

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA – PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA (PECE)

FERNANDO SANCLER CAMPELO DA SILVA

**A APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
NUMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

São Paulo
2011

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA – PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA (PECE)

FERNANDO SANCLER CAMPELO DA SILVA

**A APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
NUMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

São Paulo
2011

FERNANDO SANCLER CAMPELO DA SILVA

O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

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

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que alimenta minha mente e coração e que nunca tem me desamparado, Obrigado por acreditar em mim quando eu achei difícil acreditar em mim mesmo! Obrigado por dizer, algumas vezes, o que eu realmente precisava ouvir em vez do que eu queria que você dissesse. Obrigado por ter sempre estado ao meu lado e ser sempre presente quando necessito. De tantas diferentes e significativas formas. Obrigado!

Aos meus pais, Edson e Neide que me permitiram ser e estar onde estou em especial minha honrosa mãezinha, que sempre acreditou no meu potencial, me acompanhou, amou e me apoiou, encorajando com uma paciência infinita.

Aos meus irmãos Willian e Cristiane que são o apoio que sustenta minha vida, por me ouvir, me aconselhar e me ajudar sempre que precisei de um ombro amigo para chorar. Deus lhes recompensará mil vezes nesta terra e no céu!

Ao meu Primo Ricardo que tem mostrado o quanto é capaz de mudar a história, com a ajuda de Deus. Estou muito feliz em ver seu progresso.

A minha avó Maria Libório e, sobretudo, ao meu Avô José Campelo querido, que por toda minha vida me lembrou do quanto sou capaz de empreender vitórias e por ter acreditado em todas elas estando sempre ao meu lado. Vô, consegui... Valeu!

E com toda certeza, dedico à minha noiva maluca Lucimara. Agradeço pelos infinitos momentos de alegrias, emoções, aventuras que vivemos juntos. Momentos esses que com certeza ficarão eternizados. Agradeço também pela compreensão que teve comigo nos momentos mais difíceis desta e de outras caminhadas. Obrigado por fazer parte deste meu sonho!

AGRADECIMENTOS

Aos professores, especialmente ao Professor Doutor Marcelo Massarani e a Professora Doutora Regina Maria Azevedo pela motivação contagiante em todas as aulas e pela simplicidade passada em seus ensinamentos.

Ao Professor Doutor Adherbal Caminada Netto, pela contribuição, dentro de suas áreas, para o desenvolvimento de nossa monografia, e, principalmente pela dedicação e empenho que demonstrou durante suas atividades para com o grupo.

Aos meus amigos Willian e Lilian da empresa Inter Revest, que me permitiram publicar o estudo de caso empreendido em sua organização e também por sua amizade sempre presente.

Aos meus amigos Débora, Tânia e Eder, por sua grande ajuda possibilitando o desenvolvimento deste trabalho, sua amizade sempre presente, confiança e credibilidade em minha pessoa fizeram a diferença.

A minha amiga, colega de trabalho e psicóloga maluca Silmara por seu apoio no projeto prático da Inter Revest, contribuindo significativamente no resultado final. Principalmente por sua amizade, por sempre estar ao meu lado, dividindo comigo os momentos mais difíceis. Por ser confiável, amiga, companheira e parceira de tantas batalhas. Valeu!

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho conseguisse atingir os objetivos propostos.

A mente que se abre a uma nova ideia
jamais volta ao seu tamanho original
(Albert Einstein)

RESUMO

O objetivo desta monografia é demonstrar, através de pesquisas bibliográficas e estudo de caso, os benefícios que o modelo de gestão por competências pode trazer para a gestão de recursos humanos de pequenas empresas, visando melhorar a retenção de talentos em momentos de aquecimento no mercado de trabalho, quando os profissionais qualificados geralmente buscam novas oportunidades em grandes organizações. Com a evolução do mercado e a crescente busca por profissionais especializados, o tema, gestão por competências, surge cada vez mais em discussões sobre a importância de se ter uma gestão de Recursos Humanos atuando de forma estratégica. Abordamos nesta monografia uma conceituação sobre os tipos de competências, a classificação das mesmas, cálculos dos níveis de competências técnica e comportamental, além da aplicação em um estudo de caso, apresentando os principais benefícios e dificuldades na utilização do modelo proposto. A estratégia adotada propiciou uma relação de melhoria contínua entre colaborador e empresa: de um lado o colaborador obtém maior estabilidade de emprego e melhores projeções futuras, de outro lado a organização que ganha com uma mão de obra mais qualificada e mais estável. Outro fator importante observado é que a alta direção é quem deve manter o processo em constante manutenção e atualização, a fim de garantir um bom resultado, como ganhos na melhoria do clima organizacional e no desempenho dos colaboradores. No estudo de caso, o processo de gestão por competências apresentou um diferencial no comportamento e empenho dos colaboradores estudados. A companhia até o momento mantém o processo de gestão por competências em funcionamento com resultados satisfatórios.

Palavras-chave: Capital humano. Pequenas empresas. Gestão por competência.

ABSTRACT

The purpose of this work is to demonstrate, through literature searches and case study, the benefits that the model of competency management can bring to human resources management of small businesses, improving the retention of talent in times of heating market work, while skilled workers often seek new opportunities in large organizations. With the market evolution and the growing demand for skilled professionals, the theme of management skills is coming up in discussions regarding the relevance of having a human resources management acting strategically. We address in this paper, a conceptualization about skills types, their classification, calculations of levels of technical and behavioral skills. In addition, the application in a case study presenting the main benefits and difficulties in using the proposed model. The strategy adopted provided a continuous improvement relationship between employee and company: for one side, the employee gets more stable employment and better future projections, in addition to the organization wins with a workforce more qualified and more stable. Another important note is that top management is who should keep the process constant maintenance and upgrading, to ensure a good result, as gains in improving the organizational climate and employee performance. In the case study, the process of competency management showed a differential behavior and commitment of employees studied. The company so far has the process of competency management in operation with satisfactory results.

Keywords: Human capital. Small companies. Management by competency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclo PDCA (CAMPOS, 2004)	17
Figura 2: Pirâmide de Maslow (CHIAVENATO, 2003, P. 93).	22
Figura 3: Filtros de escapamentos e molas do ramo automotivo	29
Figura 4: Alavanca do setor automotivo, suporte para caminhão	29
Figura 5: Caixa de iluminação de piscina.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Equilíbrio organização X colaborador (CHIAVENATO, 2003, p. 139)	14
Quadro 2: CHA - Modelo de competências (LEME, 2005).....	15
Quadro 3: Classificação de competências (GRAMIGNA, 2004).....	15
Quadro 4: GAP de competência (LEME, 2005).....	16
Quadro 5: Gosto / não gosto / ideal seria (LEME, 2005).....	32
Quadro 6: Macro competências comportamentais Inter Revest.....	34
Quadro 7: Detalhamento das competências comportamentais Inter Revest.....	35
Quadro 8: Critério para pontuação da avaliação comportamental	37
Quadro 9: Fórmula NCC – nível de competência do colaborador (LEME, 2005).....	37
Quadro 10: Formulário exemplo de avaliação comportamental – superior imediato.	38
Quadro 11: Formulário exemplo de avaliação comportamental – cálculo NCC	38
Quadro 12: : Formulário priorização das competências comportamentais função	39
Quadro 13: Fórmula para cálculo do peso do indicador (LEME, 2005).....	40
Quadro 14: Fórmulas de cálculo - NCCo e NCCf.....	40
Quadro 15: Exemplo de cálculo – NCCf e NCCo	41
Quadro 16: Detalhamento das competências técnicas da função da qualidade	42
Quadro 17: Formulário de avaliação – competências técnicas	43
Quadro 18: Avaliação – competências técnicas.....	43
Quadro 19: Análise dos <i>GAPs</i> de competência comportamental consolidado.....	45
Quadro 20: Detalhamento competências comportamentais da função da qualidade	45
Quadro 21: Consolidado de <i>GAPs</i> das competências técnicas da organização	48
Quadro 22: Detalhamento das competências técnicas da função da qualidade	48
Quadro 23: Exemplo de programa de desenvolvimento de pessoal	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Norma Brasileira
ISO	International Organization for Standardization
NCCo	Nível de competências do colaborador organizacionais
NCCf	Nível de competências do colaborador para a função

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 REVISÃO DA LITERATURA E METODOLOGIA.....	12
1.1 O que são competências.....	12
1.2 Gestão do capital humano.....	13
1.3 Mapeamento das competências.....	15
1.4 O que são <i>GAPs</i> de competências	16
1.5 A Norma ISO 9001:2008 e a gestão por competências	17
1.6 Estratégias para retenção de talentos.....	18
1.6.1 Plano de desenvolvimento de pessoal.....	18
1.6.2 Retro alimentação do conhecimento	19
1.6.3 Matriz de responsabilidades.....	20
1.6.4 Plano de carreira	21
1.6.5 Plano de comunicação interna	22
1.6.6 Programas de incentivo para a qualidade	23
1.7 Histórico da empresa	27
1.8 Política da qualidade	28
1.9 Produtos da organização	29
1.10 Variáveis e métodos estudados	29
2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
2.1 Conceituação do problema Inter Revest	30
2.2 Planejamento de implantação	31
2.3 Sensibilização inicial da organização	31
2.4 Aplicação do mapeamento das competências dos colaboradores.....	31
2.5 Tabulação dos dados mapeados	32
2.5.1 Competências comportamentais.....	34
2.5.2 Aplicação da avaliação comportamental	36
2.5.3 Cálculo do NCC – nível de competência do colaborador	37
2.5.4 NCCo e NCCf – Nível de competência do colaborador em relação à organização e em relação à função	39
2.6 Competências técnicas	42

2.7 Aplicação da avaliação técnica	43
2.8 Análise e estratificação do resultado – competências comportamentais	44
2.8.1 Análise do gráfico das competências comportamentais.....	46
2.8.2 Análise do gráfico das competências técnicas	49
2.9 Elaboração e operacionalização do PDP – plano de desenvolvimento pessoal .	50
2.10 Desenvolvimento do plano de carreira para funções-chave.....	52
2.11 Documentação do processo.....	54
2.12 Sugestão para novas pesquisas	54
3 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	57

INTRODUÇÃO

A gestão do capital humano tem sido uma preocupação constante nas organizações de pequeno porte, visto que o profissional de boa qualidade é extremamente difícil de ser localizado no mercado. Com esta visão, torna-se cada vez mais importante ter uma boa gestão dos colaboradores da organização, buscando desenvolver e manter os talentos já disponíveis.

Uma boa gestão por competências é também um grande diferencial competitivo para as empresas de pequeno porte que precisam sobreviver frente às grandes organizações. Muitas vezes não possuem capital financeiro elevado para pagar o preço de um profissional qualificado no mercado, tornando-se essencial desenvolver seus próprios talentos internamente.

Ao final deste trabalho, pretende-se demonstrar, através de pesquisas e da discussão dos resultados do caso estudado, os principais benefícios que a gestão por competências pode trazer, se aplicada em uma empresa de pequeno porte.

1 REVISÃO DA LITERATURA E METODOLOGIA

1.1 O que são competências

A palavra competência deriva de competir, ser competitivo (GRAMIGNA, 2004), mas ainda não existe um consenso na definição de competência (RUANO, 2003), contudo ambos concordam que a gestão das competências é fundamental para o desempenho de uma organização.

O tema “Gestão por Competências” vem sendo abordado por diversas organizações ao longo dos anos, pois é tratado como fator de sucesso. A revolução tecnológica tem impulsionado essas organizações para a busca de inovação, logo o conhecimento se tornou algo fundamental e a gestão deste, concomitantemente, vem sendo palco de discussões. Ressalta-se ainda que o ambiente intelectual da atualidade é mais complexo que no passado, demonstrando um crescimento exponencial que praticamente dobra a cada cinco anos (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006). Pode-se finalizar as colocações anteriores conceituando uma organização como sendo uma composição de pessoas, recursos não-humanos e capitais, colocando as pessoas como um dos principais recursos disponíveis (CHIAVENATO, 2003).

