

**ROBERTHA DE SOUSA CAMPOS**

**PROJETO DE CAPACITAÇÃO DE EQUIPES EM GESTÃO DE QUALIDADE**

**Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão da  
Qualidade.**

**Orientador: Prof. Joel Souza e Silva**

**CURITIBA  
2009**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – SEQUÊNCIA DAS ETAPAS DO MODELO DE CAPACITAÇÃO.....	21
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DA ÁREA DE TREINAMENTO.....	22
FIGURA 3 – FLUXOGRAMA COM AS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO.....	36

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ATRIBUIÇÕES DA ÁREA DE TREINAMENTO.....	23
TABELA 2 – ATRIBUIÇÕES DA ÁREA DE TREINAMENTO E DO CARGO DE ANALISTA DE TREINAMENTO.....	24
TABELA 3 – ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DO CARGO DE ANALISTA DE TREINAMENTO.....	24
TABELA 4 – ESCALA GRÁFICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	27
TABELA 5 – RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE ANALISTA DE TREINAMENTO.....	28
TABELA 6 - PLANO DE CAPACITAÇÃO PARA O CARGO DE ANALISTA DE TREINAMENTO.....	30
TABELA 7 – CUSTO APROXIMADO PARA CAPACITAÇÃO DO ANALISTA DE TREINAMENTO.....	31
TABELA 8 – PLANEJAMENTO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DO ANALISTA DE TREINAMENTO.....	33
TABELA 9 – CRONOGRAMA DE PREVISÃO DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO NA EMPRESA.....	37

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	5
1.1 OBJETIVO GERAL.....	7
1.3 JUSTIFICATIVAS DO TRABALHO.....	7
1.4 METODOLOGIA UTILIZADA.....	8
1.4.1 Levantamento Bibliográfico.....	9
1.4.2 Diagnóstico.....	9
1.4.3 Elaboração da Proposta e Levantamento de Dados.....	9
1.4.4 Validação do Modelo e Elaboração do Plano de Implantação.....	10
1.4.5 Levantamento dos Recursos para Implantação do Projeto.....	11
<b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	12
<b>3 A EMPRESA</b> .....	17
3.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	17
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	18
<b>4 PROPOSTA DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS</b> .....	21
4.1 MODELO.....	21
4.1.1 Levantamento de Atribuições da Área.....	22
4.1.2 Levantamento das atribuições e competências do cargo.....	23
4.1.3 Elaboração do Plano de Capacitação.....	26
4.1.4 Levantamento do Investimento para Capacitação.....	31
4.1.5 Capacitação e Avaliação do Resultado da Capacitação.....	34
<b>5 VALIDAÇÃO DO MODELO E PLANO DE IMPLANTAÇÃO</b> .....	35
<b>6 LEVANTAMENTO DOS RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO</b> ....	38
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40
<b>ANEXOS</b> .....	41

## APRESENTAÇÃO

Várias ferramentas de qualidade, desde 1970, vêm sendo implantadas nas empresas brasileiras buscando torná-las competitivas frente a seus concorrentes internacionais. Em sua grande maioria, estas ferramentas foram desenvolvidas para empresas manufatureiras que buscavam aumento de produtividade e obtenção de melhores resultados financeiros, através da padronização de processos produtivos, diminuição de desperdícios e treinamento das pessoas para execução das suas rotinas de trabalho.

Este movimento começou tardiamente na maioria das empresas prestadoras de serviços porque algumas delas ou tiveram suas origens em mercados monopolizados ou a partir de órgãos públicos. Outro fator que contribuiu para isto foi a dificuldade de adequar as ferramentas de qualidade desenvolvidas e conhecidas até então aos processos de fornecimento de serviços.

O aumento da competitividade e a aquisição das empresas de micro, pequeno e médio porte por grandes corporações, tem despertado cada vez mais a necessidade de busca de diferencial competitivo na prestação de serviços como meio para se manter no mercado.

Atualmente muitas empresas de prestação de serviço vêm percebendo a necessidade de capacitação de suas equipes para obterem vantagens em relação a seus concorrentes, buscando encantar seus clientes e os fidelizar. Outro ponto que reforça a importância desta capacitação é o fato das empresas estarem inseridas em um mundo cada vez mais competitivo, com desafios maiores e que exigem uma rápida mudança e reestruturação para permanecer no mercado.

Na área de saúde, o movimento de busca de melhoria na qualidade dos serviços prestados, através de introdução de novas tecnologias, qualificação de profissionais e padronização dos processos de trabalho, iniciou a partir de 1998 com a criação da Norma de Acreditação Hospitalar direcionada pela ONA (Organização Nacional de Acreditação). Mesmo com a criação da Norma, a adesão aos modelos de qualidade e capacitação de equipes ainda é pequena e existe muito pouco na literatura sobre o assunto.

Este projeto técnico busca propor um modelo de capacitação de equipes em gestão da qualidade, e foi selecionada para isto uma empresa que atua na área de

saúde como operadora de medicina de grupo e tem com principal produto plano de saúde empresarial, ou seja, plano de saúde que possui como cliente final empresas que adquirem este benefício para repassar aos seus funcionários e dependentes diretos.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Este trabalho tem como objetivo analisar as metodologias mais utilizadas na capacitação de equipes e selecionar uma para implantação. Após a seleção da metodologia será proposto um modelo de capacitação de equipes em gestão da qualidade para ser implantado na empresa selecionada.

O projeto de implantação prevê a definição de um modelo que seja capaz de levantar a necessidade de capacitação de uma equipe, que possa planejar a obtenção desta capacitação e que especifique como serão analisados os resultados obtidos após a execução das ações de capacitação.

## **1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

O modelo proposto deve possibilitar o levantamento da capacitação de uma equipe com base nos desafios estratégicos da área, demonstrar como são avaliadas as competências existentes e as necessárias para posterior planejamento de ações para capacitação.

Deve-se testar este modelo em uma situação real, dentro da empresa selecionada, para posterior validação e correção, com intuito de posteriormente ser elaborado um plano de implantação.

## **1.3 JUSTIFICATIVAS DO TRABALHO**

A empresa escolhida para o desenvolvimento do projeto atua na área de saúde como operadora de planos de saúde e é fornecedora de serviços médicos e hospitalares. Devido à complexidade do negócio e por ser uma empresa prestadora

de serviço, um dos diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes está justamente na qualificação das equipes de atendimento e administrativas. Isto faz da capacitação das equipes em gestão da qualidade um ponto importante para garantia da excelência dos serviços prestados.

Este projeto foi desenvolvido buscando permitir que a empresa conheça as competências necessárias para concretização dos desafios estratégicos a que se propõe. Uma vez conhecidas estas competências, a organização consegue mantê-las e melhorá-las a ponto de se tornar um diferencial competitivo em relação a seus concorrentes.

Embora para as empresas prestadoras de serviço, ter este diferencial em suas equipes seja crucial, este projeto também pode ser aplicado para empresas manufatureiras, uma vez que todo o planejamento e controle da produção e a fabricação do produto são tarefas realizadas por pessoas que dominam os meios de fabricação e a tecnologia que a empresa possui.

A perda de um profissional talentoso, independente do ramo de negócio e do mercado que a empresa atue, sempre acarreta perdas de produtividade ou de volume de venda, aumento de custos e em alguns casos perda de melhorias implantadas. Se as competências que este profissional tinha não estiverem mapeadas, será muito mais demorada a recuperação dos patamares de qualidade alcançados enquanto o mesmo ainda atuava na empresa.

Cada vez mais o conhecimento das competências empresariais e individuais vai ser um diferencial, pois a velocidade das mudanças no mundo corporativo requer das empresas que buscam sua permanência no mercado, condições de se adequarem e superarem sua concorrência.

#### 1.4 METODOLOGIA UTILIZADA

O projeto técnico foi elaborado contendo as seguintes etapas:

- Levantamento bibliográfico;
- Diagnóstico;
- Elaboração da proposta e levantamento de dados;
- Validação do modelo e elaboração do plano de implantação;



- Levantamento de recursos para implantação.

O detalhamento destas etapas está descrito nos itens abaixo.

#### 1.4.1 Levantamento Bibliográfico

Este levantamento foi descrito no capítulo dois de Revisão Teórico-Empírica e contém:

- Diferença da capacitação baseada no conceito de treinamento em relação ao conceito de competência;

- Metodologia utilizada para fazer o levantamento de competências e para identificar as lacunas que precisam de ações de capacitação;

- Metodologia de avaliação de desempenho e de avaliação de competências;

- Metodologia de Avaliação de Eficácia de Treinamento.

Este levantamento foi feito através da busca em livros, trabalhos realizados dentro da Universidade Federal do Paraná, e pesquisas na internet.

#### 1.4.2 Diagnóstico

Foi realizado um diagnóstico na empresa buscando identificar seus pontos fortes e como suas equipes são preparadas para a realização das tarefas diárias e para os desafios estratégicos a que se propõem.

