

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Autora: Miriam Tânia Cichocki

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientadora: Prof^a. Mirian Palmeira

**CURITIBA
2007**

AGRADECIMENTOS

- Acima de tudo, a Deus pois me brindou com a vida e, com ela, mais esta rica experiência de atividade intelectual.

- Meus pais, Romão e Francisca, pela força que sempre me inspiraram e pelo exemplo de determinação, ousadia e amor.

- Meu filho Paulo César que soube compreender minha ausência e juntamente com minha família, colaborou para a conquista de mais este sonho.

- Minha orientadora, professora Mirian Palmeira, por ter indicado os azimutes de minha formação e, principalmente por ter me guiado nos passos do tratamento desse relevante tema dos processos modernos de gestão empresarial.

- De forma especial, meus sinceros agradecimentos, ainda, à direção da CELEPAR - Companhia de Informática do Paraná, pelo importante apoio e auxílio, dado através do programa de incentivo à educação, sem o qual não se viabilizaria o desenvolvimento deste projeto. (Vale aqui menção especial ao Gerente da Área de Recursos Humanos - Adenis Santo Tortato, que possibilitou minha participação neste projeto).

- Finalmente, minha incomensurável gratidão, aos colegas Antonio Carlos Renaud Schimaleski e Liana Ruth Fiedler, pelo incentivo, compreensão e especialmente pelos ensinamentos proporcionados. Sem a solidariedade profissional e a bondade humana dos amáveis colegas, com certeza esse trabalho jamais seria concretizado.

A todos, os mais sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

RESUMO	06
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	07
1.1. Objetivo do projeto.....	07
1.2. Justificativas do projeto.....	08
CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO- EMPÍRICA	10
2.1. Gestão.....	10
2.2. Modelo de Gestão.....	10
2.3. Teoria da competição baseada em competências.....	10
2.4. Competências.....	11
2.5. Gestão por competências.....	15
2.6. Usos do instrumento “gestão por competências”.....	25
2.7. Razões, vantagens e resultados da gestão por competências.....	31
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	33
3.1. Bases práticas.....	33
3.2. Bases teóricas.....	33
3.3. Características do Programa de Gestão por Competências.....	34
CAPÍTULO IV – A EMPRESA	35
4.1. Histórico.....	35
4.2. Missão.....	35
4.3. Objetivos.....	35
4.4. Linhas de negócio.....	35
4.5. Fatores de diferenciação.....	36
4.6. Aspectos técnicos.....	36
4.7. Organograma.....	36

CAPÍTULO V – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	39
5.1. Diagnóstico Organizacional baseado no modelo 7Ss.....	39
5.2. Fatores preponderantes	41
CAPÍTULO VI – PROPOSTAS	42
6.1. Projeto lógico do Programa de Gestão por Competências	42
6.2. Sistema proposto	42
6.3. Plano de implantação/implementação	49
6.4. Recursos	50
6.5. Resultados esperados	53
6.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas/corretivas.....	54
CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	56
7.1. Conclusões	56
7.2. Recomendações	58
7.3. Sugestões de estudos futuros	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

ANEXOS

RESUMO

A proposta do presente projeto técnico, focaliza o tema da “GESTÃO POR COMPETÊNCIAS” e corresponde à pesquisa e análise crítica de caso de implantação desse sistema junto à CELEPAR - Companhia de Informática do Paraná, com sede à Rua Mateus Leme, 1561 – Bairro Taboão, nesta cidade. Inúmeras razões motivaram a eleição do tema “GESTÃO POR COMPETÊNCIA” à construção do projeto técnico; duas fundamentais inspiraram à escolha:

- a) a atualidade teórica no plano organizacional; e,
- b) a oportunidade concedida pela empresa analisada (CELEPAR) ao desenvolvimento prático do programa de gestão por competência.

O trabalho de pesquisa abrangeu ambos campos do conhecimento: teórico e prático. Por isso, a bipartição da pesquisa e, conseqüentemente, do próprio projeto, em duas grandes partes: a primeira, de natureza primordialmente conceitual, a fim de se rever e preservar o conhecimento teórico, a respeito do tema; e, outro, de verificação concreta da dinâmica do processo de gestão por competência e dos resultados pragmáticos alcançados. Uma de revisão dos conceitos organizacionais, de caráter doutrinário; e, outra, de análise da aplicação desses conceitos na empresa examinada.

Foram realizadas entrevistas com as áreas da CELEPAR (chefias e equipes) para mapear os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes. As informações levantadas neste trabalho subsidiarão grande parte dos programas de Recursos Humanos, principalmente no que se refere as ações de Educação Continuada e de Gestão do Desempenho com foco em competências.

A idéia é ter um mapeamento de informações na CELEPAR que auxilie a alta direção na condução dos projetos da instituição organizacional, tendo em vista, um melhor aproveitamento do potencial humano, o que gera efetivos resultados organizacionais, além do impacto positivo na motivação do quadro funcional.

Capítulo I

INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo do projeto

Substancialmente, objetiva-se com o presente projeto, constatar, na prática, a aplicação do processo de “gestão por competências” junto à empresa, com o intuito pessoal de solidificar os conhecimentos teóricos obtidos no transcorrer do Curso de Pós-Graduação *latu sensu* e, apresentá-lo para fins de obtenção de menção escolar, atendendo-se disposições regulamentares da instituição de ensino.

A par desses objetivos fundamentais, aspira-se adquirir experiência concreta, mediante acompanhamento das etapas de sua implantação da “gestão por competências”, junto à nominada empresa na qual me encontro vinculada profissionalmente, detectar dificuldades nessa atividade, identificar e valorar os benefícios à empresa, sugerir soluções à direção e, principalmente, solidificar os conhecimentos teóricos obtidos no curso de pós-graduação a respeito do assunto.

Sinteticamente, porém, podem ser elencados os seguintes objetivos específicos que se pretende alcançar com o presente projeto:

- a) Reconstruir o arco histórico da gestão por competências e estudar seu desenvolvimento no decurso do tempo.
- b) Estudar as terminologias e expressões do tema proposto, definindo-as com precisão;
- c) Analisar criticamente as etapas do processo da gestão por competências;
- d) Compreender integralmente o processo de gestão por competências.
- e) Participar e analisar criticamente, o desenvolvimento do programa de gestão por competências junto à CELEPAR .

1.2. Justificativas do projeto

Inegavelmente, o tema revela-se apaixonante ao administrador. A “gestão por competência” constitui tema que, na atualidade, ocupa lugar de destaque nos processos organizacionais.

As alterações da sociedade atual passaram a exigir maior comprometimento com a qualidade e eficiência dos produtos.

Os sistemas de gestão de empresas do passado, não mais condizem com a evolução vertiginosa da sociedade e das exigências sociais. “O mundo é plano”, uma breve história do séc. XXI - proclamou recentemente Thomas L. Friedman, Ed. Objetiva, em obra desse título, observando essas modificações e as conseqüências que isso vem produzindo no seio das relações empresariais.

A velocidade das comunicações, a Internet, enfim, inúmeros outros fatores assemelhados, modificam diuturnamente, as estruturas sociais reclamando novas estratégias para obtenção do sucesso nos empreendimentos.

Forma-se, no mundo dos negócios, um novo paradigma econômico-financeiro. Inovam-se métodos de gestão empresarial.

Desafiam-se princípios administrativos formados em décadas de estudo das atividades organizacionais.

Criam-se novos métodos e processos de gestão alterando substancialmente conceitos de outrora.

Mas, o que suporta com vigor o modelo de gestão por competências é a atribuição de superioridade axiológica ao “capital intelectual”, assim denominado por Alessandra Matinewski Ruano, e caracterizado como “ativo mais importante hoje no mundo dos negócios”.¹

“O diferencial passa a ser as pessoas. Estas passam a ser o recurso estratégico da organização” – sustenta a mesma autora.²

Na realidade, nesse cenário, a alteração de foco ideológico da economia, que transparece colidir, simultânea e inexplicavelmente, com as ideologias marxistas e, mesmo, como o próprio capitalismo, passou a priorizar valores e habilidades individuais.

¹ “In” *GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: uma perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro, Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003, p. 9.

² “*Idem, ibidem, idem, p. 4.*”

Paradoxalmente, numa sociedade de massa, as organizações desviam o enfoque à valoração das capacidades individuais. Embora essa circunstância não provoque um caos nos sistemas organizacionais, a gestão por competências opera como um catalisador de forças para superar as contradições e óbices ao desenvolvimento e progresso das empresas.

Foi por isso que a atualidade do tema e, principalmente, pela função que o processo de “Gestão por competências” exerce no círculo das entidades organizacionais, obteve o acolhimento como tema deste estudo.

Capítulo II

REVISÃO TEÓRICA - EMPÍRICA

Elementos conceituais da gestão por competência

2.1. Gestão

É a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (Chiavenato, Idalberto, 1999).

2.2. Modelo de Gestão

É um conjunto de práticas e processos de gestão coerentes com uma filosofia de trabalho, escolhidos deliberadamente pela alta direção, a serviço de um modelo de negócios na crença de que através da sua aplicação e renovação sistemática a empresa conseguirá vantagens competitivas. (Gomes, Jorge Fornari, 2004).

2.3. Teoria da competição baseada em competências

A origem dessa teoria está no conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990:298), definidas como “o aprendizado coletivo na organização”, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. A competição baseada em competências é mais eficaz, na medida em que permite analisar a competição como uma disputa dinâmica entre competências, percebida como multidimensionais, ou seja, dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas.

- a) Competências Dinâmicas – sua alavancagem e a construção de novas competências exigem a interação entre pessoas e grupos dentro das organizações.
- b) Competências Sistêmicas – as empresas funcionam como sistemas abertos que visam a alcançar objetivos definidos.

- c) Competências cognitivas – na medida em que assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais para identificar as competências importantes para organização, tornando-se foco dos objetivos organizacionais.
- d) Competências Holísticas – para que se possa compreender o processo de construção de competências, é necessária uma visão da empresa como sistema humano-social e econômico (Sanchez e Heene, 1996:21).

A ênfase integradora da teoria da competição baseada em competências pode contribuir para eliminar as lacunas existentes entre as teorias acadêmicas e as idéias praticadas pelos executivos em suas atividades de formulação e implementação de estratégias organizacionais. A competência que se estabelece é definida por padrões competitivos baseados em conhecimento, é alimentada pela geração permanente de inovações, através de processos dinâmicos, sistêmicos e cognitivos. Essa base tecnológica, construída a partir de processos cognitivos que se alimentam das transações da empresa com o ambiente, permite a oferta contínua de soluções dinâmicas para problemas que se modificam, de forma permanente, ao longo do tempo. Isto é, são metas competências corporativas, explicitadas pela capacidade permanente de combinar competências existentes e construir novas.

Surge então a gestão por competências, para auxiliar as organizações em sua busca por vantagem competitiva sustentável. Antes, porém de entrarmos no tema em questão “gestão por competências, cabe algumas considerações teóricas de competência”.

2.4. Competência

2.4.1. Breve Histórico

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Com a Revolução Industrial o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional usado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A freqüente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações.

É possível, no entanto, perceber a existência de duas grandes correntes, conforme sugere Dutra (2004). A primeira entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho (Boyatzis, 1982, e McClelland, 1973). A segunda associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (Lê Bofert, 1999, e Zarifian, 1999).

Desta forma, para execução deste trabalho, procurou-se definir competência a partir da junção de concepções dessas duas correntes, ou seja, entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desenvolvimento profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações, consideram-se assim, as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou estratégia organizacional.

A vantagem de trabalhar com o conceito de competência e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. Elas não se restringem a uma área específica da empresa, estão difundidas de forma ampla em toda a organização.

2.4.2 Termo “competência” na concepção de diversos autores

“É um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com seu desempenho no trabalho.” – Cláudia Domingos.

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.” – Scott B. Parry.

“Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.” – Maria Odete Rabaglio.

2.4.3 Classificação das competências

Competências organizacionais – São as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem seus objetivos. Inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas. Em razão de sua singularidade, as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas (aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivos em relação à concorrência) e essenciais (aquelas que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais) (Nisembaum, 2000).

Competências profissionais ou humanas – São as competências necessárias para o exercício de cada cargo função ou profissão. Relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho. Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, as competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerenciais (Cockerill, 1994).

As competências humanas aliadas a outros recursos e processo dão origem e sustentação às competências organizacionais (Brandão e Guimarães, 2001).

A gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Em razão da sua relevância ao longo do tempo, as competências podem ser classificadas como emergentes (aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro), declinantes (aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro) e transitórias (aquelas que se fazem importantes em momentos críticos, crises e transições) (Sparrow E Bognanno, 1994).

Competência essencial (*core competence*) - é um termo cunhado pelo americano Gary Hamel e o indiano C. K. Prahalad, que escreveram um dos livros mais influentes de meados da década de 90: *Competindo pelo Futuro*.

Segundo Prahalad e Hamel, para que uma competência seja considerada essencial deve passar por três testes:

a) Valor percebido pelos clientes. Uma competência essencial deve permitir a empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes.

b) Diferenciação entre concorrentes. Uma competência essencial deve diferenciar a empresa de seus competidores. Precisa ser algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa.

c) Capacidade de expansão. Uma competência essencial deve abrir as portas do futuro para a empresa. Não basta que ela seja a base para os produtos e serviços atuais. É necessário que ela possa sustentar novos produtos e serviços.

Competências Comportamentais – dizem respeito à inteligência emocional (QE), ou seja, o nível de equilíbrio e adequação como o indivíduo interage com o meio em que está inserido. É tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, atividade, criatividade, organização, flexibilidade, comunicação, foco em resultados e no cliente, planejamento, ousadia, administração do tempo, liderança e tantas outras.

Demonstração da Competência Técnica e Comportamental:

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Fig. 1 - Desdobramento do CHA

Fonte: Leme, 2005

O grande desafio da área de Recursos Humanos são as competências comportamentais. Exigem desenvolvimento, empenho, dedicação, persistência.

As competências comportamentais eram negligenciadas porque antigamente os cargos privilegiavam uma hierarquia rígida e as pessoas eram contratadas exclusivamente de acordo com a experiência profissional, formação acadêmica e cursos extracurriculares.

Para atender a essa demanda as entrevistas de seleção eram diretivas, focando quase exclusivamente aspectos técnicos (experiência na função, formação, cursos, etc.); pouca importância era dada à investigação das competências comportamentais e dos aspectos referentes à qualidade de vida dos candidatos; a inteligência intelectual (QI) era o foco das atenções e por isso os testes psicométricos eram bastante valorizados, fazendo com que por muito tempo o papel do psicólogo organizacional ficasse restrito à aplicação e tabulação destes testes.

Porém, as várias mudanças ocorridas nas empresas nos últimos anos (globalização, aumento da competitividade, necessidade da utilização de técnicas avançadas de negociação), trouxeram com elas a necessidade de trabalho em equipe e conseqüentemente a valorização das competências comportamentais (QE).

2.5. Gestão por competência.

2.5.1 Aspectos históricos da gestão por competências

O tema gestão por competências esta inserido no contexto das novas teorias contemporâneas.

Alguns fatos relevantes sobre o uso recente de competências:

a) Desempenho - As competências tem sido utilizadas nas empresas para conhecer profundamente os seus profissionais e desta forma mensurar e elevar os padrões de desempenho.

b) Cultura e valores - As competências tem sido utilizadas também para focalizar as pessoas nos valores e na cultura organizacional.

c) Estratégia - As estratégias de negócios das empresas informam sobre as suas competências.

d) Processos - As competências focalizam-se no “como” os resultados do desempenho são alcançados.

e) Evolução - hoje, podemos dizer que as aplicações na gestão, são evolucionárias e não revolucionárias.

2.5.2 Surgimento da gestão por competências

A gestão por competências vem responder aos questionamentos do cenário empresarial como a necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; as exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; as demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento.

Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável.

A proposta da gestão de competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de empregados internos. Trabalha com o pressuposto que o maior patrimônio das organizações são as competências dos seus funcionários (Davenport, 2001, Edvinsson e Malone, 1998, Sveiby, 1998).

