

i. GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA A UMA INDUSTRIA FARMACÊUTICA

O CASO GLAXOSMITHKLINE

ALEX DA SILVA NISMACHIN

ALEXANDRE BRASIL AMARAL DOS SANTOS

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE **ESPECIALISTA** EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D. Sc.

Elizabeth Gomes, M.Sc.

Doris Fonseca, Esp.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JULHO DE 2002

ii. SANTOS, ALEXANDRE BRASIL AMARAL DOS;
NISMACHIN, ALEX DA SILVA.

Gestão do Conhecimento Aplicada a uma
Indústria Farmacêutica: O Caso GlaxoSmithKline.
[Rio de Janeiro] 2002.

X, xxp. 29,7cm (COPPE/UFRJ, Especialização,
Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento,
2002)

Projeto Final – Universidade Federal do Rio de
Janeiro, COPPE.

1. Páginas Amarelas

I. COPPE/UFRJ II.Título (Série)

iii. AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Gostaríamos de agradecer a Deus, em primeiro lugar, pela oportunidade de fazer parte desta pós-graduação, bem como ter incrementado nossos conhecimentos e ter conhecido pessoas tão interessantes ao longo deste um ano.

Agradecemos às nossas famílias e namoradas, que durante este período, nos incentivaram e souberam compreender nossa ausência nos finais de semana.

Dedicamos um obrigado especial à Elizabeth Gomes, Marcos Cavalcanti e a todos os professores que ministraram aulas em nossa turma MBKM4.

Aproveitamos para agradecer ao Charles Goldenzon, Soraya Nogueira, Edinilson Oliveira, Alexandre Moore e Margaret Arruda, pela colaboração e apoio ao nosso projeto.

iv. Resumo do **Projeto Final** apresentado a COPPE / UFRJ como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de **Especialista** em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA A UMA INDUSTRIA FARMACÊUTICA:

O CASO GLAXOSMITHKLINE

ALEX DA SILVA NISMACHIN

ALEXANDRE BRASIL AMARAL DOS SANTOS

Julho / 2002

Orientadora: Elizabeth Gomes

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho de Gestão do Conhecimento tem como finalidade fornecer uma ferramenta chamada “Páginas Amarelas” no núcleo “Global Supply Network” (GSN) ao Departamento de Recursos Humanos da Industria Farmacêutica Glaxo SmithKline (GSK).

O projeto engloba as seguintes fases: Análise Estratégica da Empresa, Elaboração de Mapas de Competências de determinados colaboradores, Identificação de Lacunas (“GAPS”) do Conhecimento e Preparação de Planos de Ação.

v. Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ as part of the Requirements to obtain the degree of Specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence.

KNOWLEDGE MANAGEMENT APPLIED INTO A PHARMACEUTICAL INDUSTRY:

THE CASE GLAXOSMITHKLINE

ALEX DA SILVA NISMACHIN

ALEXANDRE BRASIL AMARAL DOS SANTOS

July / 2002

Advisor: Elizabeth Gomes

Department: Industrial Engineering

This Knowledge management paper has the purpose of supply a tool called "Yellow pages" of "Global Supply Network" (GSN) to the Human Resources Department on the GlaxoSmithKline (GSK) Pharmaceutical Company.

The Project has the following steps: Enterprise Strategic Analysis, Competences Maps creation of some employees as well as Knowledge GAPS identification and an Action Plans elaboration.

vi. ÍNDICE DE TEXTO

	Página
I. INTRODUÇÃO	10
I.1. SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	10
I.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO	12
I.2.1. EMPRESAS BASEADAS EM CONHECIMENTO	13
II. GLAXO SMITHKLINE	14
II.1. GENEALOGIA DA GSK	14
II.2. BENEFÍCIOS DA FUSÃO	16
III. ANÁLISE DA EMPRESA E DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS	17
III.1. INDICADORES GERAIS	17
III.2. VISÃO	17
III.3. MISSÃO	18
III.4. “ESPÍRITO” GSK	18
III.5. ANÁLISE SWOT	18
III.6. “GLOBAL SUPPLY NETWORK” (GSN) – REDE GLOBAL DE SUPRIMENTO	19
IV. PROJETO PÁGINAS AMARELAS	22
IV.1. OBJETIVO	22
IV.2. METODOLOGIA	22
IV.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS SUBPROCESSOS A SEREM MAPEADOS	23
IV.2.2. IDENTIFICAÇÃO DAS PESSOAS-CHAVE ENVOLVIDAS NESTES SUBPROCESSOS	23
IV.2.3. ELABORAÇÃO DE UM REPOSITÓRIO DE COMPETÊNCIAS PARA OS SUBPROCESSOS DE INTERESSE	23
IV.2.4. ELABORAÇÃO DE ESCALAS PARA OS NÍVEIS DE EXPERIÊNCIA REFERENTES ÀS COMPETÊNCIAS SELECIONADAS NO ÍTEM IV.2.3	25
IV.2.5. IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE EXPERIÊNCIA NECESSÁRIOS PARA ATUAÇÃO NOS SETORES DE PRODUÇÃO – OPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ARTES FINAIS - OPERAÇÃO	25