Também foram avaliados os benefícios que a empresa poderia ter com a implantação deste projeto e pontos que poderiam auxiliar nesta implantação. O conteúdo obtido encontra-se no item 3.2 – Diagnóstico da Empresa, localizado no capítulo 3 – A Empresa.

#### 1.4.3 Elaboração da Proposta e Levantamento de Dados

A proposta foi elaborada com base na metodologia escolhida a partir do capítulo dois de Revisão Teórico-Empírica. Simultaneamente à apresentação da proposta está o levantamento de dados para uma área e cargo escolhidos na empresa.

No capítulo 4 – Proposta, item 4.1 – Descrição do Modelo, estão as etapas de implantação do modelo proposto.

Para levantamento dos dados, foi escolhida a função de Analista de Treinamento que está dentro da área de Treinamento. Nos subitens do capítulo 4.1 de Descrição do Modelo, estão os detalhes da área e da função escolhidas. Para efeito didático, a proposta e o levantamento de dados foram divididos nas seguintes etapas:

- levantamento das atribuições da área, definidas com base na estratégia da empresa;
- levantamento das atribuições e competências do cargo da área escolhida;
- elaboração do plano de capacitação, obtido através da divergência entre as competências necessárias ao cargo e as encontradas na pessoa que atua neste cargo;
- levantamento do investimento necessário para execução do plano de capacitação;
- capacitação e avaliação do resultado da capacitação.

#### 1.4.4 Validação do Modelo e Elaboração do Plano de Implantação

No capítulo 5 encontra-se descrito como será a validação do projeto e etapas de implantação do mesmo, começando por uma unidade piloto e posteriormente sendo implantada para toda a empresa.

Também está disponível um cronograma de implantação do projeto abrangendo a unidade piloto e a definição de próximas áreas para implantação no restante da empresa.

#### 1.4.5 Levantamento dos Recursos para Implantação do Projeto

O montante de recursos necessários para implantação do projeto foi obtido a partir de uma estimativa de custos levando em consideração o investimento necessário para capacitação do Analista de Treinamento utilizado neste projeto.

Este valor pode ser mais próximo da realidade à medida que o projeto avançar em toda a empresa, pois quando for elaborado o plano de capacitação para todas as áreas, pode-se encontrar necessidades comuns a mais de uma área, e que podem ser supridas simultaneamente, ou também se pode estabelecer uma prioridade para capacitação.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Para a escolha do modelo de capacitação de equipes em Gestão da Qualidade foi necessário buscar a diferença entre realizar um treinamento ou tornar as equipes competentes para realização das suas atribuições.

Segundo Pimentel (cap.I, p.10, 1966) o treinamento, “podemos definir como o conjunto de meios e processos pelos quais um indivíduo é adestrado e aperfeiçoado na execução de determinada atividade ou tarefa.”

A partir desta definição percebe-se que o treinamento tem como foco a realização das tarefas e atividades diárias, e via de regra, está focado nos procedimentos e instruções de trabalho, buscando manter o mesmo padrão de execução da rotina.

Barbosa (2008, disponível em: < <http://blogatitude.wordpress.com/2008/04/25/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/>>, consulta em 15/09/09) apresenta que o “conceito de competência como vêm sendo cada vez mais interpretado pelas empresas de hoje, e que, ao que parece, veio para ficar. É a concepção expressa a partir do ideograma CHA. Este ideograma “CHA”, que serve para designar (Conhecimento, Habilidade e Atitude) é uma maneira de se procurar definir o sentido de competência a partir de um referencial no qual ela possa ser mensurada, e até mesmo comparada a padrões internacionais. E é um dos modelos mais atuais com o quais as melhores empresas trabalham hoje para avaliar seus colaboradores.

O C significa conhecimento sobre um determinado assunto. Diz respeito à pessoa dominar um determinado Know-how a respeito de algo que tenha valor para empresa e para ela mesma. É o saber.

O H significa habilidade para produzir resultados com o conhecimento que se possui. Diz respeito à pessoa conseguir fazer algum uso real do conhecimento que têm, produzindo algo efetivamente. É o saber fazer.

O A significa atitude assertiva e pró ativa – iniciativa. Diz respeito ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou alguém ter que dar ordens, e fazer o que percebe que deve ser feito por conta própria. É o querer fazer.”

Tendo como base as bibliografias acima, o projeto foi realizado a partir da construção de um modelo de capacitação de equipes em gestão da qualidade baseada no conceito de competências.

Os modelos de treinamentos, utilizados há muito tempo nas empresas, sejam elas públicas ou privadas, estão sendo gradativamente substituídos pelo conceito de competência, onde este último busca alinhar as necessidades

estratégicas da empresa às competências necessárias para concretizá-las. Outro ponto que favorece esta migração é que os mercados estão em constante mudança, e isto requer pessoas capacitadas a executarem e se adaptarem às mais diversas situações.

O levantamento das competências necessárias pode ser obtido através de várias metodologias diferentes. Foi utilizada como base para este projeto a metodologia sugerida por Brandão e Bahry (Brandão, Hugo Pena; Bahry, Carla Patrícia. p.161-178, 2005) que envolve as etapas de mapeamento das competências, coleta de dados e implementação das ações para diminuir a diferença entre o que é previsto e o que se tem disponível.

O mapeamento de competências, segundo Brandão e Bahry (p.161-178, 2005) é obtido através de “uma análise dos documentos que compõem o planejamento estratégico da organização. Essa análise de conteúdo da estratégia organizacional objetiva identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização”.

Tendo como base as competências esperadas na área, vem a etapa de coleta de dados, onde se buscou definir quais competências são necessárias para o cargo estudado e quais as disponíveis na pessoa que ocupa este cargo.

Brandão e Bahry (p.161-178, 2005) sugeriram três metodologias de coleta de dados para levantamento das competências necessárias para cada uma das funções da área: entrevistas, observação e questionário.

Para o levantamento de competências através de entrevistas, Brandão e Bahry (p.161-178, 2005) sugerem que “o entrevistador seleciona as pessoas a serem entrevistadas entre aquelas que possuem maior conhecimento da organização. Depois, formula um roteiro de perguntas e agenda as entrevistas. Ao iniciar a coleta de dados, o entrevistador deve expor ao respondente os objetivos do trabalho e a importância de sua colaboração, bem como garantir o anonimato para quaisquer declarações. Deve-se, ainda, valorizar a participação do respondente, buscando uma relação de empatia, conforme descrito por Lodi (1991). Para compor o roteiro da entrevista, Carbone e outros (2005) sugerem a utilização de questões, como, por exemplo: Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? Para que a organização consiga

concretizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de quê? Como você reconhece um desempenho competente?”.

Outro método para levantamento de competências, segundo Brandão e Bahry (p.161-178, 2005) é através da observação, onde “Para identificar o comportamento competente, o pesquisador pode optar, ainda, pela observação. Esta constitui-se em uma análise detalhada do objeto estudado, ou seja, das competências relevantes ao trabalho das pessoas. Segundo Viegas (1999) e Mattar (1996), a observação pode ser do tipo “participante”, quando o investigador atua como se fosse um integrante da equipe de trabalho. Pode, ainda, ser do tipo “não participante”, quando o observador não compõe a equipe, atuando apenas como espectador. Independentemente do tipo de observação realizada, é fundamental, para o bom desenvolvimento do processo de coleta de dados, que seja mantido um relacionamento amistoso e um clima de confiança entre o investigador e os componentes da equipe de trabalho. Por meio da observação, torna-se possível identificar as competências que indivíduos e grupos expressam no trabalho e o grau de importância delas para o exercício de uma atividade.”

O último método de obtenção descrito por Brandão e Bahry (p.161-178, 2005) é o questionário. Segundo eles, “O questionário, por sua vez, é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário, ...” “Nesse caso, o pesquisador identifica, por meio de análise documental e/ou entrevistas, competências consideradas relevantes para a organização. Depois, ordena e descreve essas competências – que deverão compor os itens do questionário –, eliminando ambigüidades, duplicidades e irrelevâncias, conforme mencionado por Brandão e outros (2001). Para a elaboração dos enunciados e itens do instrumento, deve-se evitar frases longas e expressões técnicas, extremadas ou negativas”. Outra escala que pode ser utilizada no questionário é “uma escala tipo Likert para avaliar o grau de importância das competências, conforme sugerido por Carbone e outros (2005). Enquanto na escala de Osgood apenas os pontos extremos da escala recebem rótulos, na escala gráfica todos os pontos recebem rótulos específicos, como, por exemplo: 1 – Nada

importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante.”

Após o levantamento dos dados de competência necessários para cada uma das funções da área, é importante realizar uma avaliação das competências disponíveis e definir ações para capacitação das pessoas. Brandão e Bahry (p.161-178,2005) sugerem que esta etapa de implementação das ações para diminuição do *gap* (distância entre o ponto desejado e o real) tenha “Além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento de competências pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização ...” “A identificação das competências disponíveis na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, uma vez que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho ...” “Uma vez realizado o mapeamento da lacuna de competências, pode-se então planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais, visando minimizar essa lacuna, bem como retribuir os profissionais que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais...”

