

GESTÃO DO CONHECIMENTO PELA MATRIZ DE COMPETÊNCIA

Luciano Fernandes (POLICAMP)

luciano@sejaetico.com.br

Joao Henrique Escamia (POLICAMP)

jescamia@nortegubisian.com.br

Eduardo Guilherme Satolo (POLICAMP)

engproducao@policamp.edu.br

Leandro Tamassia (POLICAMP)

leandrotamassia@uol.com.br

Emilio Mesa Junior (POLICAMP)

emiliomesajr@gmail.com



No contexto corporativo atual, o capital intelectual é um dos recursos que mais agregam valor ao processo e ao produto (seja ele tangível ou intangível). A preocupação com este tema é tão relevante que a norma ISO 9001-2008, a Filosofia Lean Manufacturing e o Modelo de Excelência de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade reservam itens específicos para abordagem desse tema. Impulsionado por esse contexto o presente estudo tem como foco analisar a dinâmica do capital intelectual nas empresas capilarizando seus conceitos entre todos os níveis das organizações, sejam eles, estratégicos, táticos ou operacionais. O resultado deste estudo é um modelo de excelência de gestão do conhecimento na organização bem como a utilização da matriz de competências para auxiliar nessa missão de inovar sempre, com confiabilidade e garantia de que o conhecimento pessoal seja tangibilizado e torne-se também parte da propriedade intelectual da empresa.

Palavras-chaves: Conhecimento, inovação, gestão, competências e qualidade

1. Introdução

O atual ambiente de mercado exige agilidade e altos índices de eficiência e de eficácia para que as empresas atinjam e se mantenham em um patamar de excelência. Como consequência, o fluxo de informações e o conhecimento gerado em sua decorrência são as principais características das atuais sociedades industrializadas. Os ambientes de inovações propiciados por esses mercados são a tônica de nossa realidade. As organizações que pretendem manter-se no mercado não se devem eximir de acompanhar esse processo de inovação (CAMPOS, 1995).

O conhecimento gerado passou a ser alicerçado em novos padrões que alteraram as relações de produção e os processos de trabalho. O trabalho como atividade de linguagem para exprimir experiências adquiridas na sua realização deixa de ser uma sucessão de procedimentos (decisões) ordenados para a produção, e torna-se um processo contínuo de aprendizagem e criação de conhecimento.

Fazer Gestão do Conhecimento é o processo de disseminação do conhecimento organizacional em toda a cadeia de valor da empresa (clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e comunidade), visando alinhar as competências individuais às competências institucionais e transformando o conhecimento em valor agregado aos produtos e serviços da empresa (JÓIA, 2001).

2. Justificativa e Objetivos

O melhor aproveitamento dos recursos humanos e capital intelectual na organização visam ao alto desempenho e sustentabilidade corporativa. Este deve ser alicerçado em programas de excelência de gestão. Observa-se a fragmentação dos objetivos em relação a estes programas os quais são tidos como desconexos entre si.

A nova visão corporativa entende a necessidade de captação do conhecimento no mercado para transformá-lo em valor agregado ao produto final, uma vez que a qualidade estática do produto não é mais um aspecto decisório para o cliente. Este sim, por sua vez busca a confiabilidade que é um aspecto dinâmico do produto, a qual tem como característica intrínseca o conhecimento humano na cadeia produtiva.

Desta maneira então há o desafio de se aprimorar o sistema de gestão do capital humano da organização, para que todo o conhecimento esteja alinhado com os resultados da organização, entendendo a nova visão do mercado.

O modelo de gestão abordado neste trabalho traz uma visão sistêmica da gestão do conhecimento por intermédio dos critérios de excelência avaliados pelo Prêmio Nacional da Qualidade - 2010, os quais denotam a utilização dos conceitos estabelecidos na filosofia Lean (8º desperdício), conceitos de identificação das competências utilizados na área dos recursos humanos (CHA) e as ferramentas gerenciais de desenvolvimento do capital humano sugeridas para o atendimento ao item 6.2.2 da ISO 9001:2008. Este modelo permite que as informações e o conhecimento “capilarizem” entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais da organização, gerando o aprendizado organizacional através do pensamento sistêmico agregando valor para o cliente e para a sociedade.

3. Conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (2003):

”O conhecimento é uma mistura de valores, experiências, informações a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações não está somente em documentos e normas mas também nas rotinas, nos processos e nas práticas organizacionais”

Como é tácito o conhecimento é difícil de ser mensurado ou mesmo identificado, muitas vezes o detentor de tal não consegue expressar qual o nível de informação estruturada foi absorvido e processado, e isso muitas vezes está intrínseco a uma atividade, processo ou produto.

