

**PATRÍCIA APARECIDA AUGUSTO**

**Modelo de gestão das competências em organização com práticas  
de Qualidade**

**São Paulo  
2014**

**PATRÍCIA APARECIDA AUGUSTO**

**Modelo de gestão das competências em organização com práticas  
de Qualidade**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e Engenharia da  
Qualidade

Orientador:  
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo  
2014**

**PATRÍCIA APARECIDA AUGUSTO**

**Modelo de gestão das competências em organização com práticas  
de Qualidade**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e Engenharia da  
Qualidade

Orientador:  
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo  
2014**

AUGUSTO, PATRÍCIA APARECIDA. **Modelo de gestão das competências em organização com práticas de Qualidade**. São Paulo. 2014. 45p. (Especialização) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Dedico este trabalho à minha mãe,  
Terezinha Bordotti Augusto, *in memoriam*,  
que sempre me disse: “A vida não é nada  
sem os estudos.”

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus gestores e à organização a qual pertenço, por acreditarem no meu conhecimento e concederem-me a oportunidade de aplica-lo.

À toda a minha equipe de profissionais, que dividiram comigo o desafio de fazer mudar e dar certo. Sem eles, com certeza, o trabalho aqui apresentado não teria acontecido.

Ao meu marido, Marco Aurélio, grande incentivador dos meus estudos.

Aos meus colegas de classe, que me deram a oportunidade de conhecer um pouquinho o universo profissional de cada um, e me fizeram refletir sobre as oportunidades de melhorias em meu próprio ambiente profissional.

A todos os Mestres, que plantaram em mim a sementinha da curiosidade durante as suas aulas, onde pude aprofundar meus conhecimentos e sanar todas as minhas dúvidas. Em especial, ao Professor Dr. Marcelo Massarani, que me ajudou a encontrar o direcionador deste trabalho.

A Deus, por me manter firme e forte, frente às diversas situações vividas durante o curso.

*"Somos o que repetidamente fazemos. A  
excelência, portanto, não é um feito, mas  
um hábito."*

Aristóteles

## **RESUMO**

Dentro das inúmeras orientações contidas nas normas de qualidade, um item trata especificamente das competências das pessoas, sugerindo que as mesmas são essenciais ao processo de qualidade organizacional. Geralmente os setores de recursos humanos são os responsáveis por essa atividade em uma empresa e, em alguns casos, a forma de condução desses processos não contemplam o cuidado necessário com as competências. Podemos afirmar que as competências, por si só, possuem diversas definições e significados e convém que cada organização reflita a melhor maneira de adota-las, pois, elas se complementam dentro dos processos de recursos humanos, como nas descrições de função, recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. O cuidado com as competências das pessoas deve ser incluído como prática efetiva numa organização, desde a sua identificação, manutenção e acompanhamento constante, visando facilitar e promover a gestão adequada das mesmas. O presente trabalho trata da revisão, implantação, manutenção e acompanhamento das competências das pessoas em uma organização alimentícia e com práticas em Qualidade. Apresenta o conceito utilizado que possibilitou o encadeamento dos processos de recursos humanos, que evidencia a preocupação da organização com o tema.

**Palavras-Chave:** Competências. Processos. Recursos Humanos. Qualidade.



## **ABSTRACT**

Among numerous orientations contained in the quality standards one item deals specifically with the people competencies suggesting that they are essential to the organizational quality process. The human resources sectors are responsible for this activity in a company and in some cases, the way they conduct those processes has not showed the necessary care with the competencies. We can affirm that the competencies, on their own, have several definitions and meanings and it is advisable that each company think about the best way to adopt them because they complement each other within the human resources processes, as in the job descriptions, recruitment and selection, training and performance evaluation. The care with the people competencies must be included as an effective practice in a company, since its identification, maintenance and constant monitoring to facilitate and promote the proper management of the same. The present paper deals with the review, implementation, maintenance, and monitoring of the people competencies in a food company and certificated in the NBR ISO 9001:2008 system. It introduces the used concept that enabled the series of human resources processes, which shows the company worries with the subject.

**Key words:** Competencies. Processes. Human Resources. Quality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Figura 1 | – Esquema simplificado de processo .....                                   | 19 |
| Figura 2 | – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em<br>processo ..... | 20 |
| Figura 3 | – Melhorando a qualidade pelo treinamento .....                            | 23 |
| Figura 4 | – Aquisição de produtos relacionados a treinamento .....                   | 24 |
| Figura 5 | – Questionamentos realizados em uma entrevista por<br>competências .....   | 31 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|             |  |
|-------------|--|
| <b>ISO</b>  | International Organization for Standardization |
| <b>NBR</b>  | Normas Brasileiras                             |
| <b>PAT</b>  | Plano Anual de Treinamento                     |
| <b>PDCA</b> | Plan-Do-Check-Act                              |
| <b>PDI</b>  | Planejamento de Desenvolvimento Individual     |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>13</b> |
| 1.1      | Objetivo do trabalho .....  | 13        |
| 1.2      | Escopo do trabalho .....  | 13        |
| 1.3      | Justificativas .....  | 14        |
| <b>2</b> | <b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>  | <b>16</b> |
| 2.1      | As normas de qualidade .....  | 16        |
| 2.2      | Competências .....  | 17        |
| 2.3      | Gestão por Processos .....  | 18        |
| 2.4      | Melhoria contínua .....   | 20        |
| 2.5      | Processos de Recursos Humanos .....   | 21        |
| 2.5.1    | Descrição de função .....   | 21        |
| 2.5.2    | Recrutamento e Seleção .....  | 21        |
| 2.5.3    | Avaliação de Desempenho .....   | 22        |
| 2.5.4    | Treinamento .....   | 23        |
| <b>3</b> | <b>ESTUDO DE CASO .....</b>   | <b>25</b> |
| 3.1      | Caracterização da Organização .....   | 25        |
| 3.2      | Um problema a ser resolvido .....   | 26        |
| 3.3      | A revisão dos processos de Recursos Humanos .....                                       | 26        |
| 3.3.1    | Descrições de função .....  | 27        |
| 3.3.2    | Recrutamento e Seleção .....  | 30        |
| 3.3.3    | Avaliação de Desempenho .....   | 31        |
| 3.3.4    | Treinamento .....   | 34        |
| <b>4</b> | <b>COMENTÁRIOS FINAIS .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>5</b> | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>38</b> |
|          | <b>ANEXO A - Antiga descrição de função .....</b>                                       | <b>39</b> |
|          | <b>ANEXO B - Atual descrição de função .....</b>  | <b>40</b> |
|          | <b>ANEXO C - Modelo definido para avaliação de desempenho ...</b>                       | <b>41</b> |
|          | <b>ANEXO D - Modelo de avaliação de desempenho .....</b>                                | <b>42</b> |
|          | <b>ANEXO E - Modelo de preenchimento do PDI .....</b>                                   | <b>43</b> |
|          | <b>ANEXO F - Modelo do PAT .....</b>  | <b>44</b> |
|          | <b>ANEXO G - Modelo de Solicitação de Treinamento e Avaliação<br/>de Eficácia .....</b> | <b>45</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As orientações contidas nas normas de qualidade dão um enfoque especial sobre as necessidades que as organizações devem garantir e propiciar às pessoas em termos de competências, de modo que as atividades e processos concorram dentro de conformidades.

A valorização das competências dos indivíduos torna a organização preparada para enfrentar o acirrado mundo competitivo dos negócios, sempre embasada em planejamento concreto e melhoria contínua.

### 1.1 Objetivo do trabalho

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a aplicação de um modelo de processos de recursos humanos, diretamente relacionados às competências das pessoas, evidenciando a forma de identificação, acompanhamento e melhoria das competências pessoais, de modo que cada funcionário desempenhe o esperado para as atividades que executam em uma organização com práticas de qualidade.

### 1.2 Escopo do trabalho

A apresentação desta proposta foi baseada através da revisão de processos de recursos humanos que foram adequados para atendimento às orientações contidas NBR ISO 9001:2008.

Deste modo, pretende-se mostrar como a gestão de recursos humanos pode identificar, acompanhar e propor melhorias para as lacunas de competências de seus funcionários, visando saná-las, com o objetivo de possuir um quadro de pessoal capacitado às atividades que desenvolvem rotineiramente.

