



**Luana Karoline Balsan Jank**

**UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA OEE (*OVERALL  
EQUIPMENT EFFECTIVENESS* - EFICIÊNCIA GERAL DE  
EQUIPAMENTO) PARA ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE  
FERRAMENTA PARA ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS**

**Horizontina**

**2015**

**Luana Karoline Balsan Jank**

**UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA OEE (*OVERALL EQUIPMENT  
EFFECTIVENESS* - EFICIÊNCIA GERAL DE EQUIPAMENTO) PARA  
ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA ANÁLISE  
DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina.

ORIENTADOR: Vilmar Bueno Silva, Mestre.

**Horizontina**

**2015**

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:**

**Utilização Da Ferramenta OEE (Overall Equipment Effectiveness - Eficiência Geral De Equipamento) Para Elaboração De Proposta De Ferramenta Para Análise De Recursos Humanos**

**Elaborada por:**

**Luana Karoline Balsan Jank**

como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Engenharia de Produção

**Aprovado em: dd/mm/20aa  
Pela Comissão Examinadora**

---

**Mestre. Vilmar Bueno Silva  
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

---

**Especialista. Ivete Linn Ruppenthal  
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

---

**Especialista. Leonardo Teixeira Rodrigues  
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Horizontalina  
2015**

## **DEDICATÓRIA**

À minha mãe, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Seu cuidado, dedicação e exemplo foram o que deram a esperança para seguir.

A Deus, que escreveu certo em linhas tortas a trajetória que me fez chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a minha mãe, pela vida, pela paciência, força e persistência. Obrigada por aguentar meus conflitos e reclamações.

Ao meu padrasto, por ter entrado na minha vida e sempre me apoiar e dar bons exemplos.

Ao meu namorado, melhor amigo e companheiro de todas as horas, que sempre esteve do meu lado e me apoiou nos momentos difíceis com paciência, carinho e amor.

Ao mestre e orientador, pela paciência e dedicação durante o decorrer do curso e em especial agora, na construção deste trabalho.

À Deus, que me possibilitou estar aqui agradecendo à todos que me ajudaram nessa caminhada.

O coração diz que a vida é curta demais para sermos imparciais. A razão diz que a vida é curta demais para sermos parciais. Cada um defende sua tese, sem defesa, seguimos certos da incerteza. Todos os cálculos indicam uma vida curta demais, mas seguimos, seguimos como se fossemos imortais.

*Humberto Gessinger*

*“Carpe Diem”*

## RESUMO

Com a grande competitividade que as organizações enfrentam e a necessidade de sobrevivência faz-se necessário o uso de ferramentas e técnicas que ajudam a empresa a destacar-se perante o mercado. A gestão de pessoas passou a ser um diferencial dentro do mercado de trabalho, a organização que souber aproveitar este setor se destacará perante as outras. Ao encontro disto surge a necessidade de se ter bons profissionais trabalhando na organização, de saber identifica-los, captá-los e desenvolvê-los. O objetivo deste trabalho é utilizar a ferramenta OEE (*Overall Equipment Effectiveness* – Eficiência Geral de Equipamento) como base para a elaboração de uma proposta de análise de recursos humanos para se atingir o alto desempenho global da empresa, analisando processos de sucessão e a importância de ter profissionais certos e bem treinados para a eliminação de conflitos. Para tanto, a metodologia utilizada consiste em uma pesquisa-ação, onde realiza-se a fundamentação teórica e posteriormente à aplicação dos conceitos baseados em informações. Desta forma, conclui-se que essa ferramenta contribui para a identificação de colaboradores com alto desempenho além de auxiliar na redução de conflitos entre os colaboradores, desenvolvê-los de maneira eficiente e consequentemente faz com que a empresa tenha um diferencial competitivo dentro do mercado. E ainda, por conhecer a ferramenta aumentou-se a satisfação dos colaboradores e, consequentemente, a produtividade da empresa.

**Palavras-chave:** Ferramenta OEE. Perfis de alto desempenho. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento e treinamento.

## ABSTRACT

*With the great competitiveness that the companies face and their need of survival, the use of tools and techniques which help the company stand out in the market become essential. People management turned out to be a highlight within the job market, the organization which knows how to take advantage of this factor will stand out among the others. Seeking this, the need for good professionals working for the organizations becomes essential as well as knowing how to identify, recruit and develop them. The objective of this study is to use the OEE (Overall Equipment Effectiveness) tool as the basis for the elaboration of a proposal for human resources analysis aiming at reaching a high global performance of the company, analyzing succession processes and the importance of having efficient and well trained professionals for conflict solving. To accomplish this, the methodology used is a research-action one, in which the theoretical substantiation is done and after that the use of the concepts based on the information. This way, we have concluded that this tool contributed to the identification of employees with high performance besides helping reducing the conflicts among them, develop them efficiently and as a result, making the company have a competitive factor within the market. And also, for knowing the tool, we obtained an increase on employees' satisfaction and consequently on the company productivity.*

**Key words:** *OEE tool. High performance profiles. People management. Developing and training.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Maslow .....	24
Figura 2: Desempenho x Potencial .....	35
Figura 3: Exemplo de Avaliação de Desempenho por escala gráfica .....	38
Figura 4: Método de escala forçada .....	39
Figura 5: Cálculo do indicador OEE .....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estratégia de Recursos Humanos .....	20
Quadro 2 – Comparativo: O velho e o novo papel dos Recursos Humanos .....	22
Quadro 3 – Aspectos do talento humano .....	26
Quadro 4 – Definições de talentos .....	28
Quadro 5 – Índices e principais paradas .....	45
Quadro 6 – Comparação entre as ferramentas .....	48
Quadro 7 – Ferramenta PAD para nível operacional .....	50
Quadro 8 – Critérios para atribuição das notas .....	50
Quadro 9 – Aplicação da ferramenta PAD no nível operacional .....	51
Quadro 10 – Ferramenta PAD para nível de supervisão.....	53
Quadro 11 – Aplicação da ferramenta PAD para nível de supervisão .....	54
Quadro 12 – Ferramenta PAD para nível gerencial .....	56

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1. JUSTIFICATIVA .....	15
1.2. OBJETIVOS .....	15
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO .....	16
2.2. GESTÃO DE PESSOAS .....	17
2.2.1. Gestão estratégica de pessoas .....	19
2.2.2. Funções da administração de Recursos Humanos .....	21
2.2.2.1. Recrutamento e seleção.....	23
2.2.2.2. Remuneração.....	23
2.2.2.3. Desenvolvimento e treinamento .....	25
2.3. GESTÃO DE TALENTOS.....	25
2.3.1. Identificação de talentos.....	27
2.3.2. Critérios para retenção de talentos .....	28
2.3.3. Práticas de retenção de talentos .....	31
2.3.3.1. Remuneração.....	31
2.3.3.2. Benefícios e recompensas .....	32
2.3.3.3. Qualidade de vida no trabalho.....	32
2.3.4. Papel da liderança.....	33
2.3.5. Avaliação de desempenho e potencial.....	34
2.3.5.1. Ferramentas para avaliação de desempenho .....	37
2.3.5.1.1. Escala gráfica.....	37
2.3.5.1.2. Escala forçada.....	39
2.4. PLANO DE SUCESSÃO .....	39
2.4.1. Planejamento sucessório .....	40

2.4.2. Cultura organizacional.....	41
2.4.3. Importância do treinamento e desenvolvimento pessoal para as empresas ...	41
2.4.4. Overall equipment effectiveness (OEE).....	43
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>46</b>
3.1. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS .....	46
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
4.1. PROPOSTA DA FERRAMENTA PAD PARA NÍVEL OPERACIONAL.....	49
4.2. PROPOSTA DA FERRAMENTA PAD PARA NÍVEL DE SUPERVISÃO .....	52
4.3. PROPOSTA DA FERRAMENTA PAD PARA O NÍVEL GERENCIAL .....	55
4.4. ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS DA FERRAMENTA PAD .....	57
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O modo de como as organizações realizam a gestão de pessoas vem sendo ajustada devido a mudança no relacionamento entre as organizações e as pessoas e, no modo que elas encaram sua relação com o trabalho. A gestão de pessoas passou a ser um diferencial dentro do mercado de trabalho e, a organização que souber aproveitar este setor estará se destacando perante as outras.

Segundo Dutra (2009), o planejamento do quadro de pessoas é fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Ao fazê-lo, a empresa tem vantagens competitivas em relação às que não conseguem. Essa vantagem competitiva advém da dificuldade de obter as pessoas adequadas, o que requer tempo, sendo para localizá-las ou para desenvolvê-las, e sem o planejamento adequado perde-se o momento.

Para Koay (2006), com a escassez que se aproxima de trabalhadores qualificados e a criação de um perfil de emprego mais complexo e diversificado, as empresas estão tentando isolar-se das “guerras por talentos”, identificando e desenvolvendo sua própria geração de líderes. Conforme essa “guerra de talentos” aquece, as empresas precisam prestar mais atenção à forma como elas desenvolvem seus colaboradores em suas organizações. Funcionários de alto desempenho são escassos na maioria das organizações e a não identificação deles pode repercutir em alto custo com os recursos humanos.

Além disso, Koay (2006) também afirma que a organização que fizer um bom trabalho de desenvolvimento de seus líderes e de conduzir o planejamento de sucessão, tem rendimentos mais elevados na margem de lucro. Como resultado, as empresas não só são mais conscientes do seu desenvolvimento de talentos como uma medida de retenção e proteção do seu potencial, mas também podem aproveitar o capital humano como uma vantagem competitiva.

Dentre os pontos abordados, o mesmo autor ainda cita três áreas como as mais relevantes e essenciais para maximizar o alto potencial interno dos colaboradores. São eles:

- Promover uma cultura de gestão de talentos;

- Identificação do alto potencial de talentos com a melhoria da eficiência e precisão quanto a seleção de funcionários de todas as áreas da empresa; e,
- Definição de um sistema de planejamento de sucessão para incorporar as melhores práticas e evitar os conflitos que envolvem os funcionários de todos os níveis de liderança.

A partir disso, tem-se como tema deste trabalho “Utilização da ferramenta OEE (*Overall Equipment Effectiveness* – Eficiência Geral de Equipamento) para elaboração de proposta de ferramenta para análise de recursos humanos”.

Sendo assim, serão abordados neste trabalho conceitos sobre a ferramenta OEE, a importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações, o processo de sucessão bem como, algumas ferramentas de Recursos Humanos para identificar o perfil dos colaboradores desejado pelas organizações, localizá-los e desenvolvê-los, a fim de obter o alto desempenho global, maior produtividade e evitar conflitos internos.

A metodologia utilizada foi uma pesquisa-ação, a qual, segundo Miguel (2010), se caracteriza como um método qualitativo de abordagem de problemas realizado em estreita associação entre uma ação e a resolução de um problema coletivo. Neste tipo de pesquisa, os pesquisadores e os participantes representativos da situação estão envolvidos de maneira cooperativa e participativa. E também a pesquisa bibliográfica que segundo Carvalho *et. al.* (2009), é a busca de uma problematização de um projeto de pesquisa a partir de referências publicadas, analisando e discutindo as contribuições culturais e científicas. Ela constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes.

Portanto, a competitividade do mercado obriga a empresa a se desenvolver e procurar os melhores recursos para alcançar o maior potencial perante as concorrentes. Diante disso, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: “A ferramenta desenvolvida auxilia na determinação dos colaboradores de alto desempenho, contribuindo para atingir um melhor desempenho da empresa?”.

## 1.1.JUSTIFICATIVA

Considerando o problema de pesquisa citado anteriormente, este trabalho se justifica devido à importância dos recursos humanos para as empresas alcançarem alto desempenho, gerar bons resultados e eliminar conflitos e conseqüentemente, reduzir custos e atribuir um diferencial competitivo nas empresas. Essa área de conhecimento foi escolhida pela relevância e como oportunidade de pesquisa em uma área de interesse. Este trabalho contribui para a instituição de ensino, pois ainda não há pesquisas sobre o assunto, sendo que o trabalho servirá para pesquisas futuras tanto para professores quanto para os alunos. Também para empresas que desejam analisar seus recursos humanos através de uma nova ferramenta desenvolvida, para estudantes e demais que desejam aprender mais sobre o assunto. Este trabalho foi identificado como executável diante do que foi pesquisado.