Com tudo isso, vem surgindo o conceito de *Learning Organization*. Uma nova forma de enxergar o cenário das organizações. Neste cenário, é importante que o gestor saiba distinguir e gerenciar a organização com foco em dados, informações e conhecimentos. Cada um desses, sendo tratado por áreas específicas da empresa. Os dados devem ser tratados pela área de tecnologia da informação, as informações são obtidas através de treinamentos e o conhecimento deve ser perpetuado através do desenvolvimento das competências.

As competências podem ser divididas em dois tipos: competências técnicas e competências comportamentais.

As competências técnicas estão ligadas a conhecimentos que podem ser adquiridos ou facilmente ensinados ao indivíduo por meio de treinamentos. São especificidades técnicas de cada colaborador, tais como: conhecimento de alguma linguagem de

programação, metrologia, Word, Excel, idiomas, entre outros. Esse tipo de competência pode facilmente ser identificado durante o processo seletivo, através de entrevistas com os candidatos a uma determinada vaga ou mesmo durante a triagem de algum currículo. Já as competências comportamentais não são tão facilmente identificadas, pois fazem parte do intelecto do colaborador, estão ligadas a fatores ideológicos e construção emocional da pessoa ao longo de sua vida. São coisas como: empatia, flexibilidade, adaptabilidade a mudanças, criatividade, liderança, entre outros. Esse segundo tipo de competências é mais difícil de ser identificado e trabalhado, visto que não se pode simplesmente ensinar competências comportamentais, o colaborador as adquire ao longo dos anos. O que a organização pode fazer é mapeá-las visando a utilizá-las de forma oportuna ou influenciar positivamente determinado colaborador para que ele desenvolva tal competência e monitorar o resultado do seu desenvolvimento, porém o quanto será desenvolvido este determinado item pode variar de colaborador para colaborador (LEME, 2005).

1.2 Gestão do capital humano

O capital humano de uma organização é um de seus bens mais valiosos, e como tal merece uma atenção especial, pois uma parcela considerável do conhecimento de uma organização está na mente dos colaboradores, tornando-se importantíssimo identificar os funcionários chave no negócio e trabalhar para mantê-los na empresa. Um dos fatores críticos de sucesso de grandes empresas está na habilidade que a empresa tem de atrair, desenvolver e reter os talentos, gerenciando o conhecimento de forma eficaz. (GRAMIGNA, 2004; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006).

Um dos principais problemas das pequenas empresas está ligado em como manter um colaborador talentoso em seu quadro funcional, pois trata-se da dificuldade em se encontrar o ponto de equilíbrio: por um lado existem os colaboradores com seus interesses pessoais e por outro temos a organização que necessita de lucro (CHIAVENATO, 2003). Atualmente, as organizações têm grande dificuldade em encontrar profissionais qualificados e muitos profissionais acabam barganhando cargos e salários entre empresas, dificultando ainda mais o cenário das pequenas

empresas que têm dificuldades em competir com as de maior porte (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006). Segue abaixo um comparativo entre as expectativas dos colaboradores e das organizações:

O que as pessoas esperam da Organização	O que a Organização Espera das Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Um excelente lugar para trabalhar. • Oportunidade de crescimento: educação e carreira. • Reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos. • Liberdade e autonomia. • Apoio e suporte: liderança renovadora. • Empregabilidade e ocupabilidade. • Camaradagem e coleguismo. • Qualidade de vida no trabalho. • Participação nas decisões. • Divertimento, alegria e satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na missão organizacional. • Foco na visão de futuro da organização. • Foco no cliente seja ele interno seja externo. • Foco em metas e resultados a alcançar. • Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo. • Foco no trabalho participativo em equipe. • Comprometimento e dedicação. • Talento, habilidades e competências. • Aprendizado constante e crescimento profissional. • Ética e responsabilidade social.

Quadro 1: Equilíbrio organização X colaborador (CHIAVENATO, 2003, p. 139)

As competências devem ser adquiridas e desenvolvidas, logo podemos considerar a metodologia de gestão por competências uma técnica a ser explorada como potencial solução para esse impasse apresentado às pequenas empresas.

1.3 Mapeamento das competências

Todo o processo de Gestão por Competências está baseado no levantamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada colaborador, podendo ser comparado a uma árvore, da seguinte maneira: O Conhecimento é o tronco da árvore, as Habilidades são as folhas e frutos e a Atitude é a raiz que sustenta a árvore em pé, ou seja, não adianta ter conhecimento se não se consegue aplicar e não adianta ter o conhecimento, saber aplicar se a pessoa não tem a atitude de iniciar o trabalho (GRAMIGNA, 2004)

Competência Técnica		Competência Comportamental
C	H	A
Conhecimento	Habilidade	Atitude
SABER TÉCNICA	SABER FAZER	QUERER FAZER
Idiomas Normas Técnicas Informática Ferramentas Cálculos Matemáticos		Iniciativa Criatividade Flexibilidade Comunicação Foco no Cliente Foco em Resultado

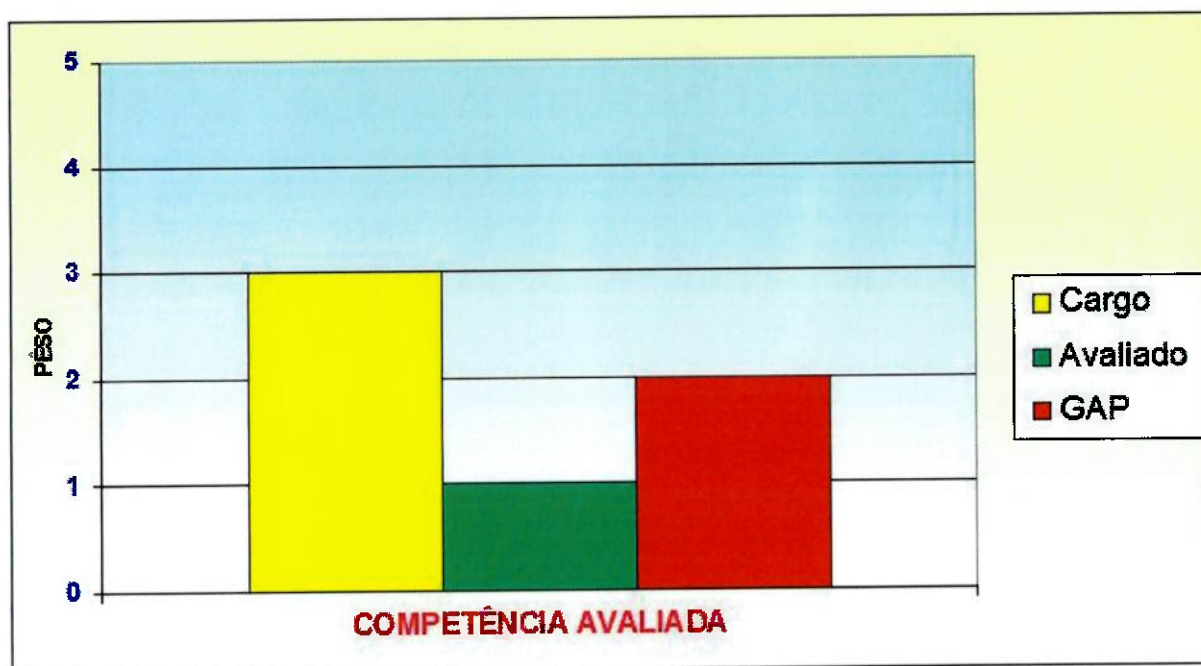
Quadro 2: CHA - Modelo de competências (LEME, 2005)

Diferenciais	São competências estratégicas ligadas a resultados.
Essenciais	São competências ligadas ao sucesso do negócio e a clientes
Básicas	São competências que mantêm a empresa funcionando
Terceirizáveis	São competências que podem ser repassadas para outros executarem por ter baixo valor agregado

Quadro 3: Classificação de competências (GRAMIGNA, 2004)

1.4 O que são *GAPs* de competências

Como primeiro passo, devemos estabelecer e mapear as competências da organização, e logo em seguida, traçar um plano de desenvolvimento para as competências que divergirem do alinhamento estabelecido pela organização. Este plano pode ser conceituado como sendo uma estratégia para fechar as lacunas de competência, onde a distância entre o nível de competência exigida pela organização e o nível de competência apresentado pelo colaborador, chamamos de *GAP* de competência, sendo importante, reforçar a necessidade de ter um mapeamento da organização como um todo, comparando-o com um Raio-X da organização, para poder modelar melhor o cenário de gestão (GRAMIGNA, 2004). Para exemplificar melhor o conteúdo abordado, apresenta-se a figura abaixo conforme segue:



Quadro 4: GAP de competência (LEME, 2005).

1.5 A Norma ISO 9001:2008 e a gestão por competências

Segundo ABNT NBR ISO 9001 (2008), no item abordagem de processo, todas as etapas de um processo de gestão podem estar alinhadas com o ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar, Agir) ou ciclo de melhoria contínua como é mais conhecido. Cada uma das letras trata de uma etapa do processo, conforme demonstrado abaixo:

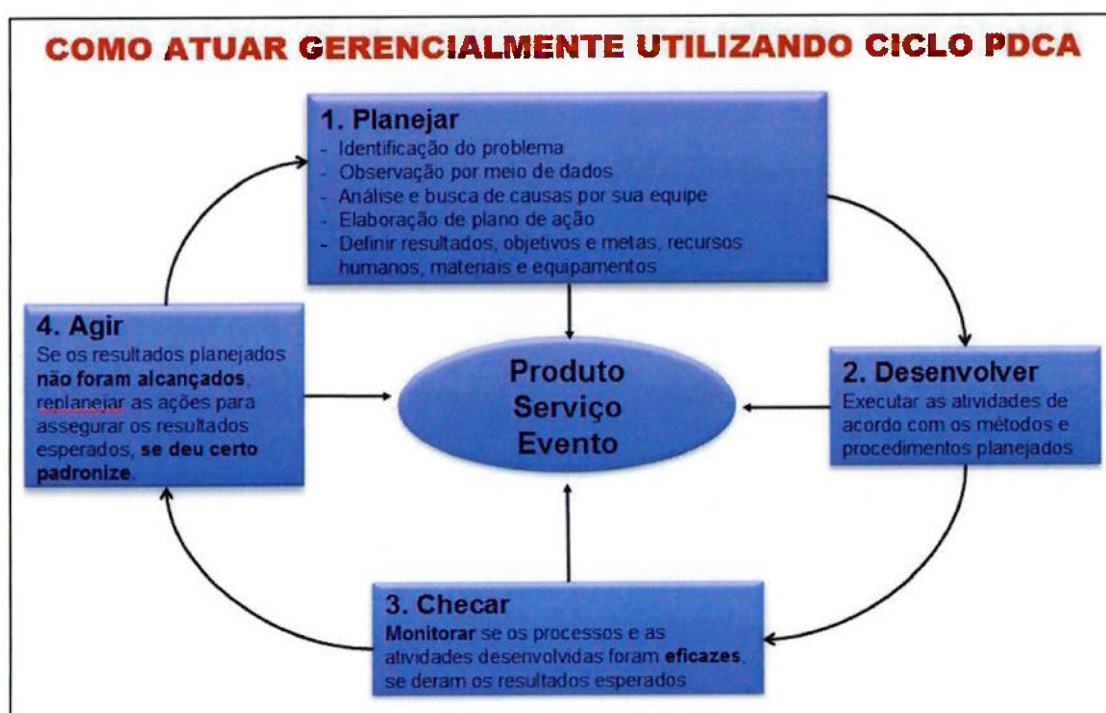


Figura 1: Ciclo PDCA (CAMPOS, 2004)

Segundo a norma ABNT NBR ISO 9001 (2008), em seu item 6.2 da importância de se ter uma gestão baseada em treinamentos, habilidades e atitudes, logo reforça a importância da metodologia da gestão por competências abordada neste estudo. Também ressalta em seu item 6.2.2 que as organizações devem determinar as competências necessárias para as pessoas que executam trabalhos que porventura possam afetar a conformidade do produto tomando ações para reduzir os *GAPs* de competência apresentados.