### 1.3 Justificativas

Este estudo foi embasado pela aplicação prática vivida durante a implantação, manutenção e coordenação de processos de recursos humanos em uma organização multinacional japonesa, produtora de alimentos. A correta interpretação das recomendações propostas pelas NBR ISO 9001:2008, item 6.2, NBR ISO 9004:2010, item 6.3.2 e NBR ISO 10015:2001, quase que na sua totalidade, colaboraram na correta implementação, suprimindo uma necessidade da organização e contribuindo para a adequação de seu sistema de qualidade. As manutenções e melhorias nos processos de recursos humanos têm sido acompanhadas pelo sistema de gestão integrado que, periodicamente, realiza auditorias e verifica a continuidade dos trabalhos propostos, evidenciando as mesmas.

Antigamente, nesta organização, os processos de recursos humanos não estavam bem definidos e apresentavam uma forma bastante simples de tratamento, onde não eram observadas as necessidades de melhorias a partir da decisão da alta direção em possuir processos com prática de qualidade. Um exemplo que pode ser citado, são os “cursos”, que eram tratados de forma simples, sem indícios de necessidades e sem análise de eficácia quanto aos seus resultados. Trabalhando com esse conceito simplista, os processos de recursos humanos foram impactados diretamente pela falta de atualização e adequação às novas necessidades organizacionais.

Há quatro anos foi determinada pela diretoria a melhoria nestes processos, de modo que atendessem aos requisitos necessários estabelecidos nas normas ISO e, com isto, foi nomeada uma equipe para tratar especificamente desses processos. A partir desta orientação os processos foram revisados, adaptados e os gestores foram capacitados no tema “Competências”, onde puderam ter uma acesso a um novo modelo de gestão de funcionários e os ganhos que poderiam advir.

O fato dos processos de recursos humanos serem corporativos, ou seja, toda a organização, dentro de suas distintas unidades, sujeita às mesmas práticas, fez com que todos os gestores recebessem as mesmas orientações e, conforme os eventos relacionados às competências foram acontecendo, esses gestores puderam visualizar a nova forma de trabalho e, com isso, os processos revisados passaram a

ser encarados como um instrumento agregador de conhecimento e com possibilidades de contribuir significativamente para os próprios processos desses gestores.

Dessa forma, podemos inferir que quando um processo é melhorado e abrange um público significativo dentro de uma organização, todo esse público também é sugestionado a sair do seu *status quo* e acompanhar as mudanças implementadas. Consequentemente, nos deparamos com a prática efetiva da melhoria contínua, objeto maior das normas regulamentadoras.

Nos próximos capítulos estão apresentados os fundamentos teóricos que embasaram o trabalho, bem como as características da organização onde o mesmo foi realizado e o relato da aplicação prática.

Espera-se que o conteúdo apresentado, apesar de simples, possa servir como referência a profissionais que gostariam ou precisam melhorar seus processos de trabalho voltados a este assunto e que seja, também, uma fonte de inspiração a outros profissionais que queiram aprofundar-se.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 As normas de qualidade

Para as organizações que optam por adotar uma gestão voltada pela qualidade, subentende-se que as mesmas estão dispostas a executar seus processos dentro de padrão elevado e que possuem controles que evidenciam essa opção. Para que essa decisão seja tomada, é necessário que a alta direção da organização assuma a responsabilidade pela opção e comunique a todos os seus funcionários a sua escolha, estimulando-os para as práticas necessárias dentro de cada área/setor.

A área de recursos humanos em uma organização que adota as práticas de qualidade é responsável por garantir que os seus funcionários tenham as competências necessárias relativas à educação, treinamentos, habilidades e experiência (NBR ISO 9001:2008). Para que isso ocorra, deve determinar as competências que serão necessárias a cada cargo e, caso ocorra o fato de algum de seus funcionários não possuir determinada competência, deve fornecer treinamentos ou alguma outra ação que faça com que essa lacuna seja desenvolvida e assimilada pelo funcionário. Após um determinado tempo deve realizar uma avaliação para checar se realmente a competência se faz presente, registrando de forma adequada todos os itens que comprovam as ações mencionadas. Também é responsável por conscientizar cada funcionário sobre a importância de suas atividades para o sistema da qualidade, mostrando que através da prática adequada, o mesmo contribui para a organização atingir seus objetivos (NBR ISO 9001:2008).

Em 2010, a revisão da NBR ISO 9004 faz recomendações visando garantir a sustentabilidade da organização, orientando o estabelecimento de um plano de desenvolvimento pessoal, prevendo ações de curto, médio e longo prazos, de forma que sejam atingidos os grandes objetivos organizacionais, tais como a missão, visão, as estratégias para todos os demais processos associados (NBR ISO 9004:2010). A ideia é que sejam identificadas as competências que futuramente serão necessárias para a concretização desses grandes objetivos organizacionais e, desse modo, é conveniente que sejam avaliadas as competências atuais dos funcionários, analisar e identificar as competências futuras e traçar planos para que



sejam sanadas as lacunas, caso existam, em tempo hábil. Além disso, também é necessário fazer a checagem se, após a implementação das ações para sanar as lacunas, as competências foram assimiladas pelos funcionários e também recomenda-se que as competências sejam mantidas (NBR ISO 9004:2010).

Dessa forma, as organizações podem e devem implementar processos onde consigam abranger a maioria das recomendações e planejar ações de melhorias de modo que, a médio e longo prazo, consigam atender todas as recomendações propostas e serem sustentáveis frente ao mercado competitivo dos negócios.

## 2.2 Competências

Quando se fala em competências as normas relativas à qualidade não são tão específicas. Apenas a NBR 10015:2001 faz uma menção quanto a definição de competências, que diz se tratar de “aplicação do conhecimento, habilidades e comportamento no desempenho” (NBR 10015:2001). Com uma definição tão restrita, compete a cada organização a correta interpretação e aplicação deste conceito, definindo a forma da utilização das competências e, também, como identifica-las em seu quadro de funcionários.

Fleury (2002) diz que o debate sobre o termo “competência” iniciou-se em 1973, nos Estados Unidos, onde administradores e psicólogos começaram a discutir sobre o assunto, defendendo que competência é uma característica individual relacionada a superação na realização de uma tarefa. A partir desse relato, observa-se que diversos estudiosos, tanto nas Américas quanto na Europa, abordaram o tema competências em várias ocasiões e cada qual com suas afirmações baseadas nas metodologias que utilizaram para seus estudos. Ainda nos Estados Unidos, a definição começou a ser refinada e chegou-se à conclusão que competências podem ser consideradas por uma performance superior, ou seja, utilizar de forma adequada as habilidades, conhecimentos e atitudes com inteligência contribuem para melhorar a performance dos indivíduos (FLEURY, 2002).

Na Europa, mais para o final da década de 1990, a definição para competências se resume na aplicação prática da inteligência de acordo com as diversas situações onde é preciso utilizar a bagagem de conhecimentos existentes de acordo com a complexidade das circunstâncias, já que para isso é necessário

saber mobilizar, associar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades dentro de contexto profissional determinado (FLEURY, 2002).

Podemos entender que competência pode ser assim definida:

Competência: um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (Fleury, 2002, p. 55)

Este é o conceito de competências que vem sendo utilizado no Brasil, apresentado por Dutra (2001) e Fleury (2002), e o mesmo concentra para o conceito de “entrega”, ou seja, aquilo que o indivíduo precisa possuir para adequar-se nas atividades organizacionais, combinado com aquilo que ele efetivamente disponibiliza pelo seu trabalho, a entrega que realiza, sendo reconhecido por isso.

Partindo-se deste conceito, as organizações podem determinar as competências que cada cargo deve possuir e durante o processo de avaliação de desempenho as competências podem ser checadas e determinadas se estão sendo realizadas as “entregas”, conforme o esperado.

## 2.3 Gestão por Processos

A gestão por processos pode também ser conhecida por abordagem sistêmica para a gestão das organizações, por utilizar a base de sua formulação e fundamentação a Teoria Geral dos Sistemas, proposta pelo biólogo húngaro Ludwig von Bertalanffy, por volta de 1920 (SORDI, 2012).

O termo sistema pode ser exemplificado como o conjunto de elementos ou componentes interdependentes, organizados em três partes: entradas, processo e saídas (MAXIMIANO, 2000).

Na década de 1910 já eram iniciadas as experiências que tinham como objetivo encontrar o melhor caminho para a execução de uma tarefa, através da simplificação, medição de tempos, experimentação sistemática, com monitoramento e avaliação de seus resultados. Nesta mesma época, Henry Ford fazia uma revolução nos processos de manufatura, com a inauguração da sua linha de produção contínua (SORDI, 2012).