Uma metodologia sugerida após a capacitação de profissionais é avaliar se as ações executadas foram eficientes, ou seja, trouxeram os resultados esperados em termos de aumento de produtividade, otimização ou redução de custos, etc. A avaliação de eficácia de treinamento é a metodologia proposta para a realização desta verificação. Simões (site: <<http://www.administradores.com.br>>, acesso 12/12/09) acredita que “avaliações de reação efetuadas ao término do treinamento têm muito pouco valor para avaliar sua eficácia.”. Ele propõe a seguinte metodologia para realizar esta atividade:

“O ideal é que a empresa envie para os participantes um questionário para avaliação da aplicabilidade do aprendizado obtido, um mês após o treinamento, com os seguintes tópicos:

1. O treinamento contribuiu de alguma forma em sua mudança de atitude diante dos problemas do seu dia-a-dia? Se sim, cite exemplos, se não, justifique.
2. Que tipos de sugestões para melhorar o seu desempenho e o desempenho do seu departamento você enviou nos últimos 30 dias, como consequência do aprendizado obtido no treinamento?

3. Você mudou nos últimos 30 dias as prioridades das tarefas que você vinha executando, como consequência do aprendizado obtido no treinamento? Cite os casos principais.

4. Você implementou nos últimos 30 dias algum tipo de modificação na rotina do seu trabalho ou do seu departamento que melhorou a produtividade, como consequência do aprendizado obtido no treinamento? Comente as modificações implementadas e se possível, quantifique a redução de custos ou aumento de receita obtida com as modificações.”

Esta metodologia sugerida para avaliação de eficácia de treinamento foi utilizada na elaboração do modelo proposto.



### 3 A EMPRESA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL

A empresa escolhida para realização deste levantamento é uma operadora de medicina de grupo que tem com produto principal a comercialização de planos de saúde empresariais, e possui como cliente final empresas que adquirem este benefício para repassar aos seus funcionários e dependentes diretos.

Esta empresa atua a quase 39 anos no mercado de Curitiba e Região Metropolitana, área foco da sua atuação. Além disto, tem mais de 30.000 locais de atendimento em todo o território nacional.

O capital é próprio e os acionistas são membros de uma mesma família. Hoje a empresa possui em torno de 420 funcionários e de 160 terceiros atuando em suas instalações.

O modelo de negócio adotado é o de atendimento em unidades próprias onde são oferecidos os serviços de consultas, realização de exames e de procedimentos médicos de baixa e média complexidade. Tem duas unidades na cidade de Curitiba e uma em São José dos Pinhais. Também realiza atendimento em ambulatorios de empresas clientes e possui um laboratório de análises clínicas e uma unidade de atendimento de urgência, emergência e internamento infantil.

A empresa surgiu em 1970 com atendimento eletivo de quatro especialidades. Posteriormente, em 1978 surgiu o atendimento de urgência e emergência infantil e uma unidade de atendimento eletivo no CIC. Em 1985 ampliou sua sede mudando-se para um prédio maior na Avenida Sete de Setembro. Em 2004 expandiu criando mais uma unidade de atendimento próprio em São José dos Pinhais e em 2007 uma unidade em Araucária.

Finalmente em 2008 ampliou novamente sua sede administrativa e de atendimento mudando para um novo centro integrado de medicina no bairro Água Verde.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A empresa trabalha com planejamento estratégico desde 2005, o que permite que cada área possa saber os desafios e resultados esperados da sua equipe.

Este planejamento é elaborado à longo prazo, para um período de cinco anos, e é divulgado para toda a empresa através de palestras onde são apresentadas as novas missão e visão. As metas definidas para serem alcançadas até este período são desdobradas ano a ano para garantir que serão alcançadas.

As diretrizes estratégicas definidas anualmente são desdobradas em projetos e planos de ação para cada uma das áreas e dos gestores da empresa. A Direção da empresa define metas para serem alcançadas e indicadores que serão utilizados para acompanhamento das metas.

Cada gestor define as ações que serão realizadas nos projetos ou planos de ação e fazem uma previsão mensal para os indicadores a fim de garantir o alcance da meta do final do ano. Nas reuniões mensais, eles apresentam os resultados obtidos através dos indicadores de desempenho, e eventualmente, quando um indicador apresenta-se fora da meta definida, o que pode impactar no alcance do resultado final, o gestor responsável apresenta um plano de ação com as ações de correção necessárias.

Além do planejamento estratégico, a empresa utiliza o organograma para representar a hierarquia, autoridade e comunicação entre as áreas. Cada área representada no organograma possui pelo menos uma pessoa responsável pela execução das tarefas. Todas as funções existentes nas áreas possuem descrição de cargo, onde estão listados os resultados esperados, a descrição detalhada das atribuições do cargo, além dos requisitos de formação e competências necessárias a estes cargos.

As descrições de cargo são utilizadas nos processos de recrutamento e seleção de candidatos, para a avaliação de desempenho e para determinação dos treinamentos necessários.

Embora na descrição de cargo as esferas de competência (conhecimento, habilidade e atitude) não estejam claramente detalhadas e definidas, são levadas em consideração no processo de avaliação de desempenho. Uma atribuição que

cabe aos gestores é a de garantir que sua equipe alcance a qualificação necessária para execução das tarefas da área.

A empresa também possui um programa para integrar os novos colaboradores. Neste programa são repassadas informações relevantes a respeito da empresa, sua estrutura, mercado de atuação, organização das áreas e outros conteúdos. O objetivo deste treinamento é permitir uma rápida integração dos novos colaboradores nas suas atividade e cultura da empresa.

A empresa trabalha com e metodologia estabelecida na ISO9000 desde o ano de 2001 quando iniciou o processo de certificação em suas áreas de atendimento. Um dos requisitos exigidos pela ISO9001, e que de uma forma ou de outra facilita a manutenção da capacitação da equipe, é o requisito 6.2.2 da norma NBR ISO9001:2008 que fala de competência, treinamento e consciência.

Atualmente a capacitação das equipes acontece a partir de um demanda vinda do gestor da área e está embasada na experiência do mesmo em propor quais treinamentos são necessários para tornar sua equipe apta a realizar as tarefas diárias ou os desafios propostos. A ferramenta utilizada é o levantamento de necessidade de treinamento com foco na qualificação para os processos de trabalho. Após a realização dos treinamentos, existe a avaliação de eficácia, porém não é realizada de forma sistemática.

Embora a empresa tenha definida a metodologia para realização de avaliação de desempenho, esta atividade está sendo reimplantada na empresa. São avaliados três tipos de aspectos: obtenção de resultados, adaptação à cultura da organização e pontos fortes e a desenvolver.

No item de obtenção de resultado, avalia-se se todas as tarefas designadas na descrição de cargo estão sendo cumpridas, se as políticas organizacionais estão sendo seguidas e se as metas definidas para a pessoa estão sendo alcançadas ou estão planejadas. No item de adaptação à cultura, avalia-se se os valores estratégicos estão sendo praticados, e no item de pontos fortes e a desenvolver, o avaliador lista alguns itens que achar relevante em relação ao avaliado.

Como na descrição de cargo as competências não estão agrupadas nas esferas de conhecimento, habilidade e atitude, estes pontos são avaliados somente se o gestor der relevância a eles.

Atualmente as competências (desdobradas em conhecimento, habilidade e atitude) não estão mapeadas para nenhuma área da empresa. Anteriormente a

empresa havia iniciado este mapeamento, mas as atribuições das áreas foram totalmente revistas e o material gerado ficou desatualizado, necessitando passar por atualização além de ser expandido para toda a empresa. Atualmente as competências necessárias para execução das tarefas são supridas através da solicitação dos gestores das áreas ou da Direção da empresa.

Todos os pontos citados até agora no diagnóstico são responsáveis por manter os índices de satisfação de clientes acima de 90% desde as primeiras pesquisas realizadas a partir de 2005.

A capacitação de equipes, principalmente em empresas prestadoras de serviços, pode gerar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

## 4 PROPOSTA DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

### 4.1 MODELO

O modelo proposto de capacitação de equipes em gestão da qualidade foi definido a partir da metodologia de gestão de competências, e na figura um - Fluxograma das Etapas do Modelo de Capacitação, abaixo estão demonstradas todas as etapas propostas.