Com isso, podemos estabelecer algo como um PDCA do conhecimento, buscando tratar os problemas, aprendendo com eles, buscando em cada problema a causa-raiz, analisando-os em grupos e não em ilhas de conhecimento,

medindo os sucessos, registrando e divulgando a todos, a fim de influenciar o desenvolvimento dos demais.

1.6 Estratégias para retenção de talentos

1.6.1 Plano de desenvolvimento de pessoal

Dentre as diversas estratégias que podem ser adotadas para a retenção dos talentos, selecionamos duas frentes principais: o plano de desenvolvimento de pessoal, unindo forças com o mapeamento e a gestão por competências e o plano de carreiras, unindo forças com os planos de benefícios, conforme será demonstrado na sequência.

Tendo efetuado um bom mapeamento das competências dos colaboradores, é possível elaborar um mapa dos *GAPs* de toda a organização, e através da estratificação deste mapa, identificar quais colaboradores necessitam de foco, bem como os colaboradores que se destacam em algumas áreas de conhecimento.

É importante que a organização seja capaz de mapear as ilhas de conhecimento, a fim de promover a transferência de competências através da disseminação do conhecimento, minimizando os riscos da perda da memória da organização em reestruturações ou aproveitamento de profissional em outras áreas de atividade. Essa transferência de competências pode ser conseguida através da promoção de trabalhos em grupos, palestras e treinamentos internos ou até mesmo com os chamados treinamentos *on-the-job* (treinamento aplicado diretamente no posto de trabalho) ou com a estratégia do *job-rotation* (trocas periódicas de posto de trabalho entre colaboradores) que promovem naturalmente a transferência de conhecimento. Essas estratégias apresentam ainda a vantagem de empregar colaboradores internos, reduzindo drasticamente os gastos com a capacitação de pessoal, além de melhorar a interação das pessoas, fortalecendo os vínculos de amizade e parcerias entre colegas de trabalho (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006)

Inclusive, uma visão muito clara das etapas a serem seguidas para a gestão estratégica das competências pode ser estabelecida segundo a ordem: Sensibilização, Definição de perfis (Mapeamento das competências necessárias), Elaboração de um banco de talentos, Capacitação e Gestão do desempenho (GRAMIGNA, 2004).

1.6.2 Retro alimentação do conhecimento

Considerando a visão abordada anteriormente, podemos abordar a estratégia utilizada por algumas organizações, que buscam a retroalimentação do conhecimento, ou seja: identificam as ilhas de conhecimento ou as formam através de capacitações especializadas adquiridas externamente e promovem as escolas de competência, onde um colaborador tem a missão de promover o conhecimento do próximo. O colaborador mais experiente ensina o menos experiente e assim sucessivamente, gerando um ciclo incremental de conhecimento na organização. Essa estratégia também tem vantagens, pois a organização ao invés de formar um grupo de 40 colaboradores, por exemplo, pode formar cinco colaboradores que terão a missão de serem multiplicadores do conhecimento. Isso também reduz drasticamente os orçamentos com capacitação de colaboradores, sem contar que os multiplicadores, ao ensinarem, estão também sendo desenvolvidos. Quando revisam os assuntos, exercitam a competência da liderança, aptidão da fala, escrita e comunicação. Quem ensina também aprende.

Vale lembrar que uma reciclagem para os multiplicadores também pode ser planejada pela organização, de modo a garantir uma maior uniformidade no conteúdo.

1.6.3 Matriz de responsabilidades

Com todo esse mapeamento de competências definido, identificados os talentos, as ilhas de conhecimento e os *GAPs* de competências, torna-se fundamental elaborar um mapa do conhecimento da organização, mediante o qual será possível detectar lacunas de conhecimento e elaborar estratégias para suprimi-las. Este assunto é tão importante que também é normatizado e tratado pela norma ABNT NBR ISO 9001 (2008) em seu item gerencial 5.5 que trata da definição de responsabilidades por parte da alta direção. Ou seja: todas as responsabilidades da organização devem estar bem definidas, estabelecidas e comunicadas para toda a organização, principalmente para os cargos e funções que impactem na qualidade do produto final.

Não se pode ter uma aeronave voando somente com o piloto e os passageiros. Para que se tenha um voo tranquilo e seguro é preciso ter um copiloto pronto para assumir o comando no caso de qualquer ocorrência inesperada com o piloto. É preciso ter também mapeados todos os envolvidos no processo, que auxiliarão para que se tenha um voo confortável para os passageiros e um pouso tranquilo, como é o caso das comissárias de bordo, auxiliares de pista, mecânicos de manutenção, controladores de voo, etc. Todos contribuem direta ou indiretamente para que o resultado final seja atingido. Logo, se qualquer destas figuras falharem, com certeza o processo sentirá em maior ou menor escala. É para isso que a matriz de responsabilidades deve ser elaborada, para mapear as responsabilidades da organização, possibilitando traçar estratégias antes que qualquer problema ocorra, possibilitando colocar um copiloto para treinar antes que algo aconteça com o piloto em tempo de voo, antes que seja tarde de mais. A organização deve ter cuidado para não perder parte da memória em reestruturações ou em momentos de mudanças. Pensamento que é compartilhado por outros autores, sugerindo inclusive a elaboração de um mapa da gestão do desempenho, classificando os profissionais em: talentoso (a), potenciais prodígios, abaixo da média e mantenedores (GRAMIGNA, 2004).

1.6.4 Plano de carreira

Tendo identificado os talentos é importante que a organização elabore um plano para mantê-los em atividade, protegendo seus tesouros do mercado que estabelece uma busca implacável por profissionais qualificados. Logo, um plano de carreiras se torna uma ferramenta essencial para a retenção desse contingente tão importante. Os colaboradores necessitam que a empresa dê sinais claros de gestão com transparência e visão de futuro, além de reconhecimento, amparo e possibilidade de auto realização. Essa visão também é abordada por um dos mais consagrados estudiosos do comportamento humano: segundo a pirâmide de Maslow, abordada por o homem tem o comportamento dirigido por objetivos. Logo, torna-se importante mapeá-los e trabalhar os filtros de percepção (CHIAVENATO, 2003). Todo colaborador tem necessidades básicas que deseja suprimir, e essas necessidades seguem uma linha sequencial básica, conforme demonstra a figura:

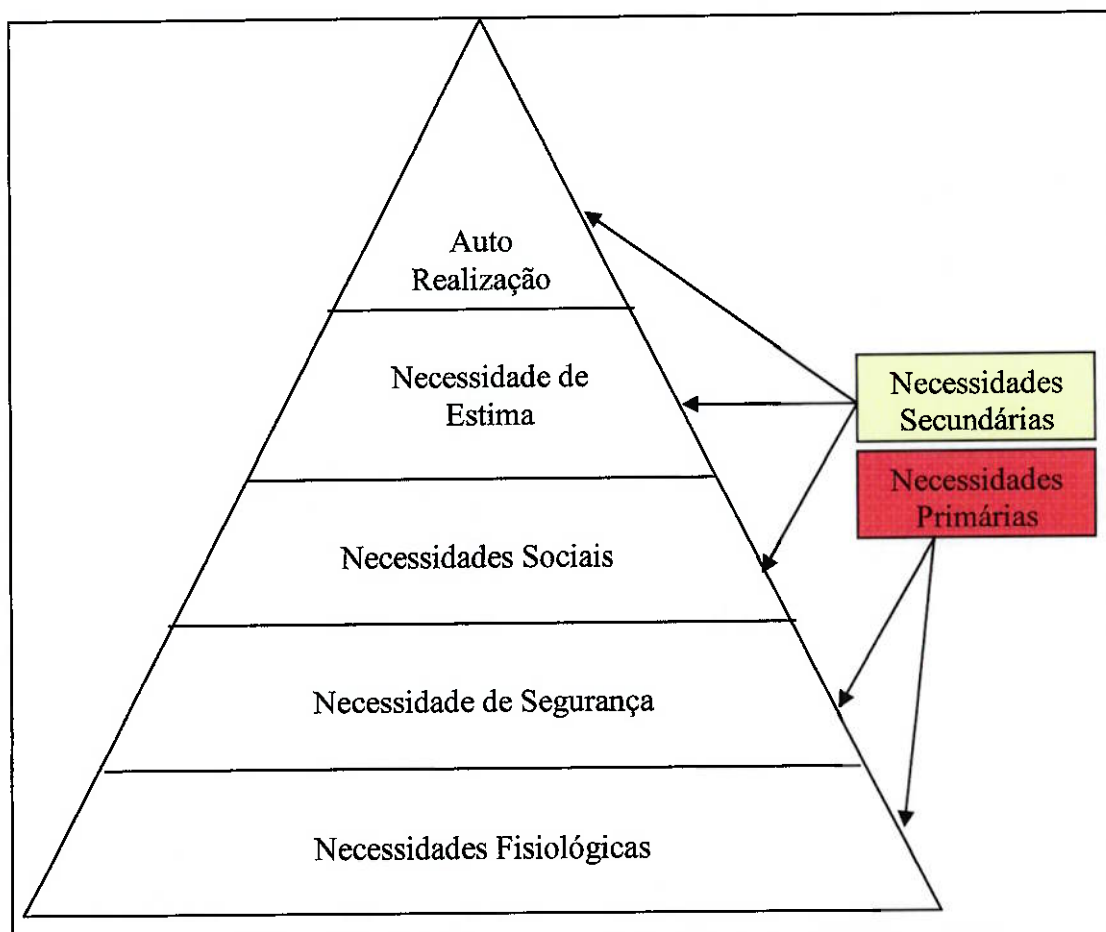


Figura 2: Pirâmide de Maslow (CHIAVENATO, 2003, P. 93).

Dois pontos importantes a serem abordados são a questão da tarefa e o desafio do cargo, ou seja: é fator importante para um indivíduo se manter motivado, estar envolvido em atividades que lhe proporcionem desafio e reconhecimento. Não é só o dinheiro que conta, pois, em si, apresenta pouca potência motivacional.

1.6.5 Plano de comunicação interna

Em todo esse processo, vale salientar o papel importantíssimo dos canais de comunicação, visto que uma comunicação mal direcionada pode desmontar qualquer programa de treinamento ou mesmo estratégia de gestão que tenha sido elaborada. Podemos dizer que a comunicação é essencial e deve ser atraente para manter os colaboradores sempre motivados e alinhados com os planos da organização. Deve ser sempre atualizada, de modo a demonstrar que o processo da

organização vive, logo, existe uma perspectiva profissional na empresa em questão e devem ser estabelecidos também canais de comunicação em locais estratégicos, não se esquecendo das frases motivacionais que têm fundamental impacto nos filtros que cada colaborador aplicará frente à organização que trabalha.

Todos esses fatores podem influenciar positiva ou negativamente na gestão das competências de seus colaboradores, pois é necessário trabalhar para que o colaborador queira ser desenvolvido, elaborar inclusive uma analogia: “Ninguém pode obrigar um pesquisador a ter uma ideia brilhante.” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006, p.111) O que se pode fazer é propiciar os meios para que isso seja possível, aumentando a probabilidade da ocorrência.

1.6.6 Programas de incentivo para a qualidade

Como tratado no capítulo 3.4 – Plano de Carreira, deste trabalho, todo colaborador tem necessidades individuais, o qual empreenderá grande parcela de seu esforço para atendê-las por outro lado, temos a organização, que necessita de resultados e lucros para sobreviver, concretizando-se um impasse, abordado em detalhes no capítulo 2.2 – Capital Humano. Frente a essa barreira, as organizações têm traçado estratégias para motivar os colaboradores e ao mesmo tempo conseguir trazer os lucros que são exigidos pelos acionistas ou donos da empresa, no caso das organizações de pequeno porte, que são o foco deste estudo.