A partir da segunda guerra mundial houve uma evolução no mercado de consumo e as melhorias nas tecnologias de produção impactaram num crescimento gigantesco das indústrias, que eram estruturadas de forma vertical, com várias

divisões funcionais e operações independentes, com a predominância da especialização e do trabalho individual, desfocando-se da visão ampla e estendida do negócio (SORDI, 2012).

Sordi (2012) conclui que essa visão não ampliada do negócio pode ser considerada como reducionista para o direcionamento dos gestores das organizações, pois, ficam focados dentro de suas áreas funcionais e não tomam decisões de forma abrangente. A partir da incorporação da busca pela qualidade total, fortemente implementada na década de 1990 pelas organizações, muitas delas reviram o seu sistema de gestão funcional e iniciou-se, então, uma abordagem de gestão por processos.



Figura 1 – Esquema simplificado de processo. Adaptado de MAXIMIANO, 2000.

Segundo Caminada Netto (2012, p. 21) “os processos devem ser gerenciados como um sistema, através da criação e compreensão das redes de processos, da sequência e das interações desses processos”. A abordagem por processo traz diversos benefícios às organizações que o adotam, como a definição adequada das atividades com a finalidade de se obter o resultado desejado, a definição de responsabilidades para a gestão de atividades-chaves, propicia a análise e monitoramento dessas atividades, as interfaces das atividades-chaves são identificadas em cada função e entre as funções da organização, foca nos fatores que podem melhorar a organização e faz as avaliações de riscos, consequências e impactos de suas atividades para todos os *steakholders* (NBR ISO 9004:2010).

## 2.4 Melhoria contínua

A maior parte dos seres humanos quer melhorar em algum ponto: seja em seu peso, seja seu caráter, seja em relação às suas notas escolares. Não distante disso, as organizações também possuem o desejo de se melhorar: seja em seus custos, em sua produtividade, em seus lucros, enfim, todos têm em si, um desejo de se melhorar.

Quando trazemos à tona o real significado das palavras melhoria contínua, o famoso dicionário Aurélio, nos apresenta:

- melhoria: mudança para estado ou condição melhor / melhoramento material, benfeitoria / vantagem, superioridade;
- contínua: não dividido na extensão / não interrompido na duração.

O termo utilizado pelas normas de qualidade é tão claro e tão real que não precisa de outras palavras para decifrá-lo: espera-se que as organizações busquem melhorias constantemente em seus processos, em suas ações, de modo que possuam uma vantagem, uma superioridade em relação às organizações que não adotam o padrão de qualidade em seus processos.

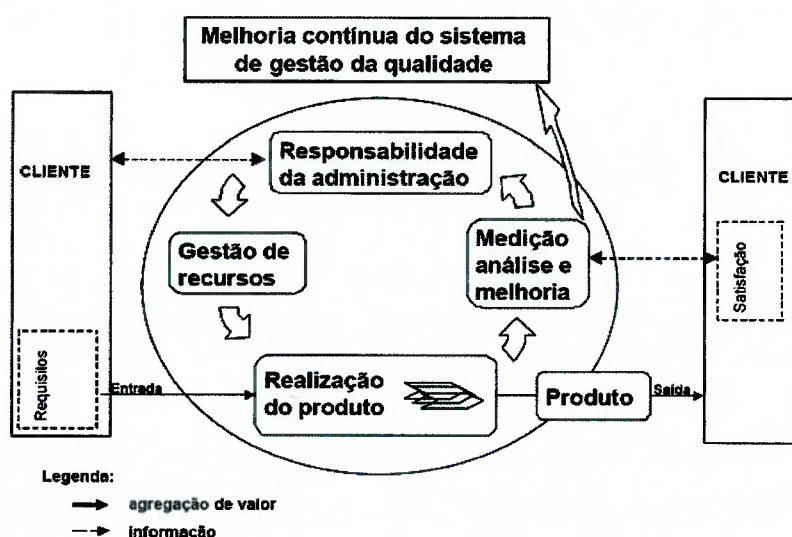


Figura 2 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo. Adaptado de NBR ISO 9001:2008.

Para isso, a NBR ISO 9001:2008 recomenda que as organizações utilizem a metodologia do “*Plan-Do-Check-Act*” (PDCA) em todos os seus processos.

Resumidamente, aplicando-se o PDCA, espera-se que as organizações sejam capazes de:

|                        |  |
|------------------------|--|
| <i>Plan</i> (planejar) | estabelecer objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da organização |
| <i>Do</i> (fazer)      | implementar os processos   |
| <i>Check</i> (checar)  | monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados        |
| <i>Act</i> (agir)      | executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo  |

Tabela 1 – Descrição para a execução do PDCA. Adaptado de NBR ISO 9001:2008

Diante da necessidade das organizações em se destacar e tornarem-se superiores em seus processos e através das orientações descritas nas normas, é possível mobilizar as pessoas de modo que a visão para a melhoria contínua seja incorporada nas rotinas diárias e, sempre que necessário, os processos e seus relacionamentos devem ser revistos para a incorporação da melhoria (CAMINADA NETTO, 2012).

## 2.5 Processos de Recursos Humanos

### 2.5.1 Descrição de função

As descrições de função, segundo Nascimento (2001), pode ser definida como um conjunto de tarefas e atividades que seus funcionários devem desempenhar na organização onde atua. Também poderá conter informações que facilitarão os processos seletivos e avaliativos, identificados pelos requisitos de acesso à função (NASCIMENTO, 2001).

Em organizações modernas a descrição de função apresenta-se como um resumo das práticas diárias, para fins legais. A gestão de competências transformou a administração de pessoas e dá subsídios para uma gestão moderna e adequada às exigências contemporâneas (NASCIMENTO, 2001).

### 2.5.2 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é de responsabilidade da área de recursos humanos. A etapa de recrutamento pode ser definida como a busca de empregados para as vagas em aberto na organização (LIMONGI-FRANÇA;

ARELLANO, 2002). Para uma escolha mais adequada entre os candidatos disponíveis no mercado, o ideal é a verificação das competências requeridas ao cargo e a construção do perfil do candidato, pois, dessa forma será mais assertiva a busca, no momento do recrutamento (DUTRA, 2007).

Já a etapa de seleção pode ser caracterizada pela escolha do candidato que preenche adequadamente as competências e o perfil requerido (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Para a verificação das competências requeridas às vagas em aberto, o recrutador pode utilizar-se das diversas técnicas para auxiliar na escolha mais adequada. Entre elas podemos citar testes de conhecimentos técnicos, testes psicológicos, técnicas vivenciais, entrevistas por competências, entre outros, que balizam a análise do perfil do candidato frente às exigidas. Àqueles candidatos mais adequados, ainda devem passar por entrevistas presenciais que, segundo Limongi-França e Arellano (2002), são os melhores instrumentos de seleção. Seu objetivo é fazer a verificação das competências requeridas, checando se o candidato as possui. O candidato que possuir a maioria das competências requeridas à vaga, torna-se o eleito a preenche-la.

Dessa forma, trabalhando-se com as competências desde o início do processo de recrutamento e seleção, a organização mantém a preocupação de alocação de pessoas capacitadas para desempenharem o papel solicitado.

### 2.5.3 Avaliação de Desempenho

Leandro (2009), defende que a avaliação de desempenho é um “processo que visa situar o indivíduo e a organização na qual se insere, em relação a seu nível de ajuste funcional e ao aproveitamento integral de suas potencialidades”.

Hipólito e Reis (2002) avaliam ser de grande validade a aplicação formal das avaliações de desempenho, pois, com base em critérios que foram adotados e validados pela organização, torna-se um importante subsídio para a gestão de pessoas. Portanto, a ferramenta contribui para a melhoria geral da organização e da produtividade de seu funcionários (HIPÓLITO; REIS, 2002).

## 2.5.4 Treinamento

As organizações são influenciadas por diversos fatores, tanto internos como externos, e esses fatores podem afetar significativamente o desempenho de seus funcionários. Um processo que pode contribuir significativamente para a melhoria contínua de uma organização é o treinamento. Para isso, a organização deve analisar quais são as suas necessidades e se estiverem relacionadas às competências de seus funcionários, o processo de treinamento é acionado, visando sanar as lacunas identificadas (NBR ISO 10015:2001). A figura abaixo representa a forma que o treinamento pode atender as necessidades identificadas.