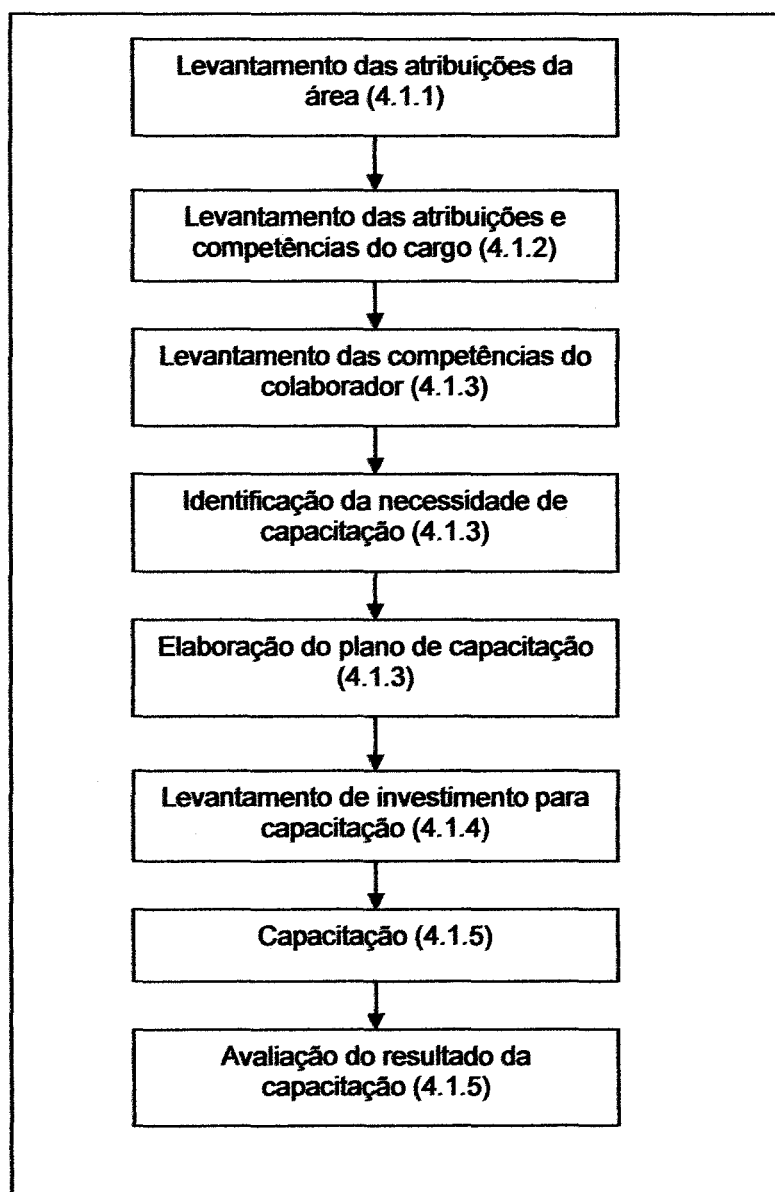


FIGURA 1 – SEQUÊNCIA DAS ETAPAS DO MODELO DE CAPACITAÇÃO

#### 4.1.1 Levantamento de Atribuições da Área

Esta etapa do modelo foi desenvolvida utilizando como base as diretrizes estratégicas definidas e esperadas para a área selecionada. Estas informações foram obtidas através do planejamento estratégico da empresa. Com base nestas informações determinaram-se as competências estratégicas que a área precisava para obter os resultados esperados e executar suas rotinas diárias.

Neste contexto, foi selecionada a área de Treinamento, na empresa escolhida, que é subordinada à Superintendência de Pessoas e Processos de Gestão, conforme representado no organograma na figura dois.

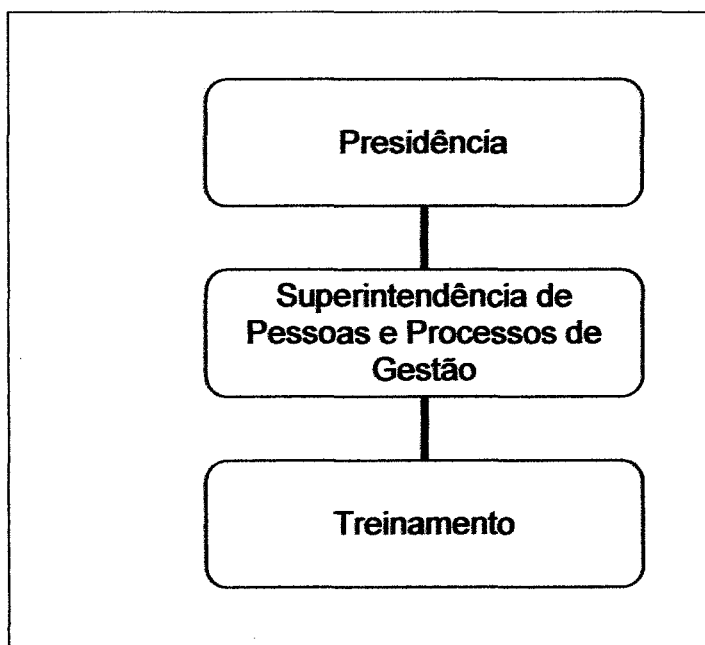


FIGURA 2 – ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DA ÁREA DE TREINAMENTO

Esta área foi selecionada por ser uma das responsáveis em garantir que toda a empresa tenha acesso às ações de capacitação necessárias para que as competências necessárias estejam disponíveis.

Na tabela um abaixo, está descrita as atribuições que são responsabilidades desta área.

TABELA 1 – ATRIBUIÇÕES DA ÁREA DE TREINAMENTO

<b>Atribuições da área</b>
Implementação das políticas organizacionais definidas pela direção da empresa
Construção de programas de treinamento solicitados pela direção e gestores
Identificar formas alternativas de capacitação de pessoas, dentro e fora da sala de treinamento
Planejamento do treinamento, identificando se o mesmo será realizado interna ou externamente, ministrantes internos ou fornecedores externos, e demais detalhes
Realização de treinamentos
Avaliação do resultado dos treinamentos executados interna ou externamente à empresa
Controle de custo dos treinamentos com base no orçamento planejado para o ano

Atualmente as necessidades de capacitação de equipes com foco em atitude e comportamento é solicitada pela Direção da empresa que procura alinhar à missão, visão ou valores.

#### 4.1.2 Levantamento das atribuições e competências do cargo

Nesta etapa o método escolhido foi a entrevista, que foi realizada com o gestor da área e com a pessoa que ocupa o cargo analisado. Um dos pontos que facilitou o levantamento foi o fato da empresa trabalhar com a descrição de cargo para a função escolhida.

Na descrição de cargo tivemos como obter as atribuições e algumas competências necessárias para o cargo. O ideal é que o padrão de descrição de cargo utilizado hoje pela empresa seja revisado para tornar mais claras as competências necessárias a cada cargo.

A área escolhida neste projeto é a área de Treinamento que possui atualmente um Analista de Treinamento, que foi o cargo escolhido para este levantamento.

Na tabela dois abaixo está a relação entre as atribuições da área de treinamento relacionadas com as atribuições do cargo de analista de treinamento.

TABELA 2 – ATRIBUIÇÕES DA ÁREA DE TREINAMENTO E DO CARGO DE ANALISTA DE TREINAMENTO

<b>Atribuições da área</b>	<b>Atribuições do cargo</b>
Implementação das políticas organizacionais definidas pela direção da empresa	Elaborar políticas internas, conforme solicitado pela direção da empresa. Implementar políticas internas em toda a empresa.
Construção de programas de treinamento solicitados pela direção	Desenvolver programas de treinamento de acordo com as necessidades da empresa
Identificar formas alternativas de capacitação de pessoas, dentro e fora da sala de treinamento	Desenvolver programas de treinamento utilizando recursos alternativos dentro e fora da sala de treinamento. Analisar e propor utilização de técnicas diversificadas de treinamento e aprendizagem
Planejamento do treinamento, identificando se o mesmo será realizado interna ou externamente, ministrantes internos ou fornecedores externos, e demais detalhes	Gerar materiais didáticos e de apoio a treinamentos. Avaliar fornecedores de treinamento. Registrar treinamentos no sistema de informação da área. Gerar certificados de treinamentos.
Realização de treinamentos	Ministrar treinamentos
Avaliação do resultado dos treinamentos executados interna ou externamente à empresa	Corrigir provas e atribuir notas de avaliação das pessoas. Gerar avaliações dos treinamentos realizados (reação, resultados). Desenvolver formas de avaliação de treinamento. Acompanhar o desempenho dos treinadores internos.
Controle de custo dos treinamentos com base no orçamento planejado para o ano	Controlar despesas de treinamento

Com base nestas atribuições foram definidas as competências necessárias, que estão representadas, para o cargo de analista de treinamento, na tabela três abaixo.