2.5.3 Noções gerais da gestão por competência

2.5.3.1 Gerenciar competências

Significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

2.5.3.2 Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização

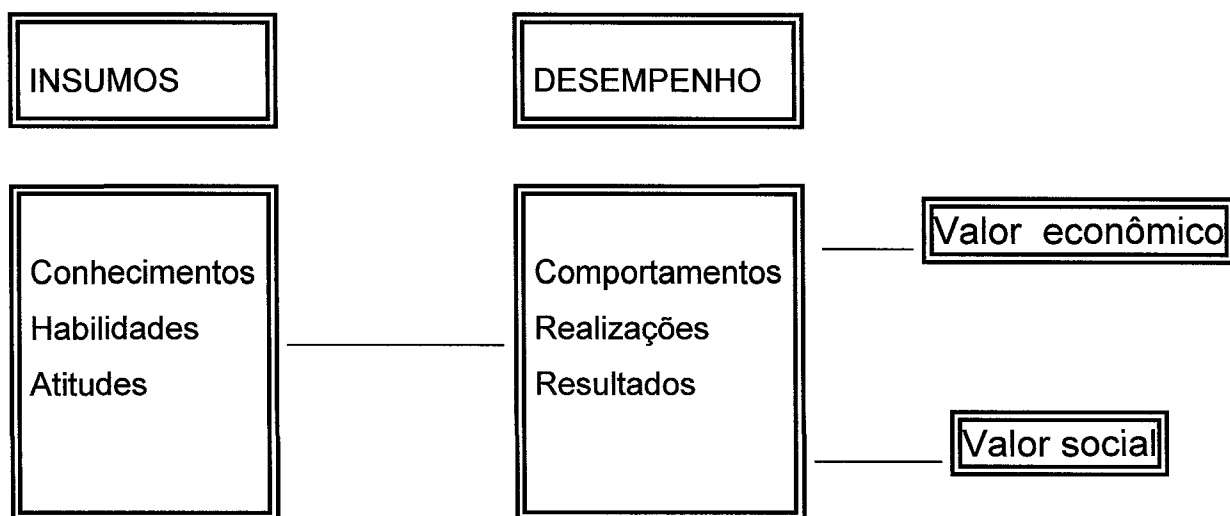


Fig. 2 - Competências como fonte de valor

Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

2.5.3.2.1 Insumos

Corresponde aos conhecimentos, habilidades e atitudes.

a) Conhecimentos - corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos.

b) Habilidades - está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utiliza-los em uma ação. É o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos do dia-a-dia.

c) Atitudes - refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 2000). É o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Tipos de atitudes:

Segundo Robbins (1999), o comportamento organizacional concentra sua atenção em três atitudes:

- Satisfação no trabalho: refere-se a atitude geral do indivíduo em relação ao seu emprego.

- Envolvimento com o trabalho: o envolvimento no trabalho mede o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera o nível percebido do desempenho importante para a autovalorização. Altos níveis de envolvimento com o trabalho foram descobertos como sendo relacionados a absenteísmo baixo e taxas mais baixas de pedidos de demissão.

- Compromisso organizacional: é o estado em que o empregado identifica-se com uma organização especial e suas metas e deseja manter-se ligado a esta organização.

Seguindo ainda o diagrama disposto na figura 2, pode-se observar que a aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional que é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas suas conseqüências, em termos de realizações e resultados.

2.5.3.3 Objetivo do modelo de gestão por competências

Fornecer uma metodologia clara e coerente para a gestão dos colaboradores, alinhada com os objetivos, metas e processos da empresa e que possa mostrar resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada.

A gestão de pessoas por competências tem por objetivo tanto alavancar resultados imediatos para a empresa bem como garantir um desenvolvimento sustentável a longo prazo.

Método de gestão significa o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenha fixado.

A gestão por competências como modelo de gestão, visa orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal, organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e competitividade.

2.5.4 Interdependência entre gestão por competências e gestão de desempenho

O desempenho representa uma expressão, uma manifestação da competência de pessoas, equipes e organizações.

É necessário, portanto, a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a essas duas tecnologias de gestão, visando integrar e direcionar esforços em torno de objetivos e metas organizacionais.

A gestão por competências e a gestão de desempenho complementam-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional (Brandão e Guimarães, 2001).

2.5.5. Processo de gestão por competências

Modelo similar ao desenvolvido pela CELEPAR.

2.5.5.1. Gestão por competência como instrumento de administração na prática

Quando uma empresa escolhe adotar um programa de Gestão por Competências significa dizer que a Gestão de Recursos Humanos (RH) está sendo vista sob uma ótica mais ampliada e sistêmica. Os benefícios trazidos por essa prática são vários: maior produtividade, ambiente participativo e motivado, comprometimento dos colaboradores, gerências e equipes fortalecidas, foco em resultados, aumento de competitividade e diferencial de mercado. Por outro lado, algumas empresas ainda não despertaram para o potencial da Gestão por Competências ou chegam até a reconhecer o seu valor, mas passam a encarar o processo com sendo de difícil implantação e não adequado às suas necessidades e realidades. É um processo que necessita do envolvimento de toda a empresa, precisa ser compartilhado por todos os empregados, partindo da direção da empresa.

2.5.5.2. Diagnóstico da situação

O modelo utilizado neste trabalho para determinar o diagnóstico da situação na CELEPAR, é o modelo 7Ss da McKinsey. Compõem este modelo: a estrutura organizacional; as estratégias; os sistemas e processos; o estilo de liderança; as pessoas; as competências organizacionais e os valores compartilhados. O detalhamento deste modelo encontra-se no capítulo V deste trabalho.

2.5.5.3. Descrição de cargos

Tradicionalmente, as descrições de cargos são obtidas através das formas especificadas abaixo:

- a) Entrevistas,
- b) Questionários e;
- c) Observação.

Entrevistas para mapeamento de competências – “Quanto menos parcial for a nossa percepção da realidade, mais chances temos de nos aproximar do todo e melhor entendermos a realidade à nossa volta.

E, ainda, se não formos flexíveis, e procurarmos entender as razões do outro, não poderemos rever as nossas percepções e chegar a novos aprendizados.

Qualquer que seja o método adotado, seu conteúdo é altamente perecível, devido às inovações tecnológicas, que implicam em novas maneiras de se fazer as coisas.

As descrições de cargos tradicionais primavam por especificar “o que se faz”, “como se faz” e “para que se faz”, assim sendo, principalmente, o “como se faz” fica prejudicado em curto espaço de tempo.

2.5.5.4. Fases do processo

I) Etapa inicial do processo de gestão por competências (Dutra, 2004, p99).

- a) Definição dos parâmetros do sistema de gestão por pessoas
- b) Modelagem do sistema
- c) Implementação inicial do sistema
- d) Capacitação do corpo gerencial
- e) Monitoramento do sistema

II) Esclarecimentos

a) Sensibilizar/ Conscientizar – É necessário apresentar os motivos da necessidade da implantação de Gestão por Competências em toda a organização. Falar à linguagem que o cliente interno entenda. Conceito/Objetivo da Implantação

b) Competências Organizacionais – Definição das competências que a organização precisa para trabalhar alinhada com a Missão, Visão, Valores e Estratégia.

c) Competências de cada Função – Analisar a descrição das funções e determinar quais das competências organizacionais são necessárias para cada função e em qual intensidade. É a determinação do perfil ideal da função.

d) Competências dos empregados – Identificar quais são as competências dos empregados para saber o que eles têm a oferecer e o que precisa ser aprimorado. É preciso identificar o gap do empregado.

III) Passos:

Identificar as competências (organizacionais e humanas) necessárias para a consecução dos objetivos da organização.

a) Pesquisa documental - Análise do conteúdo da missão, da visão do futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização.

b) Coleta de dados

Realizados com pessoas chave da organização para que os dados sejam cotejados com a análise documental (Bruno-Faria e Brandão, 2003).

c) Outros métodos e técnicas de pesquisa social como observação (participante ou não participante), grupos focais e questionários estruturados, como sugerem Guimarães e colaboradores (2001) e Santos (2001).

- Entrevistas - Técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento por competências, para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização.

- Observação - esta técnica constitui-se de um exame detalhado das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes. A observação pode ser do tipo participante, quando o investigador se coloca no nível das pessoas que compõem o grupo e atua como se fosse integrante da equipe de trabalho (Viegas, 1999 e Mattar, 1996).

d) Descrição de competências com base nas proposições de Mager (1990) e Bruno - Faria e Brandão (2003).

- Os comportamentos descritos para representar competências devem ser objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado.

- O comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação.

- Submeter as descrições das competências à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar inconsistências e inadequações.

- Realizar validação semântica das competências descritas (esse procedimento consiste em entrevistar) funcionários com diferentes características (gênero, idade, nível de escolaridade, cargo exercido, etc.), objetivando identificar e corrigir eventuais incorreções, falhas, itens sugestivos e ambigüidades, para garantir que as descrições dos comportamentos sejam bem compreendidas pelas pessoas a que se destinam (Pasquali, 1997).

Listam-se as competências e os indicadores apurados que representam quantas vezes determinada competência foi citada por um empregado (de diferentes formas). Podemos ter duas situações: que as competências atendem a necessidade e perspectiva da organização MVVE (missão, visão, valores e estratégia) ou, podemos perceber a ausência de alguma competência importante para organização.

Neste caso, o que deve ser feito é a inclusão da competência no rol das competências da organização e a conscientização dos empregados sobre a importância desta competência.

e) Determinar o nível de competências – Escala do nível de competências.

Podemos afirmar que 100% de uma determinada competência equivalem ao nível 5 da escala.

Peso indicador = Nível máximo da escala

Quantidade de indicadores de competência

Nível de competência da função = Nível máximo da escala X Quant. de indicad.

Quantidade de indicadores de competência muito forte/forte

Repetindo essa operação para cada uma das funções, ao término teremos dados para gerar gráficos para cada uma das funções.

f) Indicadores de Competência

A vantagem de olhar o indicador é o poder e a possibilidade de ser específico e preciso, tanto no plano de desenvolvimento para reduzir gaps proporcionando o crescimento do colaborador, quanto no mapeamento de competências.

g) Desenvolver os colaboradores

Aplicar um treinamento específico, baseado nas competências necessárias. Treinamentos objetivos, focados, precisos e assertivos.

h) Acompanhar a evolução

Poder identificar os talentos para novos projetos ou tarefas, analisar equipes, motivar os empregados utilizando os que possuem mais competências para participarem da evolução dos empregados que estão se desenvolvendo, reaproveitar os talentos de sua empresa em novos desafios ou funções, novos cargos e até mesmo em remuneração, benefícios ou plano de carreira.

2.5.5. Inventário comportamental para mapeamento de competências (Organizacionais) - Modelo que apresenta contradições com o programa de gestão por competências da CELEPAR.

2.5.5.1. Fundamento do Inventário comportamental

Corresponde a uma lista de indicadores de competências que traduza conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada ao MVVE (missão, visão, valores, e estratégia da organização).

2.5.5.2. Conceitos

a) Missão Organizacional – é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe.

b) Visão – diz respeito ao estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que ela deseja ser em um futuro próximo.

c) Objetivos estratégicos – representam os desígnios a atingir, isto é, a situação a ser buscada pela organização em um dado período de tempo.

Em seguida, em razão dos objetivos estratégicos estabelecidos, seria possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

2.5.5.3. Ações para se atingir metas na organização

a) Captação – diz respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode dar-se no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de joint-ventures ou alianças estratégicas (Brandão e Guimarães, 2001).

b) Desenvolvimento – refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual pela aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (Brandão e Guimarães, 2001).

c) Acompanhamento e avaliação – funciona como mecanismo de *feedback*, ou retro alimentação, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados.

2.5.6.4. Aplicação

- Identificar as competências organizacionais
- Identificar as competências de cada função
- Identificar as perguntas para a aplicação da avaliação com foco em competências
- Auxiliar na criação das perguntas para aplicar seleção por competências através da entrevista comportamental.

2.5.6.5. Identificando as competências comportamentais

2.5.6.5.1. Etapas

- a) Elegger amostras da rede de relacionamento
- b) Coleta dos indicadores (gosto, não gosto, o ideal seria)
- c) Consolidação dos indicadores
- d) Associação das competências aos indicadores (relação alfabética de competências)
- e) Validação – Especificada a partir de 3 opções, descritas abaixo
 - Gosto – indicadores admiráveis
 - Não gosto – exige correção imediata (treinamento)
 - O ideal seria – reforço da necessidade do desenvolvimento

2.6. Usos do instrumento “gestão por competências”

2.6.1. Avaliação de desempenho

2.6.1.1 Avaliação de desempenho com foco no desenvolvimento de competências.

a) Avaliação com critérios bem definidos, de acordo com as competências essenciais.

b) Avaliação com participação de recursos humanos e clientes internos.

Sistema de avaliação em sintonia com a estratégia da empresa e seus valores/ acompanhamento individualizado de competências e desempenho.

Permite que tenhamos uma visão do próprio avaliado, de seus colegas da mesma função, dos clientes e fornecedores internos.

A avaliação por competências se propõe a identificar quais as competências o avaliado possui através da observação direcionada dos indicadores de competência. Isso quer dizer que a avaliação por competências tem objetivos definidos.

2.6.1.1.1 Construção da avaliação com foco em competências

Basta transformar o indicador em uma pergunta.

Como apurar?

- Todas às vezes
- Muitas vezes
- Com frequência
- Poucas vezes
- raramente
- nunca

Quando avaliamos um empregado com todos os indicadores da organização, ou seja, a planilha de avaliação possui todos os indicadores de competência convertidos em perguntas, estamos fazendo uma avaliação de sua competência em relação à organização. Se prepararmos um formulário de avaliação com os indicadores de competências associados à função através da planilha de mapeamento de comportamento, onde o superior da função escolheu os indicadores de competências destacados como muito forte, forte, estará fazendo uma avaliação em relação à função.

2.6.1.2 *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997)

Orientar o desempenho da organização e de seus funcionários a partir de medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Esse modelo permite equilibrar: medidas de curto prazo com aquelas de longo prazo, indicadores financeiros com os não financeiros e desempenho individual com o coletivo.

2.6.1.3. Avaliação 360°

É uma ferramenta que proporciona *feedback* individualizado de fontes múltiplas sobre os comportamentos individuais que sejam críticos para a empresa. Constituída por uma rede de pessoas que registram e recebem *feedbacks* de diferentes fontes de avaliação (superior hierárquico, pares, subordinados, clientes, fornecedores e outros eventuais atores envolvidos no processo produtivo) (Edwards e Ewen, 1996).

A avaliação 360° é a metodologia que mais se aproxima da realidade, pois nos oferece informações isentas e transparentes, assegurando que podemos medir o que se é esperado de uma mesma pessoa, de acordo com as diversas demandas existentes. É essencial no gerenciamento de competências. É um processo de ajuda e estímulo a mudança de comportamentos e/ou aquisição e desenvolvimento de competências.

Esta metodologia prevê a participação de todas as pessoas que interagem com o profissional avaliado. Entre suas vantagens, os especialistas da área afirmam que essa ferramenta otimiza a produtividade e orienta o desempenho; diagnostica os pontos de melhoria e proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional; permite adaptação às mudanças e o comprometimento dos valores organizacionais, bem como subsidia a implementação de sistemas de remuneração variável e de promoções.

A implementação desta avaliação requer a realização de treinamento com os colaboradores, abordando os aspectos gerais de uma avaliação, o papel do avaliador e do avaliado, como avaliar, o que avaliar, a metodologia, a importância do *feedback*, entre outras questões relevantes e que estavam diretamente relacionadas à avaliação.

O segredo do sucesso desse processo foi a empresa ter compartilhado a responsabilidade da mudança com os gestores, que participaram passo a passo do desenvolvimento dos trabalhos.