## 1.2.OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é utilizar a ferramenta OEE para a elaboração de uma proposta de análise de recursos humanos visando atingir o alto desempenho global da empresa. Com o intuito de atender o objetivo geral deste estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Enriquecer o conhecimento literário quanto aos principais conceitos de Gestão de Pessoas dentro das organizações;
- Analisar ferramentas de recursos humanos e o plano de sucessão;
- Analisar a ferramenta OEE e seus conceitos e transformá-la para análise de recursos humanos;
- Analisar os resultados da ferramenta para as empresas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O desenvolvimento da revisão da literatura constitui uma importante parte neste trabalho, pois aborda-se conceitos sobre os assuntos principais: a gestão de pessoas e fatores importantes para o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação de Recursos Humanos. Inicialmente abordam-se conceitos acerca de gestão de pessoas, em sequência a gestão de talentos e por fim, o conceito da Ferramenta OEE que é imprescindível para a elaboração da proposta de ferramenta deste trabalho. Referencia-se a importância dos recursos humanos dentro das organizações e os mostra como um diferencial competitivo.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Conforme Martins e Laugeni (2005), a administração da produção corresponde ao processo formal de gestão, envolvendo tanto os níveis gerenciais como os colaboradores, com a finalidade de reduzir os custos de manufatura. Os autores também afirmam que deve-se medir a produtividade por métodos adequados utilizando dados já existentes ou coletando novos, depois de medida deve ser comparada a de outras empresas.

Martins e Laugeni (2005) também afirmam que são vários os fatores que determinam a produtividade de uma empresa, merecendo destaque:

- a) Relação capital e trabalho: indica o nível de investimento em máquinas, equipamentos e instalações em relação a mão de obra empregada;
- b) A escassez de alguns recursos: como a energia elétrica;
- c) Mudanças na mão de obra: os custos de mão de obra aumentam conforme sua qualificação;
- d) Inovação e tecnologia: o aumento da produtividade a médio e longo prazos indicam investimentos em pesquisas e desenvolvimento;
- e) Restrições legais: como por exemplo, as restrições ambientais;
- f) Fatores gerenciais: relacionados com a capacidade dos administradores de se empenharem em programas de melhoria de produtividade em suas empresas e;



- g) Qualidade de vida: muitas empresas procuram melhorar a qualidade de vida de seus funcionários visando assim o aumento da produtividade.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) a administração da produção é a maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços, e acima de tudo um assunto que trata de problemas reais de produção. Tubino (2000) afirma que para as empresas atingirem seus objetivos, os sistemas produtivos devem exercer uma série de funções operacionais, desempenhadas por pessoas, que vão desde o projeto dos produtos até o controle dos estoques. Desta maneira, observa-se que a produtividade está intimamente ligada à gestão de pessoas e assim, aborda-se sobre o assunto a seguir.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Schoeffler e Vieira (2011), quando se buscar uma análise referente à atuação e administração de recursos humanos, nota-se grande sensibilidade, por se tratar de uma área que é bastante específica e que influencia todo o restante da organização. Chiavenato (2008), afirma que a gestão de pessoas vem se tornando cada vez mais complexa e assim sendo, também desafiante dentro da organização. Para melhor entender sobre o assunto, aborda-se a seguir um pouco sobre a história, conceitos e objetivos da Gestão de Pessoas.

Segundo Amboni e Andrade (2009), Taylor que no ano de 1911 publicou seu livro sobre “Princípios de Administração Científica”, dizia que os operários deveriam se tornar cada vez mais experientes naquilo que faziam, realizando assim de modo mais rápido e eficiente a produção, que deveria haver planejamento e se aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos. Porém, os considerava como máquinas, o que gerava certos problemas, pois estes não se sentiam motivados a realizar seu trabalho.

Conforme Gil (2007), visando melhores resultados, começou a se constatar a necessidade da valorização das relações humanas e ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Em consequência disso, é que passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. “As Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a

fazer com que os trabalhadores colaboram com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.” (GIL, 2007, p. 19).

Segundo Schoeffler e Vieira (2011), a Gestão de Pessoas passou por dificuldades até chegar onde está hoje, enfrentou diversos desafios, para mostrar realmente sua necessidade e importância dentro das organizações, até que se chegou ao ponto de notar o funcionário como um parceiro, já que o processo produtivo depende de uma ação conjunta, onde todos buscam sua maior satisfação e alcance de seus objetivos.

Ainda o mesmo autor explica que quando notado a importância e a valorização dos trabalhadores, tem-se isso como um diferencial nas organizações, porque trabalharão muito mais motivados. “A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.” (GIL, 2007, p. 60).

Segundo Fischer (2002), entende-se por modelo de gestão de pessoas, a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. É inevitável falar de uma organização sem falarmos das pessoas nas organizações. Por este motivo que um modelo de gestão de pessoas determina princípios e estratégias, políticas e práticas, ou processos de gestão para que assim a mesma oriente os estilos de atuação dos gestores. “O comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor das empresas” (FISCHER, 2002, p.12).

Ainda Schoeffler e Vieira (2011) resume a evolução do profissional de Recursos Humanos da seguinte forma: inicialmente, no século XIX a parte de Recursos Humanos de uma empresa era associada à parte contábil, tratando das entradas e saídas de funcionários da empresa perdurando assim até o início da década de 30. A segunda fase ficou conhecida como a fase legal, onde o administrador ficava encarregado de fazer com que os funcionários se adaptassem as novas regras, que seria a da CLT na década de 30. Após, na terceira fase, o administrador de RH fica responsável pelo recrutamento e seleção de funcionários, como também o treinamento, a higiene e a segurança do trabalho. Posteriormente nasce o sindicalismo trazendo agora os procedimentos burocráticos e operacionais voltado para indivíduos e suas relações. E a última fase, a atual, é a do profissional

de administração de Recursos Humanos como estratégia, tratando de variáveis nas relações entre funcionários como superiores, como também trazendo uma conciliação dos objetivos pessoais como os organizacionais, motivação, recrutamento e seleção em suas diversas formas entre vários fatores.

Segundo Puati (2009), as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação. O autor correlaciona as partes da seguinte forma: as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir. Então, pode-se a partir desse conceito, concluir que sem as pessoas e sem as organizações não haveria Administração de Recursos Humanos.

Para Cavagnoli (2013), a gestão de recursos humanos têm as seguintes funções e atividades: planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, integração dos recursos humanos, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, remunerações e incentivos, higiene e segurança no trabalho, formação profissional e desenvolvimento pessoal e, controle e auditoria de recursos humanos. Alguns desses pontos serão abordados a seguir.

### **2.2.1 Gestão estratégica de pessoas**

Para abordar a gestão estratégica, analisando dentro da importância da Gestão de Pessoas, é preciso rever brevemente o conceito de estratégia.

Segundo Ferreira (2015), estratégia é a mobilização de todos os recursos visando atingir objetivos em longo prazo. É o conjunto de práticas e objetivos principais, capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa quanto aos produtos, mercados, lucratividade, tamanho, inovações etc.

Portanto, Luecke (2008) dá ênfase à importância de uma implantação eficaz da estratégia e do alinhamento que deve existir entre a organização e seus elementos: pessoas, estrutura, cultura, incentivos, atividades de apoio e liderança. Ou seja,

“as pessoas devem possuir os recursos necessários para fazer bem o seu trabalho, devem ter metas de desempenho mensuráveis com recompensas claramente declaradas para a realização das metas. A estrutura da organização e a cultura organizacional devem estar completamente alinhadas às metas estratégicas” (LUECKE, 2008).

Takeda (2009) afirma que as empresas devem alinhar a sua gestão de pessoas às suas estratégias e aos seus objetivos, isto é, alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais.

Para Albuquerque (1999), a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas de formulação e implementação da estratégia organizacional, conforme o quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Estratégia de Recursos Humanos

ESTRATÉGIA DA EMPRESA	ESTRATÉGIA DE RH
Visão do negócio	Desenvolvimento da compreensão e do comprometimento com a visão do negócio
Definição da missão	Missão da ARH
Análise do ambiente	Análise do ambiente de RH
Análise das capacidades	Análise dos recursos humanos
Definição dos objetivos organizacionais	Definição dos objetivos de RH
Definição de macropolíticas	Definição de políticas de RH
Elementos estratégicos críticos	Elementos estratégicos críticos de RH
Seleção e desenvolvimento da estratégia	Estratégias de RH para inclusão no plano estratégico da empresa
Implementação	

**Fonte:** Adaptado de Albuquerque (1999).

Segundo Ulrich (1998), ter os profissionais de recursos humanos como parceiros estratégicos, adquirindo respeito e credibilidade e alcançando excelência organizacional por meio do diagnóstico, facilita o processo de converter as estratégias em ações. Para isso, a administração de recursos humanos deve realizar determinadas atividades:

- a) Definir uma arquitetura organizacional e ser capaz de utilizá-la para traduzir a estratégia em ação;
- b) Aprender a realizar um diagnóstico organizacional eficaz fazendo boas perguntas e gerando práticas alternativas criativas e oportunas;
- c) Ser capaz de fixar prioridades para as iniciativas e, em seguida, cumpri-las até o fim.

O mesmo autor ainda afirma que diante disso, é possível perceber a relevância de uma reestruturação de valores na área de gestão de pessoas dentro da organização. A fórmula para as organizações de sucesso se resume à compatibilização e integração das políticas de Recursos Humanos às suas culturas e no forte envolvimento dos seus donos com as questões de RH (AQUINO *apud* GIRARDI, 2008).

Segundo Harb (2001), a gestão estratégica de recursos humanos tem sido norteadada pelos princípios de competências individuais, incentivos para desempenho, valorização do desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida da elevação crescente dos resultados. Esta abordagem surgiu no início da década de '80 e ressalta o papel do RH no planejamento estratégico da empresa ao colocar no alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005).

E ainda, Albuquerque (1999) diz que as políticas de RH devem assumir como premissa básica: a valorização dos talentos humanos, atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho, criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais e, possibilidade de desenvolvimento profissional na empresa, oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação.

Para Fleury e Fleury (2004), a área de recursos humanos precisa assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais.

### **2.2.2 Funções da administração de Recursos Humanos**

Segundo Gil (2001), a Administração de Recursos Humanos (ARH) surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoas. Ela tem por objetivo integrar o trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Conforme Girardi (2008), entre todas as funções, a área de recursos humanos também orienta as demais áreas sobre seleção, treinamento e desenvolvimento. Com a globalização, surgem técnicas como a quarteirização, a remuneração variável e o incentivo à criatividade dos funcionários, por meio de novas formas de trabalho, como o trabalho à distância (*home-office*), por exemplo. A área de RH possui hoje o desafio de gerar um ambiente empresarial que permite o surgimento de novos líderes, com visão e comprometimento com as mudanças, deixando-os livres para criar com as equipes, seguindo valores e diretrizes estratégicas.

Segundo Aquino (1980) *apud* Girardi (2008), as funções básicas de pessoal são: procura (recrutamento e seleção), desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento), manutenção (fixação do pessoal qualificado), pesquisa (avaliação de desempenho) e utilização (coordenação de cargos).

Já Chiavenato (1999) aborda as funções de recursos humanos da seguinte maneira: provisão (recrutamento e seleção), aplicação (orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação de desempenho), remuneração (programas de incentivos, benefícios e serviços, remuneração), desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento), manutenção (relações com empregados, higiene e segurança e qualidade de vida no trabalho), e monitoração (banco de dados e sistemas de informações de RH). Sendo assim uma área mais abrangente.

Ribeiro (2006) demonstra o velho e o novo papel de RH, conforme mostra o Quadro 2:

Quadro 2 – Comparativo: O velho e o novo papel dos Recursos Humanos

VELHO PAPEL DO RH	NOVO PAPEL DO RH
<ul style="list-style-type: none"> <li>- controlar rigidamente a carreira dos funcionários;</li> <li>- manter salários em segredo;</li> <li>- manter a avaliação de potencial como tarefa exclusiva de RH;</li> <li>- entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos;</li> <li>- conservar a imagem do RH como um departamento fechado e à parte da organização;</li> <li>- pressupor que as atividades operacionais não funcionam sem a presença de RH;</li> <li>- valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa;</li> <li>- oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- propor, definir e garantir procedimentos e normas alinhados com os princípios da empresa e de acordo com a legislação trabalhista;</li> <li>- criar e operar sistemas que permitam oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira a todos;</li> <li>- dar suporte às demais áreas nos processos de recrutamento e desenvolvimento de pessoas;</li> <li>- criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva;</li> <li>- ajudar as pessoas no seu desenvolvimento;</li> <li>- ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências;</li> <li>- dignificar o trabalho e o ser humano.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006).

### **2.2.2.1 Recrutamento e seleção**

Chiavenato (2008, p. 114) afirma que o recrutamento corresponde “ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo”.