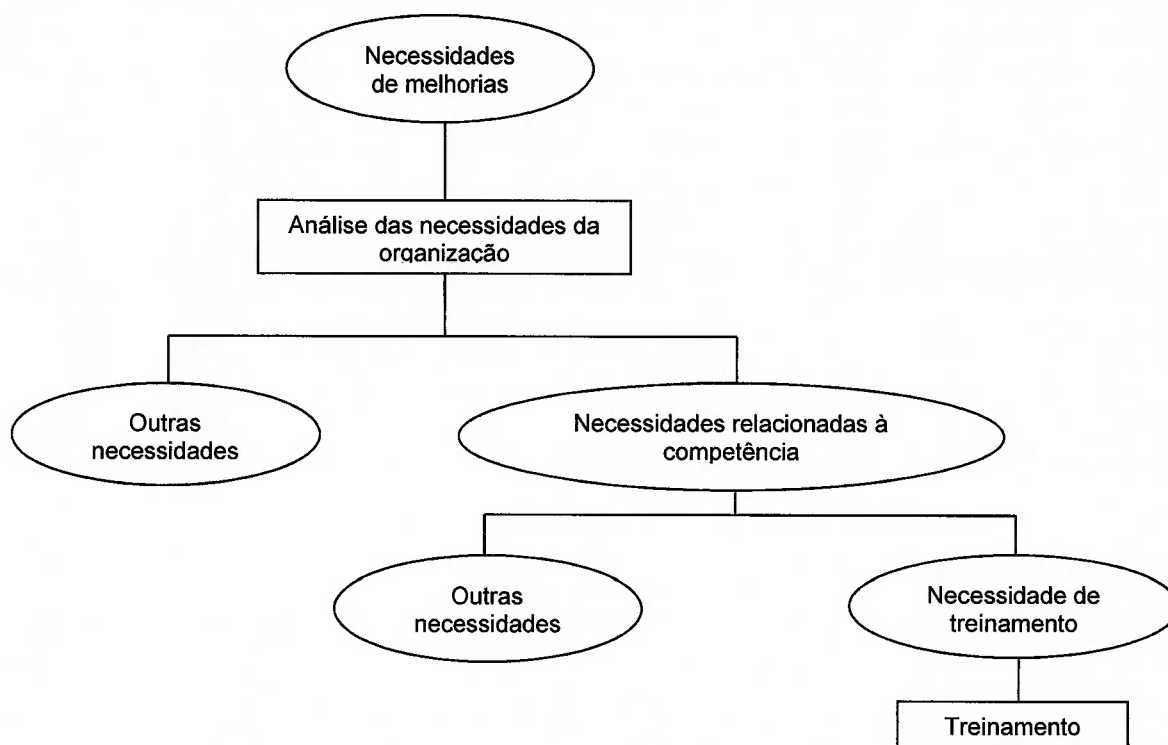


Figura 3 – Melhorando a qualidade pelo treinamento. Adaptado de NBR ISO 10015:2001.

A NBR ISO 10015, publicada no ano de 2001, traz orientações às organizações e fornece diretrizes para a correta gestão de treinamentos, visando sanar as necessidades relacionadas às competências de seus funcionários.

Por ser um processo de quatro estágios, as atividades que o englobam podem ser realizadas de maneira planejada e sistemática, contribuindo para a organização melhorar suas capacidades (NBR ISO 10015:2001), conforme apresentado na figura 4.





Figura 4 – Aquisição de produtos relacionados a treinamento. Adaptado de NBR ISO 10015:2001.

O processo de treinamento consiste em identificar uma entrada, ou seja, definir as necessidades de treinamento (1) que precisam ser sanadas e podemos citar, como exemplo, um funcionário que não tenha uma competência necessária ao cargo que ocupa em uma organização. A partir dessa identificação, deve-se fazer um planejamento em relação ao treinamento (2), determinando a data em que o mesmo irá ocorrer, definir um instrutor interno ou contratar uma instituição externa para ministrar o tema focal, comunicar aos participantes sobre a atividade, preparar o ambiente para recebê-los, entre outros detalhes, com o objetivo do treinamento ser executado (3) da melhor maneira. Para finalizar este processo, deve-se avaliar os resultados do treinamento (4), fazendo uma checagem para verificação do desenvolvimento da competência ora identificada no levantamento das necessidades. Caso o funcionário tenha desenvolvido esta competência, o treinamento pode ser considerado eficaz, pois, conseguiu atingir seu objetivo inicial. Se o funcionário não conseguiu desenvolver a competência identificada no levantamento das necessidades, o mesmo ainda possui a lacuna e, com isso, novas ações devem ser tomadas, como repetir o treinamento ou determinar ações de práticas diárias para desenvolvimento da competência. A saída deste processo exemplificado, é o funcionário com a competência desenvolvida e aplicando-a nas rotinas de trabalho.



### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 Caracterização da Organização

Este trabalho foi realizado em uma empresa multinacional japonesa, com foco na produção de alimentos. No Brasil desde 1965, a organização possui aproximadamente 1.700 funcionários alocados em suas unidades, sendo uma matriz, localizada na cidade de São Paulo, que abriga a diretoria, a área comercial e os setores corporativos, que dão suporte a duas plantas industriais, uma delas localizada no interior do estado de São Paulo e uma outra, distante há 60 quilômetros de Recife, no estado de Pernambuco.

Sua produção é centrada em um único produto, a fabricação de macarrão instantâneo, e a comercialização é feita em forma de pacotes ou em copo. Atualmente o produto é reconhecido nacionalmente e, segundo pesquisas, lidera o *share* de mercado, ocupando mais de 60% da preferência nacional (informação verbal)<sup>1</sup>.

Internamente a organização observa um rápido crescimento no consumo dos brasileiros pelo seu produto e, por isso, está em um processo de crescimento organizacional estruturado, regido por diretrizes de curto, médio e longo prazo, além da cultura japonesa estar presente em seus planejamentos e processos.

Visando o cumprimento de uma dessas diretrizes, em maio de 2010 iniciou-se a revisão dos processos de recursos humanos, onde a organização traçou como meta todos os seus funcionários possuidores de competências necessárias para o desenvolvimento de suas funções. A partir desta determinação, as atividades de recursos humanos passaram a ser organizadas e conduzidas por uma equipe capacitada que pode implantar um sistema de competências e conseguiu adequar internamente seus processos, segundo as orientações contidas na NBR ISO 9001:2008.

A seguir teremos os processos descritos mais detalhadamente, porém, em função da confidencialidade, alguns dos materiais apresentados foram modificados para preservá-la.

---

<sup>1</sup> Informação fornecida pelo Gerente Comercial da organização, com base em relatórios de pesquisas de mercado divulgados ao público em dezembro de 2013.

### 3.2 Um problema a ser solucionado

Após a decisão da alta gestão por praticar processos de qualidade, os diversos setores da organização foram realizando os ajustes necessários para adequarem-se e conduzir suas rotinas dentro de conformidades estabelecidas que, periodicamente, eram (e ainda são) verificadas durante as auditorias do sistema de gestão da qualidade.

A área de recursos humanos, responsável pelo cumprimento das orientações contidas no item 6.2 da NBR ISO 9001:2008, também possuía itens a serem melhorados, porém, como a visão da área era muito operacional e, por mais que os processos fossem revisados, sempre surgiam itens que eram considerados não conformes nas auditorias do sistema de qualidade. Por essa razão, em maio de 2010, a equipe foi revista e diante da contratação de um funcionário com os conhecimentos para adequação dos processos de recursos humanos, iniciou-se uma longa jornada de revisões, ajustes, reuniões com gestores e auditorias que evidenciaram a correta aplicação e condução dos trabalhos relacionados às competências de seus profissionais.

Inicialmente o processo de cargos e salários foi revisto e a descrição de função passou a conter as competências necessárias a cada cargo. O processo de recrutamento e seleção começou a basear-se nas necessidades dos cargos para selecionar novos funcionários e o processo de avaliação de desempenho foi implementado para avaliar se cada um dos seus funcionários possuíam as competências necessárias nas práticas diárias e, com isso, conseguiu-se identificar os *gaps* de competências de cada um, formando uma base para o programa de desenvolvimento individual, concentrado nas lacunas a serem suprimidas através de atividades de treinamentos.

### 3.3 A revisão dos processos de Recursos Humanos

A revisão dos processos de recursos humanos para a adequação nas necessidades sugeridas pelas normas de qualidade, contou com a ajuda de uma consultoria externa para o desenho do modelo ideal das descrições de função dos

funcionários e, também, para a implementação do sistema de avaliação de desempenho.