2.6.1.3.1. Diferença entre os métodos tradicionais e o *feedback* 360° :

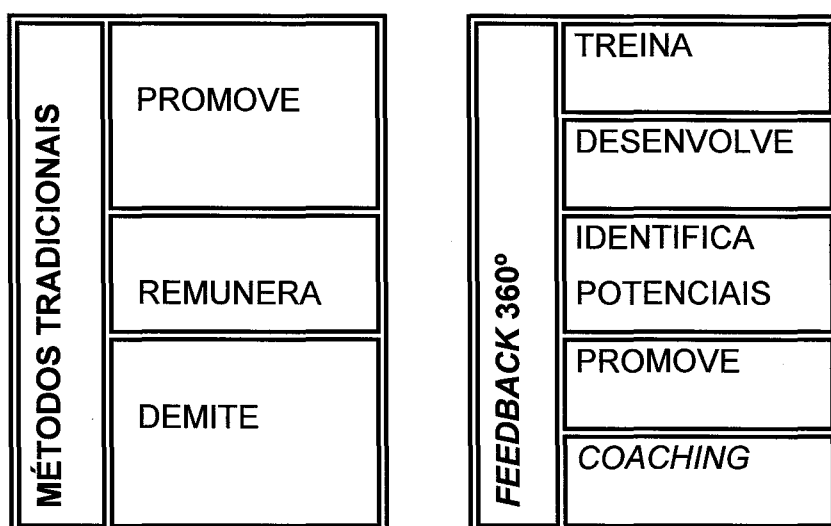


Fig. 3 – Diferença entre os métodos tradicionais e o *feedback* 360°

Fonte: Chiavenato, 1999

2.6.1.3.2 Razões para utilizar o *feedback* 360°

a) Os empregados e gerentes vivem um constante dilema – dar e receber *feedback* estruturado e construtivo.

b) Este dilema se exacerba em momentos de mudança acelerada – reestruturações, reengenharias, *downsizing*, *outsourcing*.

c) Os empregados tem suas próprias percepções sobre o estilo gerencial de seus chefes. É comum encontrar-se um desejo genuíno nos empregados de ajudar a melhorar o estilo gerencial e a eficácia organizacional.

d) O contexto empresarial atualmente mudou radicalmente (clientes mais exigentes; forte concorrência; os empregados buscam aprendizado através do *feedback*). Isto leva necessariamente a necessidade de atuar rapidamente, foco no cliente/qualidade, menos hierarquia e burocracia, *empowerment* (maior participação/delegação), requerendo para isto novas competências, novos comportamentos.

2.6.1.3.3. Usos para o *feedback* 360°:

- a) Alinhar os comportamentos individuais aos valores empresariais
- b) Proporcionar informação mais “rica” e diversificada do que os sistemas de avaliação tradicionais.
- c) Pode ser utilizado só, ou, como complemento aos demais sistemas de gestão de recursos humanos.
- d) A implantação é relativamente simples.
- e) Reforçar as mudanças culturais e as mensagens-chave para o pessoal.
- f) Apoiar o processo de desenvolvimento e acompanhamento.
- g) Eficácia da equipe.

Desenvolvimento ou avaliação?

- a) Desenvolvimento (Usado por 75% das organizações)
 - Não utilizado para tomada de decisões sobre o avaliado
 - O relatório vai somente para o avaliado
 - Os empregados buscam aprendizado através do *feedback*
- b) Avaliação (Usado por 25% das organizações)
 - É utilizado para tomada de decisões sobre o avaliado
 - O relatório vai para o supervisor e para recursos humanos.

Fonte: Pesquisa da *society of human resources managers*.

Em comparação com os sistemas de avaliação tradicionais, os estudos indicam que os empregados percebem o *feedback* 360° como um processo mais justo, confiável, crível, valioso, motivador.

2.6.1.3.4. Benefícios do uso do *feedback* 360°:

- a) Percebido pelo empregado como algo mais objetivo do que um *feedback* único oferecido pelo supervisor.
- b) Enfatiza as competências e o trabalho em equipe.
- c) O nível de satisfação aumenta com o seu uso.
- d) Provê ao supervisor informação adicional para desenvolvimento e carreira.

2.6.1.3.5. Erros fatais na implantação da metodologia 360 graus:

- a) Aderir metodologia como mais uma novidade.
- b) Confundir a metodologia com o modelo tradicional apenas envolvendo mais pessoas.
- c) Não preparar a cultura da empresa para a metodologia, que mexe muito com as percepções, emoções, sentimentos, relacionamentos e estruturas de poder.
- d) Usar o método impositivo, de cima para baixo, sem consultar os que serão envolvidos.
- e) Não preparar, cuidadosamente, os envolvidos para a natureza, perfil, riscos e oportunidades da metodologia.
- f) Não dominar as ferramentas estatísticas aplicadas e as formas de interpretação dos resultados.
- g) Não executar a aplicação “piloto” para preparar os envolvidos, na pressa da implantação.
- h) Não assegurar as condições e continuidade da fase mais importante do processo: o *feedback*.
- i) Deixar que o sistema seja distorcido para uma espécie de “disque denúncia” ou para uma oportunidade de “descer as lenha” uns nos outros.

2.6.1.4. Resultados da avaliação de desempenho

Os resultados apurados em avaliações de desempenho geram subsídios para processos de orientação profissional e gestão de carreira.

As lacunas de competências, assim como as eventuais superações de desempenho, podem ensejar ações de *feedback* e orientação profissional, por parte da organização e de seus gestores, com o propósito de sugerir às pessoas caminhos alternativos para desenvolver competências e crescer profissionalmente.

Desta forma, o processo de orientação profissional busca conciliar as necessidades organizacionais de competências, as oportunidades profissionais existentes na organização e as aspirações do indivíduo.

2.6.2. Seleção por competências

É uma metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais (competências comportamentais).

Uma qualidade essencial é o fato de não se basear na intuição para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento.

No recrutamento e seleção a avaliação do candidato tendo como base as competências essenciais para o cargo (conhecimentos, habilidades e comportamento).

O plano de sucessão para a empresa baseado em critérios uniformes, atrelados às competências técnicas e comportamentais, bem como ao desempenho individual e potencial para o exercício do cargo a ser ocupado.

2.6.3. Treinamento e desenvolvimento com foco em competências

Identificação das competências essenciais para o cargo baseado no processo de cada área.

Elaboração dos projetos de treinamento e desenvolvimento com base nos GAP's de competências verificadas e nas prioridades da área cliente.

Programas de treinamento específicos.

Critérios objetivos, baseados no GAP's de competência, para indicação de funcionários, para participação de treinamento, seminários e congressos.

2.6.3.1. Resultados

Permite uma ação sob medida.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Retorno financeiro líquido}}{\text{Valor Investido}} \times 100$$

Montar uma lista dos indicadores de competência que serão trabalhados no treinamento, comportamentais e/ou técnicos.

2.6.3.2. Fatores importantes para assegurar o sucesso

- a) Um plano de comunicação consistente.
- b) Apoio desde o mais alto nível da Empresa.
- c) Nível de participação dos empregados/ gestores desenvolvedores.
- d) O processo tem que estar ligado à visão/ valores da Empresa.
- e) Treinamento para os usuários do sistema.
- f) A escolha de avaliadores.
- g) Um mínimo de burocracia/ tempo dedicado ao processo
- h) Confidencialidade do processo.
- i) Acompanhamento/avaliação do processo.

2.7. Razões, vantagens e resultados da gestão por competências

A análise teórico – empírica veio reforçar as razões, vantagens, e resultados que justificam o desenvolvimento do programa de gestão por competências na CELEPAR.

2.7.1. Razões para o desenvolvimento do programa de gestão por competências

- a) O alinhamento e foco dos esforços das pessoas no cumprimento das funções definidas para cada cargo.
- b) O cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas pela CELEPAR.
- c) O estímulo ao bom desempenho pessoal.
- d) A necessidade de reforçar o mérito individual e reconhecer os esforços de cada empregado.
- e) Oferecer recursos e capacitação necessária para o êxito das metas e execução dos planos de ação e dar seguimento no controle dos progressos alcançados.

2.7.2. Vantagens oferecidas pelo sistema de gestão por competências

- a) Manter a gestão de RH coerente com os negócios.
- b) No âmbito dos empregados, a gestão por competências surge como um fator motivacional e de retenção de talentos, já que incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados que vão adquirindo mais e melhores competências.

- c) Pressão para que a empresa seja transparente com as pessoas e possua processos de comunicação mais eficientes, gerando assim uma maior expectativa de vida em geral, o que amplia o tempo de vida profissional ativa dos empregados.
- d) Os empregados passam a gerenciar o próprio desenvolvimento.(Groves, 1999).
- e) As competências proporcionam um método estruturado para remunerar o desempenho de todos os empregados.
- f) Acompanha a velocidade de comercialização de produtos no mercado, a satisfação dos clientes e a flexibilidade.
- g) Representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos empregados, aumentando por consequência o comprometimento dos empregados com o resultado dos negócios (Kochanski, 1998).

2.7.3. Resultados da gestão por competências

Maior produtividade, assertividade, ambiente participativo e motivacional, comprometimento dos empregados, tornarem as gerências e equipes mais fortalecidas, ter foco em resultados, ter mais competitividade e um diferencial de mercado, valorização do capital humano.

Capítulo III

METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Bases práticas

Na primeira parte desta pesquisa, foram abordados temas específicos da conceituação, necessários ao entendimento do processo de gestão por competências, extraídos de pesquisas bibliográficas, artigos da internet e informações obtidas junto a outras empresas que implantaram ou estão implantando o sistema de gestão por competências. Foram estudadas criticamente as fases ou etapas do processo de gestão por competências, bem como uma abordagem do processo de seleção, treinamento, e avaliação com foco em competências.

Após serem declinados alguns elementos históricos do instituto analisado, foi feito um levantamento do diagnóstico da CELEPAR, através de pesquisas na própria empresa com verificação de dados e estudos realizados para implantação de um novo modelo de avaliação de desempenho. Informações importantes também foram obtidas em reuniões com gestores e empregados dos setores no início dos trabalhos de levantamento dos processos e atividades desenvolvidas nos respectivos setores.

Na segunda parte, procedeu-se descrição pormenorizada do processo de implantação/implementação da gestão por competências junto à empresa CELEPAR.

3.2. Bases teóricas da metodologia do programa de gestão por competências na CELEPAR

a) Levantamento das necessidades de mudança na gestão que engloba um olhar profundo para dentro da CELEPAR.

b) Determinação de novas direções e possibilidades, a construção de um novo modelo, o desenvolvimento do programa e a definição do grau de envolvimento dos empregados.

c) Definição de um plano de ação, quais serão as estratégias de implementação e a criação de um plano piloto.

d) Manutenção da mudança, ou seja, a definição dos resultados em longo prazo, a publicação oficial do programa e o estabelecimento de uma avaliação contínua do processo (Dutra, 2004).

3.3. Características do Programa de Gestão por Competências

Mapeamento das competências humanas e organizacionais através de entrevistas com os gestores e empregados dos setores.

Entrevista coletiva – denominada de grupo focal ou *focus group*. O entrevistador atua como um moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de um determinado tema, a fim de obter os resultados desejados. É importante definir os procedimentos para registro dos dados, o tamanho e a composição do grupo.

Para se chegar da identificação dos requisitos à ocupação das funções nas diversas áreas, foi realizada a análise da visão “do geral para o específico”, premissa esta do Programa de Gestão por Competências, que proporciona, através de entrevistas com gestores e empregados de cada área, que se chegue às descrições de cargos de uma maneira mais atraente, objetiva e racional, mesmo com a perda de alguns detalhes, por:

“O que se faz” e “para que se faz” é apurado por decorrência dos objetivos e atribuições das áreas.

“O como se faz”, embora seja importante para algumas ações de gestão, não é enfatizado neste programa.

A partir do objetivo de cada área são descritas suas principais atribuições.

Estas, por sua vez, são desmembradas em processos compostos por um conjunto de atividades. A análise dos processos e suas atividades propiciam a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o seu desenvolvimento, compondo assim, as “competências requeridas”.

O estabelecimento das competências requeridas à ocupação de cada função em cada área da CELEPAR, proporciona a disponibilidade dos elementos necessários à aplicação dos programas de gestão de pessoas: Treinamento, Avaliação de Desempenho, Movimentação de Pessoal, Remuneração, etc.

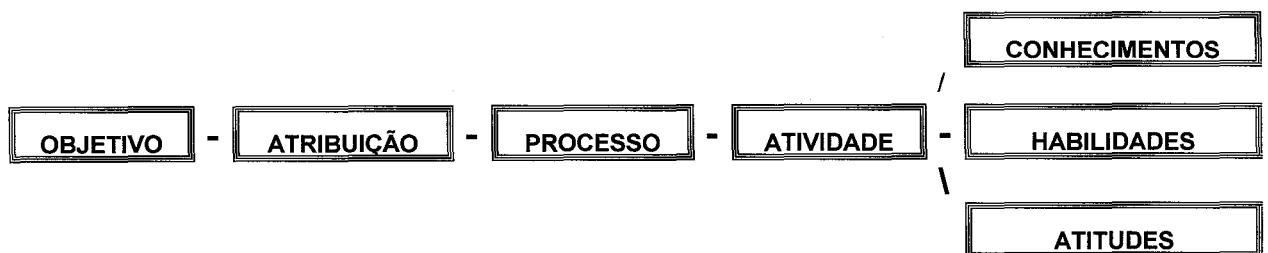


Fig. 4 - Demonstração da visão “do geral para o específico”, que norteou o método utilizado para o desenvolvimento deste programa.

Capítulo IV

A EMPRESA

Descrição Geral

4.1. Histórico da Empresa

A Companhia de Informática do Paraná – CELEPAR é uma sociedade de economia mista criada pela Lei Estadual 4945 de 30 de outubro de 1964, sendo a mais antiga empresa pública de informática no país, constituída por capital fechado, cujo acionista majoritário é o Estado do Paraná. Foi criada com o fim específico de prestar serviços de informática a todos os órgãos e entidades que integram a Administração Pública Estadual. (CELEPAR, 2007).

4.2. Missão

A missão da Empresa é “promover soluções de melhoria da Administração Pública do Paraná e dos serviços prestados ao cidadão, utilizando tecnologia da informação e de gestão”.

4.3. Objetivos

A Empresa tem entre seus objetivos acompanhar os avanços e tendências tecnológicas e prestar serviços ao governo estadual e prefeituras.

4.4. Linha de negócio

As principais linhas de negócio adotadas pela companhia são:

- a) Consultoria em tecnologia da informação e de gestão;
- b) Serviços de rede de comunicação de dados;
- c) Administração de ambientes informatizados;
- d) Operação de sistemas;
- e) Desenvolvimento, manutenção e operação de sistemas;
- f) Recursos computacionais;
- g) Central de atendimento a clientes;
- h) Inclusão digital.
- i) Automação de escritórios e correio eletrônico;
- j) *Internet e intranet.*

4.5. Fatores de diferenciação

Os fatores de diferenciação dos serviços prestados pela CELEPAR em relação aos serviços disponibilizados pela iniciativa privada são descritos abaixo.

- a) Garantia de continuidade na prestação dos serviços
- b) Integração de sistemas e informações de interesse do Governo e de cada órgão individualmente
- c) Segurança na manutenção e operação das bases de dados
- d) Integridade das informações do Governo do Estado
- e) Ser a organização que integra as diferentes tecnologias de diferentes fornecedores, provendo a melhor solução para o Governo do Estado
- f) Atuar, por princípio, em conjunto com os órgãos públicos na melhoria dos serviços oferecidos ao cidadão

A forma de prestação de serviços se dá através de contratos de prestação de serviços de informática, firmados com os órgãos da administração pública direta e indireta do Estado.

4.6. Aspectos técnicos

O ambiente de processamento da CELEPAR está disponível 24 horas por dia para os órgãos estaduais, o que envolve grande complexidade técnica.

A capacidade de processamento é baseada num computador de grande porte, interligado com mais de 180 servidores destinados aos serviços corporativos, além de uma grande estrutura de armazenamento de dados.