O recrutamento pode acontecer interna ou externamente. O recrutamento interno atua sobre candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades (CHIAVENATO, 2008). Segundo Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento interno estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento, enquanto o recrutamento externo trata da busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para preencher o cargo.

A seleção, por sua vez, é a escolha do candidato mais adequado ao cargo e à organização, por meio de diversos instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO; 2002). Chiavenato (2008, p.133) traz que a seleção é “um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização”.

As principais técnicas de seleção são: entrevista, que é a mais utilizada, apresenta caráter subjetivo e exige treinamento dos entrevistadores; provas de conhecimento ou capacidade; testes psicométricos, os quais medem aptidões dos candidatos; testes de personalidade, para verificar aspectos comportamentais; e técnicas de simulação, como forma complementar de diagnóstico (GIRARDI, 2008).

### **2.2.2.2 Remuneração**

Na maioria das organizações a remuneração total é dividida em: remuneração básica (salário mensal ou por hora), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados) e benefícios (seguro saúde, refeições subsidiadas, etc.) (CHIAVENATO, 2008). Takeda (2009), afirma que é fato que as pessoas trabalham e dedicam seu tempo e esforços em troca de algum retorno significativo. E da mesma forma as empresas investem em recompensas para os funcionários, esperando que estes os ajudem a alcançar seus objetivos.

Chiavenato (2008) acrescenta ainda as recompensas organizacionais não financeiras como remuneração e cita: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho. É possível verificar que muitas delas vão ao encontro do suprimento das necessidades encontradas na Pirâmide de Maslow, demonstrada na figura 1.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



**Fonte:** Adaptado de Periard, (2011).

Segundo Periard (2011), a hierarquia de necessidades de Maslow, proposta pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow, baseia-se na ideia de que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena auto realização. Assim, a satisfação dos funcionários nessas necessidades também pode ser considerada tipos de remuneração não financeira.



### 2.2.2.3 Desenvolvimento e treinamento

Takeda (2009) afirma que o treinamento e o desenvolvimento são os processos de aprendizagem utilizados no desenvolvimento de pessoal. Por intermédio deles, as pessoas assimilam informações, aprendem habilidades, desenvolvem atitudes, comportamentos diferentes e conceitos.

Segundo Chiavenato (2008), o treinamento é um processo educacional de curto prazo, orientado para o presente, que tem foco no cargo atual e busca desenvolver qualidades nos recursos humanos, habilitando-os a serem mais produtivos e conseqüentemente contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Tal processo deve acontecer de forma cíclica e contínua, por meio de quatro etapas: diagnóstico das necessidades de treinamento, desenho ou programa de treinamento, implementação e avaliação dos resultados obtidos.

Para Takeda (2009), os treinamentos proporcionam, além de melhor qualidade nos produtos e serviços prestados, melhores resultados e uma maior competitividade organizacional. E o desenvolvimento possibilita e facilita a mudança organizacional para que se possa enfrentar a nova realidade de crescente instabilidade ambiental.

O desenvolvimento pessoal pode estar relacionado ao cargo atual ou ao cargo em potencial do indivíduo e proporciona oportunidades para seu crescimento profissional. O desenvolvimento organizacional visa melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional por meio de um diagnóstico, de uma intervenção planejada de mudanças para definir ações e de um reforço para estabilizar e manter a nova situação (CHIAVENATO, 2008).

## 2.3 GESTÃO DE TALENTOS

As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio global (ULRICH, 1998). E ainda, Takeda (2009) aborda que a gestão de talentos abrange as práticas de identificação (recrutamento e seleção) e as práticas de retenção de talentos, tais como: remuneração, qualidade de vida, desenvolvimento, planejamento de carreira e papel da liderança, aspectos que ganham cada vez mais importância na administração de RH.

Já Chiavenato (2008), conceitua capital humano como uma combinação de dois aspectos: talento e contexto. O capital humano é dotado de conhecimento, habilidades e competências que são constantemente atualizados e compensados, mas que coexistem dentro de um contexto adequado para seu desenvolvimento. O contexto é determinado por sua arquitetura organizacional (organização de trabalho, fluxo de processos e atividades de maneira integrada), cultura organizacional (democrática e participativa, baseada em solidariedade e camaradagem) e estilo de gestão (baseada em liderança motivadora, descentralização e delegação de poderes).

Conceituando talento humano, segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), talento é o conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se.

Para Chiavenato (2008), o talento humano envolve quatro aspectos, conforme pode ser observado no quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Aspectos do talento humano

Conhecimento	Saber (know-how)
Habilidade	Saber fazer
Julgamento	Saber analisar
Atitude	Saber fazer acontecer

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2008).

Para Takeda (2009), o talento humano, além de possuir a capacidade de aprender continuamente, deve saber aplicar seu conhecimento, resolver problemas, criar e inovar. Além disso, deve ser capaz de analisar situações e contextos, com espírito crítico e uma atitude empreendedora, promovendo a superação de metas, a agregação de valor, a obtenção de resultados e o alcance da excelência no que faz.

O mesmo autor ainda ressalva que as organizações precisam desenvolver um ambiente favorável ao crescimento dos talentos. “Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados” (CHIAVENATO, 2008, p. 53).

Takeda (2009) aborda a retenção de talentos como um processo de atração e desenvolvimento do capital humano, por meio de diversas ações. Não há uma única

solução, tais ações variam de acordo com as características e a cultura de cada organização. Mas o segredo está em aliar os desejos pessoais do profissional aos objetivos estratégicos da empresa.

O que é reter talentos senão fazer o seu colaborador enxergar seu papel no contexto organizacional, envolvendo-o ininterruptamente em toda a evolução da empresa, sem esquecer de enquadrar neste contexto os momentos de mudança organizacional, pois não há nada mais retrocedente do que colocarmos nosso colaborador na posição de expectador, um mero observador de modificações no seu ambiente de trabalho. Em um ambiente organizacional, não existirão apenas fatos estáveis, até porque não existem processos perfeitos, mas devemos reconhecer que a principal mudança deve acontecer no aspecto de reter nossos colaboradores com a firmeza do comprometimento que não é apenas uma característica necessária a eles, mas sim de ambas as partes (COSTA, 2008).

Ainda de acordo com Costa (2008), falar em retenção de talentos é falar em valorização, reconhecimento, alcance de objetivos, em “estratégia de sucesso dos novos tempos”, em manter o mais importante cliente: o colaborador interno. Tudo por meio de uma comunicação clara, com objetivos bem definidos, avaliações constantes e a preocupação com o fator humano, seja qual for o investimento.

Branham (2002) lista uma série de iniciativas como elementos básicos de retenção de talentos: cultura organizacional; recrutamento e seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e recompensas.

### **2.3.1 Identificação de Talentos**

Segundo Ferreira (2008), o primeiro passo para identificar talentos é definir talento, para a partir disso, constituir as práticas de Gestão de Talentos, identificar as competências requeridas e compor uma linguagem comum à organização que norteará os componentes de seu modelo de gestão de pessoas.

No Quadro 4 constam definições, segundo Freitag, Ohtsuki e Ferreira (2012), em que foi possível verificar a presença dos atributos identificadores de talento tais como: capacidade para crescer (potencial), competência e desempenho.

Quadro 4: Definições de Talentos

DEFINIÇÃO	TRADUÇÃO LIVRE
<i>“Talent is the combination of skill sets, competencies, and experiences necessary to perform the work.”</i> (BERGER; BERGER, 2004, p.233).	Talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho.
<i>“Talent equals competence times commitment times contribution.”</i> (ULRICH, 2007, p.32).	Talento é igual a: competência x comprometimento x contribuição.
<i>“In the most general sense, Talent is the sum of a person’s abilities – his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, character and drive. It also includes his or her ability to learn and grow.”</i> (HANDFIELD-JONES; AXELROD. 2001, p.xii).	Em geral, Talento é a soma das habilidades do indivíduo – suas características inatas, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade. Incluindo a habilidade para aprender e crescer.

**Fonte:** Berger e Berger (2004, p.233), Ulrich (2007, p.32) e Handfield-Jones e Axelrod (2001, p. xii) *apud* Freitag, Ohtsuki e Ferreira (2012).

Ingham (2006) considera que é importante identificar os talentos na organização, porque esses talentos merecem e exigem um suporte mais intenso do que os demais empregados. Para identificar e gerir os talentos, os profissionais de RH precisam conhecer o desempenho dos empregados em toda a organização.

### 2.3.2 Critérios para retenção de talentos

Segundo Bispo (2005), para haver a atração dos talentos, as organizações têm que procurar cada vez mais manter um clima organizacional agradável.

Chowdbhury (2003) fornece algumas formas de atrair os talentos:

- Tratar os talentos como se eles fossem clientes;
- A empresa deve adotar um Sistema de Gerenciamento de Talentos;
- A recompensa e o reconhecimento do talento deve ser feito através de “ações” e pacotes com base no desempenho;
- A empresa deve oferecer ao talento um ambiente de trabalho flexível;
- A empresa deve oferecer um local de trabalho com instalações adequadas ao treinamento e pesquisa;
- A empresa deverá praticar uma administração e liderança visionárias;

- A empresa deverá realizar avaliações de desempenho e plano de carreira.

Segundo Dantas (2011), a atração se refere o forte desejo de adquirir novos conhecimentos e crescer na carreira, isto é um trabalho desafiador, em que oportunidades de crescimento na carreira, no treinamento e desenvolvimento estão diretamente relacionadas ao assunto. Embora a identificação de talentos aparentemente seja por “tentativas”, hora pode-se encontrar a pessoa adequada e por momentos não.

Para o mesmo autor, um dos benefícios da identificação dos próprios talentos antes de contratar novos, é que eles já conhecem a empresa e, portanto estão familiarizados com a cultura organizacional, têm em mente os pontos em que deverá ser melhorada, assim, sua identificação elimina os custos de recrutamento.

Ainda Dantas (2011), aborda que para as empresas que conseguirem reinventar sua forma de atrair, gerir, estimular, remunerar, capacitar, avaliar e premiar seus colaboradores, serão consideradas empresas vencedoras, como os talentos são pessoas preciosas e requisitadas pelo mercado, é preciso se preocupar em manter este profissional atuando na empresa. Para reter os talentos, é preciso tê-los satisfeitos, para isso será necessário tratá-los como clientes, com isso, será preciso fornecer a essas pessoas, serviços contínuos que tornem a empresa um lugar melhor do que qualquer outro.

A empresa é bem sucedida quando ela trata seus funcionários como se fossem todos gerentes, parceiros e acionistas, pois a perda de talentos representa também a perda de sucesso da organização (CHOWDBHURY, 2003).

De acordo com Gil (2001), a evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos. Daí torna-se necessário que a empresa crie condições para que seus colaboradores desejem ficar na empresa, que eles sejam parte significativa de seu desenvolvimento.

Dantas (2011) afirma que dentre os motivos da perda de talentos numa empresa, se devem em razão deles não serem reconhecidos e recompensados, havendo assim uma frustração, ou seja, sem reconhecimento, os profissionais talentosos partirão. Por outro lado, também os talentos devem valorizar suas contribuições à empresa.

Pontes e Serrano (2005), afirmam que para reter os talentos, quatro questões são marcantes, ou seja, “oportunidade de aprendizado, *feedback*, líderes e salário”. Quanto à oportunidade de aprendizado, os talentos valorizam esta questão, pois sabem do grau de importância para propiciar o crescimento de sua carreira para assumir novos desafios e responsabilidades. Em relação ao *feedback*, é fundamental o retorno de profissionais experientes quando se tem uma orientação contínua, a respeito dos líderes, os talentos querem distância desses quando ele não lhe dê condições de atingir suas metas ou desenvolver suas potencialidades, e, remuneração competitiva é fundamental tanto na atração quanto na retenção de talentos.

Segundo Chiavenato (1999), os novos métodos de remuneração incluem necessariamente a remuneração variável para incrementar resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa. Assim, o sistema de recompensas deve possuir programas de incentivos que aumentem as relações entre as pessoas e a organização.

De acordo com Saviani (1997), à medida que o profissional começa a se reavaliar, a buscar competências adicionais, sejam elas profissionais ou comportamentais com relação ao seu crescimento, é evidente que seu planejamento de vida também se concretize e é com este planejamento que seus passos são medidos e questionados durante sua permanência em uma determinada empresa. Assim, a organização deverá ter uma visão muito nítida das possibilidades de crescimento destes indivíduos. O autor ainda aborda que outro fator de motivação para a retenção de talentos é provocar desafios aos profissionais, procurando elevar o nível dos padrões de trabalho.