Os processos de recrutamento e seleção e treinamento foram reformulados através de conhecimentos adquiridos por experiências profissionais de novos integrantes da equipe, onde puderam fazer as conexões necessárias entre todos eles.

### 3.3.1 Descrições de função

Até então, as descrições de função eram muito simplistas, contando apenas com um resumo das obrigações de cada função e em seguida um relato com um pouco mais de detalhes, sem incluir nenhum outro requisito de acesso ou determinação de necessidades técnicas.

Em função desse modelo, para qualquer processo seletivo aberto, o recrutador dirigia-se até o gestor da vaga para levantar todos os requisitos necessários ao perfil do candidato ideal. Com isso, a cada contratação um requisito poderia ser esquecido ou, até mesmo, um novo requisito poderia ser acrescentado, sem que realmente fosse necessário ao desempenho das atividades cotidianas. Em decorrência, muitos funcionários da mesma função possuíam características e formações diferenciadas. Alguns com mais competências e outros com menos, impactando diretamente no dia-a-dia.

| DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO   |                            |                     |       |              |
|---|----------------------------|---------------------|-------|--------------|
| CARGO   | COORDENADOR DE ATIVIDADE X |                     |       |              |
| Sumário das Atividades  |                            |                     |       |              |
| Responder por todos os projetos de xxxxxxxx e desenvolvimento em xxxxxxxx , com foco xxxxxx e pela coordenação geral das atividades de xxxxxxxx e xxxxxxxx, visando assegurar a xxxxxxxx de profissionais xxxxxxxxxxxxxxxx que atendam às necessidadesda empresa.   |                            |                     |       |              |
| Responsabilidades   |                            |                     |       |              |
| Levantar xxxxxxxx e implantar programas de xxxxxxxxxxxxxxxx e/ou aperfeiçoaxxxxxxxxxxxxxxara Distribuidores, assim como desxxxxxxxxxxxxx de acordo com os objetivos da empresa. Elaborar orçamentos paxxxxxxxxxxxxxx e cronogramas. Definir xxxxxxxxxxxxxxxx, recursos xxxxxxxxxxxxxxxx e xxxxxxores. Analisar os xxxxxxxxxxxxxxxx oferecidos pela xxxxxxxxxxxxxxxx hierárquicos. Coordenar os processos xxxxxxxxxx área dxxxxxxxxxxxxx. Acompanhar e xxxxx estudar processos xxxxxxxxxxxxxxxx. Coordenar e administrar todos os investimentos relacionados ao departamentoxxxxxxxxxxx. |                            |                     |       |              |
| Coordenar os controles administrativos, controles de registros e relatórios analíticos.   |                            |                     |       |              |
| APROVAÇÃO   |                            |                     |       |              |
| Gerência  | xxxx                       | Unidade/ C.Custo    | xxxx  |              |
| Estrutura   | xxxx                       | Depto./Seção        | xxxxx |              |
| Resp.   | xxxx                       | Data última revisão | xxxx  | Aprovação RH |

ANEXO A – Antiga descrição de função.

Para adequação às orientações contidas nas normas, seria necessário definir as competências de cada função e pensar no melhor desenho para apresentação que justificasse a mudança e possibilitasse a conexão com os demais processos de recursos humanos, como as definições dos requisitos mínimos para acesso às funções (independentemente do motivo: seleção de novos funcionários ou movimentação interna) para atender à demanda de recrutamento e seleção; prever a capacitação técnica necessária para suprir a avaliação de desempenho; formar a base da demanda de treinamento.

Dessa forma, o setor de recursos humanos convocou os funcionários-chave da organização e foram orientados a detalhar como executavam suas atividades no trabalho rotineiras. De posse desse material, a pretensão era começar a identificar as competências necessárias a cada função. Em seguida, para um trabalho mais completo, os gestores também foram reunidos e puderam validar as informações descritas pelos seus funcionários, e também puderam complementar o material, garantindo a informação prestada. Com todo o material da organização reunido, a etapa seguinte era a definição das competências de cada função. Finalizado o trabalho, pode-se, então, identificar cada uma das competências necessárias à cada função, divididas em técnicas, comportamentais e as atribuições, além da definição dos requisitos mínimos de acesso às funções e os treinamentos obrigatórios a cada uma delas.

As competências técnicas foram descritas para identificar o conhecimento técnico de cada funcionário, para correta aplicação no dia-a-dia. As competências comportamentais foram definidas, junto à alta direção, explicitando quais comportamentos são esperados de cada funcionário dentro da organização e as atribuições foram descritas com base do que se espera de cada colaborador no desempenho e exercício das suas funções diariamente.

Os requisitos de acesso foram definidos para suporte ao recrutamento e seleção, com as indicações de necessidades primárias de cada função.

Para o planejamento de treinamentos, uma entrada definida foram os treinamentos obrigatórios estabelecidos para cada função.

## Descrição da Função

### ELETRICISTA MANUTENÇÃO I

Reporta à Função: ENCARREGADO MANUTENÇÃO

#### MISSÃO DA FUNÇÃO

Assegurar a manutenção elétrica preventiva e corretiva, com o objetivo de proporcionar melhorias na produção e segurança para os colaboradores.

#### COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COGNITIVAS

| Competência           | Nível Ideal                         |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Competência Técnica_1 | Tem conhecimento                    |
| Competência Técnica_2 | Conhecimento e Prática Nível Básico |
| Competência Técnica_3 | Conhecimento e Prática Nível Básico |
| Competência Técnica_4 | Conhecimento e Prática Nível Básico |

#### COMPETÊNCIAS TÉCNICAS NÃO COGNITIVAS

| Competência                         |
|-------------------------------------|
| Capacidade de análise               |
| Capacidade de síntese               |
| Capacidade de trabalhar sob pressão |
| Concentração                        |
| Raciocínio lógico                   |

#### Atribuições

|    |   |
|----|---|
| 1  | Realizar a manutenção elétrica xxxxxxxxxxxx.  |
| 2  | Realizar a instalação xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.   |
| 3  | Efetuar a troca de peças e componentes nos equipamentos para obter melhorias na produção. |
| 4  | Fazer ajustes xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.   |
| 5  | Fazer manutenção xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.  |
| 6  | Realizar periodicamente xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.   |
| 7  | Realizar xxxxxxxxxxxxxxx inversores.  |
| 8  | Dar suporte xxxxxxxxxxxx queimados e xxxxxxxxxxxx.  |
| 9  | Desenvolver as atividades xxxxxxxxxxxxxxxx.   |
| 10 | Desenvolver atividades correlacionadas a critério do superior imediato.                   |

#### REQUISITOS DE ACESSO

|                     |  |
|---------------------|--|
| Escolaridade:       | Ensino Técnico: Eletricista de Manutenção                      |
| Experiência Mínima: | 01 ano<br>Para recrutamento interno experiência não requerida. |
| Cursos:             | NR-10, Básico de CLP   |

#### TREINAMENTOS OBRIGATÓRIOS

|   |
|---|
| Treinamento obrigatório_1                   |
| Treinamento obrigatório_2 - Reciclagem      |
| CONCEITOS DA GESTÃO DE QUALIDADE (ISO 9001) |
| INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES                 |
| NR-10 - Reciclagem                          |

#### INDICADORES DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

|  |
|--|
| <b>Comprometimento</b>   |
| É assíduo(a) e pontual com os horários e compromissos de trabalho.   |
| <b>Cultura da Qualidade</b>  |
| Concentra-se na execução das atividades para evitar falhas.  |
| Realiza suas atividades de acordo com as normas de Segurança do Trabalho, da Qualidade do Produto e de Preservação ao Meio Ambiente. |
| <b>Foco em Resultados</b>  |
| É eficaz na realização das suas atividades rotineiras.   |
| <b>Relacionamento Interpessoal</b>   |
| É cortês com os colegas.   |
| <b>Trabalho em Equipe</b>  |
| Busca interação com os colegas de trabalho, cooperando nas atividades para atingir os resultados empenhados.                         |

#### APROVAÇÃO

|          |          |    |
|----------|----------|----|
|          |          |    |
| Ocupante | Superior | RH |

ANEXO B – Atual descrição de função.

A descrição de função atual contempla itens que dão suporte ao desenvolvimento de demais processos de recursos humanos, essenciais para a identificação, manutenção e aumento das competências dentro da organização.