IV.2.6.	CRIAÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES NOS SUBPROCESSOS “NETWORK RATIONALIZATION” (REDE DE RACIONALIZAÇÃO) E DESENVOLVIMENTO DE ARTES FINAIS, AMBOS PERTENCENTES AO GSN	33
IV.2.7.	IDENTIFICAÇÃO DOS “GAPS” (LACUNAS) DO CONHECIMENTO	38
IV.2.8.	ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO	44
V.	CONCLUSÃO	47
VI.	BIBLIOGRAFIA	48

vii. ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1: OS PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	12
FIGURA 2: FLUXOGRAMA REPRESENTATIVO DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES QUE ORIGINARAM A GLAXO SMITHKLINE (GSK)	15
FIGURA 3: REPOSITÓRIO DE COMPETÊNCIAS	24
FIGURA 4: DICIONÁRIO E NÍVEL DE PROFICIÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA ATUAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO	26
FIGURA 5: DICIONÁRIO E NÍVEL DE PROFICIÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA ATUAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE ARTES FINAIS – OPERAÇÃO	29
FIGURA 6: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA NECESSÁRIOS PARA ATUAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO	32
FIGURA 7: : NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA NECESSÁRIOS PARA ATUAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE ARTES FINAIS	32
FIGURA 8: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A1	34
FIGURA 9: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A2	34
FIGURA 10: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A3	34
FIGURA 11: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A4	35
FIGURA 12: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A5	35
FIGURA 13: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR B1	35
FIGURA 14: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR B2	36
FIGURA 15: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR C1	36
FIGURA 16: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR C2	37

FIGURA 17: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A1	39
FIGURA 18: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A2	39
FIGURA 19: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A3	40
FIGURA 20: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A4	40
FIGURA 21: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A5	41
FIGURA 22: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR B1	41
FIGURA 23: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR B2	42
FIGURA 24: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR C1	42
FIGURA 25: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR C2	43
FIGURA 26: PLANO DE AÇÃO PARA A EQUIPE DO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO – “DOSE FORM LEADERS”	45
FIGURA 27: PLANO DE AÇÃO PARA A EQUIPE DO DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE ARTES FINAIS – TÉCNICOS DE DESENVOLVIMENTO DE EMBALAGEM JÚNIOR E PLENO	46

I – INTRODUÇÃO

I.1 – SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

“Não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa **sabe**, como consegue **utilizar** o que sabe e a rapidez com que **aprende** algo novo” (1).

Toffler (1980), em seu livro “A Terceira Onda”, divide a história da civilização em três grandes ondas de transformação: a revolução agrícola (primeira onda), a revolução industrial (segunda onda) e a revolução da informação (terceira onda).

O aparecimento da agricultura foi o primeiro ponto decisivo para o desenvolvimento social humano, Toffler estima que a primeira onda tenha começado por volta do ano 800 a.C., estendendo-se por muitos anos. Essa civilização agrícola teria dominado a Terra até meados de 1.650 ou 1.750 d.C. e, a partir de então, a segunda onda, ou seja, o acesso à civilização industrial teria começado a ganhar força. Neste período, os novos paradigmas passaram a ser determinados pelos processos produtivos que se massificaram a partir de novas tecnologias, gerando a urbanização e a formação de uma sociedade industrial. Na terceira onda, a maneira industrial de perceber o mundo já não reflete a visão de muitas pessoas. Para o autor, a terceira onda representa uma economia baseada na informação e no conhecimento.