“Não ser desafiador o suficiente ou não ter o tipo certo de desafio estão continuamente entre os principais motivos pelos quais os funcionários pedem demissão. Particularmente, os universitários recém-formados que são contratados são tradicionalmente impacientes e esperam encontrar desafios nos seus primeiros trabalhos. Estão acostumados a serem estimulados e testados, e os melhores e mais brilhantes têm altas expectativas em relação aos desafios que os primeiros empregos oferecerão” (BRANHAM, 2002, p. 200).

### **2.3.3 Práticas de retenção de talentos**

Segundo Chiavenato (2008), o talento nas organizações são as pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem, agem, conduzem a organização nesta nova era onde o conhecimento se tornou o recurso mais importante: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso. São as pessoas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes. São elas que dão vida, razão e ação para as organizações. As pessoas são o ativo mais importante dentro das organizações, demonstrando quais são as melhores práticas de gestão de pessoas que levarão as organizações a obterem vantagem competitiva e conseqüentemente o sucesso organizacional. O segredo da retenção dos talentos está em investir no desenvolvimento de pessoas, trabalhando com as melhores práticas de gestão de pessoas para que se alcance o sucesso organizacional.

#### **2.3.3.1 Remuneração**

Para Takeda (2009), as formas de remuneração devem se alinhar às demandas de um mercado competitivo, de modo que possam alavancar resultados operacionais. De acordo com Hipólito (2002) a remuneração deve:

- a) recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização;
- b) estabelecer um equilíbrio salarial, do ponto de vista interno e em relação aos padrões de mercado;
- c) manter as decisões salariais perante funcionários, sindicatos ou justiça do trabalho;
- d) possibilitar a delegação efetiva de decisões salariais sem perder a coerência no todo;
- e) permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamentos; e
- f) reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

Bowen (2008) afirma que especialistas demonstram que incentivos e bons programas de remuneração podem ter uma influência positiva no desempenho do funcionário, no curto prazo. É essencial remunerar as pessoas de forma justa e

competitiva, entretanto, a remuneração não é o principal motivador. O dinheiro é uma necessidade básica (Maslow); as pessoas necessitam de um sentido maior de realização e bem-estar pessoal.

### **2.3.3.2 Benefícios e Recompensas**

Para Takeda (2009), além dos benefícios garantidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), muitas empresas estão demonstrando cada vez mais interesse em investir no seu colaborador interno, por meio de benefícios adicionais.

Como exemplo o autor cita os seguintes benefícios: assistência médica, assistência dentária, assistência oftalmológica, programa de apoio a pais idosos, vale-creche, vale refeição, instalações de esportes, seguro-residência, seguro de automóvel, computador doméstico, automóvel, combustível, estacionamento para automóvel, cursos não relacionados ao trabalho, bolsas de estudo, plano de previdência privada, folgas remuneradas, academias de ginástica, entre outros.

Fisher (2008) apresenta os benefícios flexíveis, visto que cada funcionário tem características e necessidades diferentes, que variam de acordo com idade, estado civil e estilo de vida. Quanto mais personalizado for o pacote de benefícios, maior a probabilidade de os colaboradores o valorizarem como parte da remuneração.

Friedman *et. al.* (2000), acrescentam que, embora o custo de administração de um programa de benefícios flexíveis seja mais elevado do que o de um programa tradicional, essa iniciativa pode aumentar o compromisso e a motivação dos colaboradores.

### **2.3.3.3 Qualidade de vida no trabalho**

Segundo Takeda (2009), o conceito de qualidade de vida no trabalho vem sendo avaliado e questionado ao longo do tempo, e suas diversas interpretações focam desde a ausência de doenças no âmbito das pessoas até as exigências de recursos de natureza gerencial no nível das organizações. Fischer *et. al.* (2002) enumeram uma série de valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho:



a) saúde: com intuito de preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano, propiciando maior expectativa de vida;

b) ecologia: o homem sendo integrante e responsável pela preservação do ecossistema e dos insumos da natureza, além de ator do desenvolvimento sustentável;

c) ergonomia: estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa, visando ao conforto e ao desempenho nas diversas posições de trabalho; e,

d) psicologia: demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida da pessoa, além da importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.

Chiavenato (2008) afirma que a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

A qualidade de vida no trabalho, além de envolver aspectos físicos e ambientais, assimila tanto o lado das reivindicações dos trabalhadores, ligadas ao seu bem-estar e satisfação, quanto o lado do interesse das organizações, com relação à produtividade e à qualidade (TAKEDA, 2009).

#### **2.3.4 Papel da Liderança**

Segundo Robbins (2005), a liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança, e ela possui a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Então, Dantas (2011), considera-se liderança como a influência de alguém que cause mudança nas ideias e ações de outras pessoas.

Uma das situações em que se torna mais clara a necessidade de liderança é a de reuniões de trabalho. E como as reuniões se tornam uma atividade cada vez mais constante nas empresas, fica fácil reconhecer o quanto é necessário dispor de pessoas capacitadas para liderá-las (GIL, 2001).

Para Dantas (2011), alguns aspectos são influenciados pelo líder, ele molda a cultura do grupo e pode potencializar ou colocar todo esforço de recursos humanos

a perder, daí ser importante o seu papel como elemento central e integrado ao modelo da gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual. Os líderes são os grandes formadores da cultura de uma organização.

Takeda (2009) afirma que é simples visualizar que gerentes exercem importante papel na retenção dos talentos de suas equipes. “Líderes que sabem pôr em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para as suas equipes têm muito mais chances de conquistar lealdade e de conseguir retê-los” (MICHELMAN, 2007, p. 26).

Michelman (2007) também afirma que compartilhar as informações sobre o desempenho financeiro da empresa, as estratégias e planos, e demonstrar confiança, facilita a conquista pela fidelidade e pelo comprometimento dos colaboradores.

### **2.3.5 Avaliação de desempenho e potencial**

Mondlane (2015) aborda a avaliação de desempenho como uma das ferramentas mais poderosas para a organização manter e aumentar a produtividade, pois ela facilita o cumprimento de metas estratégicas empresariais. É uma apreciação sistemática e formal do desempenho de cada pessoa no trabalho. Um programa formal de avaliação de desempenho dinamiza o planejamento da empresa, melhora a produtividade, favorece o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa e dá uma orientação constante sobre o desempenho das pessoas.

Já o autor Neto (2015), comenta que a avaliação de desempenho é a observação e análise dos resultados alcançados por um indivíduo, no passado recente, concentrada em um período específico e considerada uma tarefa ou missão clara. Em geral, nos processos de avaliação de desempenho é discutido tanto o resultado (em termos de quantidade e qualidade), bem como a forma como se alcançou este resultado (competências).

É preciso citar aqui a diferença entre desempenho e potencial para entender os conceitos aplicados ao desenvolvimento de recursos humanos. Para Neto (2015, p. 6), desempenho e potencial são como os dois lados de uma moeda: estão sempre juntos, mas cada um aponta para um lado, um para o passado, e o outro para o futuro.

Avaliar potencial significa antever o quão “longe” ou “alto” um determinado indivíduo é capaz de chegar a partir de sua atual posição. Significa afirmar que o indivíduo tem as qualidades, ou competências, para se tornar, por exemplo, um Analista, Gerente ou Diretor. [...] procura-se estimar se as pessoas têm potencial para realizar missões ou tarefas bem específicas. [...] A metodologia de avaliação ou estimativa de potencial baseada em competência, de maior sucesso, está baseada no princípio de que o comportamento futuro pode ser melhor previsto a partir da observação do comportamento passado (desempenho). Por exemplo, uma pessoa com alto grau de iniciativa tenderá a manter esta característica no futuro, se as condições de seu meio ambiente também se mantiverem relativamente estáveis (NETO, 2015).

O mesmo autor ainda diz que é possível que um indivíduo tenha bom desempenho e baixo potencial, assim como é possível que tenha baixo desempenho e alto potencial. As ações que a empresa deve tomar em cada um dos casos, são bem distintas, conforme exposto na figura 2 abaixo.

Figura 2: Desempenho X Potencial

<b>Desempenho</b>	Alto	Reter Estimular	Reter Investir Promover
	Médio	Procurar função mais adequada Demitir	Trocar de área Trocar de gerente Estimular
		Baixo	Médio
			Alto
		<b>Potencial</b>	

**Fonte:** Adaptado de Neto, 2015.

Segundo Lombardo e Eichinger (2000), a pessoa de alto potencial busca o autoconhecimento, o conhecimento dos outros e novas ideias; mostra interesse genuíno em aprender a partir de *feedback* e experiências e, altera seus

comportamentos como resultado de sua aprendizagem. É um agente de mudança, aberto à diversidade e se comunica assertivamente.

Neto (2015) comenta que não se pode esperar o mesmo padrão de desempenho de um indivíduo quando exposto a situações bem diferentes, ou seja, em dois cargos diferentes. Ao assumir uma nova responsabilidade, um cargo maior, a capacidade de desempenho do colaborador será testada novamente; não há segurança de que terá sucesso.

Segundo Pacheco *et. al.* (2005), avaliação de desempenho de pessoas é algo complexo de ser elaborado e depende de alguns estabelecimentos de padrões como indicadores, mensuração, análise de expectativas e acompanhamentos de desempenho e resultados. Ainda para o mesmo autor, há vários tipos de modelos de avaliação de aprendizagens que são avaliação de reação e satisfação, auto avaliação, avaliação por competências, avaliação de mudança de comportamento, avaliação de resultados, avaliação de processos e avaliação de desempenho. Cada modelo de avaliação de aprendizagem apresenta uma relação de indicadores e alguns critérios específicos que seguem citados abaixo por Pacheco *et. al.* (2005):

1. Avaliação de Reação de satisfação: esse tipo de modelo é encontrado ao termino de eventos e programação em gerais, e deve ser ponderado com algumas variáveis como motivação, interesse, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural e expectativas dos participantes.

2. Auto avaliação: essa avaliação pode ser aplicada a cada movimento de aprendizagem, no final de um programa ou de uma etapa de trabalho, o colaborador faz uma avaliação de tudo que está a sua volta.

3. Avaliação por competências: esse modelo envolve um conjunto de evidencias que irá facilitar a aquisição de competências por parte dos profissionais individualmente e algumas técnicas que são utilizadas como provas de habilidades, observação de desempenho e por meio da resolução de problemas e desempenho.

4. Avaliação de mudança de comportamento: compõem a realidade das pessoas dentro e fora da organização, essa avaliação de mudança tem dois fatores, o psicológico que é a maturidade o interesse e motivação, e o sociocultural que é as experiências anteriores. Essa avaliação é para ter clareza que as pessoas querem mudar ou se aquilo que é esperado é desejado pelo indivíduo.

5. Avaliação de Resultados: Esse modelo faz uma avaliação global que visa diagnosticar os resultados, comparando o antes com o depois do desenvolvimento.

6. Avaliação de processos: é uma avaliação de procedimentos, uma análise das rotinas e requerimentos exigidos buscando uma melhoria da qualidade dos processos.

7. Avaliação de desempenho: essa avaliação está relacionada ao comportamento do profissional.

### **2.3.5.1 Ferramentas para avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho por sua vez identifica, mensura e administra o desempenho humano como uma atividade orientada para o futuro para que se possa alcançar todo o potencial humano da organização (CHIAVENATO, 2008). Segundo o mesmo autor, as formas mais comuns de avaliação são: a auto avaliação; a avaliação 360º; a avaliação feita pelo gerente; pela equipe de trabalho; pelo gerente e pela pessoa; pelo órgão de RH; por uma comissão de avaliação.

Segundo Mondlane (2015), a avaliação de desempenho é uma das ferramentas importantes e mais versáteis de que os gerentes dispõem. Se bem aplicada, pode proporcionar uma variedade de benefícios tanto para a empresa como para o funcionário avaliado.

O modo como as empresas olham para a área de gestão de pessoas e seus métodos de desenvolvimento profissional deve prezar pela motivação do funcionário e não olhar exclusivamente para números e tabelas de resultados. Neste sentido, as ferramentas de avaliação devem servir de apoio, e não como única medida para o desenvolvimento dos empregados (NALIATO, 2012).

São vários os métodos de avaliação conhecidos e alguns serão abordados a seguir:

#### **2.3.5.1.1 Escala Gráfica**

Segundo Chiavenato (1999), o método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. É um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas

estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho.

Para Pontes (2005) a escala gráfica é um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas através de características ou fatores previamente estabelecidos. Esses fatores são graduados através da descrição de desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional. A figura 3 a seguir mostra um exemplo deste método.