### 3.3.2 Recrutamento e Seleção

Os requisitos de acesso às funções são a primeira entrada para o processo de recrutamento e seleção. Servem para o recrutamento de candidatos que tenham o as competências mínimas exigidas para as vagas em aberto. A partir desse requisito os selecionadores captam internamente, ou no mercado de trabalho, os candidatos mais adequados tecnicamente a ocuparem as vagas abertas pela organização, o que não significa, necessariamente, que são os candidatos ideais, pois, também é necessário verificar se os mesmos também possuem as competências comportamentais definidas para a função que irão exercer.

O processo de confirmação técnica é realizado durante uma das etapas do processo seletivo, onde o candidato deve mostrar explicitamente tais conhecimentos e a principal evidência para isto são os testes realizados que reproduzem uma situação real da organização e o candidato faz uma análise técnica e descreve o seu parecer.

A partir dos conhecimentos técnicos descritos que atendam aos requisitos técnicos, devem ser identificados se esses candidatos possuem os comportamentos esperados para a função. Essa etapa é realizada com entrevistas pessoais, onde o selecionador dirige questionamentos aos candidatos e espera-se que a sua resposta seja coerente aos comportamentos esperados. Àqueles que se sobressaem, participam de uma entrevista final, junto ao solicitante da vaga, onde são solicitados comentários de situações profissionais às quais o candidato já tenha experiência e, com todo o material coletado, decide-se pela contratação.

Esse momento é chamado de entrevista por competências, ou seja, o candidato terá a oportunidade de relatar, através de situações já vividas, fatos de sua experiência profissional onde utilizou as suas competências de modo que conseguiu agregar valor à organização a qual trabalhava (Fleury, 2002, p. 55) e que serão avaliados pelo selecionador ao verificar se o mesmo possui as competências necessárias que a organização espera com a sua atuação.



As entrevistas por competências são específicas para cada função e serve como evidência para finalidade de comprovação das competências requeridas a cada contratação ou movimentação interna.

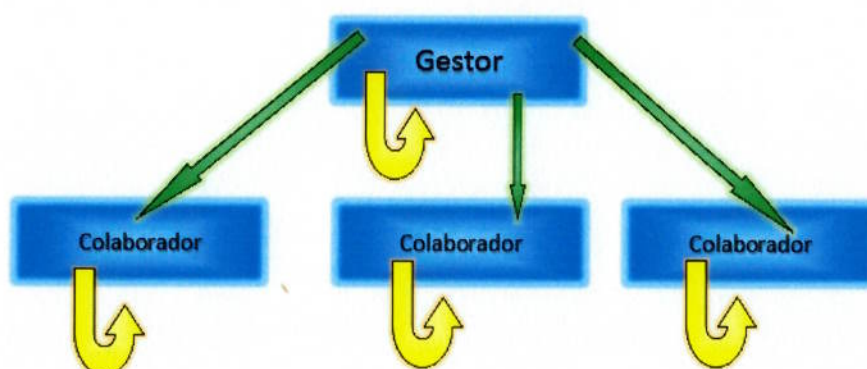
1. Como as variações cambiais podem interferir numa indústria multinacional?
2. Diante disso, qual o tipo de aplicação você recomendaria para uma multinacional? Por quê?
3. Quais os tipos de negociações com fornecedor você realizou? Detalhe: considerar, também, bancos.
4. Qual o impacto do IRFS diante de uma negociação de leasing?
5. Quais são os fatores que julga necessários para concessão de crédito a um novo cliente?
6. Como um coordenador da área xxxx adquire a confiança da equipe de trabalho que irá coordenar, sabendo-se que muitos deles estão na empresa há vários anos?

Figura 5 – Questionamentos realizados em uma entrevista por competências.

### 3.3.3 Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação de desempenho baseada em competências foi implementado na organização a partir de 2011, onde foi possível a primeira verificação individual de desempenho dos seus funcionários.

A base para a avaliação foi a descrição de função, onde um sistema informatizado foi desenvolvido especialmente para receber as informações individuais de cada funcionário e do seu gestor, dentro do modelo validado pela alta direção, que foi a avaliação 180°.



ANEXO C – Modelo definido para avaliação de desempenho, denominado avaliação 180°.

Durante o preenchimento da avaliação, os funcionários respondiam o quanto atendiam aos itens estabelecidos em suas funções e os gestores, por sua

vez, também avaliavam o quanto cada um de seus funcionários correspondiam a cada item, de acordo com uma escala que foi classificada em:

- não se aplica: o funcionário poderia não estar desenvolvendo determinado item que compunha a descrição de função;
- não atende: a entrega do funcionário não atendia ao que era solicitado na descrição de função;
- atende parcialmente: a entrega do funcionário atendia parcialmente ao que era solicitado na descrição de função;
- atende: a entrega do funcionário atendia plenamente ao que era solicitado na descrição de função;
- supera: a entrega do funcionário superava ao que era solicitado na descrição de função.

|  |  |
|--|--|
| <b>Competências Comportamentais: Comprometimento</b><br>Descrição:<br>Comprometimento<br>Indicador:<br>É assíduo(a) e pontual com os horários e compromissos de trabalho.<br>Avaliação:<br><input type="checkbox"/> Não se Aplica<br><input type="checkbox"/> Não Atende<br><input type="checkbox"/> Atende Parcialmente<br><input type="checkbox"/> Atende<br><input type="checkbox"/> Supera<br>Justificativa:<br>Ações Sugeridas: | <b>Competências Comportamentais: Foco em Resultados</b><br>Descrição:<br>Foco em Resultados<br>Indicador:<br>É eficaz na realização das suas atividades rotineiras.<br>Avaliação:<br><input type="checkbox"/> Não se Aplica<br><input type="checkbox"/> Não Atende<br><input type="checkbox"/> Atende Parcialmente<br><input type="checkbox"/> Atende<br><input type="checkbox"/> Supera<br>Justificativa:<br>Ações Sugeridas: |
| <b>Competências Técnicas: Comandos Elétricos</b><br>Descrição:<br>Comandos Elétricos<br>Descrição:<br>Atende as necessidades do cargo?<br>Avaliação:<br><input type="checkbox"/> Não se Aplica<br><input type="checkbox"/> Não Atende<br><input type="checkbox"/> Atende Parcialmente<br><input type="checkbox"/> Atende<br><input type="checkbox"/> Supera<br>Justificativa:<br>Ações Sugeridas:                                    | <b>Complexidade: Tarefa</b><br>Descrição:<br>Descrição:<br>Desenvolver atividades correlacionadas a critério do superior imediato.<br>Avaliação:<br><input type="checkbox"/> Não se Aplica<br><input type="checkbox"/> Não Atende<br><input type="checkbox"/> Atende Parcialmente<br><input type="checkbox"/> Atende<br><input type="checkbox"/> Supera<br>Justificativa:<br>Ações Sugeridas:                                  |

#### ANEXO D – Modelo de avaliação de desempenho.

Pela política interna aprovada pela organização, a avaliação do superior possuía um peso maior sobre a avaliação do funcionário e, dessa forma, quando o gestor superior classificava qualquer um dos itens da descrição de função do



funcionário em “não atende” ou “atende parcialmente”, automaticamente o sistema identificava um *gap* de competências e, necessariamente, o mesmo deveria formalizar um PDI (plano de desenvolvimento individual) a cada funcionário nestas situações.

O PDI é o planejamento de desenvolvimento que o superior propõem ao funcionário, esperando que na próxima avaliação o mesmo possa se classificado em “atende” ou “supera” e, com isso, seja sanada a lacuna existente em determinada competência do funcionário e que desempenhe corretamente aquilo que a organização espera durante o desenvolvimento de suas funções rotineiras.

Na elaboração do PDI, o gestor, por sua vez, pode optar por alguns tipos de atividades que orientará os funcionários ao seu desenvolvimento, como por exemplo, através de ações vivenciais na organização; ações de autodesenvolvimento, onde o próprio funcionário deverá cumprir as orientações fornecidas pelo seu gestor em ambiente externo à organização; ou mesmo, sugerir ações de desenvolvimento promovidas através de treinamento e capacitação, neste caso de responsabilidade da organização.

A interface web, intitulada "Incluir - Ações Avulsas", apresenta uma barra de navegação com os botões "Salvar", "Salvar e Incluir Novo" e "Orientação". O formulário principal contém os seguintes campos:

- Ciclo:** Ciclo 2013
- Processo:** PDI 2013
- Item a ser desenvolvido:** Foco em Resultados (menu suspenso)
- Tipo de ação:** Seleccione... (menu suspenso com opções: Ações de Autodesenvolvimento, Ações Formais, Ações Vivenciais)
- Nome da ação:** (campo de texto com limite de 300 caracteres restantes)
- Descrição da ação:** (campo de texto com limite de 2000 caracteres restantes)
- Objetivos:** (campo de texto)

ANEXO E – Modelo de preenchimento de PDI (Planejamento de Desenvolvimento Individual).

