresa analisada não existe ainda um plano de cargos e salários, mas a sua intenção é implantá-lo em todo o Grupo até 2008. Existe para cada cargo uma descrição básica de perfil que contempla o objetivo, as responsabilidades e as qualificações necessárias para a função, não estando descritas as competências. Isso gera falhas no processo de recrutamento e seleção, tanto interno quanto externo, na forma de gerenciamento das pessoas e, conseqüentemente, nas ações de desenvolvimento dos colaboradores.

Embora não haja a descrição das competências nos formulários de descrição do cargo, os colaboradores que exercem cargos de supervisão, liderança e analistas são avaliados uma vez por ano pelos seus superiores. Essa avaliação é feita formalmente por meio de um formulário padrão que foi criado em 2004 e é padronizado corporativamente para todas as unidades do Grupo. Esse formulário de avaliação não foi elaborado de acordo com o planejamento estratégico da Empresa. Por isso, muitas vezes essas pessoas podem estar sendo avaliadas por competências que não lhes foram atribuídas e, conseqüentemente, não congregarão com o foco estratégico da Empresa.

Como o papel das lideranças é essencial para a organização, uma vez que são elas que devem assegurar foco e propósito para a equipe e assumir pessoalmente as grandes decisões, o trabalho sobre as descrições de competências foi realizado com esses colaboradores.

O administrador, portanto, que responde pela eficiência no desempenho do trabalho de seus colaboradores busca suprir a organização com as competências de que ele necessita para alcançar seus objetivos. Precisa identificar as novas necessidades e oportunidades, buscar vantagem competitiva.

Essa vantagem pode ser a oferta de produto ou serviço conforme especificações exigidas pelo mercado, a um custo minimizado e com qualidade. Isso muitas vezes depende da formação de uma equipe de pessoas com as características e qualificações necessárias. É nesse sentido que o plano de competências e habilidades vem ao encontro dos objetivos das organizações.

3. METODOLOGIA

Quanto a sua natureza, a pesquisa é aplicada, porque visa a solucionar uma necessidade real da organização quanto ao seu alinhamento específico entre competências de seus gestores e filosofia organizacional.

Utiliza-se a pesquisa aplicada, pois segundo Vergara (1998, p. 45), ela “[...] tem por objetivo resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não, e sua finalidade é a prática”.

Na pesquisa utilizou-se também o método dedutivo que, de acordo com Gil (1999 – não confere a data), é o método que parte do geral e, em seguida, desce ao particular. Parte de princípios indiscutíveis e verdadeiros, possibilitando chegar a conclusões formais, por meio de sua lógica.

Usa a lógica para que, a partir de duas premissas, se retire uma terceira – são citadas 4, que será chamada de conclusão:

- 1ª aplicação de um questionário sobre o tema ao grupo de gestores;
- 2ª tabulação dos resultados dos questionários e confirmação das competências encontradas com os coordenadores das unidades fabris;
- 3ª comparação das competências definidas com os coordenadores com aquelas constantes nos formulários de avaliação de desempenho da empresa;
- 4ª proposta para implementação da descrição de competências a serem avaliadas nos gestores para melhorar alinhamento à estratégia geral da empresa.

Cada uma dessas etapas está descrita no capítulo a seguir com os respectivos resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 As competências necessárias – de quem? na visão do grupo de gestores

Conforme Bennis (1996), dificilmente missão, visão e objetivos são alcançados sem que haja liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito; logo, é preciso maguinar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e criatividade. Esse é o papel da liderança. É um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais.

Para analisar o que as lideranças pensam que devem possuir de competências e também medir o que sabem sobre o assunto, foi realizado um trabalho em grupo em um encontro do Programa de Capacitação de Gestores, no qual os líderes foram divididos em quatro grupos de seis pessoas. O formulário aplicado encontra-se no ANEXO 1.

Os grupos apresentaram as seguintes competências:

Conhecimentos – conhecimento das políticas internas e externas da empresa, de relacionamento entre colaboradores, do negócio da empresa, da rotinas de trabalho do setor, das políticas de segurança, técnico, de gestão de pessoal, do cliente e do produto, teórico, administrativo, de qualidade, das normativas de BPF (5S, APPCC) específicas de cada área, dos objetivos do cargo - alinhar empresa com o que se faz;

Habilidades – desempenho das rotinas de trabalho, de relacionamento interpessoal, de comunicação, coleguismo, facilidade de adaptação às mudanças, de desenvolver novas atividades e tarefas, de liderança, percepção, visão estratégica e formação de equipe, agilidade, espírito participativo, de equipe, inovação e criatividade, visão sistêmica e empatia;

Atitudes – defender e argumentar seu conhecimento, buscar conhecimento, saber dialogar e ter iniciativa própria, abertura a mudanças, pró-atividade, transmitir segurança,

confiabilidade, comprometimento, responsabilidade, persistência, transparência, ética e liderança.