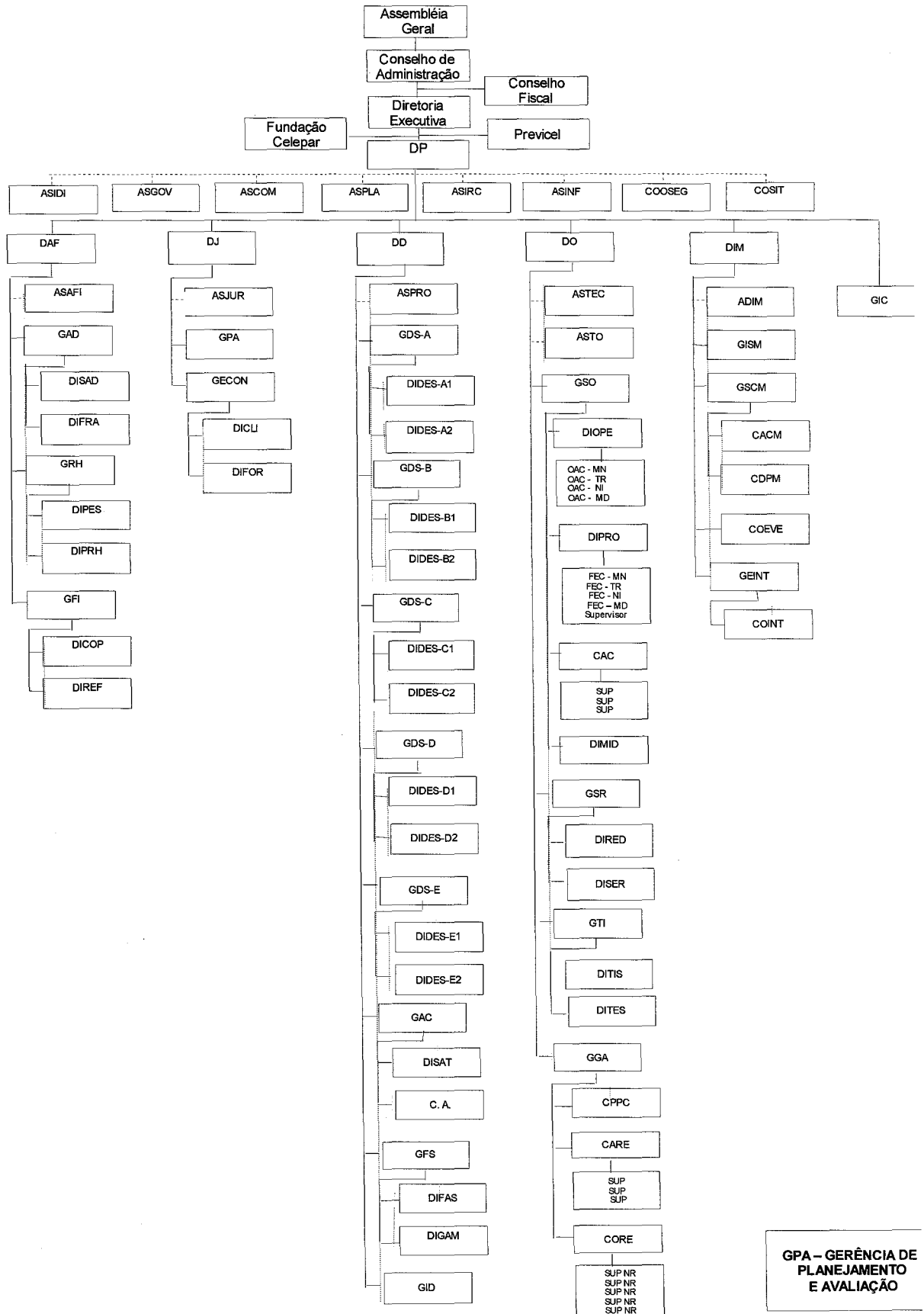
Também disponibiliza um porta de acesso à *internet* para todo o governo.

4.7. Organograma

4.7.1. Estrutura organizacional

No organograma geral do Estado do Paraná a CELEPAR está vinculada à Secretaria Especial para Assuntos Estratégicos. Sua estrutura organizacional é composta pelo Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva. Além da Presidência, a Diretoria Executiva da CELEPAR é constituída por cinco diretorias, cada uma com diversas gerências, conforme o organograma da empresa representado a seguir e com suas siglas explicadas no anexo 1.

CELEPAR – COMPANHIA DE INFORMÁTICA DO PARANÁ



GPA – GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO

Fig. 5 – Organograma da CELEPAR
 Fonte: CELEPAR (julho de 2007)

4.7.2 Estrutura funcional

A empresa conta hoje com cerca de 1.000 empregados, 07 menores aprendizes, 78 estagiários além de empregados terceirizados (Fonte GRH – CELEPAR, julho de 2007).

4.7.3 Movimentação de pessoal na CELEPAR

Admissão: Contratação de pessoal mediante realização de concurso público;

Transferência: Mudança de setor, sem alteração de função e salário; Por solicitação da chefia ou do empregado, com a concordância das chefias cedente e receptora;

Recrutamento Interno: Incentivo ao suprimento de vagas com aproveitamento interno, desde que cumpridos os requisitos do PCS;

Disposição Funcional: Cessão de empregado, conforme legislação específica, para prestar serviços em outro órgão da Administração Estadual ou outra esfera do Governo, com subordinação hierárquica ao órgão de destino e manutenção do vínculo empregatício com o órgão de origem.

Desligamentos: Realização de entrevista de desligamento.

Alteração de carreira: Passagem do empregado para função de outra carreira

Aumento por mérito: Evolução horizontal: dentro da mesma classe de função.

Promoção funcional: Evolução vertical dentro da mesma classe de função para outra classe de função.

4.7.4 Plano de Carreiras da CELEPAR

O Plano de Carreiras e Salários foi implantado em 1994 e revisado em 2004.

O modelo prevê:

- Carreiras de Nível Superior (Advogado, Analista de Informática, Analista Organizacional, Bibliotecário, Comunicador Social e Engenheiro)

- Carreira de Nível Médio (Técnico)

- Funções Gerenciais (Supervisor, Coordenador de Projetos, Coordenador de Divisão de Informática, Coordenador de Divisão Administrativa, Coordenador de Atendimento, Gerente de Área).

Cada carreira esta dividida em classes de funções e cada classe possui entre 11 e 12 estágios (níveis).

Capítulo V

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

O modelo utilizado neste trabalho para determinar o diagnóstico da situação é o modelo 7Ss da McKinsey.

5.1 Diagnóstico Organizacional baseado no Modelo dos 7Ss.

5.1.1. Estrutura (*Structure*)

A CELEPAR se destaca no desenvolvimento de sistemas e soluções corporativas e de tecnologia da informação, específicas para cada área de governo.

Para isto, dispõe de um ambiente corporativo de processamento que possibilita a execução de serviços com características técnicas complexas disponível em regime de operação 24 x 7 (vinte e quatro horas por dias, sete dias por semana).

5.1.2. Estratégias (*Strategy*)

A CELEPAR detém o conhecimento das aplicações informatizadas de todos os órgãos, dos seus cadastros e dos seus programas de governo, estando credenciada a elaborar em conjunto com cada setor, políticas de informática integradas e integradoras, potencializando a capacidade de reaproveitamento de código e padronizando um modelo de prestação de serviço público à população.

5.1.3. Sistemas e processos (*Systems*)

O ambiente corporativo do Estado permite a operação de aproximadamente 500 sistemas, envolvendo procedimentos batch, tratados pelas equipes de produção, e procedimentos on-line, que exigem alta disponibilidade e constante monitoramento, bem como o acesso de milhares de usuários realizando milhões de transações, a cada mês.

5.1.4. Estilo de Gestão/Liderança (*Style*)

A CELEPAR conta com um conjunto de políticas e práticas de gestão de recursos humanos bem consolidadas.

Algumas práticas associadas à gestão de RH estão sendo continuamente reavaliadas.

Esta reavaliação envolve aspectos que vão desde a necessidade de recomposição e renovação do quadro, associada à necessidade de manutenção de um conhecimento existente, passando por aspectos relacionados a práticas de capacitação e desenvolvimento, de busca de participação e comprometimento, de alinhamento organizacional e foco no cliente e nos resultados, de realinhamento das práticas de remuneração, de flexibilização de benefícios e, como forma de garantir estas transformações, o aprimoramento das ações das lideranças.

5.1.5. Pessoas (*Staff*)

O quadro de empregados da CELEPAR representa um ativo de fundamental importância. Há uma preocupação constante da CELEPAR com a necessidade de investir em capacitação, absorção de conhecimento de ferramentas e novas tecnologias. Esta preocupação foi um dos fatores que levou a necessidade de estabelecer um programa de gestão por competências.

5.1.6. Competências Organizacionais (*Skills*)

O ambiente corporativo é complexo e interdependente e são utilizadas as mais diversas tecnologias para compor a atual rede corporativa de comunicação de dados do Governo do Paraná. O conceito de gestão integrada da rede de comunicação, trouxe grandes ganhos para a administração pública no Paraná.

5.1.7. Valores Compartilhados (*Shared values*)

a) Os empregados demonstram preocupação com a falta de normatização dos processos e morosidade nas decisões. Busca por agilidade interna para desvincular a CELEPAR de uma imagem burocrática.

b) Falta de divulgação junto aos empregados da missão e objetivos da CELEPAR, como consequência há uma deficiência no comprometimento com os objetivos. Fonte: Relatório Final da Pesquisa de Clima Organizacional/2003

c) Integração ineficiente entre as áreas da CELEPAR. Necessidade de desenvolver o espírito de equipe. Disseminando valores de conduta e ética.

d) Deficiência dos processos administrativos da CELEPAR por falta de apoio para informatização.

5.2. Fatores preponderantes que despertaram nos empregados da CELEPAR o desejo de implantar um novo modelo de gestão

a) A CELEPAR dispõe na *intranet/lótus notes* uma relação dos objetivos e atribuições das áreas, mas esta se encontra desatualizada. Antes do início do programa de gestão por competências foi verificado em torno de 50% de informações faltante/obsoletas.

b) Insatisfação dos empregados diante do atual processo de avaliação de desempenho. Com relação à utilização do instrumento de avaliação pela chefia deve-se levar em consideração o resultado que coloca a chefia apenas cumprindo prazos, procedimentos e concessão de promoções e não utilizando a ferramenta como instrumento de gestão. Outra questão a ser tratada é também sobre a expectativa das pessoas dos resultados e objetivos do processo de avaliação, pois a grande maioria espera do processo reconhecimento e aumento salarial, não levando em consideração a importância da ferramenta para direcionar o crescimento e desenvolvimento profissional, por exemplo. (Fonte: Relatório Final da Pesquisa de Clima Organizacional – 2003).

c) Processo de seleção de pessoal realizado através de concurso público gera a necessidade de adaptações e treinamentos.

d) Os cargos de gestão da CELEPAR são designados mediante portarias do diretor-presidente. Percebe-se nitidamente a preocupação dos gestores com a manutenção no cargo, em função do modelo de remuneração adotado (função gratificada).

e) Os gestores da CELEPAR têm diante de si questões relevantes, tais como:

- Quem são os profissionais da CELEPAR? - Quem precisa de treinamento?
- Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para os desempenho das atividades na CELEPAR?
- Quais são as estratégias que podem aproveitar melhor o potencial das pessoas?

Capítulo VI

PROPOSTAS

6.1. Projeto lógico do programa

Landon e Landon (2001) destaca que o projeto lógico esboça os componentes do sistema, seus relacionamentos entre si e como eles deveriam parecer para os usuários. Ele apresenta os requisitos funcionais necessários e não os técnicos, ou seja, descreve o que o sistema irá fazer, e não como ele funcionará fisicamente. Mostra inicialmente como deve ser construído e entendido em termos lógicos para que possa posteriormente ser traduzida em uma solução de sistema específica ou detalhada (Landon e Landon, 1999).

Composição do projeto lógico:

a) Mapeamento e revisão dos objetivos e atribuições das áreas, processos, atividades e respectivas competências requeridas.

b) Criação de um banco de talentos através da identificação das competências individuais que observadas as limitações legais, permitirão melhor aproveitar as potencialidades de cada empregado, compatibilizando tanto quanto possível os interesses dos empregados com as necessidades da Empresa. (conforme questionário anexo x)

c) Criação, adequação, manutenção e aplicação de programas de Gestão de Pessoas, a partir das necessidades da CELEPAR e anseio dos empregados.

6.2. Sistema proposto: “Programa de Gestão por Competências”

6.2.1. Objetivos Gerais do Programa de Gestão por Competências:

O Programa de Gestão por Competências CELEPAR, visa subsidiar aplicação das políticas e práticas de gestão de pessoas na CELEPAR.

6.2.2. Objetivos Específicos do Programa de Gestão por Competências

a) O conhecimento das atividades desenvolvidas em cada área da Empresa é a base para o Programa de Gestão de Competências CELEPAR, facilitando o estabelecimento, manutenção e aplicação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

b) Preparar a Empresa e as pessoas para um novo contexto organizacional.

6.2.3. Justificativas dos objetivos

A CELEPAR com o desenvolvimento deste programa de gestão por competências esta buscando a excelência na gestão de pessoas, podendo sair um pouco da subjetividade, para uma visão mais objetiva e mensurável, tornando o gerenciamento mais imparcial, para acompanhar as necessidades e o desenvolvimento dos empregados.

O objetivo desse programa é determinar quais as competências que a organização necessita e identificar aquelas que já existem, tornando-as mensuráveis. A partir disso, será possível fazer uso dessas informações para desenvolver e capacitar o capital humano da CELEPAR, permitindo ainda a identificação dos talentos, para que a empresa possa posicioná-los em cargos compatíveis com as exigências da organização, bem como a real potencialidade de cada profissional.

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do gap ou lacuna de competências eventualmente existentes na organização ou na equipe, procurando elimina-lo ou minimiza-lo.

A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

Sob esta perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

A área de gestão de pessoas possui um papel fundamental neste processo através da orientação das políticas, planos tácitos e ações, integrando todos os subsistemas (identificação e alocação de talentos, capacitação corporativa, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, entre outros) em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

A documentação das atividades desenvolvidas e suas correspondentes competências requeridas, constituem-se insumo às ações dos gestores para a conciliação das necessidades e expectativas da CELEPAR com as aspirações dos empregados, observando-se as oportunidades e restrições estabelecidas no Plano de Carreiras e Salários.

Portanto, o Programa de Gestão por Competências CELEPAR é ferramenta indispensável aos gestores e à equipe técnica de recursos humanos, responsável pelo desenvolvimento e aplicação dos programas de gestão de recursos humanos.

O modelo de gestão de competências é usualmente aplicado por estrategistas das organizações e não por gestores de recursos humanos.

A importância deste estudo está em mostrar que o RH (recursos humanos) pode valer-se do modelo de competências de forma a integrar-se cada vez mais com a estratégia organizacional e consolidar-se como uma função importante e valorizada no ambiente organizacional.

Desta forma, vários autores (Ulrich, 1998; Becker, 2001; Gil, 2001; Albuquerque, 1999; Marras, 2000) apontam o surgimento de perspectivas para um RH estrategista, o qual assume múltiplos papéis dentro da sua função para tornar-se um parceiro da organização, defendendo interesses dos empregados e ao mesmo tempo buscando atingir as metas da organização.

6.2.4. Premissas do Programa de Gestão por Competências na CELEPAR

a) Visão do geral para o específico – Esta premissa disciplina à ligação entre causa e efeito, abrangendo: Objetivos/ Missão das áreas; Atribuições das áreas; Processos relacionados às atribuições; Atividades previstas nos processos; Cargos responsáveis pelas atividades/ Processos e; Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) requeridas pelos cargos.

b) Foco na essência – Esta outra premissa nos disciplina ao direcionamento dos esforços para aquilo que é relevante, o que confere objetividade aos trabalhos de definição das regras de negócio como também definições para a informatização.

Desta forma, a análise apresentada na seqüência é pautada nestas premissas que se constituem nos pressupostos básicos para a condução deste trabalho.

Na fase inicial do trabalho foi desenvolvido, pela Gerência de Planejamento e Avaliação, um cartão de referência com explicações sobre o Programa de Gestão por Competências e distribuído as gerências para divulgação do programa. Este cartão pode ser visualizado no Anexo 2 deste trabalho.

6.2.5. Definições/conceitos assumidos neste Programa de Gestão por Competências:

a) Objetivos das áreas - Missão de cada segmento da empresa (gerências e divisões), os quais podem ser entendidos como sua razão de existir. Quem somos? O que fazemos? e Por que fazemos o que fazemos.

b) Atribuições das áreas - Conjunto de responsabilidades voltadas ao atingimento dos objetivos das áreas e conseqüentemente cumprimento da missão.

c) Processo - Conjunto de atividades seqüenciais e interligadas que se complementam.

d) Atividade - Ações das pessoas para dar funcionamento e vida aos processos. São adotadas nas fases de entrada, processamento e saída dos processos.

e) Competência - Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para desenvolver as atividades previstas para a função que se exerce.

f) Conhecimento - O que o indivíduo precisa “saber” para desenvolver as atividades integrantes do processo em que estiver envolvido.

g) Habilidade - Capacidades natas ou desenvolvidas que o indivíduo precisa para “poder” desenvolver as atividades integrantes do processo em que estiver envolvido.

h) Atitudes - Comprometimento do indivíduo em “querer” desenvolver de forma adequada as atividades integrantes do processo em que estiver envolvido.

6.2.6. Justificativas do Programa de Gestão por Competências

6.2.6.1. Desenvolvimento de um modelo CELEPAR de Gestão por competências e não um modelo pronto.

Vantagens:

- a) Os aspectos locais são contemplados.
- b) Facilidade em inserir ajustes.
- c) Menor investimento.
- d) Fica com a cara da empresa.
- e) Normalmente simplifica-se uma ou outra fase.

Desvantagens:

- a) Mais esforço de convencimento dos envolvidos (tem que provar).
- b) Redação pode gerar não entendimento, já que a empresa gera o material do seu jeito.