Para finalizar o processo de avaliação de desempenho, o *feedback* é contemplado como ação efetiva. É o momento em que o gestor faz uma reunião individual com cada funcionário e os dois verificam, item por item da descrição de função, como cada um fez a sua avaliação. É o momento de fazer um alinhamento entre o que foi realizado e as expectativas para o próximo ciclo e, para isso, o PDI é uma ferramenta essencial de suporte aos gestores, visando a melhoria das competências individuais de seus funcionários.

O banco de dados formado pelas análises e sugestões dos gestores, servem de base ao setor de Recursos Humanos para formalizar o planejamento de investimentos em ações de treinamento e capacitação e, também, ações para suporte aos gestores no desenvolvimento de atividades internas junto aos seus funcionários.

### 3.3.4 Treinamento

Trabalhando as informações contidas no PDI, as atividades de capacitação são identificadas, ordenadas e checadas o público abrangente. Dentro da verba destinada pela organização para atividades de treinamento e capacitação, as informações já trabalhadas começam a ganhar corpo e tem-se o instrumento que norteará as ações de treinamento durante o ciclo correspondente: o PAT (Plano Anual de Treinamento).

No PAT estão organizadas as atividades de treinamento e capacitação que acontecerão, separadas nos meses em que acontecerão, o público que irá abranger, a forma de condução do treinamento (internamente ou através de instituições externas), entre outros detalhes.



Quando o gestor considera que o treinamento foi eficaz, podemos concluir que o funcionário conseguiu sanar a lacuna de competência que fora identificada na avaliação de desempenho e incluída no PDI do funcionário. Isto significa que, numa próxima avaliação de desempenho, seu gestor classificará tal competência com “atende” ou “supera”. Porém, quando o gestor considera que o treinamento não foi eficaz, conclui-se que o funcionário não conseguiu eliminar a lacuna de competência existente. Dessa forma, novas ações deverão ser propostas pelo gestor com a intensão de suprir o *gap* existente. Tais ações são alinhadas junto ao setor de recursos humanos, de modo a fazer o fechamento do ciclo avaliação X PDI X treinamento X competências.

Podemos concluir que em toda ocasião onde o treinamento for considerado eficaz, teremos as competências desenvolvidas e a melhoria contínua presente na organização.

#### 4 COMENTÁRIOS FINAIS

A revisão nos processos de recursos humanos para atendimento ao sistema de qualidade fez com que a área de recursos humanos alavancasse uma melhoria que há muito tempo a organização não presenciava. Paralelo a esse movimento, os gestores foram impulsionados a acompanhar o desenvolvimento organizacional proposto e conseguiram visualizar os ganhos que poderiam ter ao concentrar esforços para o desenvolvimento de competências de seus funcionários.

O encadeamento dos processos de recursos humanos pode evidenciar a gestão das competências das pessoas, garantindo a preocupação da organização na prática do seu sistema de qualidade.

Neste momento, a manutenção dos processos de recursos humanos está focada na informatização de seus sistemas e as revisões ocorrem conforme definições estabelecidas em procedimentos internos próprios. A preocupação é sempre com a atualização, pois, devido ao fato desse processo de recursos humanos ser extremamente dinâmico, é essencial que toda a equipe esteja sempre atenta às demandas que podem surgir para rapidamente entendê-las e viabilizar a sua aplicação.

O sistema de qualidade na organização onde a aplicação deste trabalho ocorreu, apresenta situação estável, evidenciadas através das auditorias de partes interna e externa. Pode-se concluir que o sistema está adequado à organização e atendendo às regulamentações às quais está sujeito.

Para o futuro novas estratégias relativas à qualidade estão sendo implementadas para atendimento do crescimento organizacional. Neste sentido, as diretrizes organizacionais estão sendo difundidas a todos os funcionários, desafiando-os através de metas, com o objetivo que todos sigam rumo ao crescimento planejado.

O desafio para a continuidade deste trabalho é entrelaçar os processos de metas e competências, de modo a medir o quanto as competências estão contribuindo para a concretização das estratégias organizacionais.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: informação e documentação: apresentação. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004**: informação e documentação: apresentação. Rio de Janeiro, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10015**: informação e documentação: apresentação. Rio de Janeiro, 2001.

CAMINADA NETTO, A. (Org.). **Curso de Especialização – Gestão de Processos**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2012. Apostila.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Disponível em: <[www.dicionariodoaurelio.com](http://www.dicionariodoaurelio.com)>. Acesso em: 08 jul. 2013.

DUTRA, J. S. (Org.). **Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **A avaliação como instrumento de gestão**. São Paulo: Gente, 2002. 73 p.

LEANDRO, A. M. **Avaliação de desempenho**: um programa sem medos. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **Os processos de recrutamento e seleção**. São Paulo: Gente, 2002. 63 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, L. P. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2012.



## ANEXO A

## Antiga descrição de função

| DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO   |                            |                     |       |              |  |
|---|----------------------------|---------------------|-------|--------------|--|
| CARGO   | COORDENADOR DE ATIVIDADE X |                     |       |              |  |
| <b>Sumário das Atividades</b>   |                            |                     |       |              |  |
| Responder por todos os projetos de xxxxxxxx e desenvolvimento em xxxxxxxx, com foco xxxxxx e pela coordenação geral das atividades de xxxxxxxx e xxxxxxxx, visando assegurar a xxxxxxxx de profissionais xxxxxxxxxxxxxxxx que atendam às necessidades da empresa.   |                            |                     |       |              |  |
| <b>Responsabilidades</b>  |                            |                     |       |              |  |
| Levantar xxxxxxxx e implantar programas de xxxxxxxxxxxxxxxx e/ou aperfeiçoar xxxxxxxxxxxxxxxx para Distribuidores, assim como de xxxxxxxxxxxxxxxx de acordo com os objetivos da empresa. Elaborar orçamentos pxxxxxxxxxxxxx e cronogramas. Definir xxxxxxxxxxxxxxxx, recursos xxxxxxxxxxxxxxxx e xxxxxxxx. Analisar os xxxxxxxxxxxxxxxx oferecidos pela xxxxxxxxxxxxxxxx hierárquicos. Coordenar os processos xxxxxxxxxxxxxxxx área de xxxxxxxxxxxxxxxx. Acompanhar e xxxxxx estudar processos xxxxxxxxxxxxxxxx. Coordenar e administrar todos os investimentos relacionados ao departamento xxxxxxxxxxxxxxxx.<br>Coordenar os controles administrativos, controles de registros e relatórios analíticos. |                            |                     |       |              |  |
| <b>APROVAÇÃO</b>  |                            |                     |       |              |  |
| Gerência  | xxxx                       | Unidade/ C.Custo    | xxxx  |              |  |
| Estrutura   | xxxx                       | Depto./Seção        | xxxxx |              |  |
| Resp.   | xxxx                       | Data última revisão | xxxx  | Aprovação RH |  |