Figura 3: Exemplo de Avaliação de Desempenho por Escala Gráfica

<b>Nome:</b>				
Assinale com um "X" o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado				
Características	Indicadores de Desempenho			
	A	B	C	D
<b>Produção:</b>	Ultrapassa sempre a produção exigida, executando rapidamente seu trabalho ( )	Com frequência ultrapassa o exigido ( )	Executa o exigido ( )	Abaixo do exigido, executando lentamente seu trabalho ( )
<b>Qualidade: Apresenta exatidão e ordem do trabalho</b>	Excelente apresentação, ordem e exatidão do trabalho ( )	Com frequência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão ( )	Normalmente, o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão ( )	Trabalho relaxado e com grande número de erros ( )
<b>Iniciativa / Criatividade: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas</b>	Sempre sugere soluções criativas em situações novas ( )	Às vezes, sugere soluções criativas em situações novas ( )	Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade ( )	Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas ( )
<b>Cooperação: Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho</b>	Sempre com vontade de cooperar com o grupo ( )	Às vezes, colabora com o grupo ( )	Somente se solicitado colabora com o grupo ( )	Não colabora com o grupo de trabalho ( )
<p><b>Indicadores de desempenho:</b>  <b>A – Desempenho ótimo</b>  <b>B – Desempenho Bom</b>  <b>C – Desempenho Regular</b>  <b>D – Desempenho Fraco</b></p> <p>Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.</p>				

Fonte: Pontes (2005, p.43).

### 2.2.5.1.2 Escolha Forçada

Chiavenato (1999), afirma que o método de Escolha Forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado.

Segundo Chiavenato (1998, p. 122), esse método consiste em “avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual”.

Figura 4: Método de Escala Forçada.

<b>Avaliação de Desempenho</b>				
Funcionário.....				
Seção.....		Data.....		
Abaixo você encontrará frases em blocos de 4. Assinale um "X" as duas frases que mais definem o desempenho do empregado. Cada bloco deverá Ter 2 frases assinaladas e 2 em branco.				
Conhece o seu trabalho	01		É de fácil motivação	41
Nunca se torna desagradável	02		Procura aprofundar seus conhecimentos	42
Faz apenas críticas construtivas	03		É cuidadoso com as instalações da empresa	43
Mostra-se interessado pelos problemas da empresa	04		É muito dedicado	44
Toma decisões rapidamente	05		Tem bom relacionamento com a clientela	45
Considera seu trabalho fácil	06		Raramente esquece o que diz	46
Tem facilidade para compreender novas instruções	07		Perfeitamente integrado ao grupo	47

**Fonte:** Chiavenato (1998, p.122).

A figura 4 demonstra acima um exemplo do método de escala forçada.

## 2.4 PLANO DE SUCESSÃO

Segundo Faro e Diniz (2012), o plano de sucessão é uma prática que visa contribuir para o desempenho organizacional. Em um cenário de aumento de

pressão crescente por eficiência e de escassez de mão de obra qualificada, inclusive para lideranças, no mercado, o plano de sucessão se insere nas organizações como uma prática fundamental para que elas identifiquem e preparem os talentos do futuro que irão assegurar a sustentabilidade dos resultados organizacionais.

#### **2.4.1 Planejamento Sucessório**

Para Huang (2001), o planejamento sucessório refere-se à seleção de candidatos promissores, detentores de um conjunto de atributos necessários para ocupar posições-chaves na organização. Dessler (2000) *apud* Huang (2001) aponta que a sucessão é um processo que busca assegurar uma fonte a propriedade sucessores-chaves, para atendimento de demandas atuais e futuras, de modo que a carreira dos indivíduos possa ser gerenciada e controlada, compatibilizando as necessidades da organização e as aspirações individuais.

Spencer e Spencer (1993) abordam o planejamento sucessório como um instrumento estruturado para a seleção de pessoas com alto potencial e reconhecida competência, que estejam prontas ou que precisam ser desenvolvidas, para ocuparem posições-chaves nas organizações. “O gerenciamento de sucessão é o processo pelo qual as organizações asseguram que terão pessoas em quantidade suficiente, capazes e experientes para preencher cargos de gerência sênior e executivos” (BYHAM; SMITH; PAESE 2004, p.291).

Segundo Coelho, Queiroz e Moreira (2007), o processo é constituído de três etapas principais: projeção das demandas futuras de gerentes seniores, avaliação das pessoas com maiores possibilidades de serem bem-sucedidas nas posições identificadas e a definição de um plano que assegure o desenvolvimento das competências necessárias para o atendimento dos interesses estratégicos da organização.

Spencer e Spencer (1993) apresentam uma visão ampliada do plano de sucessão, pois integram o processo de identificação dos potenciais ocupantes de posições-chaves, com as ações necessárias para a sua capacitação. Segundo os autores, o sucesso do planejamento sucessório é diretamente proporcional ao grau de envolvimento do executivo principal nas decisões sobre as pessoas que irão integrá-lo.



## **2.4.2 Cultura Organizacional**

Segundo Schein (1984), a cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinada a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

O mesmo autor ainda destaca a superioridade da importância do papel dos fundadores da organização no processo e moldar seus padrões culturais que imprimem sua visão de mundo aos demais e, também, sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Para Marques (2015), uma empresa é composta essencialmente por pessoas, e estas devem ser balizadas por sua cultura organizacional. Esta por sua vez consiste nas crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas, e ainda pelos princípios e políticas de gestão implantadas pela organização. O autor ainda diz que estes elementos evidenciam a importância da cultura organizacional de uma empresa como o alicerce de suas ações e práticas de gestão de pessoas e resultados. Toda empresa, seja qual for seu tamanho, tem sua política organizacional, e ainda que ela não seja clara, é a partir desta cultura que os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas.

## **2.4.3 Importância do treinamento e desenvolvimento pessoal para as empresas**

Segundo Foltran *et. al.* (2012), o treinamento é um processo cíclico, onde busca continuamente repassar ou reciclar conhecimentos, atitudes e habilidades diretamente de tarefas ou otimização do trabalho, para desenvolver qualidades nos recursos humanos, habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para alcance dos objetivos organizacionais. Seu propósito é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

O treinamento é de extrema importância para o desenvolvimento do colaborador e conseqüentemente da organização, buscando continuamente a motivação dos colaboradores e proporcionando qualidade de vida, tornando o ambiente de trabalho mais agradável, harmonioso, transparente, ético, e equilibrado (FOLTRAN *et. al.*, 2012).

Chiavenato (2000) aborda o desenvolvimento profissional como a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. O autor diz que as empresas têm que investir o máximo que pode em treinamento e desenvolvimentos para o funcionário, porque ele é a peça chave da empresa, o funcionário é o maior patrimônio da organização, e esse patrimônio tem que estar se atualizando com todas as mudanças, seja ela organizacional ou mudança tecnológica, para que os objetivos e metas da empresa sejam obtidos com mais qualidade, e isso faz com que os seus produtos ou prestações de serviços agregam um maior valor, e com isso a organização tem uma maior satisfação dos seus clientes e colaboradores.

Para Chiavenato (2004), há algumas etapas fundamentais para que o treinamento atinja seu objetivo central e agregue valor à empresa. Entre eles pode-se identificar:

1. Diagnostico: É o levantamento de necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: É a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: É a aplicação e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo, é uma forma de manter suas vantagens competitivas.

Chiavenato (2004, p.340) ainda fala que,

“hoje as organizações têm que estar atualizado no mercado e para isso um dos pontos principais é a capacitação de seu funcionário, a qualidade que o funcionário tem em exercer suas funções, e nessas horas que um treinamento é importante, ele aumenta o conhecimento, melhora a habilidade, muda as atitudes negativas e tem um bom relacionamento com os clientes internos e externos.”

Bem aplicado o treinamento é uma ferramenta eficaz que contribui para a melhoria e qualidade dos serviços prestados, satisfazendo assim as expectativas de todas as partes interessadas, colaboradores, organização, atuais e futuros clientes (FOLTRAN, 2012).

#### **2.4.4 OVERALL EQUIPMENT EFFECTIVENESS (OEE)**

Este tópico caracteriza-se como o mais importante neste trabalho, pois a ferramenta OEE serve como base para a elaboração da proposta de uma nova ferramenta de avaliação, onde passa-se avaliar pessoas, diferentemente da OEE que analisa máquinas e equipamentos. Traduzindo para o inglês, OEE significa Eficácia Global dos Equipamentos, e é uma multiplicação de três indicadores: disponibilidade, desempenho e qualidade. Conceituações e detalhes desses indicadores são aprofundados a seguir.

A análise da eficiência dos sistemas produtivos é considerada um tema de relevância para as empresas industriais. Pelo cálculo e monitoramento da eficiência produtiva dos recursos físicos, podem-se conhecer as suas reais eficiências, tendo como objetivo elaborar planos de ação e soluções para os principais motivos de ineficiência da produção. Como as informações para o cálculo correto da eficiência dos recursos nem sempre estão disponíveis nos sistemas corporativos das empresas, faz-se necessário coletar e analisar os dados dos recursos produtivos (PASSOS *et al.*, 2004).

Segundo Brochu (2007), a ferramenta OEE – Overall Equipment Effectiveness (Eficácia Global dos Equipamentos) é utilizada para medir o desempenho nas máquinas, linhas de produção e chão de fábrica, é a métrica número um sobre o qual os clientes perguntam.

É uma ferramenta que permite que as empresas analisem as condições da utilização de seus ativos. As análises ocorrem a partir da identificação das perdas existentes em ambiente fabril, envolvendo índices de disponibilidade, performance e qualidade (SANTOS; SANTOS, 2007). Os mesmos autores ainda afirmam que o índice OEE em porcentagem está baseado nos três índices: Disponibilidade,

Performance e Qualidade, porém, quando analisados separadamente, são apenas indicadores de desempenho que não podem fornecer uma visão global da eficácia do equipamento.

Conforme Hansen (2006), o resultado global da eficiência deve ser classificado da seguinte forma: Menor que 65% é um índice inaceitável e devem ser tomadas ações o mais breve possível; Entre 65% e 75% é considerado bom. Ainda nessa mesma linha de considerações a classificação entre 75% e 85% é muito bom, e acima de 85% é considerado equivalente a uma empresa de classe mundial, sendo este número considerado um referencial de eficiência dentro das empresas.

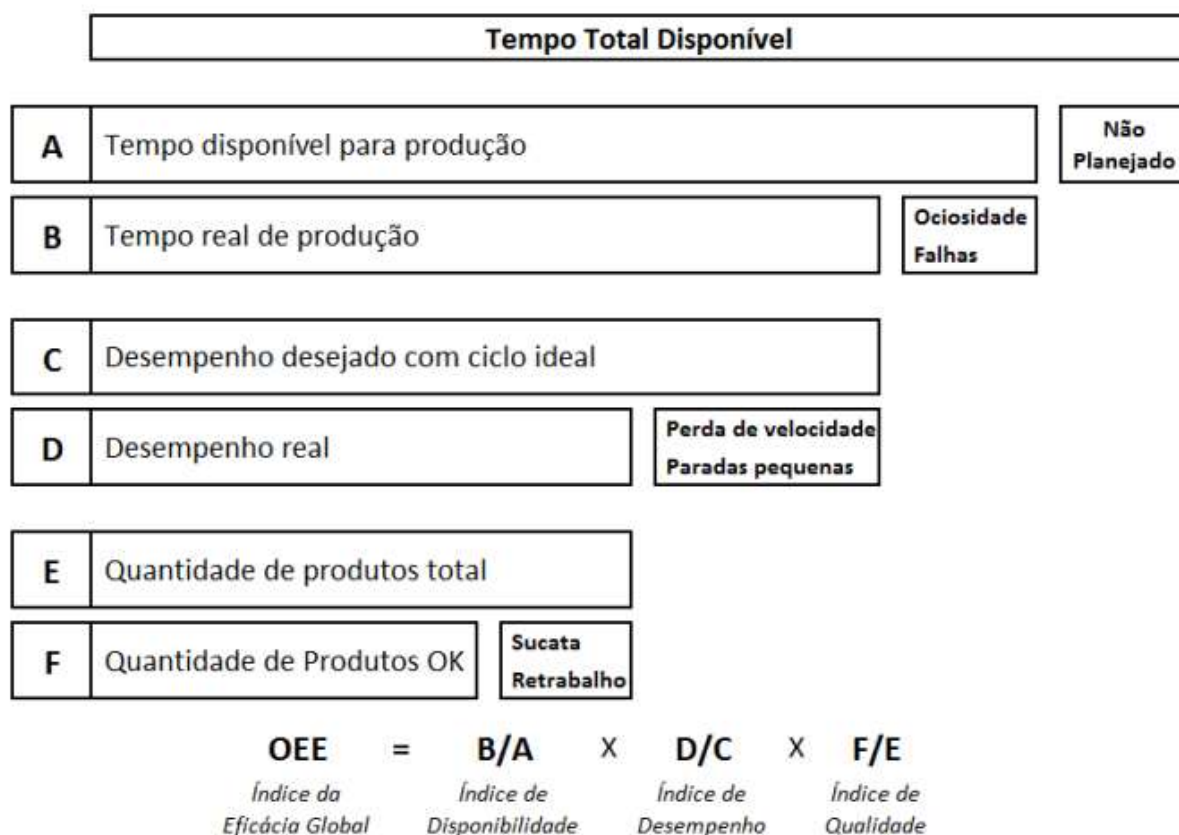
Para gerar estas informações não é necessária uma grande quantidade de dados de entrada. Dados que antes já eram controlados, como tempo de ciclo e quantidade de peças boas, alimentam esse novo sistema. A adoção de um sistema de medição correto e o gerenciamento de parâmetros-chave é capaz de contribuir para o aumento da produtividade tanto das áreas multifuncionais quanto da planta (HANSEN, 2006).