Para vencer esse obstáculo, as organizações desenvolvem programas de incentivo para a qualidade, como caixas de sugestão, grupos de trabalho e até formação de profissionais especializados na solução de problemas, como é o caso dos *Black Belts* e *Green Belts*. Para esclarecer um pouco mais o tema, serão apresentados alguns dos programas mais comuns no mercado, a fim de ampliar a visão gerencial para o gestor de competências de pequenas empresas.

- Caixas de sugestão:

Existem organizações que optam por estabelecer caixas de sugestões em diversos locais da empresa, chamados de pontos estratégicos. Estes são selecionados de acordo com o volume de pessoas que passam pelo local e também quanto à discrição, pois essas caixas devem ficar em pontos onde os colaboradores possam expressar suas ideias sem medo de represália por parte da organização ou de seus próprios companheiros de trabalho.

Tendo implantado as caixas nos pontos estratégicos da organização, o setor de comunicação dispara um processo de lançamento do programa, incentivando os colaboradores a dar sugestões de melhoria. Para aumentar o incentivo as organizações frequentemente oferecem prêmios financeiros para as melhores ideias dos colaboradores. Algumas empresas oferecem prêmios ao invés de benefícios financeiros.

Para que a premiação seja feita, é estabelecida uma escala de classificação para as ideias, colocando-as em níveis de importância de acordo com o alinhamento estratégico estabelecido pela alta direção. A organização pode também criar um comitê avaliador das sugestões, composto por colaboradores de diversos níveis hierárquicos e setoriais para garantir imparcialidade na escolha.

Para este tipo de programa, a organização deve ter o cuidado de não acostumar mal seus colaboradores. Em outras palavras deve tomar cuidado para não condicioná-los, pois pode ocorrer o efeito “só dou ideias se receber algo em troca”. Este comportamento pode anular todo o processo de melhoria planejado inicialmente e em alguns casos pode chegar ao ápice de funcionar de forma inversa. Os colaboradores começam a utilizar o programa para gerar renda extra ou complemento salarial, extinguindo o princípio do programa que tem o caráter motivacional e de desenvolvimento para os colaboradores e consequente lucro para a organização.

- Programas de incentivo:

A organização pode estabelecer programas de incentivo à melhoria contínua, utilizando-se para tal de quadros de reconhecimento, como funcionário do mês, funcionário exemplo, etc. ou pode, também, estabelecer incentivo financeiro para seus funcionários de destaque, oferecendo um complemento salarial aos colaboradores que apresentarem bons resultados ao longo de determinado período. Se esses incentivos forem generosos, os colaboradores frequentemente se esforçarão para alcançar os objetivos, buscando melhorias no processo e formas de desenvolver melhor seu trabalho com menores perdas durante o processamento.

A empresa deve tomar cuidado, pois essa estratégia gera um fator de competitividade interna, que pode ser encarado como fator negativo. Em casos extremos, coloca o trabalhador contra seu companheiro de trabalho, indo contra o princípio da melhoria contínua e trabalho em grupo, que tem por princípio: “várias cabeças trabalhando juntas pensam e enxergam melhor que uma”. Logo, essas estratégias não são aconselháveis de serem tratadas isoladamente, mas sim fazendo parte de um todo, fazendo parte do plano motivacional para a gestão e desenvolvimento das competências da organização.

- Grupos de melhoria contínua:

Essa estratégia pode ser utilizada em conjunto com as demais abordadas anteriormente. Trata-se de elaborar grupos específicos para melhoria dos processos da organização. Esses grupos podem ser criados pela alta direção ou podem ser elaborados pelos próprios colaboradores. Esta opção pode ser mais vantajosa em relação à primeira, desde que a organização estabeleça regras para criação destes grupos, intimidando a criação das chamadas “panelas” e incentivando a desmistificação das ilhas de conhecimento.

A organização pode estabelecer, por exemplo, que sejam formados grupos para solução de problemas. Esses grupos devem, preferencialmente, ter sua composição multifuncional, ou seja, devem conter um colaborador em cada área de *expertise*,

baseando-se para esta definição na metodologia de análise e solução de problemas. Pode também estabelecer um número mínimo e máximo de membros para a composição das equipes. Pode determinar que a mesma equipe não devesse tratar mais de um problema, entre outras estratégias.

Para trabalhar o fator motivacional, a organização pode incentivar a busca por melhores resultados promovendo competições entre equipes, onde a equipe vencedora recebe algum incentivo ao final da competição, podendo ou não ser financeiro.

Pode, também, estabelecer horários específicos para que os grupos de melhoria estejam 100% focados e aplicados na solução dos casos selecionados. Nestes casos, a organização pode, inclusive, optar pela criação de um espaço destinado a reuniões, estudos e testes das equipes de solução de problemas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006).

- Metas corporativas de melhoria incremental

Conforme ABNT NBR ISO 9001 (2008), a empresa pode definir metas corporativas para melhoria dos processos e redução de problemas, de modo que essas metas sejam desdobradas nos níveis pertinentes da organização. O atendimento das metas está intimamente ligado aos resultados planejados pela alta direção e aos benefícios financeiros que são oferecidos aos colaboradores. É o caso, por exemplo, da composição do valor pago na participação dos lucros e resultados. Essa fórmula pode ser estabelecida para a totalidade da organização ou pode ser repartida de forma que os melhores setores recebam uma maior parcela da participação dos lucros.

Pode-se, também, adotar a política de bônus para os setores que apresentem melhores resultados em relação à melhoria contínua e redução de custos. Lembrando que todas essas estratégias têm pontos fortes e fracos e não devem ser analisadas separadamente. Devem ser avaliadas na sua totalidade pelo gestor, buscando a melhor fórmula para a organização em questão.

Todos esses programas visam ao mesmo tempo trabalhar as necessidades individuais dos colaboradores e também trazer o lucro para que as organizações

possam sobreviver no mercado competitivo, contudo se faz necessário não somente a implantação de um ou outro programa para a obtenção do sucesso, mas sim do mapeamento da situação atual, e a partir da análise dos dados, estabelecerem qual a melhor estratégia a ser adotada. É preciso possibilitar a perpetuação dos resultados através do desenvolvimento contínuo dos colaboradores, através da gestão por competências da organização. O lucro será uma consequência.

Na sequência, será apresentada a experiência de implementação da gestão por competências na empresa Inter Revest Pinturas Especiais, procurando, com este estudo de caso, esclarecer quaisquer dúvidas que porventura tenham ficado sem resposta ao longo do trabalho. Neste estudo de caso, procurou-se demonstrar todas as etapas seguidas, bem como o raciocínio lógico desenvolvido para a tomada de decisão por um ou outro modelo.

1.7 Histórico da empresa

O estudo de caso será desenvolvido na empresa INTER REVEST Pinturas Especiais situada à Rua Jacuí, 435, no bairro Campanário em Diadema, no estado de São Paulo.

A INTER REVEST Pinturas Especiais foi fundada em Maio de 1994 pelo Sr. Luiz Barbosa Costa.

É uma organização certificada ISO 9001 e atualmente está sob a direção do Sr. Willian Barbosa Costa e da Sra. Lílian Barbosa Costa.

A organização conta ainda com 70 colaboradores em seu quadro funcional e fornece para diversos setores de tratamentos superficiais e pintura eletrostática a pó e líquida, atendendo diversos segmentos como: autopeças, médico-hospitalar, ar condicionado, iluminação, entre outros.

1.8 Política da qualidade

Os compromissos definidos pela Alta Administração são os de garantir que os produtos e serviços prestados atenderão aos requisitos especificados pelo cliente. A política da Qualidade definida pela alta administração é a seguinte:

- Estabelecer recursos para torná-la uma referência em seu segmento.
- Promover o aperfeiçoamento dos processos.
- Atender aos requisitos do cliente.
- Melhorar o desempenho dos funcionários.

1.9 Produtos da organização

Alguns dos produtos com tratamento efetuado pela organização:



Figura 3: Filtros de escapamentos e molas do ramo automotivo



Figura 4: Alavanca do setor automotivo, suporte para caminhão



5: Caixa de iluminação de piscina.

1.10 Variáveis e métodos estudados

Este trabalho foi desenvolvido baseado no modelo de Gestão por competências, descrito anteriormente e o universo estudado foram todos os colaboradores da empresa Inter Revest Pinturas Especiais.

2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.1 Conceituação do problema Inter Revest

Após a saída do Supervisor de Qualidade, a diretoria da Inter Revest deparou-se com sérias dificuldades para manter a certificação NBR ISO 9001 da empresa. Toda competência essencial estava canalizada em um único colaborador. Seus clientes, por outro lado, exigiam tal certificado no fechamento de novos pedidos e no desenvolvimento de novos negócios. O setor de Recursos Humanos deparava-se com outra dificuldade: encontrar um colaborador que suprisse as necessidades da empresa a um custo acessível, pois os profissionais com as qualificações necessárias para manter o sistema tinham altas pretensões salariais, frente à realidade financeira da empresa.

Neste cenário os diretores decidiram contratar uma consultoria que teve por meta: manter a certificação, trabalhar para suprir o *GAP* de competências na área da qualidade, devido à saída do colaborador, e elaborar uma estratégia preventiva, mitigando a possibilidade da reincidência do problema no futuro.

Como ação imediata para a manutenção da certificação, utilizou-se do conhecimento e competências técnicas da equipe de consultores, que manteve o sistema em funcionamento durante todo o processo de migração e manutenção da gestão estratégica da companhia.

Todo este cenário levou a consultoria a desenvolver um plano de gestão por competências para a organização, que é o objeto de estudo deste trabalho. Os detalhes são demonstrados na sequência.

2.2 Planejamento de implantação

No desenvolvimento da implantação da gestão por competências na empresa Inter Revest Pinturas Especiais, utilizamos como base principal a literatura (LEME, 2005) que descreve as etapas para a implantação do processo de gestão por competências para organizações.

2.3 Sensibilização inicial da organização

Como parte inicial do processo, a organização passou por um processo de sensibilização, iniciando pelos seus diretores, profissionais da liderança e profissional de RH, que foi o principal condutor do processo na organização. Essa sensibilização foi realizada através dos canais de comunicação da organização que passaram por uma completa reformulação, antecedendo a implantação do projeto.

Em um segundo momento, discutido a seguir, todos os colaboradores da organização foram envolvidos no processo, logo, é importante ressaltar que esta é uma etapa crucial para o sucesso. Todos os colaboradores devem estar conscientes do projeto que está sendo empreendido e o porquê deste. Precisam saber o que é competência, o que é a gestão por competências e como todo esse processo agrega valor tanto para a organização como para seus colaboradores.

2.4 Aplicação do mapeamento das competências dos colaboradores

Na sequência, conduziu-se um estudo na companhia buscando criar o mapeamento das competências. Para que esse mapeamento fosse concluído com sucesso, utilizou-se da metodologia do inventário comportamental.

Primeiramente, foi feita uma análise e revisão de todas as descrições de função dos colaboradores, de modo a alinhá-las com a Missão, Visão, Valores e Estratégias da realidade atual da organização.

A seguir, realizou-se o inventário comportamental. Através da metodologia do “Gosto / Não Gosto / Ideal seria”, foi elaborado um formulário simples com três colunas conforme demonstrado abaixo.

GOSTO	NÃO GOSTO	IDEAL SERIA

Quadro 5: Gosto / não gosto / ideal seria (LEME, 2005).

Este questionário foi aplicado em um grupo de colaboradores pré-selecionados, composto por representantes de todos os níveis hierárquicos da organização, sob a orientação de: efetuar uma reflexão alinhada com a missão, visão e valores; avaliar todas as pessoas com quem o colaborador se relaciona diretamente, listando as principais características destas pessoas no formulário entregue. Estas anotações foram utilizadas na criação do mapeamento comportamental, logo não foi necessário identificar nomes ou cargos ou ainda repetir as características. Bastava que fosse marcada uma única vez no formulário.

Como produto desta fase, construiu-se um inventário comportamental, composto de diversos formulários, formando um banco de dados das percepções dos colaboradores da empresa. Essa foi a base para a construção do mapeamento comportamental.