6.2.6.2. Justificativas da denominação “gestão por competências”

Neste trabalho adotamos a denominação “gestão por competências” para denominar esse modelo de gestão, muitos autores adotam denominações diferentes para expressar concepções semelhantes.

É comum na literatura sobre o assunto, por exemplo, a utilização de termos como “gestão de competências”, “gestão baseada em competências”, “gestão de desempenho baseada em competências” e “gestão de pessoas baseada em competências”, que, apesar das diferenças de ordem semântica, representam essencialmente a mesma idéia.

A opção por utilizarmos a denominação “gestão por competências” porque a partícula “por”, quando utilizada na formação de adjuntos, indica fim, propósito, destino, desejo.

Assim, a expressão “gestão por competências” inspira a idéia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências, conforme sugerido por Lê Boterf (1999).

6.2.6.3 Justificativa da escolha da descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes por processo e não sendo nem por atividade e nem por função

Zarifian (1999) sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo, de forma que uma competência pode ser um atributo associado a um grupo de trabalho, e não apenas a um de seus membros. Isso porque, em razão das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências de seus membros, em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma de competências individuais (Lê Boterf, 1999).

6.2.7. Principais fases do Programa de Gestão por Competências CELEPAR

6.2.7.1. Mapeamento de processos e atividades

Em observância a uma das premissas deste programa (visão do geral para o específico), o levantamento de informações junto às áreas inicia pela revisão ou descrição do seu objetivo e atribuições.

A entrevista foi o método escolhido para levantar os dados necessários para definir os objetivos, atribuições, processos, atividades das áreas da CELEPAR.

6.2.7.2. Definição dos objetivos e atribuições das áreas

Os objetivos e atribuições das áreas, embora oriundos de registros no Quadro de Avisos Notes (Q. A. Atribuições), constam atualmente na internet na página da CELEPAR (www.celepar.pr.gov.br). No entanto em razão de nenhuma área ser responsável pela manutenção das informações, estas se apresentam de forma incompleta e desatualizada.

6.2.7.3. Identificação dos processos de cada atribuição e as atividades que o compõem.

Esta informação é obtida em reuniões realizadas com os gestores e empregados de cada área juntamente com os facilitadores (GPA – Gerência de Planejamento e GRH – Gerência de Recursos Humanos).

A coleta de dados é realizada através de entrevistas, em dia e horário acordado com a gerência.

6.2.7.4. Estabelecer as competências requeridas

Relacionar as atividades desenvolvidas e através do “brainstorming” entre os gestores das áreas e os facilitadores (GPA e GRH), são listadas as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) requeridas àqueles processos.

Neste momento também, é construído o dicionário de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias para o desenvolvimento das atividades .

Este dicionário vai adquirindo novos itens com o decorrer do levantamento das competências e é utilizado de forma padrão para todos os setores da CELEPAR.

A título de exemplo a transcrição de parte deste dicionário esta no Anexo 3 deste trabalho.

6.2.7.5. Estabelecer correlação entre as funções e as atividades

Analisar cada atividade relacionada, os gestores indicam qual a função (ões) e classe (s) mais adequada (s) para responder pelo seu desenvolvimento.

6.2.7.6. Análise dos dados levantados

Antes de qualquer levantamento para a elaboração de descrições de cargos e das respectivas competências requeridas, fazem-se a análise sobre a completude, atualidade e veracidade das informações registradas.

Este trabalho tem enriquecido o conhecimento dos papéis nas áreas, implicando a sua reformulação quando necessário.

6.2.7.7. Consolidação dos dados provenientes das áreas

- No infinitivo (tom de definição, determinação).
- De forma afirmativa;
- No sentido ideal para organização;
- Eliminar as frases duplicadas ou de mesmo sentido (precisa boa capacidade de síntese e atenção/manter a originalidade dos termos usados pelos empregados)
- Separar quando tiver mais que um indicador na mesma frase.

6.2.7.8. Validação

Neste momento são encaminhado os dados já consolidados as respectivas gerências para análise, correção e finalmente validação. Após esta fase os arquivos com as informações coletadas são encaminhados à DIPRH (Divisão de Planejamento e Recursos Humanos), pois servirão de base, a princípio, para o programa de gestão de desempenho com foco em competências, e posteriormente o DIPRH vinculará o programa de gestão por competências com os demais sistemas de gestão.

6.3. Plano de implantação/implementação

Embora academicamente se empregue o termo técnico “implantação”, a CELEPAR utiliza-se do termo “implementação”. O sentido de ambas, porém, é de se inserir no processo de administração, um novo sistema organizacional objetivando obtenção de melhores resultados.

Por razões de definição política da empresa, que escapam à análise e discussão neste trabalho, a implementação do projeto sofreu atraso, de certa forma justificáveis, essa circunstância motivou alterações no cronograma e, por isso, não será contemplado neste trabalho o estudo e a descrição dessa etapa de implantação.

Isso, todavia, não impede seja discriminado o plano de implantação para, assim, submetê-lo a uma visão crítica e, dessa forma, destacar seus elementos preponderantes ou deficientes.

A implementação de um sistema de competências requer que uma série de desafios sejam enfrentados, requer a consideração de como obter participação, desenvolver medidas confiáveis e válidas, gerenciar feedback negativo, assegurar relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir as despesas.

Participação – cria-se uma forma de construir comprometimento para usar o sistema quando ele realmente estiver funcionando.

Medição – produz as evidências de que as medidas adotadas na tomada de decisão são válidas.

Tecnologia – necessidade das empresas serem mais ágeis na identificação, busca, integração e gestão de competências necessárias para tanto.

6.3.1. Desafios de implantação: Alinhar as pessoas com a estratégia da empresa.

6.3.2. Estratégias de implantação

- a) Vincular o programa com a estratégia e objetivos da CELEPAR.
- b) Usar o modelo de competências para desenvolver.
- c) Focalizar-se em competências futuras.
- d) Envolver a alta direção na implementação.
- e) Os gestores devem desempenhar o papel mais importante durante a implantação.
- f) O RH deve estar preparado para vincular o programa de gestão por competências com os demais sistemas de gestão.
- g) Controle tem que fazer parte do processo.
- h) Responsabilidade pelo desenvolvimento de pessoas.
- i) Idéias e planos para melhoria.
- j) Compromisso com os gestores de manter atualizadas as informações.

6.4. Recursos

A evolução do programa de gestão por competências utilizará como recurso o sistema META-4. O META-4 MIND SET é um software que permite a gestão de pessoas.

A automação de processos de gestão através da utilização de sistemas de informações é um desafio, tanto para quem contrata o serviço como para quem o desenvolve.

Normalmente, devido as peculiaridades dos processos que o contratante deseja informatizar, este traz expectativas que o sistema informatizado “resolva o seu problema”. Por outro lado, os responsáveis pelo desenvolvimento/adequação de um sistema de informações que os processos a serem informatizados sejam altamente lógicos, coerentes e possuam variáveis bem delimitadas e definidas.

O conflito é natural, pois ambos têm que adequar suas expectativas e estar dispostos à melhor contribuição para o resultado conjunto.

O sistema Meta-4, em seus bancos de dados, contemplará campos para registros destas informações.

6.4.1. Descrição do processo

Haverá necessidade de adaptação nos rótulos dos campos descrição e objetivos, devendo o primeiro passar a se chamar “objetivos”, enquanto o segundo deverá se chamar “atribuições”.

Com respeito aos formatos dos conteúdos de objetivos e atribuições a serem alimentados, a importação ou digitação de textos implica em limitações de espaço e formatação. Com isso, é mais recomendável anexar a estes campos, arquivos gerados em editores de textos. Este procedimento implica na necessidade de extrema organização e manutenção dos conteúdos inerentes aos objetivos e atribuições de todas as áreas da Empresa, inclusive com a definição de um endereço na rede, merecendo medidas de segurança e restrição de acesso. Essas atividades deverão ser atribuídas formalmente a alguma gerência.

As descrições de cargos poderão ser armazenadas no sistema Meta-4, utilizando-se o Módulo “Cargos”, em campo específico denominado “Funções do Cargo”.

Observação: Há que se levar em consideração que o PCS – Plano de Carreiras e Salários não faz distinção entre cargo e função. Inclusive, quando de seu desenvolvimento e implantação em 1994, optou-se pelo termo: “função”, visando evitar a possível polêmica que poderia ser gerada com o termo “cargo”, uma vez que o artigo 37 da Constituição Federal o utiliza para mencionar as restrições legais à sua ocupação. Visando a aderência aos termos utilizados no PCS, recomenda-se alterar no Sistema Meta-4 as seguintes nomenclaturas:

- Campo “Cargo” para “Função”
- Campo “Função”: para “Função Específica”.

Podem-se definir especialidades distintas na mesma função.

Exemplos de Função Específica:

Analista de Informática Júnior – Desenvolvimento

Analista de Informática Júnior – Datacenter

Observe-se que o sistema Meta-4 não possui um campo específico e pronto para receber conteúdos inerentes a descrições de funções específicas.

Entretanto, sugere-se a customização do campo “comentários”, passando a se chamar “descrição da função específica”, podendo receber arquivos anexados, uma vez que, a exemplo das unidades de organograma, esse formato tem se mostrado mais adequado.

Cadastramento de competências - Para este Programa de Gestão por Competências, convencionou-se, com algum respaldo literário que, “Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes”. Portanto, é imprescindível que estas sejam cadastradas em tabelas, para que cada “função específica” tenha a relação das competências requeridas.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes que estão sendo cadastrados no módulo “Conhecimento+” do Sistema Meta-4, é fruto do levantamento de objetivos e atribuições das áreas e dos processos e atividades, onde as pessoas entrevistadas, orientadas por técnicos da GPA e GRH, informam as competências requeridas para o desenvolvimento daquelas atividades.

O Sistema Meta-4, em seus bancos de dados, contempla campos para registro destas informações.

O cadastramento das competências, não implica apenas no seu vínculo às unidades de organograma e funções/funções específicas, mas envolvem também a necessidade de sua medição, ou seja, requerem uma métrica que, no Sistema Meta-4, é atribuída através de escalas, que podem ser divididas em níveis.

Inicialmente, estão sendo definidas quatro escalas para suportar a medição das competências ora cadastradas, a saber:

a) Escala 10 níveis: Consiste na pontuação: 10, 20, 30... 100

b) Escala 05 níveis: Consiste na pontuação: 20, 40, 60, 80 e 100 (esta pontuação pode traduzir significados, como: muito baixo, baixo, regular, bom, excelente ou algo semelhante).

c) Escala BIA: Consiste na atribuição dos graus: Básico, Intermediário e Avançado.

d) Escala SN: Consiste na dicotomia “Sim” ou “Não”

O sistema Meta-4, em seus bancos de dados, contempla o vínculo dos conhecimentos às unidades de organograma.

6.5. Resultados esperados

6.5.1. Melhorias apresentadas com o programa de gestão por competências

- a) Maior flexibilidade.
- b) Facilidade em recompensar devidamente os empregados, estimulando o desenvolvimento de novas características necessárias ao negócio.
- c) Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia de gestão de pessoas.
- d) Maior facilidade para manter o sistema.
- e) Descentralização das decisões de RH, dando maior autonomia aos gerentes, entre outras.
- f) Alinhar as competências individuais dos colaboradores envolvidos às metas da organização.
- g) Forma de proteção do patrimônio intelectual através da constituição do banco de talentos, visando a retenção, apoiado em mecanismos de mensuração e certificação de competências.
- h) Impactos na gestão com a facilitação do planejamento estratégico e da gestão da força de trabalho.
- i) Orientação dos subprocessos de gestão de pessoas (identificação e alocação de talentos, educação corporativa, remuneração e benefícios e avaliação de desempenho).
- j) A sistematização, otimização, integração e agilidade dos processos é fundamental na gestão de pessoas por competências.
- k) Foco do processo de aprendizagem visualizado pelo domínio cognitivo, psicomotor e afetivo (conhecimentos, habilidades e atitudes).
- l) O programa de gestão por competências permite o controle dos treinamentos realizados e do investimento realizado pela empresa, proporcionando uma visualização.
- j) Outro importante resultado esperado é a prática do feedback pelos gestores uma forma de motivar, orientar e incentivar suas equipes.

6.5.2. Os benefícios gerados pelo programa de gestão por competências para a CELEPAR

- a) Alinhamento das competências individuais com as estratégias da organização.
- b) Aproveitamento e reconhecimento dos talentos internos principalmente no preenchimento de vagas internas, e
- c) Empregado preparado para assumir funções futuras.

6.5.3. Os benefícios gerados pelo programa de gestão por competências para o empregado

- a) Transparência nos critérios de escolha de profissionais para a participação de programas de treinamento e desenvolvimento.
- b) Planejamento de seu desenvolvimento, apoiado pelo gestor.
- c) Desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento.
- d) Criação de horizontes profissionais compatíveis com a capacidade de desenvolvimento das pessoas, provendo maior qualidade e produtividade.

6.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas/corretivas

6.6.1. Desafios enfrentados no momento da implantação e os impactos causados na organização

- a) Gestão por competências é ainda um conceito em desenvolvimento e com diversos significados, dados por diversos autores.
- b) Dificuldade relacionada aos aspectos comportamentais (deve ser implementado por uma equipe especializada e envolver todos os níveis da organização).
- c) Um sistema de software sólido e eficaz é fator crítico de sucesso para a implantação do programa de gestão por competências.
- d) No depoimento dos gerentes das áreas ficou claro que eles sabem quais são as metas da sua área, mas não se observou integração dessas informações com o RH. Desta forma, não se constata o caráter sistêmico que se observa nos objetivos dos modelos de competências, os quais buscam vincular as ações de RH com a visão, missão e valores da organização.

6.6.2. Medidas preventivas/corretivas:

6.6.2.1. Aplicação de indicadores para subsidiar a tomada de decisões

Todos os indicadores têm sua importância relativa, contextualizada, ou seja, cada indicador mostra ou tenta mostrar um segmento de informação e que todos juntos e balanceados, podem levar a subsidiar a tomada de decisões. No momento da avaliação a maior importância é o da relação custo/benefício. Se todo elenco de indicadores fornecer a informação para a qual foi montado e operacionalizado e o da relação custo/benefício não se mostrar claro e consistente, tudo o mais de nada valerá. O uso da Norma ISSO 10015 que é baseada nos princípios pedagógico e gerencial, visando incrementar o retorno de investimento no treinamento dá para empresa um foco, uma base e uma sistemática, reduzindo o chamado empirismo, os tiros a esmo e as ações de treinamentos periféricas, se não vazias de conteúdo, indecifráveis quanto às formas. A ISSO 10015 está ajudando muito a se resgatar o racionalismo nas práticas de gestão de pessoas, notadamente quanto ao seu espaço de educação corporativa e desenvolvimento de talentos.

6.6.2.1. Para minimizar os riscos com a implementação do programa, deve-se investir em treinamento

Para as empresas o primordial é fazer com que o treinamento dê resultados, como por exemplo: redução de custos, redução de acidentes, redução de rotatividade de pessoal, aumento de produtividade, aumento de lucro, retorno do investimento, melhoria da qualidade e outras melhorias de desempenho. O treinamento realizado atualmente pelas empresas bem sucedidas é considerado o melhor investimento e tem como objetivo o desenvolvimento das competências essenciais.³

³ ***A norma NBR ISSO 10015:2001 – diretrizes para treinamento, esta em vigor, aqui no Brasil, a partir de 30.05.2001. Esta norma pode ser aplicada sempre que uma orientação for necessária para interpretar referências a “educação” e “treinamento” nas normas das famílias NBR ISSO 9000 e 14000 e em outras normas. A norma ISSO 10015, vem sendo usada e principalmente por aquelas empresas que estão implementando a chamada “Gestão por Competências”. O objetivo da norma 10015 é fornecer diretrizes que possam auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades, projetar, planejar, executar e avaliar os resultados de treinamento.***

CAPÍTULO VII

CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.

7.1. Conclusões

A empresa voltada para o futuro deve basear-se no modelo orgânico ou organicista. As empresas da atualidade tiveram de quebrar paradigmas e migrar para um modelo menos burocrático que lhes permitisse sobreviver. O número de níveis hierárquicos deve ser reduzido, a informação passa a ser fator de integração e o acesso facilitado, de modo a não exigir percorrer tortuosos labirintos determinados pelas fronteiras de divisões, departamentos, setores, chefias e subordinados.

As empresas não vivem isoladamente no mercado e não são sistemas herméticos. Para enfrentar a concorrência e a competição, devem conhecer seus pontos fortes e fracos e aprender a desenvolver alianças com outras empresas, esquemas cooperativos com fornecedores e, em especial, envolver seu corpo de empregados.