3.1. A importância do conhecimento no mundo corporativo:

O **conhecimento do negócio** e o **conhecimento do mercado** são importantes para que uma organização saiba sobre o seu estado, seu poder de fogo, sobre quais são os seus pontos fortes e fracos e também como é seu mercado, como são seus clientes, fornecedores e seus concorrentes.

3.2. O conhecimento do negócio:

É o conhecimento de tudo aquilo que influencia diretamente as operações de um determinado negócio, seus pontos fortes, seus potenciais de melhoria e a influência de seu capital intelectual nos processos e operações (SVEIBY,2000). Conforme tabela 1 o conhecimento passou a ser o principal ativo das empresas.

<i>Item</i>	<i>Era Industrial</i>	<i>Era do Conhecimento</i>
Pessoas	Geradores de custos e recursos	Geradores de receita
Fonte de poder dos gerentes	Nível Hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários x capitalistas	Trabalhadores do conhecimento x gerentes
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas tangíveis
Gargalos da produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo da Produção	Direcionados pelas máquinas; sequencial	Direcionado pelas ideias, caótico
Conhecimento	Ferramenta ou recurso como outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado	Decorrentes, em grande parte, dos ativos tangíveis	Decorrentes, em grande parte, dos ativos intangíveis

Fonte: Adaptado de Sveiby, K.E., The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge based Assets; Berret apud Terra 2000 p. 46

Tabela 1 – Evolução do conhecimento

Algumas perguntas precisam ser levadas em consideração quando se dispõe a analisar, trabalhar e investir no conhecimento do negócio.

- a) Como mapear o conhecimento existente na empresa?
- b) Onde se encontram as *expertises* e habilidades centrais da empresa?
- c) Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos colaboradores?
- d) Como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e experiências?

- e) Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual. Entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização técnica?
- f) Como utilizar os investimentos em tecnologia para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo, dados e informações?
- g) Como incentivar e premiar o compartilhamento do conhecimento e desencorajar o isolamento e retenção do mesmo pelos indivíduos?

3.3. O conhecimento do mercado

Já o conhecimento de mercado abrange o conhecimento de si em relação aos clientes, fornecedores e concorrentes. Segundo Porter (2004), os fatores que compõem o conhecimento do mercado são identificados nas forças que dirigem a concorrência na indústria:

Com relação aos clientes: ter a ideia do negócio perante os seus clientes.

Com relação aos concorrentes: ter a vista detalhada do negócio em relação ao público alvo, levando em conta como também estão os que competem pelo mesmo cliente.

Com relação aos fornecedores: ter conhecimento dos processos pelos quais os fornecedores geram os produtos ou serviços por eles oferecidos.

Com relação aos entrantes: As organizações que estão diversificando sua participação no mercado com aquisições de outras empresas, se aproveitando dos ativos intangíveis e *know-how* já existentes para reduzir os custos de adaptação ou de modificação.

Com relação aos produtos substitutos: As organizações estão competindo amplamente através dos produtos substitutos, que são mais atrativos e alternativos aos existentes, em virtude do alto valor agregado de conhecimento, pesquisa e desenvolvimento em relação ao desempenho e custo.

Ter conhecimento do mercado levando em consideração todas essas premissas gera robustez de atuação perante os clientes e ajuda a solidificar os planejamentos estratégicos de cada corporação.

De acordo com Campos (1995), “o conhecimento compete nas prateleiras, haja vista a influência do capital humano nos processos para geração de produtos e serviços,” é evidente nos dias atuais que essa afirmação tem espaço cada vez maior dentro da concepção de estratégia corporativa e sua gestão torna-se cada vez mais necessária e vantajosa.

4. O capital intelectual

Segundo Santiago Júnior (2007) o capital intelectual pode ser definido como um novo conceito administrativo que coloca o conhecimento acima de qualquer bem material.

O capital intelectual é a principal fonte de riqueza tanto das organizações quanto dos indivíduos. Porque é ele que vai indicar as tendências, oportunidades (ou ameaças), capacidade de inovação e crescimento de uma empresa ou carreira.

O valor financeiro de uma empresa registrado nos relatórios contábeis reflete o custo dos bens tangíveis, mas não consegue mensurar o valor intrínseco do ativo intangível, tampouco sua importante contribuição como fator propulsor da competitividade da empresa.

4.1 Formação e composição do capital intelectual

O capital intelectual de uma organização é constituído por patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e toda sua experiência.