Nota-se que foram apresentadas pelos grupos algumas, não todas, competências que estão contempladas na Avaliação de Desempenho formal que se encontra no ANEXO 2, e também foram elencadas outras bem mais específicas. Isso se deve ao distanciamento que existe entre a avaliação de desempenho que é realizada uma vez por ano e o acompanhamento e o *feedback* que são fornecidos pelos seus superiores no dia-a-dia.

Como há o esquecimento de algumas competências e a suposição de outras, ocorre distanciamento entre o que a empresa almeja e quer das suas lideranças e o que ela realmente tem.

4.2. O referendo estratégico das competências com a visão da coordenação

Tendo por base as sugestões do grupo de gestores, foi realizada entrevista com o coordenador das fábricas de rações e com o coordenador da unidade de Arroio do Meio no intuito de descrever algumas competências com base nos valores que foram definidos no planejamento estratégico.

As competências previamente definidas foram:

Simplicidade – humildade, empatia. Ter bom relacionamento com todos sabendo se portar e se posicionar perante todos os níveis hierárquicos da organização;

Austeridade – ser honesto e saber utilizar da melhor forma os recursos;

Espírito empreendedor – ser pró-ativo, visionário, vislumbrando oportunidades de melhorias;

Qualidade e excelência nos produtos e serviços – possuir conhecimento técnico da sua área de atuação, conhecer as necessidades do cliente e surpreendê-lo, conhecer e ter atitudes de qualidade – o que significa?;

Valorização do ser humano – ter conhecimento e práticas de gestão de pessoas. Ter foco nas pessoas, experiência em conduzir, desenvolver e formar equipes, motivar e incentivar as pessoas;

Ética – ser honesto. Respeitar normas e políticas da empresa, seguindo os padrões estabelecidos, dando exemplo aos outros colaboradores;

Comprometimento – ter responsabilidade na função que exerce e trabalhar como se fosse o dono do negócio;

Melhoria contínua – buscar sempre o aperfeiçoamento dos conhecimentos;

Inovação – criatividade. A partir dos conhecimentos reinventar, mudar paradigmas.

Espírito de equipe – saber explorar o espírito de equipe, fazendo com que o todo se sobressaia, delegando, aceitando sugestões de melhorias, agindo com o perfil de liderança adequado em cada situação;

Responsabilidade social – satisfazer o cliente interno, externo, acionista e respeitar o meio ambiente e a sociedade.

4.3. Confrontando as competências encontradas com as avaliadas

Na Avipal, desde 2004 existe avaliação de competências formal para os cargos de supervisão, liderança e analistas, que é realizada uma vez por ano, no entanto, estas competências não foram alinhadas ao planejamento estratégico da Empresa. No formulário de avaliação atual são avaliadas as seguintes competências:

Visão estratégica/ Visão sistêmica: capacidade para perceber a integração e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro;

Orientação/ Foco em resultados: postura orientada para a busca contínua do alcance das metas estabelecidas pela empresa;

Gestão de mudanças: capacidade para administrar contextos e situações de mudança;

Liderança/ Formação de equipes: capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, de formação de parcerias e de desenvolvimento de equipe;

Tomada de decisão: capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos;

Capacidade de trabalho em equipe: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos;

Foco no cliente: postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos;

Inovação/ Capacidade empreendedora: facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada;

Realização no trabalho: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, aceitação, realização pessoal e profissional frente ao trabalho.

Nota-se que essas competências são muito importantes no cargo de liderança, porém pode-se ampliar a sua descrição, bem como incluir algumas que são relevantes e não estão contempladas - com isso está-se realmente alinhando as competências ao PE.

4.4. Ajustes e proposições

É importante definir um número ótimo com o qual se quer trabalhar. No caso escolheram-se 14 competências, o que permitiu a unificação de linguagem entre o que já existia, a percepção dos líderes e a percepção dos Coordenadores atreladas aos objetivos da organização.

As competências definidas para os cargos de supervisão, lideranças e analistas foram:

- **Inovação/ Capacidade empreendedora:** apresentar postura visionária, buscando sempre o conhecimento na sua área de atuação, trabalhando focado em melhoria contínua, sendo pró-ativo, identificando novas oportunidades de ação, propondo e implementando soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada;

- **Capacidade de trabalho em equipe:** ter habilidade para interagir com as pessoas de forma simples e empática, relacionar-se de modo construtivo com todos, sabendo se portar e se posicionar perante os diversos níveis hierárquicos da organização, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos;

- **Visão estratégica/ Visão sistêmica:** apresentar capacidade para perceber a integração e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro, sugerindo processos de mudança alinhados ao planejamento estratégico da Empresa;

- **Qualidade e excelência nos produtos e serviços** – possuir conhecimento técnico da sua área de atuação, agir de acordo com as normas e os princípios de qualidade estabelecidos pela empresa, tendo postura orientada para a busca contínua da satisfação e superação das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos;