Bariani e Del'Arco Júnior (2006) definem os parâmetros como:

- Disponibilidade: É a quantidade de tempo em que um equipamento esteve disponível para trabalhar comparado com a quantidade de tempo em que foi programado para trabalhar.
- Desempenho (ou *Performance*): É o quanto o equipamento trabalha próximo do tempo de ciclo ideal para produzir uma peça.
- Qualidade: É o número total de peças boas produzidas, comparado com o número total de peças produzidas.

A Figura 5 e a Quadro 5 apresentam cada índice e as principais falhas que interferem no seu desempenho:

Figura 5 – Cálculo do indicador OEE



Fonte: Adaptado de Santos e Santos (2007).

Quadro 5 – Índices e Principais Paradas

Índices	Principais Perdas
Disponibilidade	Paradas Identificáveis Falhas nos equipamentos e desgastes de ferramentas Perdas com ajustes e setups
Desempenho	Perdas com velocidade reduzida <i>Downtimes</i> e pequenas paradas
Qualidade	Defeitos de qualidade Perdas do processo

Fonte: Adaptado de Castro e Araujo (2010).

Segundo Jonsson e Lesshmmar (1999), a medição da eficiência global dos equipamentos pode ser aplicada de diferentes formas e objetivos. O indicador OEE permite indicar áreas onde devem ser desenvolvidas melhorias bem como pode ser utilizado como “*benchmark*”, permitindo quantificar as melhorias desenvolvidas nos equipamentos, células ou linhas de produção ao longo do tempo.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Prado (2004), a metodologia é definida como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que são utilizados para alcançar um objetivo, delineando o que e como deve ser feito em cada momento. Para realizar a estruturação da ferramenta criada, conforme proposto neste estudo, alguns métodos e técnicas foram definidos para que os objetivos deste trabalho fossem atingidos.

#### 3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

Baseado na proposta da criação de uma ferramenta de avaliação de desempenho de recursos humanos, houve a necessidade de pesquisar acerca do assunto, visando identificar pontos fortes para implementar na ferramenta fazendo-a de maneira que cumpra com os objetivos propostos. Portanto, para a realização deste TFC, utiliza-se a metodologia de pesquisa-ação, que, de acordo com Miguel *et. al.* (2010), caracteriza-se como uma metodologia de carácter qualitativo, realizada de forma associativa entre uma ação e a resolução de um problema coletivo.

Segundo Thiollent (2007), a pesquisa-ação caracteriza-se como uma pesquisa social realizada em estreita associação com a resolução de um problema, no caso, a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho de recursos humanos. Para o autor, o processo de pesquisa-ação não existe de forma uniformizada, a ordenação das etapas podem variar, dependendo da situação ou quadro organizacional em que se aplica. Ele ainda define quatro grandes fases para a metodologia de pesquisa-ação: exploratória, pesquisa aprofundada, ação e avaliação, descritas a seguir com as respectivas características.

Na fase exploratória, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos, sites da internet, projetos, teses e monografias para a construção da revisão bibliográfica. Na pesquisa aprofundada, realizou-se uma análise detalhada da ferramenta OEE, que será a base para a nova ferramenta proposta neste trabalho. Após a análise, na fase de ação, realizou-se a estruturação da ferramenta. E, por fim, na fase de avaliação, analisou-se os resultados que a ferramenta pode gerar para uma organização.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Avaliação de desempenho é uma oportunidade, é um método onde se faz a aferição das atividades realizadas pelos funcionários, se eles estão atingindo os objetivos e metas. Sendo assim, as metas e objetivos da empresa devem estar claros e serem conhecidos por todos, por isso, a cultura da organização é importante para definir quais seus objetivos e metas para o futuro, para planejar as diretrizes que se deseja seguir e traçar um perfil de funcionário ideal para a empresa. Com os resultados, pode-se desenvolver planos de treinamento e desenvolvimento como também descobrir as falhas de operação, tanto da empresa quanto dos funcionários e também, analisar se o perfil do colaborador é o ideal para a atividade que desenvolve.

A partir da ferramenta OEE (Eficiência Global de Desempenho), desenvolveu-se uma ferramenta de avaliação de desempenho de recursos humanos quem tem como objetivo principal avaliar o desempenho dos colaboradores nas suas funções. Essa avaliação pode apoiar o crescimento e garantir a sustentabilidade dos negócios da empresa, por meio de um planejamento onde evita-se a perda de talentos de alto desempenho e se reduz custos com contratações e demissões, além de investir em capacitação na pessoa correta. Em segundo plano, essa ferramenta possibilita ao gestor uma visão mais ampla dos seus trabalhadores, podendo assim identificar possíveis falhas de relacionamentos ou de adaptação de um colaborador com uma determinada função. Todos os funcionários da organização deverão ser submetidos a esta avaliação e, aquele que se destacar perante os outros, será selecionado para iniciar um treinamento diferenciado e ser desenvolvido para ocupar, futuramente, um cargo superior.

Tendo como base os parâmetros da ferramenta OEE, os índices e conceitos foram adaptados. Os índices analisados agora são a pró-atividade, a assertividade e o desempenho dos colaboradores. Seus conceitos estão abordados no quadro 6, onde há a comparação com os conceitos dos índices da ferramenta OEE. A partir dos novos índices, forma-se então a Ferramenta PAD (pró-atividade, assertividade e desempenho).

Quadro 6: Comparação entre as ferramentas

Ferramenta OEE	Ferramenta PAD
<u>Disponibilidade:</u> a disponibilidade de um equipamento é a relação em que o equipamento deveria estar disponível para produção o tempo que ele efetivamente está produzindo (ANDRADE; SCHERER, 2009).	<u>Pró-atividade:</u> mede-se na colaboração dos funcionários com seus colegas e com a empresa.
<u>Qualidade:</u> reflete a quantidade de peças que atendem os requisitos para seguir no processo frente ao total de peças produzidas (ANDRADE; SCHERER, 2009).	<u>Assertividade:</u> é relativa à qualidade do que é produzido pelo colaborador.
<u>Desempenho:</u> considera as pequenas paradas e a velocidade do equipamento constituindo-se em um indicador que mostra se a máquina está trabalhando na velocidade especificada (ANDRADE; SCHERER, 2009).	<u>Desempenho:</u> ligada ao tempo e desempenho do trabalhador para executar suas tarefas.

**Fonte:** desenvolvido pela autora, 2015.

Para a aplicação da ferramenta, a empresa deve formar um comitê de avaliação que precisa ser formado basicamente por um colaborador responsável pelo setor de Recursos Humanos, um colaborador com um cargo acima do avaliado (supervisor) e por algum colega que deve ser escolhido por uma votação onde todos os colaboradores do setor participarão, esse comitê será responsável pela divulgação da ferramenta. Nessa parte da avaliação, o papel do líder é de suma importância, pois ele também irá avaliar seus colaboradores e traçar o perfil desejado. Devido a isso, é importante que o líder conheça bem tanto seus colaboradores, a ferramenta aplicada, quanto as metas da empresa para saber em quem e como investir.

A avaliação deve ser feita semestralmente e individualmente para cada funcionário e, deve ser de conhecimento geral e amplo de todos dentro da organização, deixando claro, desde a entrada do colaborador na empresa, todos os pontos em que serão avaliados. A atribuição das notas deve ser feita pelo sistema ERP da empresa, onde o usuário preenche os campos e o sistema gera a nota final para ser analisada pelo gestor. Dessa forma, cada colaborador possui um usuário no sistema para realizar a avaliação e também ver as notas recebidas, podendo assim



ver quais são os pontos que precisa melhorar e os pontos que estão agradando aos gestores. O funcionário recebe notas dos pares ou dos seus comandados no caso dos supervisores e gerentes, do seu superior imediato e do responsável pelo departamento de Recursos Humanos da empresa. As notas variam de 0 a 1, sendo as notas acima de 0,85 as ideais para que um colaborador seja considerado um talento de alto desempenho. A equação feita é baseada na equação da Ferramenta OEE, onde as notas dos três índices são somadas e divididas por três, como mostrado na equação abaixo:

$$PAD = \frac{(\textit{Pró} - \textit{Atividade} + \textit{Assertividade} + \textit{Desempenho})}{3}$$

Os colaboradores são avaliados conforme os níveis hierárquicos da empresa, que se resumem em nível operacional, nível de supervisão, nível de gerencia e nível de diretores. Nesse trabalho, aborda-se os três primeiros níveis, sendo o nível de diretores apenas o avaliador do nível gerencial.

Os testes para implantação da ferramenta foram realizados em uma empresa de grande porte do setor metal mecânico da região metropolitana do Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos dos testes seguem apresentados abaixo.

#### 4.1 PROPOSTA DA FERRAMENTA PAD PARA NÍVEL OPERACIONAL

Elaborou-se índices para a avaliação específica do setor operacional para que o supervisor e o restante dos avaliadores possam atribuir notas de acordo com o desempenho das tarefas e do comportamento do colaborador. Para cada índice será feita uma média separada (soma das notas atribuídas para cada item dividido pelo número de itens) e, posteriormente, a média PAD, onde se usará a equação citada anteriormente. Cabe aos pares avaliarem os itens de número 1, os supervisores avaliarão os itens de número 2 e o profissional de RH avaliará os itens de número 3. Observa-se isso no quadro 7 abaixo.

Quadro 7: Ferramenta PAD para nível operacional

Pró-atividade	Nota	Assertividade	Nota	Desempenho	Nota	PAD
2 - Participação do grupo de ideias da empresa	0 a 1	1, 2 - Execução as tarefas sem desperdícios	0 a 1	2 - Entrega no prazo	0 a 1	$\frac{P + A + D}{3}$
3 – Assiduidade	0 a 1	1, 2 - Faz as tarefas corretamente	0 a 1	2 - Supera os níveis de produtividade estabelecidos	0 a 1	
2 - Trabalho em equipes	0 a 1	2 - Ajuda a melhorar o processo com ideias	0 a 1	1, 2 - Utiliza corretamente os equipamentos	0 a 1	
1, 2 – Comunicação	0 a 1	1, 2 - Possui foco nas atividades	0 a 1	2 - Trabalha com segurança	0 a 1	
1, 2 – Organização	0 a 1	1, 2 - Preza pela qualidade do serviço e produto	0 a 1	2, 3 - O grau de escolaridade é o necessário ou é acima do esperado	0 a 1	
2 - Solução de problemas	0 a 1					
1, 2 - Possui iniciativa	0 a 1					
2, 3 - Faz a avaliação PAD no prazo	0 a 1					
	Média P		Média A		Média D	

**Fonte:** desenvolvido pela autora, 2015.

Para ter um parâmetro de notas onde se basear na hora de atribuí-las, é preciso levar em consideração alguns critérios de avaliação. As perguntas abaixo, citadas no quadro 8, são consideradas como critérios, onde o avaliador deve se perguntar em qual dessas opções o colaborador se encaixa pra atribuir a nota.

Quadro 8: Critérios para atribuição das notas

Critérios	Notas
O colaborador ficou abaixo da meta?	Nota < 0,7
O colaborador atingiu a meta?	0,7 < Nota > 0,9
O colaborador superou a meta?	Nota > 0,9

**Fonte:** desenvolvido pela autora, 2015.

Essa ferramenta foi elaborada para ser utilizada em qualquer empresa, independentemente do ramo. Porém, a seguir mostra-se um teste de implantação ferramenta PAD realizado em uma indústria do ramo metal mecânico, no setor da produção onde se avaliou 5 funcionários. O quadro 9 a seguir mostra a avaliação geral do trabalhador que mais se destacou.