Este entendimento é fundamentado a partir de alguns conceitos:

- Capital intelectual: Por meio da capacidade de criar, indica a possibilidade de ganhos futuros sob o ponto de vista humano;
- Capital humano: Concerne às experiências e valores dos funcionários contemplando as capacidades, habilidades, investimentos em treinamento e programas de capacitação dos colaboradores;
- Capital estrutural: Diz respeito ao valor da base de dados da organização, o qual permanece sempre que os colaboradores deixam a empresa;
- Capital organizacional: Abrange os pontos fortes e inovadores na empresa e a capacidade dela em criar valor;
- Capital de inovação: Considera a propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, como conhecimento e segredos industriais;

4.2. O capital intelectual e o capital humano

Segundo a *International Federation of Accounts* IAFC (1998), considerando o balanço patrimonial, ativos humanos e intelectuais da empresa são fundamentados em conhecimento que, potencialmente, tem condições de produzir um fluxo futuro de benefícios para a empresa.

Para Padovese (2000), os elementos que compõem o capital intelectual sob a ótica dos ativos humanos são:

- Conhecimento (*know-how*);
- Educação;
- Qualificação vocacional;
- Conhecimento relacionado ao trabalho;
- Competências relacionadas ao trabalho;
- Inovação, empreendedorismo, habilidades reativas e proativas de mudanças.

4.3. Mensuração do capital intelectual e capital humano

O desafio da medição começa no reconhecimento de suas principais dificuldades. Embora algumas empresas atribuam à existência de atividades voltadas para a mensuração do capital humano, de forma objetiva, este tem sido o principal obstáculo para que as organizações façam os devidos investimentos para tornar a gestão do conhecimento uma das verdadeiras vantagens competitivas.

Conforme Bukowitz e Williams (2002), o sistema de mensuração do capital intelectual sob a ótica do capital humano, quando operacionalizado, necessita seguir alguns princípios e táticas operacionais, conforme as linhas de orientação traçadas no planejamento estratégico da organização, sendo estas:

- Avaliar objetivos e resultados (estabelecer objetivos e medir resultados);
- Tendências (mostram o processo ao longo do tempo);
- Vetores e Velocidade (mostram uma direção para um objetivo e velocidade em que este objetivo está sendo alcançado);
- Fácil de entender (estar claro como todas as medidas são calculadas).

4.4. Indicadores para mensuração do capital intelectual e capital humano

Conforme Bukowitz e Williams (2002), o capital intelectual particularizado através do capital humano pode ser também mensurado por meio de indicadores utilizados como agentes a fim de atender a objetivos definidos:

- Porcentagem de empregados com formação superior ou nível médio de todos os empregados (Agente para capacidade de pensamentos inteligentes);
- *Turnover* de pessoal experiente (Agente para a estabilidade da base de conhecimento);
- Nível médio de experiência, número de anos com a organização, na profissão (Agente para profundidade da base de conhecimento);
- Satisfação do empregado (Agente de potência do relacionamento com a organização, comprometimento com o compartilhamento do conhecimento);
- Custos de treinamento e educação por empregado (Agente para investimento na transferência formal ou explícita do conhecimento);
- Valor agregado por empregado (Agente para medida resultante que, pelo menos em parte, deriva da alavancagem do conhecimento).

4.5. Gestão do capital humano, disseminação, reconhecimento e recompensas

Segundo Santiago Júnior (2007), a partir do momento em que a inteligência, o conhecimento e a liberdade de ação dos colaboradores são solicitados, não apenas bem-vindos, é que a necessidade de um conhecimento organizacional coletivo passa a ser fator crítico de sucesso da empresa, os esforços individuais devem ser reconhecidos e devidamente premiados, dentro de uma política de incentivos que também precisa ter critérios claros e objetivos para a indicação dos colaboradores que mais têm contribuído para as atividades voltadas para a gestão do conhecimento.

5. Modelo proposto para Excelência da Gestão do Conhecimento

O modelo de gestão proposto integra todas as questões que baseiam o alto nível de desempenho das corporações. Esses por sua vez são os atuais responsáveis por reduzir desperdícios, aumentar o desempenho das equipes, aproveitar melhor o capital humano através do conhecimento de cada indivíduo e por fim, alinhar toda a gestão da empresa com os conceitos inovadores de excelência e qualidade elevando a gestão corporativa a níveis de classe mundial. A “capilarização” dos conceitos e diretrizes deve ser total, ou seja, ela deve acontecer por todos os níveis, sendo esses táticos, operacionais ou estratégicos. Os conceitos que regem esse modelo são (figura 1):

- CHA: O conhecimento humano disponível no mercado tem sua captação e manutenção com base nos conceitos do CHA (conhecimento, habilidade e atitude) de acordo com o nível organizacional que se busca o profissional.
- Filosofia Lean: Trabalha para que se enxuguem os desperdícios e principalmente os de conhecimento
- Prêmio Nacional da Qualidade: Dá os parâmetros de excelência e qualidade em gestão trazendo as inovações e atualizações do mercado buscando o conceito de classe mundial
- ISO 9001-2008: Estabelece os padrões que devem balizar a gestão pela qualidade.
- Matriz de competências: Ferramenta de gestão das competências para a função exercida na organização através do desenvolvimento do conhecimento habilidades e atitudes.