TABELA 3 – ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DO CARGO DE ANALISTA DE TREINAMENTO

<b>Atribuições do cargo</b>	<b>Conhecimento (Saber)</b>	<b>Habilidade (Saber Fazer)</b>	<b>Atitude (Querer Fazer)</b>
Elaborar políticas internas, conforme solicitado pela direção da empresa	Conhecer técnicas de modelagem de políticas Conhecer técnicas de comunicação Conhecer o conteúdo utilizado na elaboração da política	Conhecer técnicas de modelagem de políticas Conhecer técnicas de comunicação Conhecer o conteúdo utilizado na elaboração da política	Ter clareza Ter empatia Ter capacidade para influenciar Ter autoconfiança

Continua na próxima página



Continuação			
<b>Atribuições do cargo</b>	<b>Conhecimento (Saber)</b>	<b>Habilidade (Saber Fazer)</b>	<b>Atitude (Querer Fazer)</b>
Desenvolver programas de treinamento de acordo com as necessidades da empresa	Conhecer técnicas pedagógicas de ensino Conhecer técnicas de condução de dinâmica de grupo Conhecer técnica de oratória Conhecer o assunto utilizado como base no desenvolvimento do programa Conhecer metodologia de montagem de programas de capacitação Conhecer o conceito de competência	Saber desenvolver programas de treinamento Saber conduzir dinâmicas Saber se expressar de forma lógica e clara	Ser investigativo Ter criatividade Ser comunicativo Ser responsável Ter visão estratégica Ter objetividade Ter desenvoltura
Desenvolver programas de treinamento utilizando recursos alternativos dentro e fora da sala de treinamento Analisar e propor utilização de técnicas diversificadas de treinamento e aprendizagem	Conhecer técnicas de benchmarking Conhecer técnicas de desenvolvimento de parcerias Conhecer novas tecnologias de informação (novos recursos tecnológicos) Conhecer meios de comunicação que divulguem o uso de novas tecnologias de informação	Saber realizar benchmarking em outras empresas para busca de novas metodologias de ensino Saber criar parcerias com profissionais da área de TI para busca de novas soluções tecnológicas para treinamento Saber fazer o uso das novas tecnologias para desenvolver treinamentos	Ter iniciativa Ter pré disposição para aprender Ter criatividade Ser inovador Ter pró atividade
Gerar materiais didáticos e de apoio a treinamentos Avaliar fornecedores de treinamento Registrar treinamentos no sistema de informação da área; Gerar certificados de treinamentos	Conhecer técnicas pedagógicas de ensino Conhecer técnicas de condução de dinâmica de grupo Conhecer metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores Conhecer o sistema da empresa onde os treinamentos são cadastrados e os certificados gerados	Saber elaborar ou auxiliar na elaboração de material de treinamento Saber avaliar fornecedores de treinamento Saber operar o sistema de registro dos treinamentos	Ser organizado Ter comprometimento Ser responsável Ter disciplina Ter capacidade analítica
Ministrar treinamentos	Conhecer a língua portuguesa Conhecer técnicas de comunicação Conhecer técnicas de condução de dinâmica de grupo Conhecer o assunto que será disponibilizado no treinamento	Saber se expressar de forma lógica e clara Saber conduzir dinâmicas Saber o assunto que será passado no treinamento	Ser comunicativo Ter imparcialidade Ser bom ouvinte Ter empatia

Continua na próxima página

Continuação			
Atribuições do cargo	Conhecimento (Saber)	Habilidade (Saber Fazer)	Atitude (Querer Fazer / Como Fazer)
Corrigir provas e atribuir notas de avaliação das pessoas Gerar avaliações dos treinamentos realizados (reação, resultados) Desenvolver formas de avaliação de treinamento Acompanhar o desempenho dos treinadores internos	Conhecer técnicas de avaliação de treinamento Conhecer técnicas de avaliação de ministrantes de treinamentos	Saber avaliar o treinamento Saber avaliar se o conteúdo passado no treinamento foi absorvido Saber avaliar a capacitação dos ministrantes de treinamento	Ter capacidade analítica Ter imparcialidade
Controlar despesas de treinamento	Conhecer metodologia de levantamento e análise de custos Conhecer processos de pagamento	Saber administrar os recursos financeiros destinados para os treinamentos	Ser organizado Ser responsável Ter comprometimento

No anexo um encontra-se uma proposta de descrição de cargo, onde além de conter os campos que existem atualmente foi incluída uma tabela no final para detalhar as atribuições do cargo e as competências necessárias para executá-las.

#### 4.1.3 Elaboração do Plano de Capacitação

Para cada uma das competências listadas na Tabela 3 – Atribuições e Competências do Cargo de Analista de Treinamento, o gestor da área atribuiu um grau de importância/necessidade para o cargo analisado. A escala utilizada para pontuar estas competências encontra-se definida na Tabela Quatro – Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho. Nesta escala foram definidos cinco níveis de pontuação que variam entre os valores um a cinco, onde o valor um indica a falta de necessidade de uma competência e o valor cinco, onde esta competência é imprescindível e teria que estar acima da média de toda a empresa.

Após definido a necessidade de cada competência do cargo, as mesmas foram confrontadas com as existentes no executor deste cargo. Esta identificação das competências existentes no ocupante da função, em comparação com as necessárias para o cargo, e foi feita utilizando-se a avaliação de desempenho como metodologia.

TABELA 4 – ESCALA GRÁFICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

	Cinco – 5	Quatro - 4	Três – 3	Dois – 2	Um - 1
Conhecimento	Conhece e ensina	Tem muito conhecimento	Conhece	Pouco conhecimento	Nenhum conhecimento
Habilidade	Demonstra esta habilidade, ensina e melhora	Demonstra esta habilidade e ensina	Demonstra esta habilidade	Demonstra pouco desta habilidade	Não demonstra esta habilidade
Atitude	Sempre usa esta atitude	Muitas vezes usa esta atitude	Às vezes usa esta atitude	Usa pouco desta atitude	Não usa esta atitude

O modelo usado de formulário para avaliação de competência e desempenho encontra-se no anexo dois (Formulário de Avaliação de Competências e Desempenho).

No formulário proposto foram listadas todas as competências separadas em conhecimentos, habilidades e atitudes que o cargo deve possuir.

Na avaliação, confrontou-se o que era esperado do cargo com o que o avaliado possuía de características disponíveis, e o resultado obtido para o cargo de analista de treinamento encontra-se na tabela cinco.

A avaliação de desempenho foi realizada em duas etapas. Em uma primeira etapa o avaliado e o seu gestor recebem o formulário da avaliação; o gestor avalia o ocupante do cargo e o avaliado faz uma auto-avaliação com base nas competências listadas. Em uma segunda etapa ambos se encontram em uma reunião, com acompanhamento do responsável para área de Desenvolvimento de Pessoas, para repassarem item a item da relação de competências e chegarem a uma pontuação consensual.

Na primeira etapa deve-se tomar o cuidado de buscar em cada item avaliado fatos, dados e informações que dêem sustentação à pontuação escolhida. Isto acaba tornando a avaliação mais impessoal e focada em competências a serem valorizadas ou adquiridas, caso contrário pode gerar críticas não construtivas e resistência de ambas às partes ao processo de avaliação. Feito isto, a reunião da segunda etapa da avaliação pode gerar resultados positivos, como por exemplo, o comprometimento do avaliado em buscar seu desenvolvimento e do gestor em fornecer todos os meios necessários para que isto aconteça.

TABELA 5 – RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE ANALISTA DE TREINAMENTO

<b>Conhecimentos</b>	<b>Nível Desejado</b>	<b>Nível Atual</b>
Conhecer técnicas de modelagem de políticas	4	4
Conhecer técnicas de comunicação	5	5
Conhecer o conteúdo utilizado na elaboração da política	3	3
Conhecer técnicas pedagógicas de ensino	5	5
Conhecer técnicas de condução de dinâmica de grupo	5	5
Conhecer técnica de oratória	5	5
Conhecer o assunto utilizado como base no desenvolvimento do programa	3	3
Conhecer metodologia de montagem de programas de capacitação	4	4
Conhecer o conceito de competência	3	4
<b>Conhecer técnicas de benchmarking</b>	3	2
Conhecer técnicas de desenvolvimento de parcerias	4	4
<b>Conhecer novas tecnologias de informação (novos recursos tecnológicos)</b>	3	2
<b>Conhecer meios de comunicação que divulguem o uso de novas tecnologias de informação</b>	3	2
<b>Conhecer metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores</b>	3	2
Conhecer o sistema da empresa onde os treinamentos são cadastrados e os certificados gerados	4	5
Conhecer a língua portuguesa	4	4
Conhecer o assunto que será disponibilizado no treinamento	3	3
Conhecer técnicas de avaliação de treinamento	4	4
Conhecer técnicas de avaliação de ministrantes de treinamentos	4	5
<b>Conhecer metodologia de levantamento e análise de custos</b>	3	1
<b>Conhecer processos de pagamento</b>	3	2
<b>Habilidades</b>	<b>Nível Desejado</b>	<b>Nível Atual</b>
Saber elaborar uma política	3	3
Saber implementar políticas na empresa	3	3
Saber desenvolver programas de treinamento	3	4
Saber conduzir dinâmicas	4	5
Saber se expressar de forma lógica e clara	4	4
<b>Saber realizar benchmarking em outras empresas para busca de novas metodologias de ensino</b>	3	2
Saber criar parcerias com profissionais da área de TI para busca de novas soluções tecnológicas para treinamento	3	3
<b>Saber fazer o uso das novas tecnologias para desenvolver treinamentos</b>	4	2
Saber elaborar ou auxiliar na elaboração de material de treinamento	4	5
<b>Saber avaliar fornecedores de treinamento</b>	4	2
Saber operar o sistema de registro dos treinamentos	3	3
Saber o assunto que será passado que será passado no treinamento	3	3
Saber avaliar o treinamento	4	4
Saber avaliar se o conteúdo passado no treinamento foi absorvido	4	4
Saber avaliar a capacitação dos ministrantes de treinamento	4	5
<b>Saber administrar os recursos financeiros destinados para os treinamentos</b>	3	2
<b>Atitudes</b>	<b>Nível Desejado</b>	<b>Nível Atual</b>
Ter clareza	5	5
Ter empatia	4	4
Ter capacidade para influenciar	4	4
Ter autoconfiança	4	4