## ANEXO B

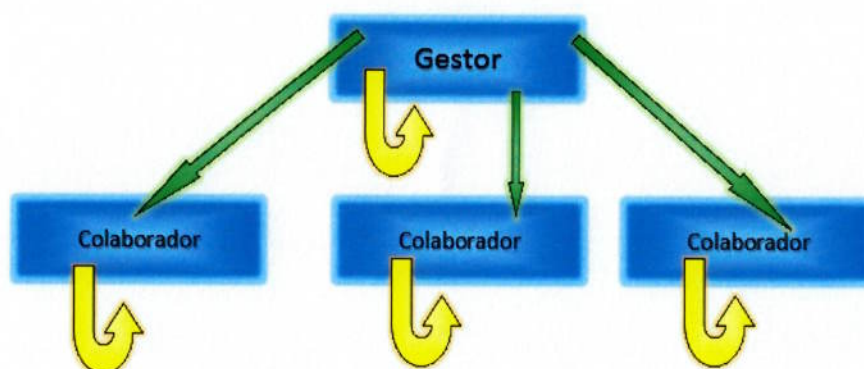
## Atual descrição de função

| <b>Descrição da Função</b><br><b>ELETRICISTA MANUTENÇÃO I</b><br>Reporta à Função: ENCARREGADO MANUTENÇÃO                                       |   |
|---|---|
| <b>MISSÃO DA FUNÇÃO</b>   |   |
| Assegurar a manutenção elétrica preventiva e corretiva, com o objetivo de proporcionar melhorias na produção e segurança para os colaboradores. |   |
| <b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COGNITIVAS</b>   |   |
| <b>Competência</b>  | <b>Nível Ideal</b>  |
| Competência Técnica_1   | Tem conhecimento  |
| Competência Técnica_2   | Conhecimento e Prática Nível Básico   |
| Competência Técnica_3   | Conhecimento e Prática Nível Básico   |
| Competência Técnica_4   | Conhecimento e Prática Nível Básico   |
| <b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS NÃO COGNITIVAS</b>   |   |
| <b>Competência</b>  |   |
| Capacidade de análise   |   |
| Capacidade de síntese   |   |
| Capacidade de trabalhar sob pressão   |   |
| Concentração  |   |
| Raciocínio lógico   |   |
| <b>Atribuições</b>  |   |
| 1   | Realizar a manutenção elétrica xxxxxxxxx.   |
| 2   | Realizar a instalação xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.  |
| 3   | Efetuar a troca de peças e componentes nos equipamentos para obter melhorias na produção. |
| 4   | Fazer ajustes xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.  |
| 5   | Fazer manutenção xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.   |
| 6   | Realizar periodicamente xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.  |
| 7   | Realizar xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx inversores.  |
| 8   | Dar suporte xxxxxxxxxxxxx queimados e xxxxxxxxxxxxx.                                      |
| 9   | Desenvolver as atividades xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.  |
| 10  | Desenvolver atividades correlacionadas a critério do superior imediato.                   |
| <b>REQUISITOS DE ACESSO</b>   |   |
| Escolaridade:   | Ensino Técnico: Eletricista de Manutenção   |
| Experiência Mínima:   | 01ano<br>Para recrutamento interno experiência não requerida.                             |
| Cursos:   | NR-10, Básico de CLP  |
| <b>TREINAMENTOS OBRIGATÓRIOS</b>  |   |
| Treinamento obrigatório_1   |   |
| Treinamento obrigatório_2 - Reciclagem  |   |
| CONCEITOS DA GESTÃO DE QUALIDADE (ISO 9001)   |   |
| INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES   |   |
| NR-10 - Reciclagem  |   |
| <b>INDICADORES DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>  |   |
| <b>Comprometimento</b>  |   |
| É assíduo(a) e pontual com os horários e compromissos de trabalho.  |   |
| <b>Cultura da Qualidade</b>   |   |
| Concentra-se na execução das atividades para evitar falhas.   |   |
| Realiza suas atividades de acordo com as normas de Segurança do Trabalho, da Qualidade do Produto e de Preservação ao Meio Ambiente.            |   |
| <b>Foco em Resultados</b>   |   |
| É eficaz na realização das suas atividades rotineiras.  |   |
| <b>Relacionamento Interpessoal</b>  |   |
| É cortês com os colegas.  |   |
| <b>Trabalho em Equipe</b>   |   |
| Busca interação com os colegas de trabalho, cooperando nas atividades para atingir os resultados empenhados.                                    |   |
| <b>APROVAÇÃO</b>  |   |
| Ocupante  | Superior  |
|   | RH  |



**ANEXO C**

Modelo definido para avaliação de desempenho, denominado avaliação 180°



## ANEXO D

## Modelo de avaliação de desempenho

|  |  |
|--|--|
| <b>Competências Comportamentais: Comprometimento</b><br>Descrição:<br>Comprometimento<br>Indicador:<br>É assíduo(a) e pontual com os horários e compromissos de trabalho.<br>Avaliação:<br><input type="checkbox"/> Não se Aplica<br><input type="checkbox"/> Não Atende<br><input type="checkbox"/> Atende Parcialmente<br><input type="checkbox"/> Atende<br><input type="checkbox"/> Supera<br>Justificativa:<br>Ações Sugeridas: | <b>Competências Comportamentais: Foco em Resultados</b><br>Descrição:<br>Foco em Resultados<br>Indicador:<br>É eficaz na realização das suas atividades rotineiras.<br>Avaliação:<br><input type="checkbox"/> Não se Aplica<br><input type="checkbox"/> Não Atende<br><input type="checkbox"/> Atende Parcialmente<br><input type="checkbox"/> Atende<br><input type="checkbox"/> Supera<br>Justificativa:<br>Ações Sugeridas: |
| <b>Competências Técnicas: Comandos Elétricos</b><br>Descrição:<br>Comandos Elétricos<br>Descrição:<br>Atende as necessidades do cargo?<br>Avaliação:<br><input type="checkbox"/> Não se Aplica<br><input type="checkbox"/> Não Atende<br><input type="checkbox"/> Atende Parcialmente<br><input type="checkbox"/> Atende<br><input type="checkbox"/> Supera<br>Justificativa:<br>Ações Sugeridas:                                    | <b>Complexidades: Tarefa</b><br>Descrição:<br>Descrição:<br>Desenvolver atividades correlacionadas a critério do superior imediato.<br>Avaliação:<br><input type="checkbox"/> Não se Aplica<br><input type="checkbox"/> Não Atende<br><input type="checkbox"/> Atende Parcialmente<br><input type="checkbox"/> Atende<br><input type="checkbox"/> Supera<br>Justificativa:<br>Ações Sugeridas:                                 |

## ANEXO E

### Modelo de preenchimento de PDI (Programa de Desenvolvimento Individual)

**Incluir - Ações Avulsas**

Salvar Salvar e Incluir Novo Orientação

Ciclo: Ciclo 2013 Processo: PDI 2013

**Item a ser desenvolvido: \***  
Foco em Resultados

**Tipo de ação: \***  
Selecione...  
Ações de Autodesenvolvimento  
Ações Formais  
Ações Vivenciais

**Nome da ação: \***  
(caracteres restantes: 300)

**Descrição da ação: \***  
(caracteres restantes: 2000)

**Objetivos: \***

### Modelo do PAT (Plano Anual de Treinamento)

|  |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
|--|--|----------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------------|---|-------------------------------|----------------------|-------------|--|----------------------|-------------|--|--|--|--|
| PROGRAMA ANUAL DE TREINAMENTO  |  |                      |                      |               |                      |                    |                       | Folha:                           | 07/43                                       |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| Unidade:   | Área   |                      |                      |               |                      |                    | Abrangência           |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| Unidade  |  | Manutenção           |                      |               |                      |                    |                       | Janeiro a Dezembro/2014          |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| Ord.   | Atividade  | Código               | Público              | Qtd particip. | Classif-<br>cção     | Forma<br>Int. Exd. | Período de realização | Previsão de<br>Despesas (em R\$) | Situação<br>Cancelado / Andamento Realizado |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 1  | NR 10 - Segurança em instalações e serviço em eletricidade |                      | Eletricistas         | 12            | 5                    | X                  | fev/14                | R\$ 8.000,00                     |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 2  | NR 13 - Caldeira e Vasos de pressão                        |                      | Operador Caldeira    | 4             | 5                    | X                  | ago/14                | R\$ 2.000,00                     |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 3  | NR 20 - Produtos químicos                                  |                      | Lider, Aux. Produção | 10            | 5                    | X                  | jun/14                | R\$ 0,00                         |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 4  | Congresso de Manutenção                                    |                      | Gerente Manutenção   | 1             | 4                    | X                  | mai/14                | R\$ 4.500,00                     |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 5  |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 6  |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 7  |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 8  |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 9  |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 10   |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 11   |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 12   |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| Legenda - Classificação do Treinamento   |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 1 - Relacionados no perfil do cargo  |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 2 - Aperfeiçoamento Profissional   |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 3 - Obtenção de conhecimentos para o exercício de atividades futuras                 |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| 4 - Outras Atividades (congressos, seminários, simpósios, encontros, palestras, etc) |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   |                               |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |
| Aprovações:  |  | Data:<br>Assinatura: | Aprovação_1          |               | Data:<br>Assinatura: | Aprovação_2        |                       | Data:<br>Assinatura:             | Aprovação_3                                 |                               | Data:<br>Assinatura: | Aprovação_4 |  | Data:<br>Assinatura: | Aprovação_5 |  |  |  |  |
|  |  |                      |                      |               |                      |                    |                       |                                  |   | 5 - Treinamentos obrigatórios |                      |             |  |                      |             |  |  |  |  |

## ANEXO G

## Modelo de Solicitação de Treinamento e Avaliação de Eficácia

[illegible]