5.1. Gestão do capital humano por competências

- Atua no desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e atitudes (comportamentos) requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização.
- Também busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais e define os padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento.

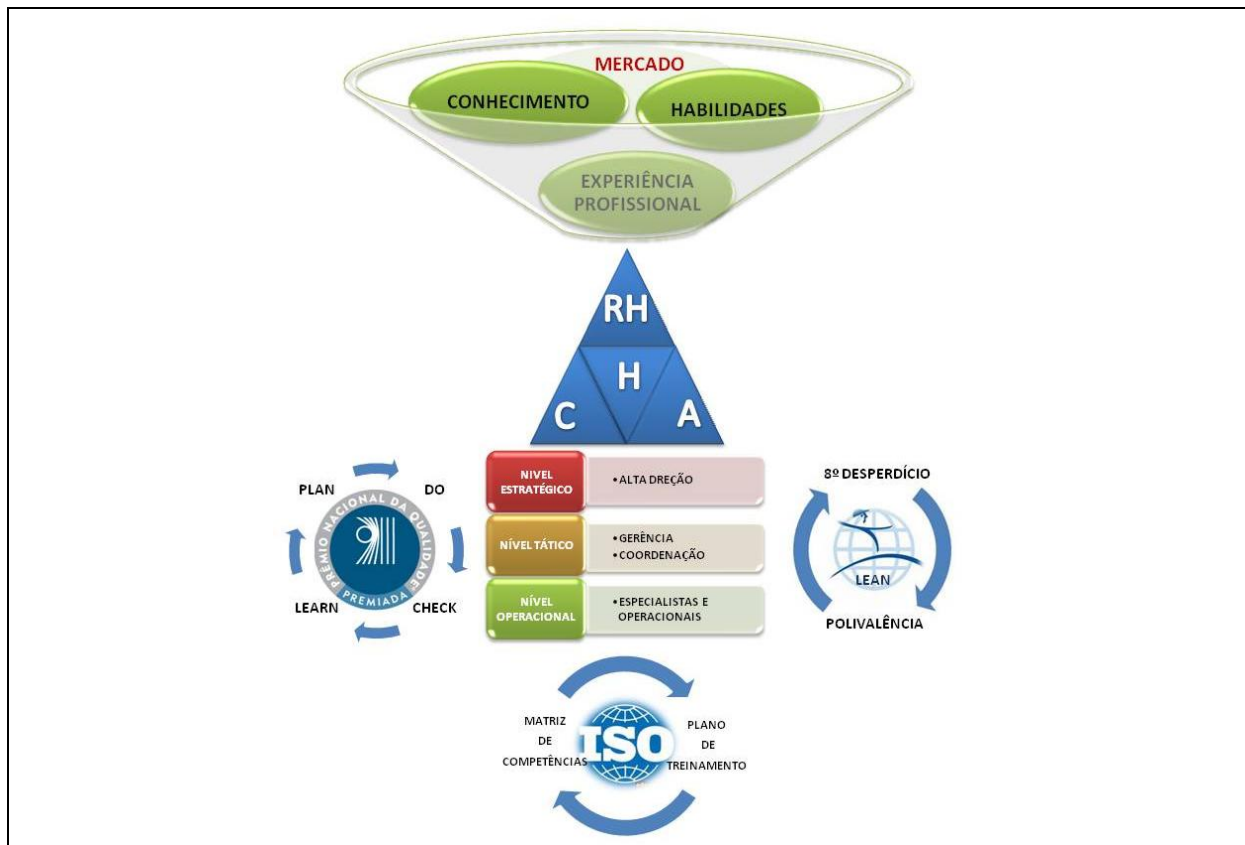


Figura 1 – Modelo de excelência para gestão do conhecimento nas organizações (elaborado pelos autores)

A concepção expressa a partir do ideograma CHA é uma maneira de se procurar definir o sentido de competência a partir de um referencial no qual ela possa ser mensurada (GRAMIGNA,2002).

O **C** significa *conhecimento* sobre um determinado assunto. *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. É o **saber fazer**.