Continua na próxima página

Continuação		
Ser investigativo	3	3
Ter criatividade	3	4
Ser comunicativo	4	5
Ser responsável	4	4
<b>Ter visão estratégica</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Ter objetividade	4	4
Ter desenvoltura	5	5
Ter iniciativa	3	3
Ter pré disposição para aprender	4	5
Ser inovador	3	3
Ter pró atividade	4	5
<b>Ser organizado</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Ter comprometimento	4	4
Ter disciplina	3	3
Ter capacidade analítica	4	4
Ter imparcialidade	3	3
Ser bom ouvinte	4	4

Como se pode observar na tabela cinco acima existe alguns itens que ficaram abaixo do nível desejado e outros acima do nível desejado. Para os itens que ficaram acima do nível desejado, como por exemplo, conhecimento do conceito de competências, saber conduzir dinâmicas, significa que o entrevistado tem uma competência acima do esperado para a cargo dele e se precisar amanhã ou depois, existe um potencial de melhor utilização desta competência.

Se a competência estiver abaixo do nível desejado, como por exemplo, o conhecimento de metodologia de levantamento e análise de custos, deve-se identificar quais ações precisam ser tomadas para que a pessoa possa conquistar a competência necessária. O levantamento de todos os pontos abaixo de necessário foi chamado de elaboração do plano de capacitação.

O plano de capacitação para a função de analista de treinamento encontra-se na tabela seis abaixo (Plano de Capacitação para o Cargo de Analista de Treinamento).

TABELA 6 - PLANO DE CAPACITAÇÃO PARA O CARGO DE ANALISTA DE TREINAMENTO

<b>Conhecimentos</b>	<b>Ações Necessárias</b>
Conhecer técnicas de benchmarking	Identificar literatura sobre este assunto, procurando selecionar os livros e autores que são referência no assunto. Leitura dos livros – tempo estimado – 40 horas. Agendar visitar na empresa de consultoria que está realizando o benchmarking dos indicadores de RH – 4 horas.
Conhecer novas tecnologias de informação (novos recursos tecnológicos)	Formar parceria com área de TI na busca de novas ferramentas e fazer treinamento com as mesmas. Tempo estimado para realizar treinamento e teste com novas ferramentas – 40 horas.
Conhecer meios de comunicação que divulguem o uso de novas tecnologias de informação	Identificar junto com a equipe de TI revistas. Levantar workshops sobre aprendizado em meio eletrônico e à distância. Identificar empresas que façam uso de novos meios de comunicação para treinamento. Tempo estimado de pesquisa 20 horas. Tempo estimado para visitas/participação em eventos – 30 horas. Custo será levantado após definidas quais empresas serão visitadas.
Conhecer metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores	Treinamento de 4 horas na área de Processos de Gestão.
Conhecer metodologia de levantamento e análise de custos	Treinamento de 7 dias nas áreas de custos e contabilidade.
Conhecer processos de pagamento	Treinamento de 2 dias nas áreas financeira.
<b>Habilidades</b>	<b>Ações Necessárias</b>
Saber realizar benchmarking em outras empresas para busca de novas metodologias de ensino	Após leitura dos livros e visita na empresa consultora, superintendência de Pessoas e Processos de Gestão vai definir empresa para realização de benchmarking e acompanhar o desempenho do colaborador.
Saber fazer o uso das novas tecnologias para desenvolver treinamentos	Acompanhamento da superintendência de Pessoas e Processos de Gestão e Tecnologia de Informação sobre a qualidade das idéias desenvolvidas usando novas tecnologias.
Saber avaliar fornecedores de treinamento	Acompanhar o desempenho do colaborador na realização das atividades de avaliação dos fornecedores de treinamento.
Saber administrar os recursos financeiros destinados para os treinamentos	Realizar reunião mensal com o colaborador para identificar como está indo a atividade de controle de despesas e pagamentos, de acordo com o que está previsto em orçamento.
<b>Atitudes</b>	<b>Ações Necessárias</b>
Ter visão estratégica	Realizar reuniões semanais com gestor imediato para desenvolvimento desta atitude.
Ser organizado	Ter treinamento de 5S com gestor de Processos de Gestão e participar de coaching com gestor imediato e gestor de Processos de Gestão para desenvolvimento desta atitude.

Após a execução das ações necessárias há uma etapa de avaliação da eficácia do treinamento, e também deve haver uma nova avaliação de desempenho.

Independente de haverem lacunas entre as competências necessárias e as encontradas, a avaliação de desempenho deve ser realizada periodicamente, e a proposta deste modelo é realizá-la com uma periodicidade de seis meses.

#### 4.1.4 Levantamento do Investimento para Capacitação

Com base no plano de capacitação apresentado podem-se obter os custos para capacitação deste profissional nas competências necessárias.

Na tabela sete abaixo está a descrição das ações a serem tomadas e uma estimativa de tempo e custo para realização das atividades.

**TABELA 7 – CUSTO APROXIMADO PARA CAPACITAÇÃO DO ANALISTA DE TREINAMENTO**

<b>Ações Necessárias para Capacitação de Conhecimento</b>	<b>Descrição dos Custos</b>	<b>Custo Aproximado</b>
Identificar literatura sobre benchmarking, procurando selecionar os livros e autores que são referência. Leitura dos livros – tempo estimado – 40 horas. Agendar visitar na empresa de consultoria que está realizando o benchmarking dos indicadores de RH – 4 horas.	Compra de livros – R\$ 320,00 Tempo de leitura (custo de horas do analista) – 40 horas Visitas a outras empresas – 4 horas + combustível + alimentação	R\$ 770,00
Formar parceria com área de TI na busca de novas ferramentas e fazer treinamento nas mesmas. Tempo estimado para realizar treinamento e teste com novas ferramentas – 40 horas.	Treinamento em novas ferramentas de informática – 40 horas Horas do analista de treinamento	R\$ 1.300,00
Fazer levantamento de novas ferramentas usadas para treinamento nas empresas e tentar agendar uma visita para conhecimento das mesmas. Tempo estimado para levantamento das visitas – 30 horas. Custo será levantado após definidas quais empresas serão visitadas.	Tempo de visita – 30 horas (salário do analista) Custo de deslocamento (combustível + refeição)	R\$ 475,00
Treinamento de 4 horas na área de Processos de Gestão sobre metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores.	Custo do Coordenador de Processos de Gestão – 4 horas Custo do Analista – 4 horas	R\$ 57,00

Continua na próxima página

<b>Continuação</b>		
Treinamento de 7 dias nas áreas de custos e contabilidade sobre metodologia de levantamento e análise de custos	Treinamento com estagiário de custos – 44 horas Treinamento com contador – 44 horas Treinamento com analista financeira – 44 horas	R\$ 1.360,00
Treinamento de 2 dias nas áreas financeira sobre processos de pagamento.	Treinamento com Analista de Contas a Pagar – 16 horas Treinamento com Analista de Tesouraria – 16 horas	R\$ 2.600,00
<b>Ações Necessárias para Capacitação de Habilidades</b>	<b>Descrição dos Custos</b>	<b>Custo Aproximado</b>
Após leitura dos livros e visita na empresa consultora, Superintendência de Pessoas e Processos de Gestão vai definir empresa para realização de benchmarking e acompanhar o desempenho do colaborador.	Tempo de Orientação do gestor imediato – 2 horas	R\$ 60,00
Acompanhamento da Superintendência de Pessoas e Processos de Gestão e Tecnologia de Informação sobre a qualidade das idéias desenvolvidas usando novas tecnologias.	Tempo de Orientação do gestor imediato e TI – 1 horas	R\$ 60,00
Acompanhar o desempenho do colaborador na realização das atividades de avaliação dos fornecedores de treinamento.	Tempo de Orientação do gestor imediato – 1 horas	R\$ 30,00
Realizar reunião mensal com o colaborador para identificar como está indo a atividade de controle de despesas e pagamentos, de acordo com o que está previsto em orçamento.	Tempo de Orientação do gestor imediato – 1 horas	R\$ 30,00
<b>Ações Necessárias para Capacitação de Atitudes</b>	<b>Descrição dos Custos</b>	<b>Custo Aproximado</b>
Realizar reuniões semanais com gestor imediato para desenvolver a atitude de visão estratégica	Tempo de Orientação do gestor imediato – 1 horas	R\$ 30,00
Ter treinamento de 5S com gestor de Processos de Gestão e participar de coaching com gestor imediato e gestor de Processos de Gestão para desenvolvimento desta atitude.	Tempo de treinamento – 3 horas Tempo de Orientação do gestor imediato – 1 horas	R\$ 70,00
<b>Custo total da capacitação R\$ 6.842,00</b>		

A próxima etapa deste plano de capacitação é elaborar o planejamento para realização das ações de capacitação. Neste caso, é importante acertar com cada treinador o conteúdo a ser passado e as competências a serem adquiridas para posteriormente negociar as datas de realização.