Num mundo que se caracteriza pela competitividade acirrada, torna-se imprescindível que as empresas possuam a tecnologia da informação como infraestrutura básica e suporte de seus processos de gestão de RH. Portanto, faz-se necessário que tenhamos uma base de dados que nos possibilite conhecer a força de trabalho disponível, identificando os pontos fortes e insuficientes de cada empregado.

Cada vez mais os profissionais são cobrados por resultados que façam a diferença para a Empresa e que assegurem a competitividade da Empresa, no entanto, por mais que o empregado se esforce para obter o bom desempenho, chegará o momento em que encontrará algo que escapa ao seu domínio. Esta questão pode estar relacionada diretamente à falta de investimentos ou de uma sólida política voltada para área de treinamento e desenvolvimento.

Hoje, deixar de investir em treinamentos, sejam técnicos ou comportamentais, é sinônimo de risco para uma organização, porque desta forma, não observa os desafios futuros e corre o risco de ser eliminada pela concorrência.

A área de RH não conseguirá ser realmente estratégica – significando dizer que não agregará valores aos objetivos geradores de melhores resultados para as empresas – se não focar suas atividades no modelo de Gestão por competências.

É preciso transpor a barreira que muitos sistemas de RH possuem, ou seja, uma visão estritamente contábil do processo para um ângulo de gestão de pessoas.

Ter um sistema de RH não é apenas contar com uma folha de pagamento e registro histórico e burocrático das pessoas que realizam um treinamento, ou ainda um cadastro de candidatos. A diferença está em transformar e complementar essas informações em gestão de pessoas na essência. Atualmente as empresas estão mais interessadas em profissionais que tenham competências técnicas e comportamentais já internalizadas e que possuam potencial para se desenvolver.

No Brasil, a grande maioria (99%) dos executivos participantes da pesquisa RH2010 concordou que ocorrerão mudanças significativas ou até mesmo radicais nos próximos anos, na Gestão de Pessoas. Essas mudanças terão impacto principalmente sobre os princípios, filosofia e estratégias gerais de gestão das empresas, o que as levará a redefinirem toda a sua atuação, já que os princípios, filosofias e estratégias são a base para a definição das políticas, práticas, instrumentos, estrutura e forma da organização, e para a própria definição do perfil do profissional que atuará nela (Pesquisa Milestone 2005 – www.milestone.com.br).

O importante é mostrar aos empregados da empresa, o quanto eles são importantes e fundamentais nos processos de mudança para o atendimento das metas corporativas e pessoais do indivíduo.

Uma coisa é capacitar, outra é gerar competência. Você capacita alguém oferecendo treinamentos e cursos. Gerar competências somente acontece quando o conhecimento está inserido na prática. Solução: avaliar o empregado para ver se está aplicando o conhecimento.

Ferramentas para avaliação de competências estão entre as mais adotadas pelos participantes da pesquisa = 38%

Suporte tecnológico – só 20% das empresas usam ferramenta de software

Apenas 27% das organizações adotam algum tipo de metodologia

Fonte: Pesquisa milestone 2005

7.2. Recomendações

7.2.1. A CELEPAR deveria ter iniciado este programa de gestão por competências através da construção de um inventário comportamental, baseado na missão, nos valores e na visão da empresa, alinhando continuamente as competências funcionais com as estratégias da empresa.

7.2.2. Análise da missão da CELEPAR “promover soluções de melhoria da Administração Pública do Paraná e dos serviços prestados ao cidadão, utilizando tecnologia da informação e de gestão” - Conceitualmente, é a missão da empresa que, bem compreendida, deve criar uma ideologia de conduta às organizações. É ela que deve inspirar e direcionar os partícipes da empresa ao caminho da realização concreta de seus objetivos. A missão da empresa é, enfim, a “alma” da própria organização.

À missão da CELEPAR se integra, além da utilização da tecnologia da informação, a de gestão em suas diferentes modalidades e, portanto, dentre outras, a gestão por competências. Todavia, a empresa em estudo, por diversas razões, não tem atribuído a relevância necessária ao instrumento da gestão.

É possível detectar, visivelmente, uma priorização ao instrumento da utilização tecnológica da informação, em prejuízo da gestão, quando ambos merecem idêntico tratamento no plano dos sistemas organizacionais. Com maior razão a CELEPAR, pois incluiu, na linha de sua missão, esse instrumento.

Verifica-se na realidade, uma certa ausência na identificação das pessoas, que, em síntese, constituem os verdadeiros construtores do negócio, de cujas mentes e mãos resulta, por fim, a satisfação das necessidades dos organismos estatais e dos cidadãos servidos.

Mas, o que mais acentua essa deficiência, é o retardamento na implantação do sistema de gestão por competências, pois demonstra, claramente o desnível acima apontado em relação ao respeito à missão assumida pela CELEPAR. É certo que a direção tem encontrado dificuldades, apontadas neste ensaio, mas, também se percebe claramente, à vontade e a força de superar os óbices apontados.

A administração atual, imprescindível compreender que, ante sua posição entre as necessidades da pessoa e as carências do projeto, precisam mais do que nunca aproveitar as energias físicas e mentais e catalisá-las ao cumprimento dos objetivos da organização.

Por isso, consoante mostrado por PARIKH (1994, P.70), os administradores devem ser pessoas intuitivas que possam interpretar sentimentos de forma adequada e apropriada à determinação dos rumos da empresa.

Como já citado em capítulo anterior, o Programa de Gestão por Competências, para atingir seus objetivos precisa da disponibilização de um sistema informatizado para o armazenamento, organização, tratamento e recuperação de informações com acesso fácil. A constituição do programa, depende de apoio da diretoria da CELEPAR, devendo a sua manutenção ser assumida por áreas da CELEPAR.

7.3. Sugestões para Estudos Futuros

7.3.1. Competências corporativas

“As competências corporativas são o aprendizado coletivo na organização, tem a ver com a organização do trabalho e a criação de valor. Competências corporativas devem ser difíceis de ser imitadas pelos concorrentes. Têm evoluído buscando “amarrar” as habilidades e comportamentos individuais às estratégias corporativas e aos pontos críticos da organização.

- Pontos críticos – Fatores-chave de sucesso = direcionamento estratégico, *governance model*, cultura e valores corporativos.
- Ajuste cultural das competências individuais à cultura.

As competências corporativas são características subjacentes de uma organização que posicionam estrategicamente os seus negócios e a diferenciam em relação aos concorrentes.

7.3.2. Importância da gestão por competências para o desenvolvimento dos sistemas de educação corporativa das organizações.

É notório que o país passa por um desenvolvimento importante do sistema de educação empresarial, momento oportuno para a introdução de novas metodologias de gestão e acompanhamento da educação nas empresas.

7.3.3. Programa de *endomarketing*

O *endomarketing* pressupõe dois tipos de processos gerenciais: o gerenciamento de atitudes que constitui a parte mais importante e predominante do *endomarketing* e pode viabilizar as vantagens competitivas despertando nos funcionários novas habilidades requeridas pelo mercado, que exige o mapeamento das mesmas e um sistema eficiente para mensurar os ativos intangíveis; e o gerenciamento da comunicação que envolve a divulgação ampla daquilo que está acontecendo na empresa, seja em termos de rotina de trabalho, seja em relação aos negócios e campanhas publicitárias.

Em suma, o espírito de cooperação, a confiança e o altruísmo, são exemplos de atitudes que podem ser despertadas e trabalhadas a partir de uma política específica ou programa de *endomarketing*. Obter da força de trabalho as respostas favoráveis às demandas da organização requer motivação, atitudes adequadas e comunicação eficiente. Tornar forte o vínculo entre funcionário e a empresa para qual trabalham é fator crítico de sucesso para atender as necessidades dos clientes externos. Os portais corporativos são ferramentas de integração e comunicação que auxiliam o trabalho dos profissionais de gestão de pessoas e viabilizam algumas ações de *endomarketing*. Um bom processo de comunicação é uma das principais garantias para o sucesso do programa.

7.3.4. Pesquisas de atitudes

Usar pesquisas de atitudes fornece aos gerentes um retorno valioso de como os empregados percebem suas condições de trabalho, podendo muitas vezes causar surpresa à administração. O uso de pesquisas de atitudes regulares pode alertar a administração para problemas em potencial e as intenções dos empregados cedo, de forma que uma ação possa ser tomada para prevenir repercussões.

7.3.5. Criação de um banco de competências dando suporte a atividades de análises vinculadas ao desenvolvimento das funções, treinamento e identificação de talentos internos.

7.3.5.1 Projeto lógico do banco de competências

Compõe-se dos seguintes itens: saídas, entradas, processamento, banco de dados, procedimentos e controles.

As informações a serem produzidas pelo sistema incluem:

- a) relatórios contendo desempenho individual ou perfil de cada empregado;
- b) treinamentos realizados pelo empregado;
- c) competências exigidas para cada cargo;
- d) gráficos comparativos entre as competências exigidas pelo cargo e aquelas já adquiridas pelos colaboradores;
- e) gráficos mostrando o desempenho global do empregado por ordem de desempenho em cada competência.

O armazenamento de informação no sistema é relacional, pois o mesmo permite que combinemos os dados dos arquivos acima para geração de diversos relatórios e gráficos. O armazenamento será constituído de arquivos contendo todos os campos para os dados básicos do colaborador e suas respectivas competências, bem como as competências funcionais exigidas para cada cargo e os respectivos critérios ou níveis de exigência para o cargo e os respectivos critérios ou níveis de exigência. Sugere-se atualizar com frequência trimestral.

7.3.5.2 Acompanhamento do desenvolvimento do empregado na CELEPAR:

As atividades a serem desenvolvidas pela gerência de recursos humanos da CELEPAR incluem:

- a) A introdução dos dados básicos dos empregados, quando estes são admitidos na empresa;
- b) A atualização dos dados dos empregados, quando estes participam de programas de treinamento e desenvolvimento ou passam por avaliações de desempenho;
- c) Atualização do mapa de competências funcionais, quando este sofre revisões;
- d) Gerar gráficos comparativos entre as competências exigidas pelo cargo e aquelas já adquiridas pelo empregado;
- e) Gerar gráficos mostrando o desempenho global do empregado por ordem de desempenho em cada competência e gerar o gráfico geral de desempenho por setor.

7.3.5.3. Finalizando

As informações provenientes do banco de competências devem ser utilizadas como indicadores, com fins de tomada de decisão quanto à capacitação. O banco de competências permite o controle dos treinamentos realizados e do investimento realizado pela empresa, proporcionando uma visualização diferenciada por empregado e por área, gerando estatísticas de investimentos por colaborador, por área e total.

O banco de competências nos conduz a uma gestão de RH mais dinâmica e participativa, proporcionando uma base de dados informatizada que nos permite consultas ágeis e objetivas para identificação, absorção e aproveitamento máximo das potencialidades de cada empregado.

A vantagem evidenciada é o aperfeiçoamento do empregado na função, com conseqüente aumento de produtividade. Com isso permitirá um melhor uso dos recursos disponíveis para capacitação. Além de ser um excelente passo rumo à Gestão do Conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro : Qualitymark Editora Ltda, 2005.
2. CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005
3. ROBBINS, Stephen P. - **Comportamento Organizacional**
Rio de Janeiro: LTC, 1999.
4. RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.**
Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003
5. GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência: um convite a revisão do seu modelo de gestão.**
Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004
6. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.**
Rio de Janeiro: Campus, 1999
7. PETERS, T.J.; WATERMAN JR., Robert; PHILLIPS, Julien R. - **Estrutura não é Organização (Modelo 7Ss da McKinsey – Diagnóstico da situação).** Série Desenvolvimento de Executivos 055.
São Paulo: Incisa, 1981
8. BISPO, Patricia. **Gestão por competências na prática.**
Artigos e Cases – Novembro 10, 2003
Disponível em: www.ancorarh.com.br
Acesso em: 28.11.07 – 12:00 horas

9. CARBONE, Pedro P.; RUFATTO JR., Edgard. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil.**

Disponível em : www.educor.desenvolvimento.gov.br

Acesso em: 28.11.07 – 12:15

10. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patricia Morilha de. **Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.** Baseado nos resultados da pesquisa RH 2010 (Lindolfo Galvão de Albuquerque e André Luiz Fischer, 2000).

Disponível em: www.ead.fea.usp.br

Acesso em 28.11.07 – 12:30

11. BISPO, Patricia. **Seleção: não esqueça das competências**

Artigos e cases – Fevereiro 20, 2005

Disponível em: www.ancora.com.br

Acesso em: 28.11.07 – 12: 50

12. BISPO, Patricia. **Avaliação 360 graus: da direção ao chão de fábrica**

Artigos e cases – Outubro 10, 2005

Disponível em: www.rh.com.br

Acesso em: 28.11.07 – 13:00

13. ORSI, Ademar; BUTTAZZI, Marcela Adriana; OCHIAI, Juliana Mikie; SANTOS, Letícia Domingues dos; SILVEIRA JR., Hélio Inácio da. **Implantação do modelo de gestão por competências: análise dos benefícios e desafios do processo.**

Disponível em: www.ead.fea.usp.br

Acesso em: 28.11.07 – 13:20

14. REYES, José Antonio Aravena; BREGA, Marcos Ferreira; MOLINA, Maurício Leonardo Aguilar; LINO, Newton Ricardo; AZEVEDO JR., Waldyz. **Recursos Humanos: Um modelo de Gestão por competências.**

CATI2005 – Congresso anual de tecnologia da informação.

Disponível em: www.netec.feng.ufjf.br

Acesso em: 28.11.07 – 13:30

15. FELIPPE, Maria Inês. **Entrevista por competência**

Disponível em: www.mariainesfelippe.com.br

Acesso em: 28.11.07 – 13:45

16. CARDOSO, Gilson Da Silva; FRANCISCO, Antonio Carlos; SCANDELARI, Luciano. **Banco de competências – proposta de uma ferramenta de apoio à decisão de capacitação de RH.**

Disponível em: www.pg.cefetpr.br

Acesso em: 28.11.07 – 14:00

17. BISPO, Patricia. **Como uma empresa fica cega?**

Entrevista do consultor organizacional Benedito Milioni

Artigos e cases - Novembro 06, 2006

Disponível em: www.rh.com.br

Acesso em: 28.11.07 – 14:15

ANEXOS

ANEXO 1 – Relação das siglas, apresentadas no Organograma inserido no capítulo IV, com seus respectivos significados.

ANEXO 2 – Cartão de referência do Programa de Gestão por Competências.

ANEXO 3 – Dicionário das competências corporativas e das competências específicas.

ANEXO 4 - Levantamento das competências para o setor de Segurança do Trabalho

ANEXO 1

ABREVIATURAS UTILIZADAS NO ORGANOGRAMA:

DIRETORIA

- DP – Diretor Presidente
- DAF – Diretor Administrativo Financeiro
- DJ – Diretor Jurídico
- DD – Diretor de Desenvolvimento
- DO – Diretor de Operações
- DIM – Diretoria de Serviços de IP e Multimídia

ASSESSORIA

- ASAFI – Assessoria Administrativa Financeira
- ASIDI – Assessoria de Inclusão Digital
- ASGOV – Assessoria para Assuntos da Governadoria
- ASCOM – Assessoria de Comunicação Social
- ASJUR – Assessoria Jurídica
- ASPLA – Assessoria de Planejamento
- ASTECH – Assessoria Técnica
- ASIRC – Assessoria de Ações Institucionais e de Relações com a Comunidade
- ASINF – Assessoria de Tecnologia e Informação
- ASPRO – Assessor de Projetos
- COOSEG – Coordenação de Segurança
- COSIT – Comissão dos Sistemas de Informação e Telecomunicação

GERÊNCIA

- GAC – Gerência de Atendimento a Clientes
- GAD – Gerência Administrativa
- GEINT – Gerência de Interiorização
- GFI – Gerência Financeira
- GRH – Gerência de Recursos Humanos
- GSR – Gerência de Serviços de Rede
- GSO – Gerência de Serviços Operacionais

DIVISÃO

- DICOP – Divisão de Contabilidade e Planejamento
- DIFRA – Divisão de Infra-Estrutura
- DIPES – Divisão de Administração de Pessoal
- DIPRH – Divisão de Planejamento e Recursos Humanos
- DIPRO – Divisão de Produção
- DIREG – Divisão de Gerenciamento e Operação de Rede
- DIREF – Divisão de Receitas e Execução Financeira
- DISAD – Divisão de Serviços Administrativos
- DISER – Divisão de Implementação de Serviços de Rede

- Acompanhar a participação da empresa ou clientes em eventos que requeiram plantão técnico inerente à infra-estrutura de rede.
- Atender, eventualmente, pedidos de pequenos serviços técnicos pelos clientes.
- Efetuar manutenções corretivas nos ambientes de rede quanto às infra-estruturas elétrica e lógica.
- Monitorar funcionamento da rede para verificação de problemas.
- Prestar atendimento telefônico ou local sobre problemas de infra-estrutura de rede (elétrica, lógica e comunicação).
- Realizar a retirada das instalações "provisórias" de infra-estruturas elétrica e lógica para redes de computador em eventos sazonais ou de curta duração (feiras, operações praias) .
- Realizar instalações "definitivas" de infra-estruturas elétrica e lógica para redes de computador.
- Realizar instalações "provisórias" de infra-estruturas elétrica e lógica para redes de computador em eventos sazonais ou de curta duração (feiras, operações praias) .