O **A** significa *atitude* assertiva e pró-ativa. É o **querer fazer**.

Cabe à área de recursos humanos assumir a função de consultoria quando apóia tecnicamente os diretores e gerentes nos assuntos relativos ao RH para que eles possam montar os seus “Planos de Ação”.

Para que se possa buscar a excelência das organizações é preciso que toda a base seja sólida e para isso é importante que o trabalhador que venha a fazer parte do quadro de uma organização já seja captado com os requisitos mínimos para a busca da excelência, procurando sempre os níveis de mundiais de qualidade.

5.2. Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)[®]:

O Prêmio Nacional da Qualidade tem como objetivo reconhecer a excelência de gestão das organizações participantes. O mesmo foi criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), organização sem fins lucrativos, fundada por empresas privadas e públicas para administrá-lo.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG[®]) é baseado nos alicerces da Gestão Classe Mundial e colocado em prática através de oito critérios:

- Liderança;
- Estratégia e planos;
- Clientes;
- Sociedade;
- Informações e conhecimento;
- Pessoas;
- Processos;
- Resultados.

Os fundamentos são descritos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações específicas que serão agrupadas nos oito critérios do modelo (MEG[®]). A melhor descrição para este modelo é o PDCL (Plan, Do, Check, Learn).

Para realizar a etapa de Planejamento (P) do ciclo PDCL, a liderança recebe as informações, estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando a cultura de excelência na organização. Os líderes formulam as estratégias para determinar a posição competitiva da organização.

Na efetivação da etapa Execução (D) a organização deve planejar e controlar custos e investimentos e dessa maneira seus riscos financeiros são quantificados e monitorados.

Na consolidação da etapa Controle (C) são medidos os resultados em relação à situação econômico-financeira; clientes e mercado; pessoas; sociedade; processos e fornecedores.

Os resultados obtidos nas etapas Planejamento (P), Execução (D) e Controle (C), retornam à organização em forma de informação e conhecimento. Essas informações refletem a inteligência da organização tornando viável a análise do desempenho e a realização das ações necessárias, em todos os níveis. Fecha-se assim o ciclo do PDCL com a etapa Aprendizado (L).

No critério Informações e conhecimento, o item 5.2 (PNQ)[®], Ativos intangíveis e conhecimento organizacional evidencia a preocupação em identificar os ativos intangíveis que mais agregam valor ao negócio, gerando um diferencial competitivo para a organização.

No critério Pessoas, o item 6.2 (PNQ)[®] engloba a capacitação e desenvolvimento. Nesse critério verifica-se que existe uma preocupação de promover a melhoria do desempenho alinhado à eliminação do desperdício do conhecimento humano.

5.3. A filosofia Lean e a eliminação do desperdício de conhecimento

Alukal (2003) diz que o Lean colabora para que as corporações reduzam seus custos, tempos de ciclo e atividades desnecessárias que não agregam valor, resultando em uma empresa mais competitiva, ágil e que atende rapidamente ao mercado. Atendendo ao anseio de padronização citado por estudiosos como Deming e Juran sempre no intuito de gerar robustez no alcance dos objetivos.

5.3.1. Desperdício de capital intelectual (8º MUDA)

Atualmente, integrou-se ao Lean este oitavo desperdício. Significa não aproveitar a capacidade intelectual dos funcionários na identificação de oportunidades de melhoria, indiferentemente de sua função dentro da organização. Bem como o mau aproveitamento do capital intelectual do colaborador em determinado processo ou função. A sua redução resulta sempre em melhoria do desempenho das equipes haja vista introduzir aspectos importantes tais como rotatividade de atividades, inovação e melhorias além do maior valor agregado ao produto através do conhecimento.

Eliminar o desperdício de conhecimento, aproveitando melhor o capital intelectual das empresas através de um aproveitamento melhor do capital humano individual, significa organizar o trabalho alinhando o mesmo à estratégia das empresas que buscam ser enxutas e excelentes no que tange à sustentabilidade corporativa. As empresas podem ganhar mais ou perder menos se conseguirem gerir esse ativo intangível e estrategicamente importante.

5.3.2. A polivalência como ferramenta para eliminação do desperdício de conhecimento (8º Muda)

Ao gerar-se a rotatividade nas funções de uma pessoa dentro de seu ambiente de trabalho a sinergia dos trabalhadores com o processo aumenta, a produtividade aumenta e em paralelo a empregabilidade também aumenta.