Quadro 9: Aplicação da Ferramenta PAD no nível operacional

Nome do colaborador: <b>Funcionário 1</b>						
Setor: Solda						
Pró-atividade	Nota	Assertividade	Nota	Desempenho	Nota	PAD
Participação do grupo de ideias da empresa	0,9	Execução as tarefas sem desperdícios	0,9	Entrega no prazo	0,75	$PAD = \frac{0,85 + 0,92 + 0,86}{3}$ PAD = 0,87
Assiduidade	1	Faz as tarefas corretamente	1	Supera os níveis de produtividade estabelecidos	0,8	
Trabalho em equipes	0,85	Ajuda a melhorar o processo com ideias	0,8	Utiliza corretamente os equipamentos	0,95	
Comunicação	0,85	Possui foco nas atividades	0,9	Trabalha com segurança	0,98	
Organização	0,75	Preza pela qualidade do serviço e produto	1	O grau de escolaridade é o necessário ou é acima do esperado	0,8	
Solução de problemas	0,7					
Possui iniciativa	0,9					
Faz a avaliação PAD no prazo						
	0,85		0,92		0,86	

Fonte: desenvolvido pela autora, 2015.

Embora o quadro 9 demonstre o resultado final da avaliação, o colaborador terá dois relatórios disponíveis, um das notas obtidas pelo supervisor e outro com as notas dos pares, mas para a avaliação de perfil será utilizado a média entre os dois, como está representado acima. Observa-se que embora algumas notas ficaram abaixo do considerado ideal para um funcionário ser de alto desempenho, a média por índice e a média PAD estão igual ou acima de 0,85 e portanto, considera-se esse funcionário como um talento de alto desempenho que poderá ser desenvolvido

de maneira a ocupar um cargo superior. Pode-se considerar que, nos pontos onde se atingiu as menores notas, os gestores devem dar uma maior atenção para que esse funcionário melhore para a próxima avaliação.

Observa-se também que neste ponto, a ferramenta mostra o desempenho do colaborador, o que é diferente de potencial. Uma vez que potencial significa o quão longe um funcionário tem a capacidade de ir. A partir dos treinamentos que será dado para este colaborador é que será avaliado se o mesmo tem o potencial para assumir um cargo de maior responsabilidade, uma vez que a avaliação de potencial se baseia no princípio de que o comportamento futuro pode ser melhor previsto a partir do comportamento passado (desempenho), porém, quando um colaborador é promovido e assume um novo cargo, com uma nova responsabilidade, o desempenho dele deve ser testado novamente pois não há a segurança de que terá sucesso no novo cargo.

A partir dessa observação, há a necessidade de avaliar todos os níveis hierárquicos, portanto, elaborou-se outros índices de avaliação da ferramenta PAD para o nível de supervisão que será abordada a seguir.

#### 4.2 PROPOSTA DA FERRAMENTA PAD PARA NÍVEL DE SUPERVISÃO

Para realizar a avaliação neste setor, fazem parte dos avaliadores um responsável pelo setor de Recursos Humanos, o gerente ou o responsável pelo cargo superior imediato do setor de supervisão e os supervisionados. Nesta avaliação não será selecionado um colega do mesmo setor para participar do comitê uma vez que o número de supervisores é menor que o operacional e que na maioria das empresas há um supervisor para cada área de fabricação da empresa.

Aplica-se aqui a mesma regra de atribuição das notas e avaliação do setor operacional, onde faz-se a média por índice e posteriormente a média PAD. Nesta avaliação, cabe aos supervisionados avaliarem os itens de número 1, e gerente avaliará os itens de número 2 e o profissional de RH avaliará os itens de número 3. Segue no quadro 10 abaixo, os critérios de avaliação para o setor de supervisão.

Quadro 10: Ferramenta PAD para nível de supervisão

Pró-atividade	Nota	Assertividade	Nota	Desempenho	Nota	PAD
1, 2 - Participação do grupo de ideias da empresa	0 a 1	1, 2 - Execução as tarefas sem desperdícios	0 a 1	2 - Entrega relatórios no prazo	0 a 1	$\frac{P + A + D}{3}$
1 - Sabe ouvir e intervir pelos seus supervisionados	0 a 1	2 - Faz as tarefas corretamente	0 a 1	1 - Incentiva os colaboradores a superar os níveis de produtividade estabelecidos	0 a 1	
1, 2 - Procura ter bom relacionamento com os colaboradores	0 a 1	2 - Ajuda a melhorar o processo com ideias	0 a 1	1, 2 - Utiliza corretamente os equipamentos	0 a 1	
1, 2 - Reconhece as qualidades dos colaboradores	0 a 1	2 - Possui foco nas atividades	0 a 1	1 - Preza com segurança	0 a 1	
2 - Solução de problemas da produção	0 a 1	1, 2 - Preza pela qualidade do serviço e produto	0 a 1	2, 3 - O grau de escolaridade é o necessário ou é acima do esperado	0 a 1	
1, 3 - Solução de problemas de relacionamentos	0 a 1	1, 2 - Estímulas metas coerentes e realistas	0 a 1	2, 3 - Procura aperfeiçoamento na área	0 a 1	
1, 2 - Possui iniciativa	0 a 1	1 - Sabe se impor como líder	0 a 1	2 - Cumpre com as metas	0 a 1	
1, 2 - Organização	0 a 1	1 - Sabe expor suas ideias	0 a 1	1 - Expõe feedbacks com regularidade aos colaboradores	0 a 1	
3 - Assiduidade	0 a 1	1, 2 - É comprometido, confiável e compreensível	0 a 1			
1, 2 - Comunicação	0 a 1					
	Médi a P		Médi a A		Médi a D	

Fonte: desenvolvido pela autora, 2015.

Os critérios de avaliação são os mesmos do nível operacional, onde o avaliador deve se fazer as mesmas perguntas do quadro 8 como parâmetro para atribuir uma nota corretamente para cada índice.

Na empresa do ramo metal mecânico que utiliza-se para a base de testes da ferramenta, há vários supervisores de produção, onde cada um é responsável por um setor de produção da empresa. Eles são avaliados pelo gerente de produção, pelos seus supervisionados do setor e pelo responsável do setor de Recursos Humanos da empresa. Sendo assim, abaixo está exposto, no quadro 11, a avaliação geral com as notas que o supervisor considerado de alto desempenho recebeu.

Quadro 11: Aplicação da Ferramenta PAD para nível de supervisão

Pró-atividade	Nota	Assertividade	Nota	Desempenho	Nota	PAD
Participação do grupo de ideias da empresa	0,8	Execução as tarefas sem desperdícios	1	Entrega relatórios no prazo	0,95	$PAD = \frac{0,85 + 0,91 + 0,95}{3}$ PAD = 0,90
Sabe ouvir e intervir pelos seus supervisionados	0,8	Faz as tarefas corretamente	0,98	Incentiva os colaboradores a superar os níveis de produtividade estabelecidos	1	
Procura ter bom relacionamento com os colaboradores	0,9	Ajuda a melhorar o processo com ideias	0,85	Utiliza corretamente os equipamentos	1	
Reconhece as qualidades dos colaboradores	0,85	Possui foco nas atividades	0,85	Trabalha com segurança	1	
Solução de problemas da produção	0,95	Preza pela qualidade do serviço e produto	1	O grau de escolaridade é o necessário ou é acima do esperado	1	
Solução de problemas de relacionamentos	0,9	Estímulas metas coerentes e realistas	1	Procura aperfeiçoamento na área	0,95	
Possui iniciativa	0,98	Sabe se impor como líder	0,8	Cumprir com as metas	0,95	
Organização	0,98	Sabe expor suas ideias	0,8	Expõe feedbacks com regularidade aos colaboradores	0,75	
Assiduidade	0,9	É comprometido, confiável e compreensível	0,95			
Comunicação	0,9					
	0,85		0,91		0,95	

Fonte: desenvolvido pela autora, 2015.

Assim como os operacionais, os supervisores terão dois relatórios de avaliação, um com a média das notas atribuídas por seus supervisionados e outro com a média das notas atribuídas pelo gerente. No exemplo acima, consta a avaliação geral com o cálculo dessas duas médias. Com esta ferramenta, o colaborador que ocupa o cargo de supervisão da produção obteve uma nota total acima do ideal de 0,85 estipulado para ser considerado um talento de alto desempenho, sendo assim, um funcionário com as características necessárias para ser treinado e desenvolvido para assumir um outro cargo no futuro. Nesta análise também se obtém o desempenho do colaborador, sabendo que o mesmo é diferente do potencial do funcionário, portanto, não é garantido que ele terá o mesmo desempenho quando assumir outro cargo. Sendo assim, deve-se aplicar a avaliação novamente para o cargo de gerencia. Abaixo explica-se melhor esta parte da ferramenta.

#### 4.3 PROPOSTA DE FERRAMENTA PAD PARA O NÍVEL GERENCIAL

Quando aplicada à gerencia, quem deve avaliar são, além do responsável pelo setor de Recursos Humanos, são os diretores ou proprietários da empresa e os seus subordinados (supervisores). Deve-se levar em consideração outros critérios que estão expostos no quadro 12 abaixo. Porém, a atribuição das notas segue os mesmos parâmetros dos níveis anteriores. Aqui, cabe aos subordinados avaliarem os itens de número 1, o diretor ou proprietário avaliará os itens de número 2 e o profissional de RH avaliará os itens de número 3.

Quadro 12: Ferramenta PAD para nível gerencial

Pró-atividade	Nota	Assertividade	Nota	Desempenho	Nota	PAD
1 - Sabe ouvir seus subordinados	0 a 1	1, 2 - Possui foco nas atividades	0 a 1	2, 3 - O grau de escolaridade é o necessário ou é acima do esperado	0 a 1	$\frac{P + A + D}{3}$
1, 2 - Procura ter bom relacionamento com os colaboradores	0 a 1	1, 2 - Preza pela qualidade do serviço e produto	0 a 1	1 - Utiliza corretamente os equipamentos	0 a 1	
1 - Reconhece as qualidades dos colaboradores	0 a 1	1 - Estímulas metas coerentes e realistas	0 a 1	1 - Preza pela segurança	0 a 1	
1, 2 - Possui iniciativa	0 a 1	1, 2 - Sabe expor suas ideias	0 a 1	2, 3 - Procura aperfeiçoamento na área	0 a 1	
1, 2 - Organização	0 a 1	1, 2 - É comprometido, confiável e compreensível	0 a 1	1 - Expõe feedbacks com regularidade aos colaboradores	0 a 1	
3 - Assiduidade	0 a 1	1 - Sabe se impor como líder	0 a 1	2 - Controla os custos de produção	0 a 1	
1, 2 - Comunicação	0 a 1		0 a 1	2 - Age sempre visando o melhor para a empresa	0 a 1	
	Média P		Média A		Média D	

Fonte: desenvolvido pela autora, 2015.

Com esta parte da ferramenta não foi realizado testes, porém, sabe-se que o gerente, igual aos demais, também irá receber dois relatório com as notas recebidas por cada setor. Com o resultado desta etapa de avaliação, fica claro aos diretores se o gerente está com a média desejada ou não. Uma vez que não há a possibilidade de ser promovido de cargo, analisa-se os resultados de forma diferente. Os gerentes que estiverem acima da média estão cumprindo com suas metas e objetivos e, atendendo bem as suas atividades. Aqueles que estiverem abaixo da média devem ser submetidos a uma avaliação mais profunda dos diretores, onde se analisa cada índice separadamente e deve ser decidido se o gerente merece receber investimentos em treinamento e desenvolvimento.



#### 4.4 ANALISE GERAL DOS RESULTADOS DA FERRAMENTA PAD

O que ocorre normalmente nas empresas é que o sucessor é identificado poucos meses antes de ser promovido e muitas vezes por ter maior afinidade com o superior, e isso significa pouco tempo de treinamento e desenvolvimento para adquirir as competências essenciais para o cargo de liderança. Na expectativa de mudar esse padrão, essa ferramenta possibilita em longo prazo, a formação de um banco de talentos para sucessão onde os líderes e diretores possam analisar entre várias alternativas, o melhor perfil que se encaixa para a vaga. Sendo assim, essa ferramenta reduz a autonomia de diretores e líderes ao escolherem seus sucessores. E, por outro lado, aumenta as alternativas, tanto em quantidade quanto em qualidade e, proporciona maior conforto e facilidade na tomada de decisão.