Abaixo se encontra a tabela oito com o planejamento da realização das atividades de treinamento e acompanhamento do gestor. Este modelo de tabela pode ser utilizada no dia a dia para acompanhamento da realização das ações de capacitação.



TABELA 8 – PLANEJAMENTO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DO ANALISTA DE TREINAMENTO

<b>Treinamento / Benchmarking</b>	<b>Ministrante</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Data de Realização</b>
Benchmarking	Consultoria de Indicadores de RH	4 horas	Levantar na empresa de consultoria todas as etapas desde o planejamento até a divulgação dos resultados do benchmarking Estadual de Indicadores de RH.	Em negociação
	Empresas que usam novas plataformas de informática	30 horas	Identificar pelo menos 2 empresas que utilizam ferramentas alternativas de informática e levantar como as mesmas utilizam estas ferramentas, ganhos obtidos com este uso e fornecedores que podem ser indicados para desenvolver este trabalho.	Em negociação
Treinamento em TI	Analista de Infra Estrutura	40 horas	Conhecimento e análise das ferramentas disponíveis para treinamento e uso das mesmas em alguma plataforma de teste	Em negociação
Treinamento de Processos de Gestão	Coordenadora de Processos de Gestão	4 horas	Metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores	Em negociação
		3 horas	Treinamento sobre 5S (cinco sentidos da qualidade)	Em negociação
Treinamento em Custos	Analista de Custos	28 horas	Estrutura de centros de custo, apropriação de custos e despesas em centros de custos, formação de custos, rateio e análise de resultado	Em negociação
Treinamento em Contabilidade	Contador	28 horas	Conceitos de débito e crédito, receita e despesa, formação de resultado e lucro, impostos (principalmente os que incidem em nota fiscal de prestação de serviços de treinamento)	Em negociação
Treinamento na área financeira	Analista financeira	16 horas	Fluxo de caixa, contas a pagar e receber, cobrança, negociação de dívidas	Em negociação
Acompanhamento pelo Gestor	Superintendente e Pessoas e Processos de Gestão	2 horas	Domínio da técnica de benchmarking e verificação dos resultados obtidos	Em negociação
		1 hora	Desenvolvimento de novas soluções em Tecnologia da Informação para treinamento	Em negociação
		1 hora	Domínio e uso da técnica de avaliação de fornecedores de treinamento	Em negociação
		1 hora	Controle das despesas e pagamentos de treinamentos e acompanhamento do orçamento para estas atividades	Em negociação
		1 hora	Uso da atitude de visão estratégica na execução dos novos projetos e controles da rotina da área	Em negociação
		1 hora	Uso da atitude de organização nos controles, acompanhamento de projeto e execução das rotinas diárias	Em negociação

Depois de negociadas as datas dos treinamentos e acompanhamentos as ações podem ser executadas.

#### 4.1.5 Capacitação e Avaliação do Resultado da Capacitação

Na tabela oito está o planejamento das ações de capacitação propostas. A realização destas ações deve permitir que o colaborador que atua no cargo de analista de treinamento esteja plenamente competente para a realização de todas as ações designadas ao mesmo, e para a área.

Deve-se acompanhar e anotar todos os treinamentos realizados para posteriormente planejar a avaliação de eficácia dos mesmos. Foi utilizado para elaboração do modelo de avaliação de eficácia um questionário, que se encontra no anexo três – Formulário de Avaliação de Eficácia de Treinamento.

Esta avaliação deve ser aplicada 30 dias após a realização do treinamento pelo gestor imediato, e deve ser preenchida pelo participante do treinamento. Após o preenchimento do formulário, o gestor deve avaliar em conjunto com o seu colaborador se houve consistência nos resultados descritos. Caso o resultado esperado pelo treinamento não tenha sido alcançado, ou tenha sido parcialmente alcançado, devem-se planejar novamente outras ações para aquisição das competências necessárias.

Independente da avaliação da eficácia dos treinamentos realizados, a avaliação de competências deve ser realizada com uma periodicidade de seis meses.

## 5 VALIDAÇÃO DO MODELO E PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A etapa de validação deste modelo deve acontecer em reunião com a Superintendente de Pessoas e Processos de Gestão, o Analista de Treinamento e a Analista de Desenvolvimento de Pessoas, que são as pessoas responsáveis na empresa por cuidar do desenvolvimento e capacitação das equipes de trabalho.

A sugestão de implantação deste modelo é começar com um piloto nas áreas ligadas à Superintendência de Pessoas e Processos de Gestão, que são as áreas de: Treinamento, Desenvolvimento de Pessoas, Administração de Pessoas e Benefícios, Saúde e Segurança do Trabalho e Processos de Gestão.

Esta Superintendência foi escolhida pelos seguintes motivos:

- possui uma equipe menor do que as demais Superintendências e Diretoria;
- possui uma diversidade de atribuições e uma complexidade de competências necessárias;
- têm dentro dela as áreas que posteriormente serão responsáveis por realizar as atividades de avaliação de desempenho, capacitação de equipes entre outras atribuições ligadas a garantia de desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Depois de implantar o projeto nesta Superintendência é recomendável revalidar o modelo sugerido e fazer os ajustes necessários. A intenção desta validação é garantir que o projeto traga resultados consistentes para a empresa.

Os resultados obtidos na implantação do projeto nesta área serão apresentados para a Direção da empresa com objetivo de buscar aprovação para continuidade da implantação dele nas demais Superintendências e Diretorias.

Abaixo se encontra a Figura três - Fluxograma com as Etapas de Implantação do Projeto.

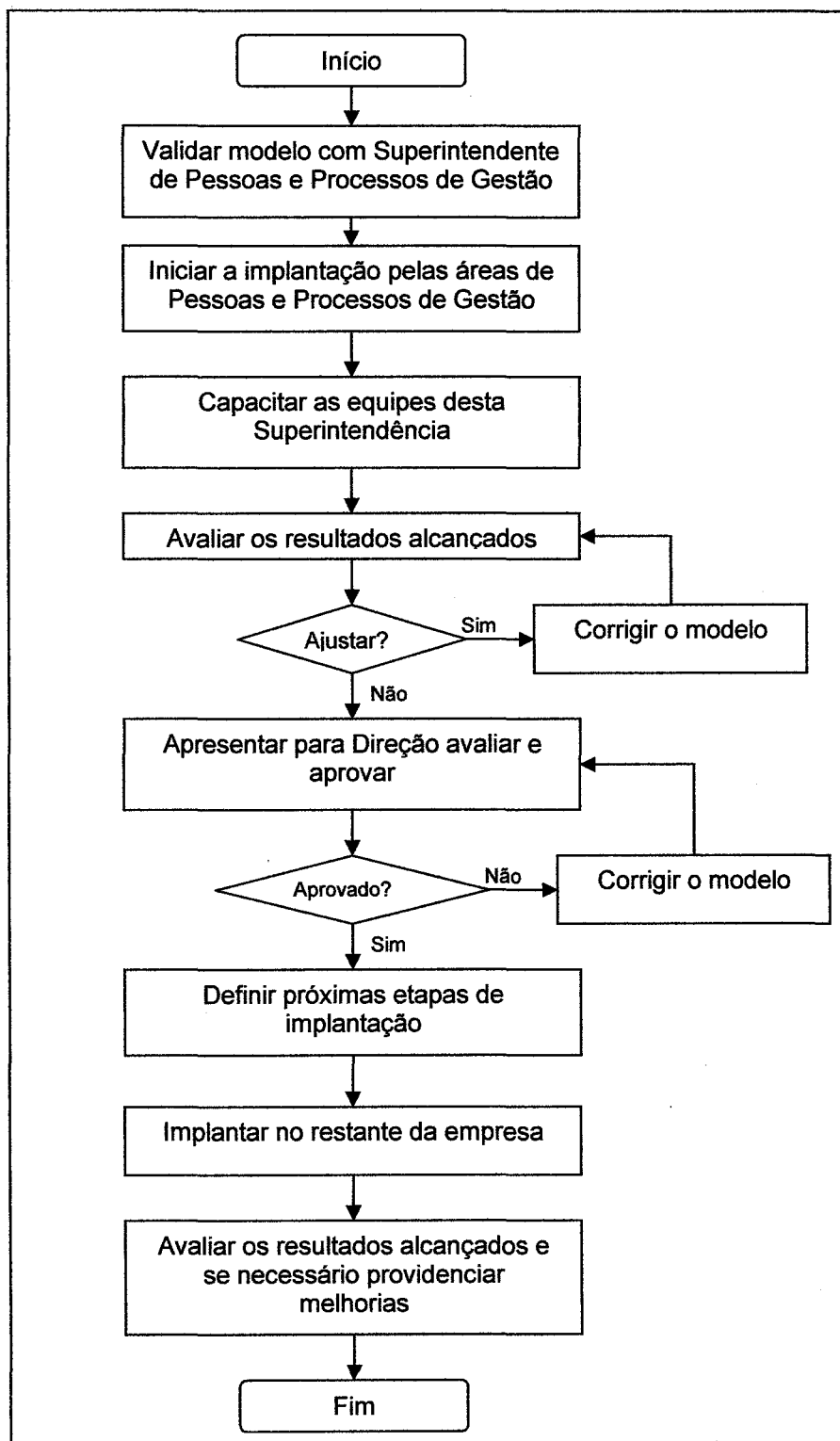


FIGURA 3 – FLUXOGRAMA COM AS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

Na tabela nove encontra-se o cronograma de previsão de implantação de cada uma das etapas acima.