Esta estratégia permitiu o levantamento das competências essenciais sem a necessidade da utilização de metodologias complexas por atribuição de notas, que muitas vezes não reflete a realidade da organização

2.5 Tabulação dos dados mapeados

Após esta etapa, foi desenvolvido um trabalho pelo setor de Recursos Humanos, com o objetivo de tabular as considerações de todos os formulários aplicados, avaliando um a um, listando as competências em uma planilha Excel.

Nesta etapa, as considerações dos colaboradores também passaram por um filtro, visando padronizar a forma de escrita, traduzindo todas as colocações da forma negativa para positiva. Por exemplo: a frase “Não traz soluções criativas para problemas difíceis de resolver” foi traduzida em “Traz soluções criativas para problemas difíceis de resolver”. Todo este trabalho de padronização necessitou de grande atenção, concentração e esforço dos profissionais executores, o que veio reforçar nossa premissa inicial da importância de uma boa base conceitual.

Como produto desta fase, obteve-se o mapeamento das competências da organização.

Para facilitar o trabalho, as informações coletadas foram agrupadas em macro competências, conforme demonstrado a seguir.

2.5.1 Competências comportamentais

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
RESPONSABILIDADE	
FOCO NO CLIENTE	
COMPORTAMENTO ÉTICO	
CRIATIVIDADE	
TRABALHO EM EQUIPE	
LIDERANÇA	
TOMADA DE DECISÃO	
PRO ATIVIDADE	
COMUNICAÇÃO	
ORGANIZAÇÃO	
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	

Quadro 6: Macro competências comportamentais Inter Revest

As competências acima levantadas foram detalhadas conforme segue:


CRIATIVIDADE
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto.
Apresenta alternativa para melhor aproveitar os recursos orçamentários.
COMUNICAÇÃO
Transmite as informações escritas e faladas de forma clara.
Permite ser questionado para obter mais informações
Esta atento às informações recebidas avaliando-as antes de retransmitir.
TRABALHO EM EQUIPE
Compartilha com os colegas de equipe os problemas do dia-a-dia, buscando soluções.
Contribui para que o trabalho em equipe seja sempre privilegiado.
É parceiro dos membros da equipe estabelecendo relações de cumplicidade.
COMPORTAMENTO ÉTICO
É honesto na tratativa dos assuntos da empresa.
Cumpre as normas de conduta ética e moral da empresa.
É confiável, guardando informações confidenciais.
ORGANIZAÇÃO
Mantém seu local de trabalho arrumado.
Cumpre as normas dos 5 "s".
Mantém documentos arquivados de forma criteriosa.
FOCO NO CLIENTE
Coloca como prioritário o atendimento ao cliente.
Procura solucionar os problemas que estão ao seu alcance para satisfazer as necessidades dos clientes.
Soluciona de forma rápida os problemas dos clientes.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
Auxilia os colegas no trabalho.
Sabe relacionar-se com outros membros da equipe.
Está sempre disponível para ajudar os colegas de trabalho nas dificuldades.
RESPONSABILIDADE
É confiável no cumprimento de prazos.
Tem senso de urgência frente às situações.
Assume responsabilidades frente aos problemas apresentados.
PRO ATIVIDADE
Tem atitude proativa, estando sempre disposto a dar sugestões de melhorias.
Apresenta constantemente sugestões para melhorar os processos.
Ajuda os demais setores mesmo não sendo sua função.
TOMADA DE DECISÃO
Toma decisões baseando-se em dados e fatos consistentes.
Observa os fatos e dados para que a tomada de decisão seja assertiva.
Participa ativamente das discussões em que esteja envolvido e que exijam tomadas de decisão.
LIDERANÇA
É líder de suas próprias ações exigindo pouca supervisão.
Tem capacidade de influenciar pessoas e grupos.
Consegue a cooperação de outros colaboradores para os seus projetos

Quadro 7: Detalhamento das competências comportamentais Inter Revest

2.5.2 Aplicação da avaliação comportamental

Após o levantamento e classificação das competências da organização, foi elaborado um formulário para o superior imediato de cada função avaliar as competências individuais de cada colaborador através da frequência com que ele as observa.

Cada competência, individualmente avaliada, pode ter um determinado grau de impacto no resultado da organização, de acordo com a função desempenhada em relação à missão, visão e valores da organização. Desta forma, torna-se imprescindível quantificar este grau de importância para as competências. Para isso, foram atribuídos pesos para cada uma das competências, classificando-as em uma escala de 0 a 5, onde zero significa que o colaborador nunca apresenta determinada competência e cinco significa que o colaborador apresenta a competência todas as vezes.

 AValiação DE CARGO POR COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS						
Avaliado:						
Avaliador:						
Instruções: Analise e marque com um X a coluna que indica a frequência com que o avaliado apresenta os comportamentos abaixo relacionados						
	Todas as Vezez	Muitas Vezez	Com Frequência	Poucas Vezez	Raramente	Nunca
PRÓ ATIVIDADE	5	4	3	2	1	0
Tem atitude pró ativa estando sempre disposto a dar sugestões de melhorias.			X			
Apresenta constantemente sugestões para melhorar os processos.			X			
Ajuda os demais setores, mesmo não sendo sua função.			X			
TOMADA DE DECISÃO						
Toma decisões baseando-se em dados e fatos consistentes.	X					
Observa os fatos e dados para que a tomada de decisão seja assertiva.	X					
decisão.	X					
LIDERANÇA						
É líder de suas próprias ações exigindo pouca supervisão.	X					
Tem capacidade de influenciar pessoas e grupos.			X			
Consegue a cooperação de outros colaboradores para os seus projetos			X			

Quadro 8: Critério para pontuação da avaliação comportamental

2.5.3 Cálculo do NCC – nível de competência do colaborador

Após a avaliação de cada colaborador, foram elaborados os cálculos do Nível de Competência do Colaborador, denominado NCC.

$NCC = \frac{\text{Soma dos pontos da avaliação}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$

Quadro 9: Fórmula NCC – nível de competência do colaborador (LEME, 2005).

Exemplificando, tem-se: após a aplicação da avaliação, um formulário retornou preenchido pelo superior imediato da seguinte maneira:

CARGO: Inspetor da Qualidade	Todas as Vezes	Muitas Vezes	Com Frequencia	Poucas Vezes	Raramente	Nunca
CRIATIVIDADE	5	4	3	2	1	0
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.			X			
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto.			X			
Apresenta alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários.	X					
COMUNICAÇÃO						
Transmite as informações escritas e faladas de forma clara.		X				
Permite-se ser questionado para obter mais informações.			X			
Esta atento as informações recebidas avaliando-as antes de retransmitir.	X					
TRABALHO EM EQUIPE						
Compartilha com os colegas de equipe os problemas do dia-a-dia buscando			X			
Contribui para que o trabalho em time seja sempre privilegiado.			X			
É parceiro dos membros da equipe estabelecendo relações de			X			
COMPORTAMENTO ÉTICO						
É honesto na tratativa dos assuntos da empresa.	X					
Cumpri as normas de conduta ética e moral da empresa.	X					
É confiável guardando informações confidenciais.	X					

Quadro 10: Formulário exemplo de avaliação comportamental – superior imediato

Exemplificando, para a competência Criatividade, dois indicadores foram pontuados em 3 (Colaborador apresenta a competência com frequência) e um indicador pontuado em 5 (Colaborador apresenta a competência todas as vezes), dividido pelo total de 3 indicadores da competência criatividade.

O cálculo para esta competência então ficaria o seguinte: $NCC = (3+3+5) / 3$

Para facilitar os cálculos substituímos as marcações de “X” pelo seu peso na tabela e incluímos os cálculos em outra coluna da planilha com a ajuda das fórmulas do Excel.

CARGO: Inspetor da Qualidade	Todas as Vezes	Muitas Vezes	Com Frequencia	Poucas Vezes	Raramente	Nunca	
CRIATIVIDADE	5	4	3	2	1	0	NCC
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.			3				
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto.			3				
Apresenta alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários.	5						3,7
COMUNICAÇÃO							
Transmite as informações escritas e faladas de forma clara.		4					
Permite-se ser questionado para obter mais informações.			3				
Esta atento as informações recebidas avaliando-as antes de retransmitir.	5						4,0
TRABALHO EM EQUIPE							
Compartilha com os colegas de equipe os problemas do dia-a-dia buscando so			3				
Contribui para que o trabalho em time seja sempre privilegiado.			3				
É parceiro dos membros da equipe estabelecendo relações de cumplicidade.			3				3,0
COMPORTAMENTO ÉTICO							
É honesto na tratativa dos assuntos da empresa.	5						
Cumpri as normas de conduta ética e moral da empresa.	5						
É confiável guardando informações confidenciais.	5						5,0


Quadro 11: Formulário exemplo de avaliação comportamental – cálculo NCC

2.5.4 NCCo e NCCf – Nível de competência do colaborador em relação à organização e em relação à função

Até este momento, foi efetuado o estudo das competências do colaborador frente à organização, porém nem todas as competências avaliadas do colaborador têm o mesmo nível de significância para as diversas funções desempenhadas dentro de uma organização. Algumas têm maiores ou menores impactos no resultado.

Para ficar mais claro e facilitar a análise, dividiram-se estas competências em dois tipos: nível de competências do colaborador organizacionais - NCCo (conceito de competência abordado até o momento) e introduziu-se o conceito de nível de competências do colaborador para a função – NCCf, que determina as competências importantes, especificamente, para uma determinada função.

Efetuamos então uma análise de cada competência, classificando o impacto que cada uma apresenta no desempenho da atividade, classificando-as em quatro níveis: Muito Forte, Forte, Normal e Não se Aplica para aquela função, conforme demonstrado na tabela abaixo.

 AVALIAÇÃO DE CARGO POR COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS				
CARGO.....: Inspetor da Qualidade		SETOR.: Qualidade		
CRIATIVIDADE	Muito forte	Forte	Normal	N/A
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.		X		
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto.			X	
Apresenta alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários.	X			
COMUNICAÇÃO	Muito forte	Forte	Normal	N/A
Transmite as informações escritas e faladas de forma clara.	X			
Permite-se ser questionado para obter mais informações.		X		
Está atento as informações recebidas avaliando-as antes de retransmitir.	X			
TRABALHO EM EQUIPE	Muito forte	Forte	Normal	N/A
Compartilha com os colegas de equipe os problemas do dia-a-dia buscando soluções.		X		
Contribui para que o trabalho em time seja sempre privilegiado.		X		
É parceiro dos membros da equipe estabelecendo relações de cumplicidade.		X		
COMPORTAMENTO ETICO	Muito forte	Forte	Normal	N/A
É honesto na tratativa dos assuntos da empresa.	X			
Cumprir as normas de conduta ética e moral da empresa.	X			
É confiável guardando informações confidenciais.	X			
ORGANIZAÇÃO	Muito forte	Forte	Normal	N/A
Mantém seu local de trabalho arrumado	X			
Cumprir as normas do 5 "s"	X			
Mantém documentos arquivados de forma criteriosa	X			

Quadro 12: : Formulário priorização das competências comportamentais função

Neste caso, não consideramos todos os indicadores das competências, mas somente aqueles classificados como prioritários para a função em estudo (marcados como forte ou muito forte), e como não foram utilizados todos os indicadores, foi necessário saber o peso que cada indicador tem na sua classe de competência.

Esse peso foi atribuído de forma que, para cada competência estabelecida, tenhamos sempre o valor máximo. No caso, 5.

Exemplificando, para a competência criatividade o valor máximo possível, somando os três indicadores, deve ser igual a 5, ou seja: significa dizer que em 100% das vezes o colaborador apresentou criatividade.

A fórmula para o cálculo do peso do indicador é a seguinte:

$$\text{Peso Indicador} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

Quadro 13: Fórmula para cálculo do peso do indicador (LEME, 2005).

Para o indicador criatividade, então temos: 5 (Nível máximo da escala) / 3 (Total de indicadores da competência criatividade), logo, o peso para cada indicador dessa competência é igual a 1,67.