Benevides (2009) observa que a polivalência adiciona ao processo melhoria e inovação pois as experiências e habilidades são diferentes para cada indivíduo e a interação entre os pares gera uma troca maior de conhecimento inferido ao processo. Refere-se sobre a polivalência como ferramenta para aumento de flexibilidade, qualidade e produtividade, uma vez que estão relacionadas diretamente com o melhor aproveitamento do capital humano para a geração de valor para o processo e para o cliente. Por fim a polivalência além de estar alinhada às filosofias de redução de desperdício e alta produtividade ainda está ligada às questões de saúde laboral e ergonomia, haja vista que a mesma diminui os distúrbios osteomoleculares relacionados ao trabalho(DORT).

- **Fatores que dificultam a implantação da polivalência nas empresas:** Os fatores que complicam ou impedem a implementação são a falta de tempo disponível para treinamento, a inadequação da organização em relação às funções exercidas, dificuldades de manutenção das políticas de segurança e aspectos culturais da organização. Algumas questões sindicais também geram dificuldades para a implementação do conceito de colaborador polivalente.
- **Fatores que podem facilitar a implementação da polivalência nas empresas:** Alinhar o conceito de multifuncionalidade a uma premiação motiva o trabalhador a adquirir novos conhecimentos. Alinhar com o plano de carreira também facilita a implementação pois além da evolução dentro de uma política de cargos e salários o colaborador aumenta sua empregabilidade através do avanço em sua carreira.

Inserir o conceito de polivalência dentro da corporação sem uma metodologia de incentivo e de controle pode ser traumático do ponto de vista legal e produtivo, pelo fato de ser essa

considerada como um paradigma para determinadas organizações. Por isso é interessante alinhar o referido conceito com a matriz de competências da ISO 9001-2008 garantindo assim uma forma sedimentada de efetuar o controle desse conceito no dia a dia.

5.4. Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 e a Gestão das Competências

A International Organization for Standardization (ISO) convencionou a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização. A promoção e adoção de uma abordagem de processo é o foco da norma, para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente pelo entendimento aos requisitos do próprio cliente.

Como requisito geral a norma ISO 9001:2008 estabelece que a organização deva identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização, ou seja, nos processos estratégicos, táticos e operacionais. Também a organização deve assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos.

Para a gestão dos recursos humanos e capital intelectual da organização a norma ISO 9001:2008 reserva um item específico para delinear as atividades necessárias que contribuirão para o aumento da eficácia dos processos através da competência do pessoal.

O item 6.2.2 da ISO 9001:2008 declara a obrigatoriedade da organização em determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto, seja ele tangível ou não. O mesmo informa que a organização deve fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer a essas necessidades de competência. A comprovação e a evidência desta gestão devem ser observadas por intermédio da aplicação e manutenção dos registros apropriados de educação, treinamento, habilidades e experiência.

6 Matriz de competências

Competência é definida como um conjunto individual de competências e habilidades que são mensuráveis e observáveis. Estes são classificados em três dimensões: funcional, gerencial e comportamental.

Como regra geral, a matriz de competências deve ser capaz de identificar as diversas competências de seus colaboradores (função operacional), das gerências (função tática) e alta administração (função estratégica).

6.1 O que é uma matriz de competências?

Uma matriz de competência é uma ferramenta, através da qual, as competências de uma pessoa são avaliadas. É usada como um meio, para definir as competências necessárias para uma determinada posição, bem como uma ferramenta para ajudar a identificar os indivíduos mais adequados para o trabalho. A mesma enfoca três aspectos do perfil do colaboradores, para determinadas funções, que são: funcional, gerencial e comportamental.

Funcional: Refere-se às competências técnicas ou habilidades que seriam necessárias para que um profissional realize seu trabalho. Isto varia, dependendo do trabalho.

Gerencial: Refere-se à habilidade de trabalhar produtivamente com outras pessoas. Esta pode ser classificada em: organizacional, relacionados à pessoa e o papel da liderança. Isso inclui vários aspectos, tais como, gestão do tempo, a equipe de desenvolvimento, tomada de decisões, comunicação, delegação e gestão de recursos.

Comportamental: Refere-se ao interpessoal e às "pessoas" as habilidades de um indivíduo. Este é o lugar onde *soft skills* (habilidades sociais no trabalho) de uma pessoa são

categorizados. Tais competências como liderança, trabalho em equipe, motivação, adaptabilidade, comunicação, orientação para o trabalho, iniciativa e dinamismo, entre outros.

6.2 Como fazer uma matriz de competência

Uma matriz de competência pode ser personalizada, dependendo do tipo de organização ou empresa, mas estas são as diretrizes gerais que devem conter em uma matriz .