TABELA 9 – CRONOGRAMA DE PREVISÃO DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO NA EMPRESA

<b>Etapa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>	<b>Mês 6</b>
Validar modelo com Superintendente de Pessoas e Processos de Gestão	Responsável por este projeto	X					
Iniciar a implantação pelas áreas de Pessoas e Processos de Gestão	Responsável por este projeto	X					
Capacitar as equipes desta Superintendência	Responsável por este projeto	X	X				
Avaliar os resultados alcançados	Superintendente e responsável por este projeto			X			
Se for necessário, ajustar o modelo	Responsável por este projeto			X			
Apresentar para Direção avaliar e aprovar	Superintendente e responsável por este projeto				X		
Se não for aprovado, corrigir o modelo	Responsável por este projeto				X		
Definir próximas etapas de implantação	Superintendente				X		
Implantar para o restante da empresa	Superintendente e equipe de Desenvolvimento de Pessoas				X	X	X
Avaliar os resultados alcançados e se necessário providenciar melhorias	Superintendente e equipe de Desenvolvimento de Pessoas						X

## **6 LEVANTAMENTO DOS RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO**

O montante de recursos necessários para implantação do projeto foi obtido a partir de uma estimativa de custos levando em consideração o investimento necessário para capacitação do Analista de Treinamento utilizado neste projeto.

Este valor pode ser mais próximo da realidade à medida que o projeto avançar em toda a empresa, pois quando for elaborado o plano de capacitação para todas as áreas, poderemos encontrar necessidades comuns a mais de uma área, e que podem ser supridas simultaneamente.

Se houver necessidade de capacitação para muitas competências distintas na empresa, uma forma de otimizar o investimento necessário é estabelecer prioridades na capacitação das equipes. Para isto, pode-se utilizar como critério de decisão a prioridade e criticidade de uma determinada área em relação ao contato com o cliente ou relevância da área na composição do custo total da empresa.

## 7 CONCLUSÃO

O modelo proposto foi apresentado para a Superintendência de Pessoas e Processos de Gestão e para os responsáveis pela área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Fevereiro deste ano.

A proposta de implantação do modelo de Gestão por Competências foi aceito por todos e houve a inclusão de uma etapa anterior a implantação deste projeto, que é a obtenção de conhecimento sobre o conceito de Gestão de Competências, e para viabilizar e equalizar o conhecimento necessário foi criado um grupo de estudos na área para estudo bibliográfico sobre o assunto.

O grupo de estudos está trazendo um ganho significativo em conhecimento, uma vez que está proporcionando um debate e troca de experiência entre todos os seus integrantes, o que tem se mostrado importante uma vez que está propiciando um alinhamento no conhecimento sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, HUGO PENA; BAHRY, CARLA PATRICIA. **Gestão por Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências**, Revista do Serviço Público: Brasília, ano 2, n. 56, p. 161-178, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, HUGO PENA; GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO; BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO. **Competências Profissionais Relevantes à Qualidade no Atendimento Bancário**, Revista de Administração Pública, vol. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

CARBONE, PEDRO PAULO; BRANDÃO, HUGO PENA; LEITE, JOÃO BATISTA DINIZ. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FISCHER MSc., PROF. JOSÉ CARLOS WENDT. **Avaliação de Desempenho: Método das Escalas Gráficas**, Universidade de Caxias do Sul: Nupra, Administração de Recursos Humanos. Disponível no site: <<http://www.ucs.br/carvi/ccsa/deal/jcwfish/arquivos/RHII>>, data de acesso em: 08/12/2009

O CHA DA COMPETÊNCIA, SITE BLOGATTITUDE. Disponível em: <<http://blogattitude.wordpress.com/2008/04/25/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/>>, data elaboração: 25/04/08, BARBOSA, Everson. Acesso em: 15/09/2009

LODI, JOÃO BOSCO. **A Entrevista**. Teoria e Prática, São Paulo, Pioneira, 1991.

MATTAR, FAUZE NAJIB. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**, vol.1, São Paulo, Atlas, 1996

PIMENTEL, A. Fonseca **Administração de Pessoal – Alguns Aspectos do Treinamento**. Caderno de Administração Pública, volume 5, Fundação Getúlio Vargas: Serviços de Publicações Rio de Janeiro, 1966.

SIMÕES, ARNALDO. **Eficácia nos treinamentos empresariais**. Disponível no site: <[http://www.administradores.com.br/noticias/eficacia\\_nos\\_treinamentos\\_empresariais/13136/](http://www.administradores.com.br/noticias/eficacia_nos_treinamentos_empresariais/13136/)>, data elaboração: 04/12/2007. Acesso em: 12/12/2009.

VIEGAS, WALDYR. **Fundamentos de Metodologia Científica**, Brasília, Paralelo 15, Ed. Universidade de Brasília, 1999.



## **ANEXOS**

**Anexo 1 – Formulário de Descrição de Cargo**

**Anexo 2 – Formulário de Avaliação de Competências e Desempenho**

**Anexo 3 – Formulário de Avaliação de Eficácia de Treinamento**

## ANEXO 1

## Formulário de Descrição de Cargo

Área:

Tipo:

<b>Requisitos de Formação</b>			
<b>Nível de Instrução:</b>			
<b>Experiência:</b>			
<b>Resumo Das Atribuições (para o PPP – Perfil Perfiográfico Previdenciário)</b>			
<b>Variações do Cargo</b>			
<b>Resultados Esperados</b>			
<b>Metas:</b>			
<b>Atribuições do cargo</b>	<b>Conhecimento (Saber)</b>	<b>Habilidade (Saber Fazer)</b>	<b>Atitude (Querer Fazer / Como Fazer)</b>

## ANEXO 2

## Formulário de Avaliação de Competências e de Desempenho

Cargo:

Área:

Data:

## Legenda:

**Conhecimento – Saber**

1. Nenhum conhecimento
2. Pouco conhecimento
3. Conhece
4. Tem muito conhecimento
5. Conhece e ensina

**Habilidade – Saber Fazer**

1. Não demonstra esta habilidade
2. Demonstra pouco desta habilidade
3. Demonstra esta habilidade
4. Demonstra esta habilidade e ensina
5. Demonstra esta habilidade, ensina e melhora

**Atitude – Querer Fazer**

1. Não usa esta atitude
2. Usa pouco desta atitude
3. Às vezes usa esta atitude
4. Muitas vezes usa esta atitude
5. Sempre usa esta atitude

<b>Conhecimentos</b>	<b>Nível Desejado</b>	<b>Nível Atual</b>	<b>Ações Necessárias</b>
<b>Habilidades</b>	<b>Nível Desejado</b>	<b>Nível Atual</b>	<b>Ações Necessárias</b>
<b>Atitudes</b>	<b>Nível Desejado</b>	<b>Nível Atual</b>	<b>Ações Necessárias</b>

**ANEXO 3****Formulário de Avaliação de Eficácia de Treinamento**

Cargo:

Colaborador:

Data Avaliação:

Treinamento Avaliado:

Competência Relacionada:

Resultado Esperado:

1. O treinamento contribuiu de alguma forma em sua mudança de atitude diante dos problemas do seu dia-a-dia? Se sim, cite exemplos, se não, justifique.

2. Que tipos de sugestões para melhorar o seu desempenho e o desempenho do seu departamento você enviou nos últimos 30 dias, como consequência do aprendizado obtido no treinamento?

3. Você mudou nos últimos 30 dias as prioridades das tarefas que você vinha executando, como consequência do aprendizado obtido no treinamento? Cite os casos principais.

4. Você implementou nos últimos 30 dias algum tipo de modificação na rotina do seu trabalho ou do seu departamento que melhorou a produtividade, como consequência do aprendizado obtido no treinamento? Comente as modificações implementadas e se possível, quantifique a redução de custos ou aumento de receita obtida com as modificações.”