Como neste caso só nos interessavam as competências que apresentam alto impacto, consideramos no cálculo somente os indicadores que foram assinalados como forte e muito forte nos cálculos do NCCf.

$$\text{NCCo} = \frac{\text{Soma dos pontos da avaliação de todos os indicadores}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

NCCo - nível de competência do colaborador em relação a organização

$$\text{NCCf} = \frac{\text{Soma de pontos da avaliação Somentes dos Indicadores Necessários para a função (forte + muito forte)}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

NCCf - nível de competência do colaborador para a função

Quadro 14: Fórmulas de cálculo - NCCo e NCCf

Seguindo esses conceitos, para a competência Criatividade, obteve-se o seguinte cálculo de NCCf e NCCo:

CRIATIVIDADE		Muito forte	Forte	Normal	N/A
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.			X		
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto.				X	
Apresenta alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários.	X				

	Todas as Vezes	Muitas Vezes	Com Frequência	Poucas Vezes	Raramente	Nunca
CRIATIVIDADE	5	4	3	2	1	0
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.			X			
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto.			X			
Apresenta alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários.	X					

Total de indicadores da competência = 3
 Escala máxima = 5
 Peso = $5/3 \rightarrow 1,67$

$NCCF = 2 * 1,67$
 $NCCo = (3+3+5) / 3$

CRIATIVIDADE					
Nível Máximo	Total Indicadores	Peso de cada Indicador	Total marcado como Forte + Muito Forte	NCCf (=1,67 / 2)	NCCo
5	3	1,67	2	3,34	3,67

Quadro 15: Exemplo de cálculo – NCCf e NCCo

Na figura acima, as cores verdes indicam os indicadores importantes que devem ser considerados nos cálculos.

2.6 Competências técnicas

Já para o caso das competências técnicas, a listagem foi construída através da avaliação das descrições de função que foram atualizadas no início do projeto, logo para cada cargo esta listagem muda de acordo com as exigências no desempenho da função. A título de exemplo, tomou-se a função de Inspetor da Qualidade para demonstrar as competências levantadas a seguir:


CARGO: Inspetor da Qualidade
SETOR: Qualidade
COMPETÊNCIAS
Organização e Limpeza
Uso de EPI
Normas de Segurança
Informática Excel
CEP
PPAP
FMEA
APQP
IMDS
Auditor Interno ISO 9001
Salt Spray
Leitura e Interpretação de Desenho Técnico
Metrologia
Política da Qualidade
Procedimentos da Qualidade

Quadro 16: Detalhamento das competências técnicas da função da qualidade

2.7 Aplicação da avaliação técnica

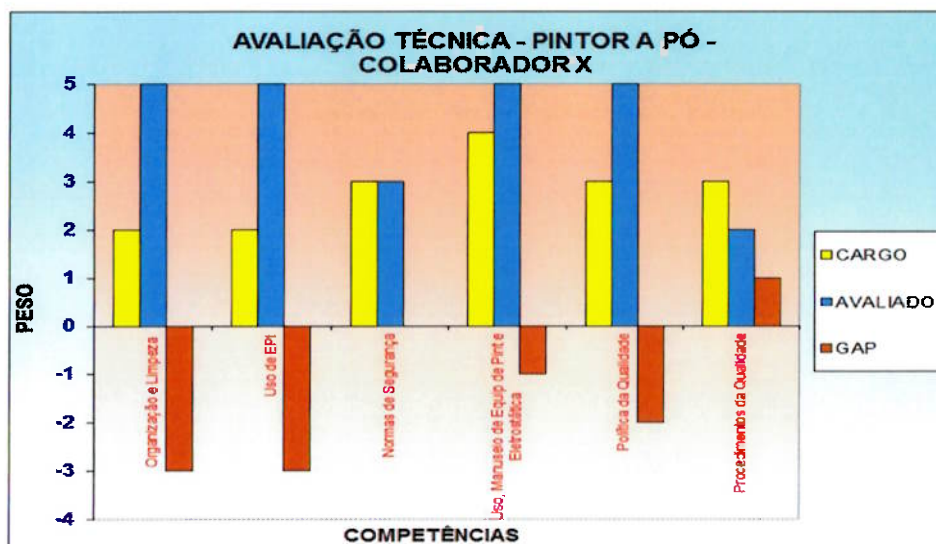
Para as competências técnicas, o processo avaliativo e forma de quantificar os *GAPs* de competência são bem mais simples.

Foi elaborado um formulário em que o líder pontuou para cada competência qual o nível em que o colaborador está qualificado e o nível desejado para a função. Subtraindo-se um do outro obteve-se o *GAP* desejado.

 AValiação de Cargo por Competências Técnicas									
AVALIADO - xxxxxx CARGO: Pintor à Pó SETOR: Pintura à Pó									
COMPETÊNCIAS	0	1	2	3	4	5	CARGO	AVALIADO	GAP
Organização e Limpeza						5	2	5	-3
Uso de EPI						5	2	5	-3
Normas de Segurança				3			3	3	0
Uso, Manuseio de Equip de Pint e Eletrostática						5	4	5	-1
Política da Qualidade						5	3	5	-2
Procedimentos da Qualidade			2				3	2	1
0 = Não necessita deste conhecimento 1 = Tem conhecimento 2 = Tem conhecimento e prática básico 3 = Tem conhecimento e prática intermediário 4 = Tem conhecimento e prática avançado 5 = É multiplicador									

Quadro 17: Formulário de avaliação – competências técnicas

Vale lembrar que os itens que apresentam *GAP* negativo, significam que o colaborador excedeu a necessidade para o cargo. Por exemplo, no caso de organização e limpeza: a função pede 2 e o colaborador apresenta nível 5, podendo inclusive ser utilizado como multiplicador.



Quadro 18: Avaliação – competências técnicas

2.8 Análise e estratificação do resultado – competências comportamentais

Após todo o processo da tabulação dos resultados, efetuou-se um estudo das competências levantadas, visando priorizar as competências deficitárias, para propor um planejamento de treinamento e traçar a estratégia de gestão.

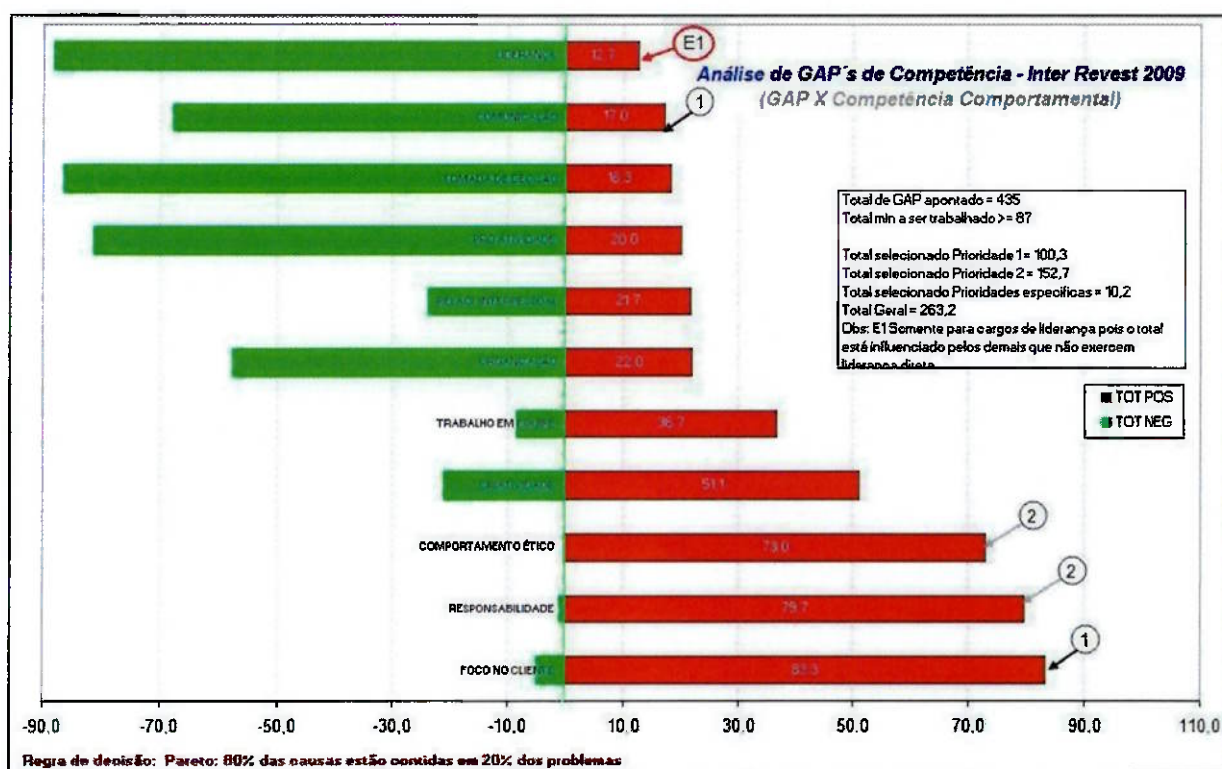
Nesse momento, uma questão surgiu à tona: qual melhor índice para utilizar, NCCo ou NCCf ?

A resposta está ligada a estratégia da empresa, pois o NCCf trata da melhoria do colaborador em relação à função desconsiderando possíveis *GAPs* ligados somente às estratégias específicas da organização, já o NCCo trata dos *GAPs* levantados como um todo, servindo inclusive para preparar colaboradores para assumir novas funções, servindo de base para planos de sucessão ou ainda planos de carreira.

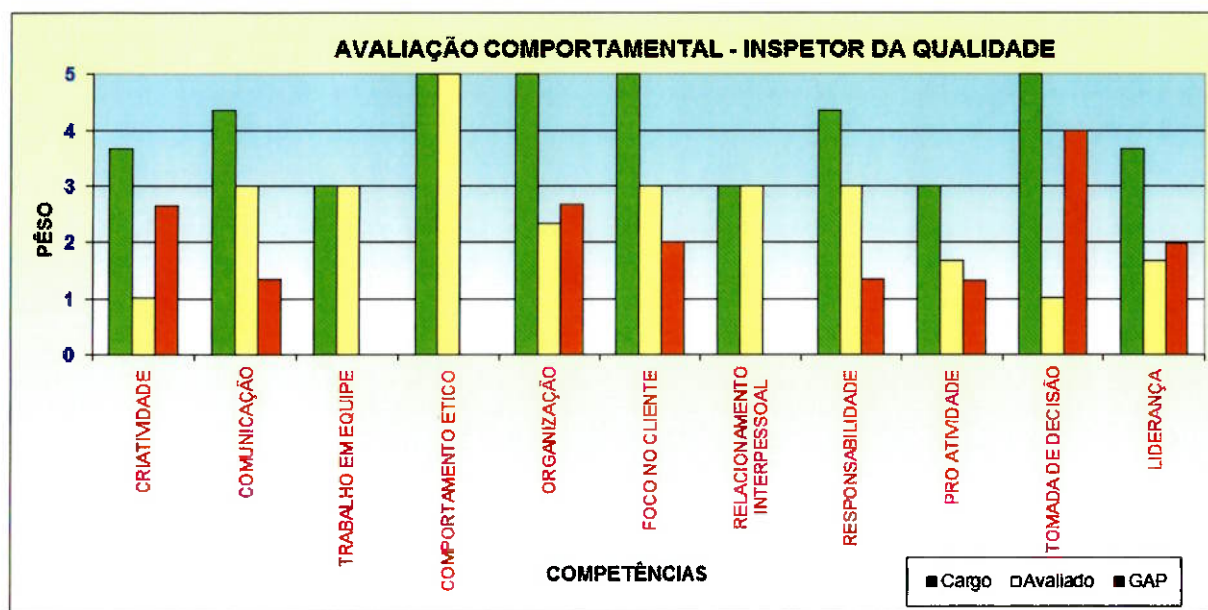
Como, no caso da Inter Revest estávamos iniciando os estudos, optamos por trabalhar com o índice NCCf e somente para as funções estratégicas utilizaríamos o índice de NCCo, visando preparar os colaboradores para a futura implementação do plano de sucessão e plano de carreira.