- a) Desenvolver uma lista de todas as competências necessárias que os colaboradores, nas funções estratégicas, táticas e operacionais, precisam para que a organização atinja seus resultados com êxito. Naturalmente, estes têm de ser alinhados com os objetivos da organização, visão, missão, bem como as estratégias.
- b) Baseando-se na lista de competências, classificá-los como: funcional, gerencial e técnico. Depois de ter feito isso, identificar o nível de proficiência. Isso pode ser no seguinte formato:
 - Aprendiz/Novato (Junior)
 - Experientes (Pleno)
 - Qualificados (Senior)
 - Especialista (Especialista)
 - Definir estes níveis de proficiência com base nos requisitos da sua organização.
- c) Então, logo que tiver as categorias e níveis de proficiência identificados, determinar o nível de proficiência de cada competência exigida para um cargo específico. Isto deve ser feito para todas as posições na organização, e este processo é também designado como o mapeamento de competências.

Mapeamento de competências é um processo que é usado ao lado da matriz de competência. Em essência, a matriz é a ferramenta e o mapeamento é o processo.

Comparando as competências preestabelecidas “competência ideal” para os quesitos propostos pela organização, pode-se determinar os “gaps”, ou seja, a distância real entre aquilo que a organização entende e deseja como excelência e, como ela se encontra no momento, em função do resultado das avaliações feitas com os funcionários.

Uma vez identificado o nível de competência de cada indivíduo, destacam-se quais dessas competências são necessárias para executar com êxito um trabalho ou função.

Para fazer isso, precisa-se "dissecar" o emprego ou função em categorias (funcional, gerencial e comportamental) e determinar que aspectos dessas categorias são mais necessários para alcançar um desempenho superior.

6.3. Benefícios de se ter uma matriz de competência

Por meio desta estratégia de avaliação, a organização será capaz de:

- a) Permitir ao colaborador a clara compreensão do seu plano de carreira.
- b) Identificar as áreas em que a organização tem necessidade de formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos.
- c) Aumentar a cinergia da equipe, pois permite ao colaborador saber quais são as tarefas que ele deve trabalhar e saber quais as tarefas que precisam de ajuda dos outros.

- d) Identificar quais *soft-skills* (habilidades) o colaborador possui ou não no momento, porque estes podem ser identificados nos aspectos comportamentais da matriz de competência.
- e) Conhecer os objetivos da organização, os quais o colaborador deve trabalhar no sentido de desenvolver um conjunto de expectativas do que ele precisa aprender.
- f) Identificar quem está melhor qualificado para uma determinada função, otimizando o posto de trabalho.
- g) Identificar quais as áreas que são altamente eficazes e que áreas a organização precisa melhorar, inclusive suas habilidades sociais.

7. Desenvolvendo competências através dos treinamentos

Para Juran (1992), o ideal para programa de treinamento em uma empresa é incluir toda a hierarquia administrativa e operacional, começando pelo primeiro escalão. O treinamento para executivos de nível superior deve englobar todas as atividades na empresa, mas, acima de tudo, mostrar exatamente qual o papel que a gerência de nível superior deve assumir no programa como um todo. Os treinamentos para os executivos, funções estratégicas, devem ter o conteúdo estabelecido alinhado com as metas da empresa. Conseqüentemente o treinamento deve ser orientado para resultados, e não para técnicas.

Os treinamentos para a gerência de nível intermediário, função tática, devem cobrir um vasto campo de responsabilidades, padronizado, abordando estudos de casos, planos de aperfeiçoamento concernentes a programas de gestão e aos resultados que o departamento deve apresentar. Também o treinamento deve incluir uma sistemática de projetos, condução de reuniões em equipe, dinâmica de grupo e solução de problemas.

Os treinamentos para supervisores e especialistas, função operacional, devem ser direcionados para os aspectos de utilização das técnicas de planejamento, levantamento de custos, tecnologia de trabalho, controles estabelecidos, procedimentos, resultados e metas. Este modelo requer interação entre os participantes, que visa promover a facilitação entre as áreas.

Segundo Campos (1995), existem dois modelos para o desenvolvimento das atividades de treinamento no trabalho (*On the Job*):

a) Rotação (Mostre e Fale):

Neste modelo participam a figura do veterano e a do novato; o veterano devidamente certificado na função conduz o trabalho, explicando ao novato e respondendo a perguntas; o novato tenta fazer o trabalho sozinho; o veterano comenta o desempenho e repete-se o ciclo até a aprovação final da tarefa proposta.

b) Estabelecimento de Metas Desafiadoras (Meta e Suporte):

Estabeleça a meta; deixe a pessoa propor o método para atingi-la; dê suporte e *feedback* à equipe. Segundo este modelo o desafio leva a pessoa a procurar os recursos de conhecimento e de habilidade necessários para resolvê-lo.