- **Liderança/Gestão de pessoas:** ter capacidade de lidar de forma empática com as pessoas catalisando os esforços grupais, fazendo com que o todo se sobressaia, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, de formação de parcerias e de desenvolvimento de equipe;

- **Gestão de mudanças:** possuir capacidade para administrar contextos / situações de mudança, estando aberto a novos conceitos e iniciativas. Ser resiliente, conseguir enfrentar situações de crise e de adversidades, superando-as e saindo dessas fortalecido e transformado positivamente;

- **Tomada de decisão:** ter capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, observando a austeridade e a melhor forma de utilizar os recursos, limites e riscos, obtendo e implementando soluções adequadas diante dos problemas identificados;

- **Ética:** ser honesto, respeitar normas e políticas da empresa, seguindo os padrões estabelecidos, dando o exemplo aos outros colaboradores;

- **Responsabilidade social** – interagir com toda a cadeia, satisfazendo as necessidades dos clientes interno, externo e acionistas, respeitando seus fornecedores de produtos e serviços, auxiliando no desenvolvimento da sociedade, preservando o meio ambiente e estabelecendo uma política de boa vizinhança;

- **Orientação/ Foco em resultados:** ter postura orientada para a busca contínua do alcance dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico e das metas propostas para cada área e/ou função;

- **Comunicação:** possuir capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o *feedback* de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes;

- **Motivação/ Energia para o trabalho:** apresentar capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade e energia para o trabalho;

- **Planejamento/Organização:** ter capacidade de planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios válidos, organizando as ações de forma sistemática, atingindo assim os objetivos organizacionais;

- **Conhecimento técnico:** possuir conhecimentos e prática das normas e políticas da empresa, técnico da sua área de atuação.

5. CONCLUSÃO

As reflexões apresentadas neste trabalho sugerem um caminho para que os líderes da Empresa analisada estejam realmente convergindo para o alcance dos objetivos da organização traçados no planejamento estratégico dessa.

Como não existe competência sem o devido conhecimento para ser usado e, conforme se constatou no trabalho de pesquisa realizado com as lideranças, há uma falha no conhecimento das competências que estavam sendo até então avaliadas, o primeiro passo que se julga importante propor é o conhecimento das novas competências que foram validadas pelas lideranças.

Para que os líderes tenham o conhecimento das competências é necessário treiná-los. Por isso, propõe-se à empresa aproveitar o Programa de Capacitação de Gestores, por meio do qual as lideranças se encontram mensalmente e trabalham as competências que foram validadas de forma informativa e prática, atrelando sempre o conceito com a relação do dia-a-dia, utilizando nesses encontros técnicas de trabalho e dinâmicas grupais que possam trabalhar e aperfeiçoar as competências. Com isso, todos terão o conhecimento do que a empresa espera deles em seus cargos ou funções.

Também sugere-se que, para cada líder que for treinado, seja eleito um *coaching*, que será um orientador para esse colaborador. Este dará *feedback* de como ele está agindo com referência à competência cabível ao seu cargo e função. Dessa forma o líder pode tomar ações corretivas o mais breve possível para se adaptar ao que é solicitado pela organização.

Dessa forma estar-se-á aperfeiçoando o autoconhecimento de cada líder e chegando ao desejado, que é um profissional que, se não possuir o conhecimento específico, reflita e busque-o, e, assim que o adquirir, use-o adequada, apropriada, correta e artisticamente.

Após o trabalho de informação e desenvolvimento de competências, é ideal que os coordenadores juntamente com o setor de Recursos Humanos façam a avaliação de desempenho dos colaboradores para verificar se o que é solicitado está realmente sendo executado pelas lideranças. Essa avaliação deverá ser repetida a cada seis meses e, juntamente com o *coaching* o próprio líder deverá fazer um plano de ação de melhorias.

Conclui-se que todos os temas abordados no artigo foram bem embasados e as reflexões são de fácil entendimento e aplicação. Deixa-se como sugestão para futuros trabalhos a elaboração de um projeto de treinamentos para todas as lideranças do Grupo Avipal que contemple todas as políticas, normas da empresa, programas de qualidade, segurança e conceitos comportamentais. Também sugere-se que, juntamente com o Plano de Cargos e Salários, sejam eleitas competências para todos os cargos, as quais devem ser definidas pelo setor de Recursos Humanos juntamente com os líderes e estarem atreladas ao planejamento estratégico da Empresa.

REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2001.

BENNIS, Waren. **Gestão de Pessoas: a formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BIANCHINI, Inês. **Plano de gestão por competências: o caso da transportadora transitio**. 2004. 67f. Monografia (graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário UNIVATES. UNIVATES, Lajeado, 2004.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. **Administração estratégica: em busca do desempenho superior - uma abordagem além do *balance scorecard***. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda - São Paulo: Pioneira, 1992 - v. 1.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAZETA MERCANTIL. São Paulo. **Opinião**. 29 maio 2002. 2p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

TWEED, Stephen C. **Foco estratégico: a vantagem competitiva**. São Paulo: Gente, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

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