Para viabilizar esta estratégia de análise efetuamos uma tabulação de todos os *GAPs* de competência dos colaboradores e tratamos os estratégicos separadamente na análise.

No gráfico a seguir, estão indicados na cor verde os *GAPs* positivos, ou seja: colaboradores que excedem o nível de competência mínima exigida, e em vermelho, os *GAPs* a serem tratados, ou seja: colaboradores que não atingem a competência mínima exigida.



Quadro 19: Análise dos GAPs de competência comportamental consolidado



Quadro 20: Detalhamento competências comportamentais da função da qualidade

2.8.1 Análise do gráfico das competências comportamentais

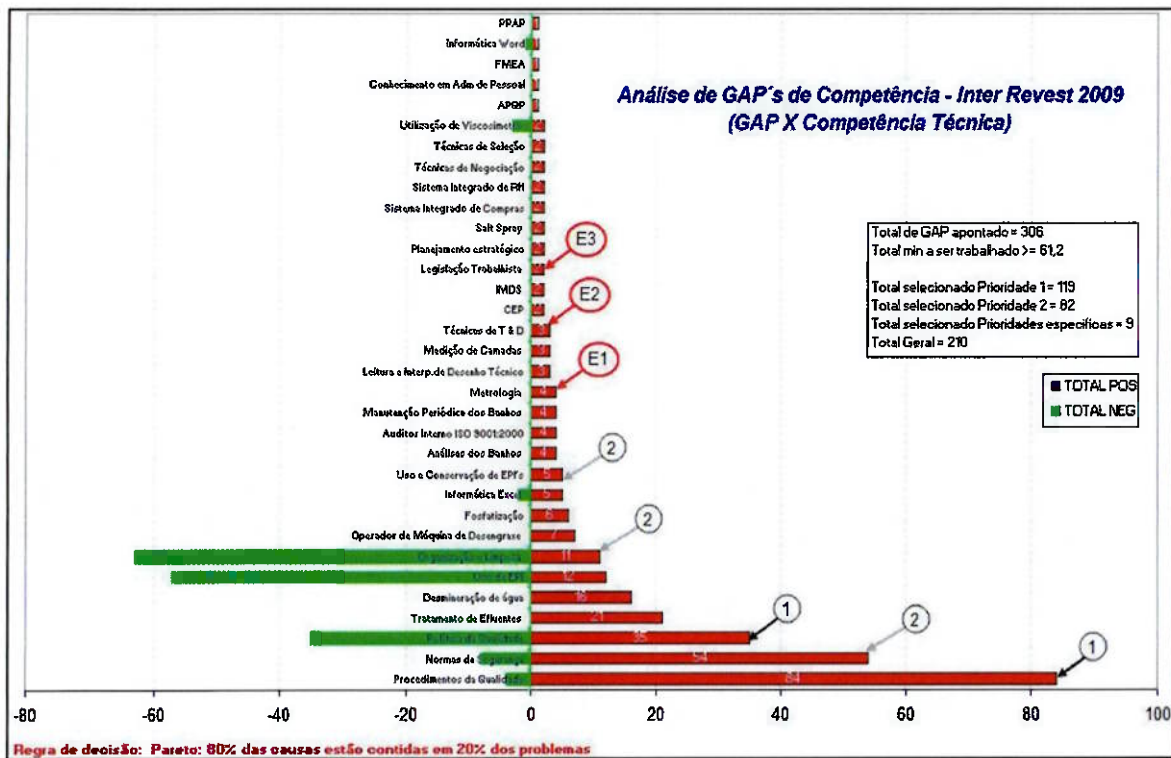
A primeira ação a ser tomada para definir as competências a serem trabalhadas foi definir a meta de tratamento. Para isto, foi proposta a redução de 20% dos *GAPs* de competência para o próximo período. A primeira definição de metas tomou por base a regra de Pareto: 80% das causas estão contidas em 20% dos problemas.

Lembrando que os *GAPs* de competência estão marcados em vermelho, pode-se ver que a principal competência a ser tratada é foco no cliente, seguida por responsabilidade e comportamento ético, porém observou-se que algumas outras competências poderiam também ser tratadas em conjunto, em um mesmo evento de treinamento. Logo, agruparam-se essas competências indicando com numeração a respectiva prioridade de treinamento. Sendo assim, as competências que devem ser tratadas como prioridades 1 são: foco no cliente e comunicação, seguidas como prioridade 2 por: responsabilidade e comportamento ético. Desta forma em apenas dois eventos de treinamento seriam reduzidos 253 pontos nos *GAPs* de competência.

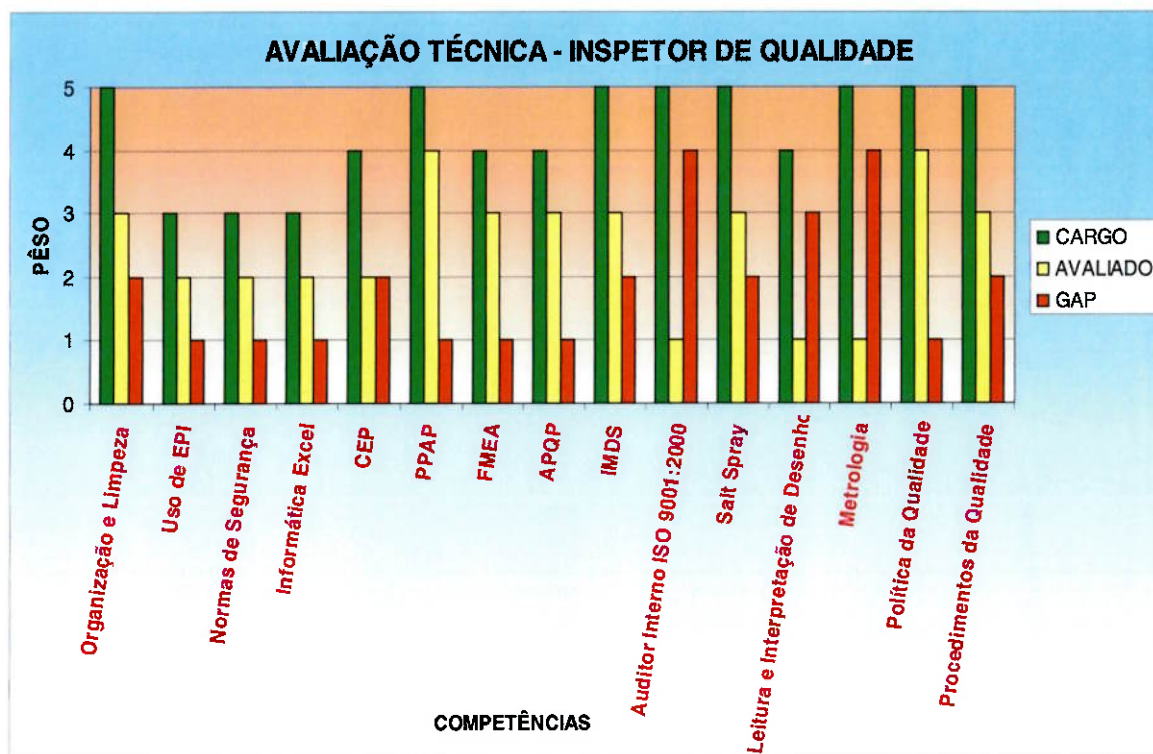
Mais uma consideração a ser feita é que a competência liderança, apesar de apresentar um *GAP* de apenas 12,7 pontos foi definida como uma competência estratégica a ser trabalhada pela alta direção, visto que apresenta impacto direto nos resultados da fábrica para o período avaliado, logo, apesar do índice baixo é essencial ser tratado e por isso foi indicado no gráfico como (E1) prioridade estratégica 1. Atuando deste modo, foi projetada uma redução de 263 pontos em *GAPs* de competência contra 87 pontos mínimos estabelecidos pela meta.

Para complementar a análise e fundamentar a decisão de quais competências trabalharem, foram efetuados estudos também das competências individuais dos colaboradores, como podem ser observados no quadro vinte, da função da qualidade, escolhido como exemplo.

O quadro vinte pode ser interpretado da seguinte forma: as colunas em verde referem-se ao valor esperado para a função, em cada competência. As colunas em amarelo referem-se a pontuação obtida pelo colaborador e as colunas em vermelho referem-se ao *GAP* de competências, que é o resultado da subtração de ambos (Valor da avaliação do colaborador menos valor esperado para a função). Como resultado dessa subtração, tem-se que o *GAP* de competências a ser trabalhado será sempre um valor negativo. O valor somente será positivo quando o colaborador supera a exigência da função.



Quadro 21: Consolidado de GAPs das competências técnicas da organização



Quadro 22: Detalhamento das competências técnicas da função da qualidade

2.8.2 Análise do gráfico das competências técnicas

A análise para as competências técnicas seguiu a mesma premissa estabelecida para as competências comportamentais, ou seja, a primeira ação a ser tomada para definir as competências foi definir a meta de tratamento. Seguindo a mesma premissa definiram-se também 20% de redução mínima para o próximo período.

Como os *GAPs* de competência estão marcados em vermelho, pode-se ver que a principal competência a ser tratada é o procedimento da qualidade, seguida por normas de segurança, e assim por diante. Logo identificaram-se da mesma forma os treinamentos que poderiam ser agrupados e definiu-se a sequência de prioridade através do impacto na redução dos *GAPs*, sendo eleito como prioridade 1 os procedimentos da qualidade e política da qualidade, por se tratarem de treinamentos complementares.

Vale destacar que para a competência política da qualidade, haviam colaboradores muito bem colocados com *GAPs* positivos para esta competência, ou seja, que excedem o requerido para a função. Efetuou-se uma análise mais apurada na avaliação individual desses colaboradores, visando buscar talentos para utilizar-se na atividade de treinamento desta competência, reduzindo, desta forma, custos com contratação de empresas externas e valorizando o capital intelectual interno.

Como prioridade 2, foram selecionadas: normas de segurança, organização e limpeza e uso e conservação de EPIs (Equipamentos de proteção individual).

Obteve-se também três competências selecionadas a serem trabalhadas como estratégia da alta administração, que foram: metodologia, técnicas de T&D e legislação trabalhista.

Atuando deste modo foi projetada uma redução de 210 pontos em *GAPs* de competência contra 61,2 pontos mínimos estabelecidos pela meta, sendo o total apontado de 306 pontos.

Para complementar a análise e fundamentar a decisão de quais competências trabalhar, as análises individuais dos colaboradores foram avaliadas, exemplificando com o quadro vinte e dois, da função da qualidade.

Existe uma importância muito grande em analisar os gráficos das competências individuais de cada função, principalmente para propiciar mecanismos técnicos para auxiliar o gestor na fundamentação de sua decisão pelos itens a serem tratados

como estratégicos. Em algumas funções, essa análise também é fundamental para esclarecer dúvidas quanto às discrepâncias quantitativas, ou seja, no caso da função da qualidade, é fundamental esta análise, visto que se tem apenas um colaborador nesta função, que é estratégico para a organização. Se analisarmos somente o número total, composto de todas as avaliações, os *GAPs* desta função podem ser considerados como insignificantes, visto que poucas outras funções têm a mesma descrição de competência técnica. Isto porque trata-se de uma função muito específica. O que não ocorre, por exemplo, para funções de nível operacional.

2.9 Elaboração e operacionalização do PDP – plano de desenvolvimento pessoal

Baseado na análise dos *GAPs* realizada anteriormente, foi possível detectar na organização diversos colaboradores que se destacaram em competências específicas, tanto técnicas quanto comportamentais. Logo foi estabelecida como estratégia para operacionalizar as capacitações, a priorização dos treinamentos internos realizados com mão-de-obra da própria organização, minimizando, desta forma, os investimentos para desenvolvimento do pessoal.