Na parte financeira, essa ferramenta se mostrou de baixo custo, uma vez que não é necessário nenhum investimento para a aplicação e não há a necessidade de parar a produção para aplicá-la. Além disso, com os talentos reconhecidos pela ferramenta, evitou-se gastos com demissões e contratações desnecessárias, uma vez que a ferramenta mostrou aos gestores se aquele perfil de funcionário que eles estão procurando já está empregado na empresa e tem o potencial de ser desenvolvido para a vaga de sucessão. Os únicos custos diretamente vinculados a essa ferramenta serão os de treinamentos para os colaboradores selecionados, que devem ser considerados como investimento, uma vez que o conhecimento adquirido pelo colaborador irá voltar e contribuir para a produção da empresa.

A ferramenta PAD também proporcionou aos gestores uma visão mais ampla de todos os funcionários da empresa, uma vez que se pode analisar que se um funcionário obtiver uma nota muito abaixo do esperado há algum tipo de problema com o mesmo. Ou o perfil dele não condiz com a atividade que executa ou há problemas de relacionamentos entre os colaboradores, sendo assim, possível de identificar e trabalhar em cima do problema para resolvê-lo. Desta forma também, a ferramenta PAD auxiliou na capacidade produtiva da empresa, pois mostrou aos gestores se há problemas de recursos humanos.

E ainda, com os testes de implantação da ferramenta realizados na empresa do setor metal mecânico, os funcionários passaram a conhecer a ferramenta, e isso fez com que aumentasse a satisfação dos colaboradores e, como consequência,

também aumentou a produtividade da empresa que, segundo os gestores, ficou em torno de 20% a mais do que antes dos testes serem aplicados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar do tempo, mudou-se a visão de que as pessoas são apenas recursos de produção da empresa. Hoje, os recursos humanos se tornaram um dos mais importantes para as organizações, uma vez que a competitividade das empresas depende também do conhecimento diferenciado que ela possui perante as outras. A empresa que souber consolidar e desenvolver o conhecimento do funcionário é que irá se tornar uma empresa de alto padrão de desempenho. Quando se investe acertadamente no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações, significa investir na qualidade dos produtos e serviços da empresa. Pode-se assim analisar a importância de avaliar bem os recursos já existentes na empresa e desenvolvê-los.

Ainda, outro fator a ser considerado é que as empresas que desejam obter uma vantagem competitiva e um sucesso organizacional precisam dar atenção e investir nos seus talentos, trabalhando as práticas de gestão de pessoas para encontra-los dentro da empresa. Sendo assim, a ferramenta PAD desenvolvida neste trabalho tem como seu principal objetivo, ajudar os gestores a fazer análises de maneira mais organizadas e estruturadas e, ajudar a encontrar os talentos para serem treinados e desenvolvidos para que façam parte do plano de sucessão da empresa.

O objetivo geral do presente trabalho, que consiste em utilizar a ferramenta OEE para a elaboração de uma proposta de análise de recursos humanos visando atingir o alto desempenho global da empresa, foi atingido conforme demonstrado no capítulo 4, item 4.4 – Análise Geral dos Resultados da Ferramenta PAD.

Além disso, destaca-se que o primeiro e o segundo objetivo específico que era enriquecer o conhecimento literário quanto aos principais conceitos de Gestão de Pessoas dentro das organizações e, analisar ferramentas de recursos humanos e o plano de sucessão foram alcançados conforme mostra o capítulo 2, nos itens 2.1, 2.2 e 2.3. O terceiro objetivo específico, analisar a ferramenta OEE e seus conceitos e transformá-la para análise de recursos humanos, foi atingido, conforme item 4.1 do capítulo 4. O quarto objetivo específico, analisar os resultados da ferramenta para as empresas foi alcançado, conforme exposto no item 4.4.

A valorização do setor de recursos humanos deve ser considerada como um investimento, crescimento e reconhecimento do potencial presente na organização e não como um desperdício para a empresa. As organizações devem estabelecer práticas para reter o conhecimento, ou seja, manter o seu capital humano, motivando-o e reconhecendo o seu trabalho.

Portando, conclui-se que segundo os testes realizados com a ferramenta PAD em uma empresa do ramo metal mecânico de grande porte, a ferramenta desenvolvida auxilia na determinação dos colaboradores de alto desempenho, contribuindo para atingir um melhor desempenho da empresa e assim, responde-se o problema da pesquisa. E ainda, a ferramenta também auxilia a empresa na lucratividade e produtividade onde houve um aumento significativo a partir do momento em que os colaboradores tomaram conhecimento do método de avaliação que estavam sendo submetidos, pois passaram a se esforçar mais para atingir notas melhores. E, os resultados obtidos também servem como exemplo para outras organizações que desejam usar essa forma de avaliação de desempenho do seus recursos humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade.** Administração Contemporânea: perspectivas e estratégias. São Paulo: Atlas, 1999.
- AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. **Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- ANDRADE, J. J. de O.; SCHERER, C. da S. **Estudo de caso da aplicação do indicador de eficiência global de equipamentos (OEE) para diagnóstico e melhoria de produtividade em uma linha de produção automotiva.** Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador: 2009.
- BARIANI, L.; DEL'ARCO JÚNIOR, A. P. **Utilização da tecnologia da informação por grupos integrados de manufatura para o controle de indicadores de produção enxuta.** Revista de Ciências Humanas, Taubaté, v.12, n.1, 2006.
- BISPO, P. **Reter talentos: questão de estratégia.** 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso 17 mar. de 2015.
- BOSQUETTI, A. B.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes.** Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação - ANPAD, 2005.
- BOWEN, R. B. **Como tornar o reconhecimento e as recompensas uma experiência completa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BROCHU, D. L. **OEE – using metrics to manage, improve performance.** Plant Engineering, 2007. Disponível em: [http://www.plantengineering.com/index.php?id=1792&cHash=081010&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=32498](http://www.plantengineering.com/index.php?id=1792&cHash=081010&tx_ttnews[tt_news]=32498). Acesso 01 out. 2015.
- BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. **Formando líderes– como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CARVALHO, D. et. al. **Pesquisa Bibliográfica – Conceito e Definição.** 2009. Faculdade de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, Universidade Federal de Goiás, Goiás: 2009. Disponível em <http://pesquisabibliografica.blogspot.com.br/2004/06/conceito-e-definio.html>. Acesso 19 mar. 2015.
- CASTRO, F. P.; ARAUJO, F. O. **Medição de Eficiência Operacional através do Indicador OEE (Overall Equipment Effectiveness): Uma Proposta de Implantação no Segmento de Bebidas.** Anais do VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói/RJ: 2010.
- CAVAGNOLI, I. **A importância dos Recursos Humanos de uma empresa.** Disponível em: <http://gestaoeinovacao.com/a-importancia-dos-recursos-humanos-de-uma-empresa/>. Acesso 12 mai 2015.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações.** São Paulo, Atlas, 8ª ed. 2008.

CHOWDHURY, S. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento.** São Paulo: Pearson Education no Brasil, 2003.

COELHO, J. G.; QUEIROZ, A. C. S.; MOREIRA, D.A. **Programa de Sucessão: Um estudo de Caso em uma grande empresa nacional do setor siderúrgico.** ENGRP – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho. Natal/RN: 2007.

COSTA, S. do N. da. **Retenção de talentos: uma questão de visão de mercado.** Rh Portal, São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=kcyj6yz6t](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=kcyj6yz6t)>. Acesso 25 ago. 2015.

DANTAS, N. D. **A necessidade de melhorar os processos de empresas que contratam por competências técnicas e demitem pela incompetência emocional.** INPG – Instituto Nacional De Pós-Graduação MBA – Recursos Humanos. São Paulo, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

FARO, E.; DINIZ, R. **Gestão sucessória: identificando e construindo os talentos do futuro – O caso CEMIG.** V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF: 2012.

FERREIRA, A. M. **Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com trainees de empresa brasileira do setor siderúrgico.** Dissertação de Mestrado. PUC Minas, 2008.

FERREIRA, S. B. L. **Estratégia e Planejamento.** UNIRIO, 2015. Disponível em [http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%204%20-%20Planejamento/1\\_Planejamento.pdf](http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%204%20-%20Planejamento/1_Planejamento.pdf). Acesso 04 ago 2015.

FISCHER, A. L.; et. al. **As Pessoas na Organização.** São Paulo, Editora Gente, 13ª Ed. 2002.

FISHER, J. G. **Os benefícios adicionais.** Modernas práticas na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M T. L. **Alinhando Estratégias e Competências.** Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV). Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, 2004.

FOLTRAN, C. U.; et. al. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: o sucesso das organizações.** CEUNSP: Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio, São Paulo - 2012. Disponível em: [http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2\\_noespecial\\_artigo\\_29.pdf](http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2_noespecial_artigo_29.pdf). Acesso 19 ago 2015.

FREITAG, B.B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. de A. **A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?** Anais do XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2012.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes.** 2 ed. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos.** Florianópolis: Pandion, 2008.

HANSEN, R. C. **Eficiência global dos equipamentos: uma poderosa ferramenta de produção/manutenção para o aumento dos lucros.** Porto Alegre: Bookman. 2006.

HARB, A. G. **A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes.** Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Engenharia – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2001.

HIPÓLITO, J. A. R. **Sistema de recompensas: uma abordagem atual.** 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HUANG, T. **Succession management systems and human resource outcomes.** International Journal of Manpower, v. 22, n. 8, 2001.

INGHAM, J. **Closing the talent management gap.** Strategic HR Review, v. 5, n. 3, 2006.

JONSSON, P.; LESSHAMMAR, M. **Evaluation and improvement of manufacturing performance measurement systems - the role of OEE.** International Journal of Operations and Production Management, v. 19, n. 1, 1999.

KOAY, S. **Succession planning and identifying high potential talent.** Graduate Research Assistant, CAHRS – Center for Advanced Human Resource Studies. New York/USA, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho.** 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. **High potentials as high learners.** Human Resource Management, v. 39, n. 4. 2000.

LUECKE, Richard. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARQUES, J. R. **Importância da cultura organizacional de uma empresa.** 2015. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/importancia-da-cultura-organizacional-de-uma-empresa/>. Acesso 12 mai 2015.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MICHELMAN, P. **Por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MIGUEL, P. A. C. et. al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MONDLANE, A. J. **A avaliação de desempenho comentada por um grupo de estudantes que integram o mestrado profissional em administração da UNIMEP: um estudo preliminar**. 2015. Disponível em <http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/4mostra/pdfs/564.pdf>. Acesso 19 ago 2015.

NALIATO, P. **Ferramentas de avaliação ajudam a medir desempenho para desenvolver funcionários**. 2012. Disponível em: <http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/ferramentas-de-avaliacao-ajudam-a-medir-desempenho-para-desenvolver-funcionarios>. Acesso 28 set 2015.

NETO, A. dos R. **Avaliação de Potencial e Competência**. 2015. Disponível em [http://www.franquality.com.br/portugues/docs/Avaliacao\\_de\\_Potencial.doc](http://www.franquality.com.br/portugues/docs/Avaliacao_de_Potencial.doc). Acesso 19 ago 2015.

PACHECO, L.; et. al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PASSOS, A.; ANTUNES JÚNIOR, J.A.; KLIPPEL, M. **Considerações críticas sobre a eficiência nos sistemas produtivos industriais – uma abordagem a partir do Sistema Toyota de Produção e da Teoria das Restrições**. Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, SC: ABEPRO, 2004.

PERIARD, G. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. 2011. Disponível em: [www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/](http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/). Acesso 01 out. 2015.

PONTES, B. R.; SERRANO, C. A. **A arte de selecionar talentos; planejamento, recrutamento e seleção por competência**. São Paulo: DVS, 2005.

PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. Nova Lima: INDG, 2004.

PUATI, A. **A importância da gestão de recursos humanos nas organizações**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-organizacoes/31817/>. Acesso 12 mai 2015.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

SANTOS, A. C. O.; SANTOS, M. J. **Utilização do indicador de eficácia global de equipamentos (OEE) na gestão de melhoria contínua do sistema de manufatura - um estudo de caso**. Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, PR: ABEPRO, 2007.



SAVIANI, J. R. **Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade.** São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHEIN, E. H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture.** Sloan Management Review Winter – Massachusetts Institute of Technology, 1984.

SCHOEFFER, B.; VIEIRA, J. F. **Gestão de Pessoas.** 2011. Disponível em: <https://teiadogestor.wordpress.com/2011/05/10/gestao-de-pessoas/>. Acesso 07 out. 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work– Models for Superior Performance.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

TAKEDA, R. **Retenção de Talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph.** Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2007.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle de Produção.** 2 ed. São Paulo: Atlas. 2000.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.