Cartão de Referência elaborado pela



CONHECIMENTOS:

- Elétrica
- Eletrônica
- Infra-estrutura de comunicação
- Infra-estrutura de redes
- Meios físicos de comunicação
- Protocolos de comunicação
- Tecnologia de comunicação de dados

HABILIDADES:

- Agilidade física
- Empatia
- Relacionamento interpessoal
- Senso analítico
- Senso de investigação
- Senso de observação
- Trabalho em equipe

ATTITUDES:

- Assunção de responsabilidade
- Determinação
- Disposição
- Iniciativa
- Presteza

O sucesso deste programa depende da participação e colaboração dos gestores de todas as áreas da CELEPAR.



Rua Mateus Leme, 1561
 80.530-010 - Curitiba - Paraná
 Telefone Geral: 3350-5000
 Central de Atendimento: 3350-5007
<http://www.celepar.pr.gov.br>

GRH - Gerência de Recursos Humanos
GPA - Gerência de Planejamento e Avaliação

PGCC
Programa de Gestão por Competências CELEPAR

Cartão de Referência

Dezembro - 2006

COMPETÊNCIAS CORPORATIVAS

CONHECIMENTOS

Administração Pública
Ambiente organizacional CELEPAR
Automação de escritório
Clientes CELEPAR
Correio eletrônico
Editais de licitação/Objetos técnicos
Estrutura Administrativa do Estado
Estrutura Funcional e Deliberativa do Estado
Ferramentas de apoio da área
Fluxos dos serviços da área
Gestão de projetos
Idioma inglês
Legislação e políticas públicas
Manutenção de conteúdo de banco de dados
Máquinas e equipamentos utilizados na área
Meios de comunicação corporativa
Normas e regulamentos da área de atuação na CELEPAR
Normas Internas da CELEPAR
Organograma
Planejamento estratégico da CELEPAR
Políticas e diretrizes da CELEPAR
Processos da área de atuação na CELEPAR
Programa de Avaliação de Desempenho
Serviços prestados pela CELEPAR
Serviços prestados pelo Governo do Estado
Sistema de Protocolo utilizado pela CELEPAR

HABILIDADES

Acatar críticas
Adaptabilidade
Administração de conflitos
Administração do tempo
Argumentação
Assimilação
Autodidatismo
Capacidade de atuação sob pressão
Comunicação escrita
Comunicação inter-áreas
Delegação
Discernimento
Liderança
Objetividade
Percepção do grau de criticidade dos problemas
Praticidade
Relacionamento interpessoal
Resolução de problemas
Senso analítico
Senso crítico
Senso de organização
Senso decisório
Trabalho em equipe

ATITUDES

Asseio / aparência pessoal
Assertividade
Assiduidade
Assimilação positiva de erros
Atenção
Auto-controle
Auto-motivação
Autocrítica
Compartilhamento de informações
Comprometimento com a equipe
Comprometimento com a qualidade
Comprometimento com os resultados
Cooperação
Cordialidade
Decisão
Determinação
Dinamismo
Disciplina
Disposição
Empatia
Entusiasmo
Espírito de colaboração
Ética
Flexibilidade / Maleabilidade
Iniciativa
Iniciativa para atualização de conhecimentos

COMPETÊNCIAS CORPORATIVAS

CONHECIMENTOS

Sistemas aplicativos da área de atuação
Sistemas operacionais – Funções Básicas
Técnicas de apresentação
Técnicas de arquivamento

HABILIDADES

ATITUDES

Isenção / Imparcialidade
Observância de normas de segurança
Observância de prazos
Organização
Paciência
Persistência
Polidez / Educação
Ponderação
Pontualidade
Postura profissional
Praticidade
Presteza
Pró-atividade
Prospecção
Rapidez
Receptividade a mudanças
Receptividade ao aprendizado
Saber ouvir
Serenidade
Zelo com material de trabalho
Zelo com o ambiente de trabalho
Zelo pela auto-imagem
Zelo pela imagem da empresa
Zelo pela imagem do cliente

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

CONHECIMENTOS

Acervo Biblioteca Celepar	Atividades das funções de carreira	Contratos de Prestação de Serviços
Acervo Biblioteca Funcel	Atividades de Treinamento e Desenvolvimento (RH)	Contratos de trabalho
Acordo Coletivo de Trabalho Celepar	Atribuições das áreas	Critérios de recrutamento e seleção de pessoas
AD – Assinatura Digital	Backup (Conceitos básicos)	Data Mart
Algoritmos	Backup & Restore	Data Mining
Ambiente Adabas	Banco de dados	Data Warehouse
Ambiente de Negócio do Cliente	Banco de dados – Fundamentos	Datacenter
Ambiente de Rede	Banco de dados Adabas	Desenho industrial – (Design)
Ambiente Java	Banco de dados georeferenciados	Desenvolvimento de sistemas
Ambiente Linux	Banco de dados Informix	Detalhamento dos serviços
Ambiente mainframe	Banco de dados MySQL	DNS – Servidor de nomes de domínios (Conversor de nomes para endereço IP)
Ambiente Natural	Banco de dados PostGRES	E-groupware
Ambiente tecnológico da CELEPAR	Banco de dados SQL	Easytrieve
Ambiente tecnológico do cliente	Biblioteconomia	ECM – Enterprise Content Management
Ambiente Uni/FTP	BPM – Business Process Management	EDI (Eletronic Documents Interchange)
Ambiente Unix	Business Intelligence	Editores gráficos
Ambiente Windows	Cabeamento	Eletricidade
Ambientes Open Source	Certificação digital	Eletrônica
Análise de objetos	Checklist de soluções	Engenharia de software
Análise de processos	Comandos mainframe	Estatística
Análise orientada a objetos	Comunicação de dados	Estrutura Administrativa do Estado
Aplicações WEB - J Boss	Configuração de impressoras	Estrutura de arquivos
Aplicações WEB - Samba	Configuração de servidores	Estrutura WEB
Aplicações WEB – Active Directory	Conhecimento do mercado de atuação da área	Farmacologia
Aplicações WEB – Apache (TomCat)	Construção Civil (alvenaria, carpintaria, hidráulica)	Ferramentas de desenvolvimento
Aplicações WEB – Internet Information Service	Consultoria Interna	Ferramentas de design gráfico
Arquitetura de Rede	Contabilidade Pública	Ferramentas de geoprocessamento

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

CONHECIMENTOS

Ferramentas e técnicas para ID - I mpestividade
Digital
Firewall
Folhas de estilo – CSS
Framework Pinhão
GED – Gestão Eletrônica de Documentos
Geotecnologia
Gerenciador de conteúdo – XOOPS
Gestão contábil
Gestão de contratos de estágio
Gestão de desempenho
Gestão de Recursos Humanos
Gestão de treinamento e desenvolvimento
Gestão do programa de benefícios Celear
Gestão Documental
Gestão Financeira
Groupware
Hardware
Infraestrutura de comunicação
Infraestrutura de redes
Inglês técnico
Instalação e configuração de software
Instalações físicas da CELEPAR
Internet – Back-end Clientes
Internet – Back-end Servidores
Internet – Construção/manutenção de páginas
Internet – Front-end Clientes
Internet – Front-end Servidores

Internet – Funcionalidades
Interoperabilidade – Micro x Mainframe
Job Control Language - JCL
LDAP – Lightweight Directory Access Protocol
Legislação de Concurso Público
Legislação específica
Legislação trabalhista
Linguagem de programação
Linguagem de programação “C”
Linguagem de programação Access
Linguagem de programação Asp
Linguagem de programação Assembler
Linguagem de programação Basic
Linguagem de programação Delphi
Linguagem de programação DHTML
Linguagem de programação HTML
Linguagem de programação Java
Linguagem de programação JAVA Script
Linguagem de programação JSP
Linguagem de programação Natural
Linguagem de programação Notes Script
Linguagem de programação Php
Linguagem de programação Roscoe
Linguagem de programação Shell Script
Linguagem de programação Visual Basic
Linguagem de programação XML
Linguagem EASYTRIEVE

Linguagem Metacode
Lógica de programação
Lotus Notes
Manutenção de banco de dados
Marcenaria
Medicina do trabalho
Meios físicos de comunicação
Mercado de trabalho
Meta-4
Meta-4 (Suporte/Desenvolvimento)
Metodologia de elaboração de manuais
Metodologias de desenvolvimento
Metodologias de gerenciamento de projetos
Metodologias de planejamento
Mídias de Backup
Modelagem Banco de Dados
Modelagem de dados
Odontologia
Orçamento do Estado
Organizações e métodos
Organograma
Padrões de atendimento telefônico
Pedagogia
Perfil dos usuários da biblioteca
Plano de Carreiras e Salários
Plantas e projetos elétricos
Plantas e projetos hidráulicos

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

CONHECIMENTOS

Plantas e projetos prediais	Sistema Operacional AIX	Tecnologia de telecomunicações
Protocolo de Enlace	Sistema Operacional de Redes	Tecnologias aplicáveis
Protocolos de comunicação	Sistema Operacional HP	Topologia de Rede TCP-IP
Recuperação de dados	Sistema Operacional Linux	Topologia de Rede OSI
Recursos de multimídia	Sistema Operacional para Estação de trabalho	Topologia de Rede SNA
Regimento dos servidores públicos	Sistema Operacional para Mainframe	UML – (Unified modelling language)
Roscoe	Sistema Operacional para Servidor	Utilitários de rede
Rotas, ruas e vias de acesso da cidade	Sistema Operacional SUN	Utilitários sistema Mainframe
Roteadores (Switch / Hub)	Sistema Operacional Unix	Workflow
Rotinas trabalhistas	Sistema Operacional Windows	
Segurança da Informação	Sistemas antivírus	
Servidor de Aplicação Apache	Sistemas de backup	
Servidor de Aplicação APPS	Sistemas de segurança de acesso	
Servidor de Aplicação IIS	Sistemas de telecomunicação	
Servidor de aplicação Jboss	SMTP – Protocolo de Correio Eletrônico ?	
Servidor de aplicação JRUM	Software de impressoras	
Servidor de aplicação Meta-4	Técnicas de arquivamento de documentos	
Servidor de aplicação Tomcat	Técnicas de entrevistas	
Servidor de transações – CICS	Técnicas de gestão de conflitos	
Servidor Exchange	Técnicas de levantamento de dados	
SGBD MySQL	Técnicas de manipulação de alimentos	
SGBD PostgreSQL	Técnicas de programação	
SGBD SQL Server	Técnicas de seleção de pessoas	
Sistema de Catalogação de Obras	Técnicas e métodos de pesquisa	
Sistema de Classificação de Obras	Técnicas pedagógicas	
Sistema Gerenciador de Armazenamento de Dados	Tecnologia de comunicação de dados	

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

HABILIDADES

Acuidade auditiva
Acuidade visual
Agilidade física
Agilidade mental
Atenção concentrada
Atenção múltipla
Caligrafia
Comunicação verbal
Comunicação visual
Criatividade
Destreza manual
Didática
Distribuição de tarefas
Entendimento de legislação
Espírito pesquisador
Expressão corporal
Força física
Imaginação / criatividade
Interpretação
Liderança de projetos
Negociação
Percepção da potencialidade das pessoas
Percepção de tendências / Previsão
Persuasão
Raciocínio espacial
Raciocínio lógico

HABILIDADES

Raciocínio numérico
Raciocínio rápido
Repasse de conhecimentos
Representação (Contextualização, materialização, ilustração)
Senso de abstração
Senso de investigação
Senso de observação
Senso de planejamento
Senso de priorização
Senso de racionalização
Senso estético/design
Sintetização
Visão integradora
Visão mercadológica
Visão sistêmica

ATITUDES

Aceitação de desafios
Assunção de responsabilidades
Assunção de riscos
Auto-confiança / Segurança
Curiosidade
Detalhismo
Discrição / Sigilo
Esmero
Interesse por inovações / soluções
Introspecção
Observância metodológica
Ousadia

ANEXO 4

Em virtude da quantidade de informações geradas pelo levantamento dos objetivos, atribuições, processos e atividades desenvolvidas em cada setor da CELEPAR, torna-se inviável neste trabalho, a título de exemplo, selecionar setores que apresentem um número muito grande de atribuições, razão pela qual foi escolhido “Segurança do Trabalho”.

SEGURANÇA DO TRABALHO

OBJETIVOS

Coordenar, controlar e executar as atividades inerentes à gestão das relações formais de trabalho em atendimento à legislação pertinente e às necessidades da Empresa e seus empregados.

ATRIBUIÇÃO

Coordenar e executar ações para a disponibilização e desenvolvimento das condições físicas, psíquicas e ambientais de higiene e segurança no trabalho.

PROCESSOS

1. Assessoramento à Empresa sobre segurança do trabalho
2. Comunicação com os empregados sobre segurança do trabalho
3. Apoio à comissão interna de prevenção de acidentes – CIPA
4. Ações de prevenção nos ambientes de trabalho
5. Relacionamento com comissões internas e instituições reguladoras da segurança no trabalho
6. Qualidade de vida no trabalho

FUNÇÃO ESPECÍFICA: TÉCNICO PLENO – SEGURANÇA DO TRABALHO	GRH
FUNÇÃO DO PCS: TÉCNICO PLENO	

- Acompanhar profissionais de instituições oficiais (Corpo de Bombeiros, Ministério do Trabalho, etc) em ações de fiscalização e vistoria aos ambientes da Empresa.
- Apoiar a realização de eventos promovidos pela CIPA, realização de palestras e campanhas.
- Apoiar e orientar a área de suprimentos em sua atuação nos processos licitatórios ou compras de materiais que requeiram a observância dos aspectos de ergonomia, saúde e segurança dos empregados (móveis, equipamentos, EPI's, etc), bem como assessorar a elaboração de lay-outs dos ambientes físicos nas diversas áreas da Empresa.
- Apoiar e orientar os membros da CIPA quanto a procedimentos e condução dos seus trabalhos, durante sua gestão, tais como: cronogramas, atas de reuniões, emissão de documentos, comunicados, inspeção de trabalho e análise de acidentes.
- Atuar em conjunto com as áreas de Recurso Humanos e de saúde ocupacional, fornecendo subsídios às suas ações, de forma que sejam observados os aspectos de prevenção à saúde e segurança dos empregados.
- Avaliar necessidades de instalação, manutenção e ampliação de sistemas de proteção contra incêndios, recomendando a adoção de medidas e aquisição de dispositivos apropriados.
- Capacitar os membros da CIPA, através dos treinamentos legalmente exigidos.
- Conduzir, anualmente, o processo de organização e formação da CIPA.
- Desenvolver campanhas educativas e de conscientização sobre prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, através de orientações individuais e em grupo, pessoalmente, ou através dos meios institucionais de divulgação.
- Divulgar e fazer conhecer ao corpo funcional as normas oficiais e internas referentes a saúde e segurança do trabalho, bem como outras ações voltadas à prevenção.
- Elaborar demonstrativos estatísticos sobre acidentes de trabalho e riscos que comprometam a saúde dos empregados da Empresa.
- Elaborar e manter atualizado o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, gerando a sua documentação, disponibilizando-a à gestão da Empresa e a órgãos do governo estadual e federal.
- Fiscalizar, vistoriar e realizar pesquisas nos ambientes de trabalho da Empresa, emitindo laudos e pareceres quanto às condições de saúde e segurança oferecidas, recorrendo a terceiros, quando se tratar de serviços especializados.
- Interagir com os profissionais de Medicina do Trabalho, fornecendo subsídios sobre as características dos postos de trabalho para a elaboração do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – PCMSO, participando do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT, facilitando ações conjuntas de prevenção, bem como obter subsídios para sua atuação.
- Interpretar normas referentes a aspectos de saúde e segurança do trabalho, recomendando à empresa as medidas necessárias ao seu cumprimento, mediante regulamentos internos.
- Manter atualizadas as informações relativas às ações da Empresa voltadas a saúde e segurança do trabalho, bem como a dados estatísticos sobre acidentes e doenças ocupacionais, propiciando a disponibilidade elementos de análise.
- Manter contato com fornecedores de móveis, dispositivos de segurança, equipamentos em geral e EPI's, efetuando orçamentos e verificando o atendimento de especificações e avaliando suas funcionalidades conforme o fim a que se destinam.
- Manter registros e disponibilizar informações sobre o Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP Organizar e manter treinada a Brigada de Emergências.
- Pesquisar e elaborar materiais de apoio didático para desenvolvimento educacional e motivação prevencionista do corpo funcional.
- Prestar consultoria técnica aos gestores da Empresa, sobre saúde e segurança do trabalho, observando o previsto nas normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e com base em informações estatísticas inerentes ao ramo de atividade da Empresa.
- Prestar contas a órgãos fiscalizadores, através do fornecimento de informações periódicas, quanto às ações da Empresa no que se refere a segurança do trabalho, tais como: Ministério de Trabalho, Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, Corpo de Bombeiros, etc.
- Providenciar a aquisição pela Empresa, fornecimento aos empregados e verificação do uso dos equipamentos de proteção individual – EPI's.