Outro fator de priorização adotado foi o agrupamento de capacitações similares, desta forma em um único treinamento é possível reduzir um número maior de *GAPs* de competência. Não se esquecendo dos treinamentos tratados como estratégicos e colocados como prioritários no planejamento de realização. Estas capacitações são estabelecidas em conjunto com a alta administração, pois possuem informações privilegiadas do destino e planos futuros da organização.

Após análise detalhada dos indicadores das competências técnicas e comportamentais, elaborou-se o cronograma de desenvolvimento pessoal dos colaboradores da organização, priorizando as capacitações de acordo com a estratégia pré-definida, visando assim trabalhar para reduzir os *GAPs* de competência, conseqüentemente, contribuir para o crescimento organizacional.

Para tal realização, foram definidas duas premissas: a meta mínima para redução de *GAPs* de 20% para o próximo período e procurar reduzir não somente a meta, mas o maior número de *GAPs* possível através da reutilização dos talentos internos.

PROGRAMA DE TREINAMENTO 2009/2010

	Prioridade	TREINAMENTO	PÚBLICO	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
TÉCNICO	E 1	Metrologia - Fase 1 e 2	Inspetor da Qualidade															
	E 2	Técnicas de T&D	Assistente de RH															
	E 3	Legislação Trabalhista	Assistente de RH															
	1	Política da Qualidade	Operacionais e Supervisão															
		Procedimentos da Qualidade	Operacionais e Supervisão															
		CEP - e CEP 2ª edição	Inspetor da Qualidade															
	2	Normas de Segurança	Operacionais e Supervisão															
		Uso e Conservação do EPI	Operacionais e Supervisão															
		Procedimento de RH	Supervisão															
		Gestão por Competência	Supervisão															
		Organização e Limpeza	Operacionais e Supervisão															
		Auditor interno ISO 9001	Inspetor da Qualidade															
	O	Reintegração																
	O	MASP - Liderança	Supervisão															
	O	Brigada de Combate a Incêndio - teórico e prático																
	O	Primeiros Socorros																
	O	Treinamento de Segurança do Trabalho																
		Operação de Empilhadeira	Operacionais															
COMPORTAMENTAL	E 1	LIDERANÇA - Como liderar uma equipe - Foco em resultado	Operacionais e Supervisão															
		LIDERANÇA - Atendimento e Soluções de PCP - Estratégia e Vendas																
		LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS - SEMINÁRIO																
	1	FOCO NO CLIENTE - Identificando quem é o cliente Interno e Externo	Operacionais e Supervisão															
		Excelência no Atendimento ao Cliente	Operacional															
		FOCO NO CLIENTE - Soluções rápidas	Operacionais e Supervisão															
		COMUNICAÇÃO - Transmissão de Informações - verbal e escrita, Análise de Informações	Operacionais e Supervisão															
	2	RESPONSABILIDADE - Cumprimento de prazos/Senso de Urgência	Operacionais e Supervisão															
		COMPORTAMENTO ÉTICO - Cumprimento das Normas de Conduta e Ética	Operacionais e Supervisão															
		COMPORTAMENTO ÉTICO - Confidencialidade	Operacionais e Supervisão															

Legenda de Programação:

Realizado	
Programado	
Reprogramado	
Não realizado	


Nº	Indicativo de Prioridade
E	Treinamento Estratégico

ELABORADO POR:
ASSISTENTE DE RH

APROVADO POR:
COORDENADORA ADMINISTRATIVA

Outras necessidades apontadas ao longo do ano

Legenda de Programação:

Realizado 
 Programado 
 Reprogramado 
 Não realizado 
 Nº 
 E 
 O 

Indicativo de Prioridade

Treinamento Estratégico

Outras necessidades apontadas ao longo do ano

ELABORADO POR:
ASSISTENTE DE RH

APROVADO POR:
COORDENADORA ADMINISTRATIVA

Quadro 23: Exemplo de programa de desenvolvimento de pessoal

2.10 Desenvolvimento do plano de carreira para funções-chave

Como “colaboradores chaves” geralmente são profissionais com elevado nível de especialização e são difíceis de serem encontrados no mercado, devido ao problema apontado no item 2.1, referente à importância do profissional da qualidade para a organização, foi efetuada junto à alta direção uma lista dos cargos tidos como estratégicos para os quais seria necessário estabelecer ações para manter esses colaboradores na organização.

Uma dessas ações foi a elaboração de um plano de carreira, para influenciar positivamente esses colaboradores, de modo a fortalecer a aliança de parceria entre o colaborador e empresa.

O plano de carreira desenvolvido para a Inter Revest levou em consideração algumas premissas básicas estabelecidas pela alta direção:

- Aumentar o nível de comprometimento entre colaborador e empresa;
- Procurar não aumentar demasiadamente os custos operacionais;
- Criar mecanismos de fidelização para com a empresa;
- Melhorar a perspectiva de futuro do colaborador na Inter Revest.

Com essas premissas determinadas, estabelecemos a função da qualidade como estratégia-piloto no desenvolvimento do plano de carreira, com posterior extensão aos demais cargos estratégicos.

As etapas para realização do plano de carreira foram as seguintes:

- Elaborar uma pesquisa salarial no mercado, com empresas do mesmo porte e ramo de atuação;
- Elaborar uma tabela salarial da função com progressão tanto salarial como de função em longo prazo;
- Revisar a descrição de função, listando as competências técnicas necessárias e exigidas para a função e por requisitos de clientes;
- Elaborar um plano de benefícios para a função de incremento com visão de longo prazo;
- Consolidar todas as propostas em um estudo para plano de carreira com aprovação da alta direção.

Todas as etapas acima foram realizadas mediante um cronograma de implantação de treinamentos, com projeção salarial e benefícios integrados com prazo de implantação de cinco anos. Essas atividades foram programadas com a visão de investir no colaborador para desempenho da função de inspetor da qualidade da organização, visando prepará-lo para assumir novos desafios, visto que o colaborador que estava na função apresentava estabilidade na organização devido ao tempo de empresa e grande interesse de aprender e crescer.

A premissa estabelecida foi investir em capacitações, e conforme os resultados dos investimentos fossem colhidos pela organização, seriam oferecidos incrementos de benefícios e salário. Essa relação foi estabelecida, visto que, no início, o investimento em capacitação seria demasiadamente elevado, visto que o colaborador não dispunha de muitos requisitos técnicos para a função sendo, porém, precedido de boa avaliação comportamental.

Com relação aos incrementos de benefícios e salário, foi elaborado um balanceamento entre ambos, visto que, para a organização, é mais barato oferecer benefícios ao colaborador que incrementar salário. Pela visão do empregado, esta relação também é vantajosa, já que o colaborador, ao assumir tal posição, não tinha muitos benefícios oferecidos pela organização.

Foi elaborado também um contrato de investimento em capacitação, que teve por base fundamental ainda mais o compromisso de desenvolvimento mútuo entre colaborador e empresa. Este contrato é elaborado a cada capacitação aprovada pela diretoria, de forma que, para cada investimento em capacitação, o colaborador tenha um período de amortização do investimento a cumprir como funcionário da empresa e uma meta de resultado a ser apresentada.

Ao capacitar o colaborador, de certa forma, o mesmo seria cada vez mais assediado por concorrentes, logo o contrato seria como um termo de fidelidade. Caso o colaborador saísse da organização antes dos prazos estabelecidos, deveria devolver parte do capital investido. Como esse capital de investimento projetado seria essencialmente elevado, essa seria uma ferramenta de fidelização da função estratégica.

2.11 Documentação do processo

Para fechar o ciclo do projeto e perpetuar as melhorias implementadas, foram atualizados todos os procedimentos e instruções de trabalho da organização, incluindo os detalhes do novo processo implementado. Para os itens totalmente novos, foram criados procedimentos detalhados às novas instruções.

2.12 Sugestão para novas pesquisas

Visto que a empresa Inter Revest já possui toda a base conceitual implantada, sugere-se como continuidade do projeto, visando a melhores resultados financeiros organizacionais, empreender estudos com seus profissionais de Recursos Humanos sobre ganhos com projetos voltados para implantação de planos de sucessão e modelo de remuneração por competências.

Sugere-se, também, para a organização, a adoção de programas de incentivo para a qualidade e melhoria contínua dos processos abordados neste trabalho, tais como, revisar o processo gestão das caixas de sugestão e implantação de metas de melhoria incremental para as lideranças.

3 CONCLUSÃO

Atualmente, as pequenas organizações têm apresentado, cada vez mais, uma crescente dificuldade em gerir seus talentos, de forma a mitigar investidas de concorrentes e caçadores de talentos, visto que quando isso ocorre, frequentemente a organização passa por momentos de dificuldade pela perda de mão de obra qualificada, pois o custo de reposição deste profissional é elevado.

Neste cenário, o processo da gestão por competências vem auxiliar a pequena empresa a desenvolver as competências individuais e organizacionais de forma estratégica, atuando diretamente na manutenção de sua mão de obra, reduzindo custos com possíveis reposições através do melhor aproveitamento dos talentos empresariais, não mapeados pelos modelos tradicionais.

Essa estratégia cria um tipo de parceria entre colaborador e empresa em uma relação onde ambos ganham: de um lado, temos o colaborador que obtém maior estabilidade de emprego e melhores projeções futuras, de outro, temos a organização que ganha com uma mão de obra mais qualificada e mais estável.

A aplicabilidade desta metodologia tem sido muito discutida pelos profissionais envolvidos, pois apesar de grandes benefícios e baixo custo de implantação, é imprescindível que todo o processo seja bem compreendido, planejado e cumprido para que seja bem sucedido.

Outro fator de grande impacto no sucesso está diretamente ligado à alta direção que não pode esquecer que as organizações são dinâmicas, logo o processo necessita de constante manutenção e atualização, para garantir um bom resultado.

Além dos resultados financeiros, o processo propicia também ganhos intangíveis quanto à melhoria do clima organizacional, devido à motivação dos colaboradores por apresentar melhores resultados e pelo reconhecimento da alta direção.

Neste estudo de caso, na empresa Inter Revest, todo o processo de implantação da gestão por competências apresentou grandes benefícios para a organização que diminuiu o risco na perda do profissional da qualidade, bem como propiciou uma nova perspectiva futura para o mesmo. O resultado no comportamento e empenho do colaborador pode ser percebido pela alta direção que até o momento mantém o processo de gestão por competências ativo na companhia.

Este processo também foi muito bem avaliado pelas auditorias de certificação na norma NBR ISO 9001:2008 que não apresentou ocorrências, sendo inclusive considerado referência pelo organismo certificador.

O objetivo deste trabalho limita-se a apresentar o modelo de gestão por competências para empresas de pequeno porte, não tendo o intuito de esgotar totalmente as temáticas em torno do assunto. Utilizamos do estudo de caso prático na empresa Inter Revest para ilustrar os diversos benefícios que esta estratégia de gestão pode propiciar, quando bem aplicado, no diferencial competitivo de organizações de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

- _____. **NBR ISO 9001: Uma ferramenta de Gestão Empresarial**, 2008.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8.ed. Belo Horizonte: INDG, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. Editora Makron Books, 2004.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**; trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualimark; São Paulo: ABRH Nacional, 2003.

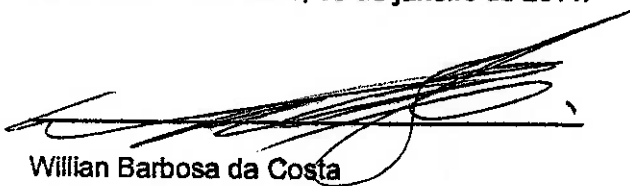
ANEXO 1

AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DO CASO

Sr. Willian Barbosa Costa, Diretor da empresa Inter Revest Pinturas Especiais autoriza a liberação do caso intitulado "O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE" para uso em cursos e programas de treinamento.

O caso (✓) poderá / () não poderá ser usado em publicações.

Diadema – São Paulo, 03 de janeiro de 2011.



Willian Barbosa da Costa