Não existe consenso quanto ao que constitui um *budget* padrão para treinamento. Alguns executivos propõem o uso de um orçamento equivalente a 10% do custo da não qualidade. Esta proposta tem certa lógica subentendida, mas não há nenhuma experiência que a comprove.

As variáveis que devem ser consideradas para se determinar as prioridades de treinamento são: divisões entre centro de custos, níveis múltiplos de gerentes, tipos múltiplos de

especialidade técnica, localidades múltiplas (fábrica, laboratórios e escritórios), departamentos funcionais múltiplos, rotatividade de mão de obra, reciclagem e polivalência.

8. Considerações Finais

Este trabalho apresentou a proposta de um modelo para estruturação e gestão do conhecimento organizacional, enquanto recurso patrimonial da empresa, com a proposta de alinhamento dos programas e modelos de gestão do conhecimento descritos no modelo de excelência de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade, nos conceitos de eliminação de desperdícios (8º desperdício) da filosofia Lean Manufacturing, nos conceitos de retenção e captação de recursos humanos do ideograma CHA (competência, habilidade e atitude) e da visão contemporânea de como são tratados estes conceitos e diretrizes de modo sistêmico através da utilização da matriz de competências e plano de treinamento da norma para sistemas de gestão da qualidade ISO 9001:2008.

O modelo concebido, visa obter a excelência no método de gestão do capital humano e do conhecimento como ativo intangível das organizações.

Também sugere a aplicação da matriz de competências como ferramenta organizacional para gestão do capital humano e intelectual através do desenvolvimento do conhecimento específico da função, holístico, corporativo e estratégico de forma a mitigar a incerteza do nível operacional em relação aos objetivos da corporação. Tornando a velocidade na compreensão e aplicação efetiva destes como fator competitivo e de sustentabilidade corporativa.

Gerenciar o conhecimento através da sistemática apresentada pode promover o aumento da taxa de inovação dos processos e produtos dentro de uma organização, uma vez que o indivíduo é estimulado a aprender continuamente. A interação proposta, pelo modelo sugerido, entre o mapeamento e a matriz de competências, promove a identificação das expertises que agregam valor ao produto gerando a propriedade intelectual da empresa através do conhecimento bem como outros ativos e valores intangíveis.

Como continuação dos estudos, é sugerida a condução de estudos práticos, que demonstrem qualitativamente e/ou quantitativamente os benefícios da aplicação do modelo.

Referências

ABNT NBR ISO 9001:2008, Associação Brasileira de Normas Técnica, Sistemas de gestão da qualidade ,ICS 03.120.10, ISBN 978-85-07-01100-2, 2ª edição, 28/11/2008, válida a partir de 28/12/2008

ALUKAL, G. Create a Lean, Mean Machine. Revista Quality Progress. April, 2003.

BENEVIDES, S. A. A polivalência como ferramenta para a produtividade. Disponível em:
http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/595112.html Acesso em: 20 nov. 2010

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para empresa. São Paulo: Bookman, 2002.

CAMPOS, V. C. O valor dos recursos humanos na era do conhecimento Belo Horizonte, MG : Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995

DAVENPORT; P. Conhecimento empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual – Métodos e aplicações praticas. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2003. p. 6-10.

FNQ. Critérios de Excelência 2010. Disponível em:
http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/Criterios_Excelencia.pdf Acesso em: 13. Out. 2010

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo, MAKRON Books 2002.

IFAC, International Federation of Accounts, 1998, <http://www.ifac.org/> Acesso em 28/08/2010.

JOIA, L. Medindo o capital intelectual. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41 n.2 p.54-63, 2001.

JURAN, J.; GRZYNA, F. – Controle da Qualidade HAND BOOK vol.II, 3. ed.São Paulo:Makron Books do Brasil, –1992.

MIRSHAWAKA, V- Deming a Vez do Brasil – Implantação da Qualidade e da produtividade pelo método. 2. ed.São Paulo:Makron Books do Brasil,1990.

PADOVESE, C. L. Aspectos da gestão econômica do capital humano. Revista de contabilidade CRC/SP, São Paulo, n.14, dez. 2000_ referenced by Santiago júnior 2007.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.

SANTIAGO, J.R.S : SANTIAGO JR, J.R.S. Capital intelectual. O grande desafio das organizações. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

SENGE, P. M. et al. A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SVEIBY, K.E., The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge based Assets; Berret apud Terra 2000 p 46.

WOMACK, J.P. ; JONES, D. T. A mentalidade enxuta nas empresas, Lean Thinking. Ed. Campus, 2000.