FUNÇÃO ESPECÍFICA: TÉCNICO PLENO – SEGURANÇA DO TRABALHO	GRH
FUNÇÃO DO PCS: TÉCNICO PLENO	

- Realizar pesquisas junto ao corpo funcional, visando conhecer seu grau de satisfação quanto às condições de saúde e segurança oferecidas pela Empresa, buscando o encaminhamento de melhorias.
- Receber, analisar e avaliar demandas e sugestões relativas a saúde e segurança do trabalho, vindas do corpo funcional e dos gestores da Empresa, buscando o encaminhamento de soluções.
- Redigir relatórios, pareceres e recomendações sobre as condições ambientais e de trabalho na Empresa, evidenciando alternativas de solução.
- Verificar constantemente as condições de saúde e segurança disponibilizadas pela Empresa nos diversos postos de trabalho, adotando as ações específicas a cada situação, quando constatada necessidade.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente organizacional da Celepar • Automação de escritório • Diretrizes institucionais • Ferramentas de apoio da área • Fluxos dos serviços da área • Gestão de Recursos Humanos • Instalações físicas da CELEPAR • Internet – Funcionalidades • Legislação trabalhista • Normas e regulamentos da área de atuação • Processos da área de atuação na Celepar • Rotinas trabalhistas • Sistemas aplicativos da área de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação escrita • Comunicação verbal • Discernimento • Interpretação de legislação • Percepção do grau de criticidade dos problemas • Relacionamento interpessoal • Resolução de problemas • Senso analítico • Senso de investigação • Senso de observação • Trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação de desafios • Assunção de responsabilidades • Assunção de riscos • Assertividade • A tenção • Auto-confiança/Segurança • Compartilhamento de informações • Comprometimento com resultados • Dinamismo • Discrição/Sigilo • Empatia • Ética • Flexibilidade/Maleabilidade • Iniciativa • Isenção/Imparcialidade • Observância de prazos • Organização • Ousadia • Postura profissional • Ponderação • Persistência • Receptividade a mudanças • Receptividade ao aprendizado • Serenidade

FUNÇÃO ESPECÍFICA: TÉCNICO SENIOR – SEGURANÇA DO TRABALHO

GRH

FUNÇÃO DO PCS: TÉCNICO SENIOR

- Prestar contas a órgãos fiscalizadores, através do fornecimento de informações periódicas, quanto às ações da Empresa no que se refere a segurança do trabalho, tais como: Ministério de Trabalho, Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, Corpo de Bombeiros, etc.
- Providenciar a aquisição pela Empresa, fornecimento aos empregados e verificação do uso dos equipamentos de proteção individual – EPI's.
- Providenciar a documentação dos eventos de Qualidade de Vida no Trabalho realizados, buscando a sua cobertura através de filmes e fotografias.
- Realizar pesquisas de interesse para conhecer as expectativas e necessidades dos empregados para definição dos temas a serem abordados nos eventos do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como pesquisas para aferir o grau de satisfação dos eventos realizados.
- Realizar pesquisas junto ao corpo funcional, visando conhecer seu grau de satisfação quanto às condições de saúde e segurança oferecidas pela Empresa, buscando o encaminhamento de melhorias.
- Receber, analisar e avaliar demandas e sugestões relativas a saúde e segurança do trabalho, vindas do corpo funcional e dos gestores da Empresa, buscando o encaminhamento de soluções.
- Redigir relatórios, pareceres e recomendações sobre as condições ambientais e de trabalho na Empresa, evidenciando alternativas de solução.
- Verificar constantemente as condições de saúde e segurança disponibilizadas pela Empresa nos diversos postos de trabalho, adotando as ações específicas a cada situação, quando constatada necessidade.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente organizacional da Celepar • Automação de escritório • Diretrizes institucionais • Ferramentas de apoio da área • Fluxos dos serviços da área • Gestão de Recursos Humanos • Instalações físicas da CELEPAR • Internet – Funcionalidades • Legislação trabalhista • Normas e regulamentos da área de atuação • Processos da área de atuação na Celepar • Rotinas trabalhistas • Sistemas aplicativos da área de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação escrita • Comunicação verbal • Criatividade • Didática • Discernimento • Interpretação de legislação • Percepção do grau de criticidade dos problemas • Relacionamento interpessoal • Resolução de problemas • Senso analítico • Senso de investigação • Senso de observação • Trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação de desafios • Assertividade • Assunção de responsabilidades • Assunção de riscos • Assertividade • A tenção • Auto-confiança/Segurança • Compartilhamento de informações • Comprometimento com resultados • Cordialidade • Dinamismo • Discrição/Sigilo • Empatia • Entusiasmo • Ética • Extroversão • Flexibilidade/Maleabilidade • Iniciativa • Isenção/Imparcialidade • Observância de prazos • Organização • Ousadia • Postura profissional • Ponderação • Persistência • Receptividade a mudanças, • Receptividade ao aprendizado • Serenidade

FUNÇÃO ESPECÍFICA: TÉCNICO MASTER – SEGURANÇA DO TRABALHO	GRH
FUNÇÃO DO PCS: TÉCNICO MASTER	

- Acompanhar profissionais de instituições oficiais (Corpo de Bombeiros, Ministério do Trabalho, etc) em ações de fiscalização e vistoria aos ambientes da Empresa.
- Apoiar a realização de eventos promovidos pela CIPA, tais como: Semana Interna de Prevenção de Acidentes – SIPAT, realização de palestras e campanhas.
- Apoiar e orientar a área de suprimentos em sua atuação nos processos licitatórios ou compras de materiais que requeiram a observância dos aspectos de ergonomia, saúde e segurança dos empregados (móveis, equipamentos, EPI,s, etc), bem como assessorar a elaboração de lay-outs dos ambientes físicos nas diversas áreas da Empresa.
- Apoiar e orientar os membros da CIPA quanto a procedimentos e condução dos seus trabalhos, durante sua gestão, tais como: cronogramas, atas de reuniões, emissão de documentos, comunicados, inspeção de trabalho e análise de acidentes.
- Atuar em conjunto com as áreas de Recurso Humanos e de saúde ocupacional, fornecendo subsídios às suas ações, de forma que sejam observados os aspectos de prevenção à saúde e segurança dos empregados.
- Avaliar necessidades de instalação, manutenção e ampliação de sistemas de proteção contra incêndios, recomendando a adoção de medidas e aquisição de dispositivos apropriados.
- Buscar os recursos financeiros e demais condições necessárias à realização dos eventos de Qualidade de Vida no Trabalho, tais como: Contratação de profissionais/palestrantes, locais para realização, divulgação, aquisição de brindes, etc
- Capacitar os membros da CIPA, através dos treinamentos legalmente exigidos.
- Conduzir, anualmente, o processo de organização e formação da CIPA.
- Desenvolver campanhas educativas e de conscientização sobre prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, através de orientações individuais e em grupo, pessoalmente, ou através dos meios institucionais de divulgação.
- Desenvolver, em conjunto com outras áreas da Empresa, ações educativas de conscientização dos empregados da Empresa e seus familiares, atividades que favoreçam a qualidade de vida em seus diversos aspectos, abrangendo palestras, experiências vivenciais, workshops, passeios, etc.
- Divulgar e fazer conhecer ao corpo funcional as normas oficiais e internas referentes a saúde e segurança do trabalho, bem como outras ações voltadas à prevenção.
- Elaborar demonstrativos estatísticos sobre acidentes de trabalho e riscos que comprometam a saúde dos empregados da Empresa.
- Elaborar e manter atualizado o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRa, gerando a sua documentação, disponibilizando-a à gestão da Empresa e a órgãos do governo estadual e federal.
- Fiscalizar, vistoriar e realizar pesquisas nos ambientes de trabalho da Empresa, emitindo laudos e pareceres quanto às condições de saúde e segurança oferecidas, recorrendo a terceiros, quando se tratar de serviços especializados.
- Interagir com os profissionais de Medicina do Trabalho, fornecendo subsídios sobre as características dos postos de trabalho para a elaboração do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – PCMSO, participando do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT, facilitando ações conjuntas de prevenção, bem como obter subsídios para sua atuação.
- Interpretar normas referentes a aspectos de saúde e segurança do trabalho, recomendando à empresa as medidas necessárias ao seu cumprimento, mediante regulamentos internos.
- Manter atualizadas as informações relativas às ações da Empresa voltadas a saúde e segurança do trabalho, bem como a dados estatísticos sobre acidentes e doenças ocupacionais, propiciando a disponibilidade elementos de análise.
- Manter contato com fornecedores de móveis, dispositivos de segurança, equipamentos em geral e EPI's, efetuando orçamentos e verificando o atendimento de especificações e avaliando suas funcionalidades conforme o fim a que se destinam.
- Manter registros e disponibilizar informações sobre o Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP Organizar e manter treinada a Brigada de Emergências.
- Pesquisar e elaborar materiais de apoio didático para desenvolvimento educacional e motivação preventivista do corpo funcional.

- Prestar consultoria técnica aos gestores da Empresa, sobre saúde e segurança do trabalho, observando o previsto nas normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e com base em informações estatísticas inerentes ao ramo de atividade da Empresa.
- Prestar contas a órgãos fiscalizadores, através do fornecimento de informações periódicas, quanto às ações da Empresa no que se refere a segurança do trabalho, tais como: Ministério de Trabalho, Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, Corpo de Bombeiros, etc.
- Providenciar a aquisição pela Empresa, fornecimento aos empregados e verificação do uso dos equipamentos de proteção individual – EPI's.
- Providenciar a documentação dos eventos de Qualidade de Vida no Trabalho realizados, buscando a sua cobertura através de filmes e fotografias.
- Realizar pesquisas de interesse para conhecer as expectativas e necessidades dos empregados para definição dos temas a serem abordados nos eventos do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como pesquisas para aferir o grau de satisfação dos eventos realizados.
- Realizar pesquisas junto ao corpo funcional, visando conhecer seu grau de satisfação quanto às condições de saúde e segurança oferecidas pela Empresa, buscando o encaminhamento de melhorias.
- Receber, analisar e avaliar demandas e sugestões relativas a saúde e segurança do trabalho, vindas do corpo funcional e dos gestores da Empresa, buscando o encaminhamento de soluções.
- Redigir relatórios, pareceres e recomendações sobre as condições ambientais e de trabalho na Empresa, evidenciando alternativas de solução.
- Verificar constantemente as condições de saúde e segurança disponibilizadas pela Empresa nos diversos postos de trabalho, adotando as ações específicas a cada situação, quando constatada necessidade.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente organizacional da Celepar • Automação de escritório • Diretrizes institucionais • Ferramentas de apoio da área • Fluxos dos serviços da área • Gestão de Recursos Humanos • Instalações físicas da CELEPAR • Internet – Funcionalidades • Legislação trabalhista • Normas e regulamentos da área de atuação • Processos da área de atuação na Celepar • Rotinas trabalhistas • Sistemas aplicativos da área de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação escrita • Comunicação verbal • Criatividade • Didática • Discernimento • Interpretação de legislação • Percepção do grau de criticidade dos problemas • Relacionamento interpessoal • Resolução de problemas • Senso analítico • Senso de investigação • Senso de observação • Trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação de desafios • Assertividade • Assunção de responsabilidades • Assunção de riscos • Assertividade • A tenção • Auto-confiança/Segurança • Compartilhamento de informações • Comprometimento com resultados • Cordialidade • Dinamismo • Discrição/Sigilo • Empatia • Entusiasmo • Ética • Extroversão • Flexibilidade/Maleabilidade • Iniciativa • Isenção/Imparcialidade • Observância de prazos • Organização • Ousadia • Postura profissional • Ponderação • Persistência • Receptividade a mudanças, • Receptividade ao aprendizado • Serenidade

FUNÇÃO ESPECÍFICA: ANALISTA ORGANIZACIONAL JUNIOR – SEGURANÇA DO TRABALHO	GRH
FUNÇÃO DO PCS: ANALISTA ORGANIZACIONAL JUNIOR	

- Buscar os recursos financeiros e demais condições necessárias à realização dos eventos de Qualidade de Vida no Trabalho, tais como: Contratação de profissionais / palestrantes, locais para realização, divulgação, aquisição de brindes, etc.
- Desenvolver, em conjunto com outras áreas da Empresa, ações educativas de conscientização dos empregados da Empresa e seus familiares, atividades que favoreçam a qualidade de vida em seus diversos aspectos, abrangendo palestras, experiências vivenciais, workshops, passeios, etc.
- Providenciar a documentação dos eventos de Qualidade de Vida no Trabalho realizados, buscando a sua cobertura através de filmes e fotografias.
- Realizar pesquisas de interesse para conhecer as expectativas e necessidades dos empregados para definição dos temas a serem abordados nos eventos do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como pesquisas para aferir o grau de satisfação dos eventos realizados.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Automação de escritório • Ferramentas de apoio da área • Fluxos dos serviços da área • Internet – Funcionalidades • Legislação trabalhista • Processos da área de atuação • Rotinas trabalhistas • Sistemas aplicativos da área de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação escrita • Comunicação verbal • Criatividade • Didática • Discernimento • Interpretação de legislação • Percepção do grau de criticidade dos problemas • Relacionamento interpessoal • Resolução de problemas • Senso analítico • Senso de observação • Trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade • Assunção de responsabilidades • A tenção • Auto-confiança / Segurança • Comprometimento com resultados • Cordialidade, • Dinamismo • Empatia • Entusiasmo • Extroversão • Iniciativa • Ousadia • Persistência • Receptividade a mudanças

FUNÇÃO ESPECÍFICA: ANALISTA ORGANIZACIONAL PLENO – SEGURANÇA DO TRABALHO	GRH
FUNÇÃO DO PCS: ANALISTA ORGANIZACIONAL PLENO	

- Buscar os recursos financeiros e demais condições necessárias à realização dos eventos de Qualidade de Vida no Trabalho, tais como: Contratação de profissionais / palestrantes, locais para realização, divulgação, aquisição de brindes, etc.
- Desenvolver, em conjunto com outras áreas da Empresa, ações educativas de conscientização dos empregados da Empresa e seus familiares, atividades que favoreçam a qualidade de vida em seus diversos aspectos, abrangendo palestras, experiências vivenciais, workshops, passeios, etc.
- Providenciar a documentação dos eventos de Qualidade de Vida no Trabalho realizados, buscando a sua cobertura através de filmes e fotografias.
- Realizar pesquisas de interesse para conhecer as expectativas e necessidades dos empregados para definição dos temas a serem abordados nos eventos do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como pesquisas para aferir o grau de satisfação dos eventos realizados.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Automação de escritório • Ferramentas de apoio da área • Fluxos dos serviços da área • Internet – Funcionalidades • Legislação trabalhista • Processos da área de atuação • Rotinas trabalhistas • Sistemas aplicativos da área de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação escrita • Comunicação verbal • Criatividade • Didática • Discernimento • Interpretação de legislação • Percepção do grau de criticidade dos problemas • Relacionamento interpessoal • Resolução de problemas • Senso analítico • Senso de observação • Trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade • Assunção de responsabilidades • Atenção • Auto-confiança / Segurança • Comprometimento com resultados • Cordialidade • Dinamismo • Empatia • Entusiasmo • Extroversão • Iniciativa • Ousadia • Persistência • Receptividade a mudanças