Seguindo o pensamento de Toffler, outros autores, como Drucker, Senge e Rifkin começaram a analisar como seriam as próximas ondas. Drucker (1998), afirma que o crescimento econômico futuro só é viável a partir de um aumento sensível e contínuo da produtividade do conhecimento. Senge (1998) sustenta que, cada vez mais, as organizações conseguirão vantagens competitivas através da criação e da troca de novos conhecimentos. Rifkin (1995) afirma que, no início do século, o setor industrial emergia, conseguindo absorver grande parte dos milhões de trabalhadores agrícolas e fazendeiros que foram deslocados pela rápida mecanização da agricultura; entre 1950 e 1980, o setor de serviços, ao crescer rapidamente, conseguiu reempregar grande parte dos operários demitidos em decorrência da automação. Para o autor, na atualidade, o único novo setor significativo desenvolvido é o do conhecimento.

¹Salim, Jean Jacques; Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional, São Paulo – SP, 2001.

Classifica-se o momento atual da nova economia com base, entre outras características, nas formas de transação econômica, no perfil do novo profissional e na presença da tecnologia. Sveiby (1998) elaborou um quadro (Figura 1) no qual estão representados vários fatores da sociedade vistos sobre o ponto de vista do paradigma industrial e do paradigma do conhecimento.

Figura 1: Os princípios da organização do conhecimento

Item	Vistos pelo paradigma industrial	Vistos pelo paradigma do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receitas
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis

Fonte: Sveiby, Karl (1998, p.32)

I.2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO

Cada vez menos considerada um modismo, a gestão do conhecimento está começando a aparecer nas organizações. Apesar dos conceitos ainda não estarem totalmente estruturados e os caminhos adotados serem diferentes de uma organização para outra, a característica comum é a de que as organizações estão atentando para a possibilidade de gerar e adquirir um recurso que pode trazer inovação e competitividade.

Nos últimos anos, mudou-se o foco de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento. Como se pode observar, foram vários os fatores que

contribuíram para essa mudança, desde transformações na economia e no valor dos ativos mais significativos, até no perfil exigido do colaborador.

I.2.1 – EMPRESAS BASEADAS EM CONHECIMENTO

Para Stewart (1998) e Sveiby (1998), as organizações do conhecimento são aquelas que contam com uma estrutura focada no conhecimento e não no capital; aquelas cujos ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis; cujos trabalhadores são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade. Em janeiro de 1999, a Ford comprou a divisão de carros da Volvo por US\$ 6,45 bilhões; na mesma época, a Yahoo comprou a GeoCities por US\$ 4,58 bilhões, Galhano Junior (2000). Embora os valores envolvidos sejam parecidos, as características de cada organização negociada são muito diferentes. Enquanto a compra da Ford envolveu uma organização tradicional e de bens tangíveis, a compra da Yahoo! envolveu uma organização conhecida apenas por usuários da Internet e com bens intangíveis. Assim, constatou-se, também, um novo paradigma na área de aquisição e fusão de organizações.

Presencia-se, atualmente, a multiplicação de organizações cujo principal ativo é um bem intangível chamado conhecimento. É o caso da Microsoft, SAP, Oracle e Astra. Como essas organizações não negociam seus ativos intangíveis, seu valor não pode ser deduzido das transações de mercado de rotina como acontece com o valor dos ativos tangíveis. Sveiby afirma que esse valor acaba por aparecer indiretamente, no mercado de ações ou quando a organização é vendida. Desta forma, quem compra a organização paga um ágio sobre seu valor contábil chamado na teoria contábil de fundo de comércio. O valor desse fundo é lançado nos livros e depreciado ao longo de mais de quarenta anos. Reconhecendo o conhecimento como o principal ativo dessas organizações, autores como Stewart (1998) e Sveiby (1998) passaram a denominá-las de “organizações do conhecimento”.

II – GLAXO SMITHKLINE

Assim como as empresas citadas anteriormente, a Glaxo SmithKline é considerada uma “organização do conhecimento”, pois direciona um expressivo percentual de seu faturamento ao núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento de novas “drogas”/medicamentos. Além disso, a empresa investe muito em conhecimento de mercado, que é vital para o seu sucesso.

A GlaxoSmithKline foi formada através da fusão da Glaxo Wellcome com a SmithKline Beecham, uma “fusão entre iguais” que uniu duas das maiores companhias farmacêuticas, ambas com extensos currículos em cuidados com a saúde e que foram pioneiras em diversas áreas da ciência e da medicina.

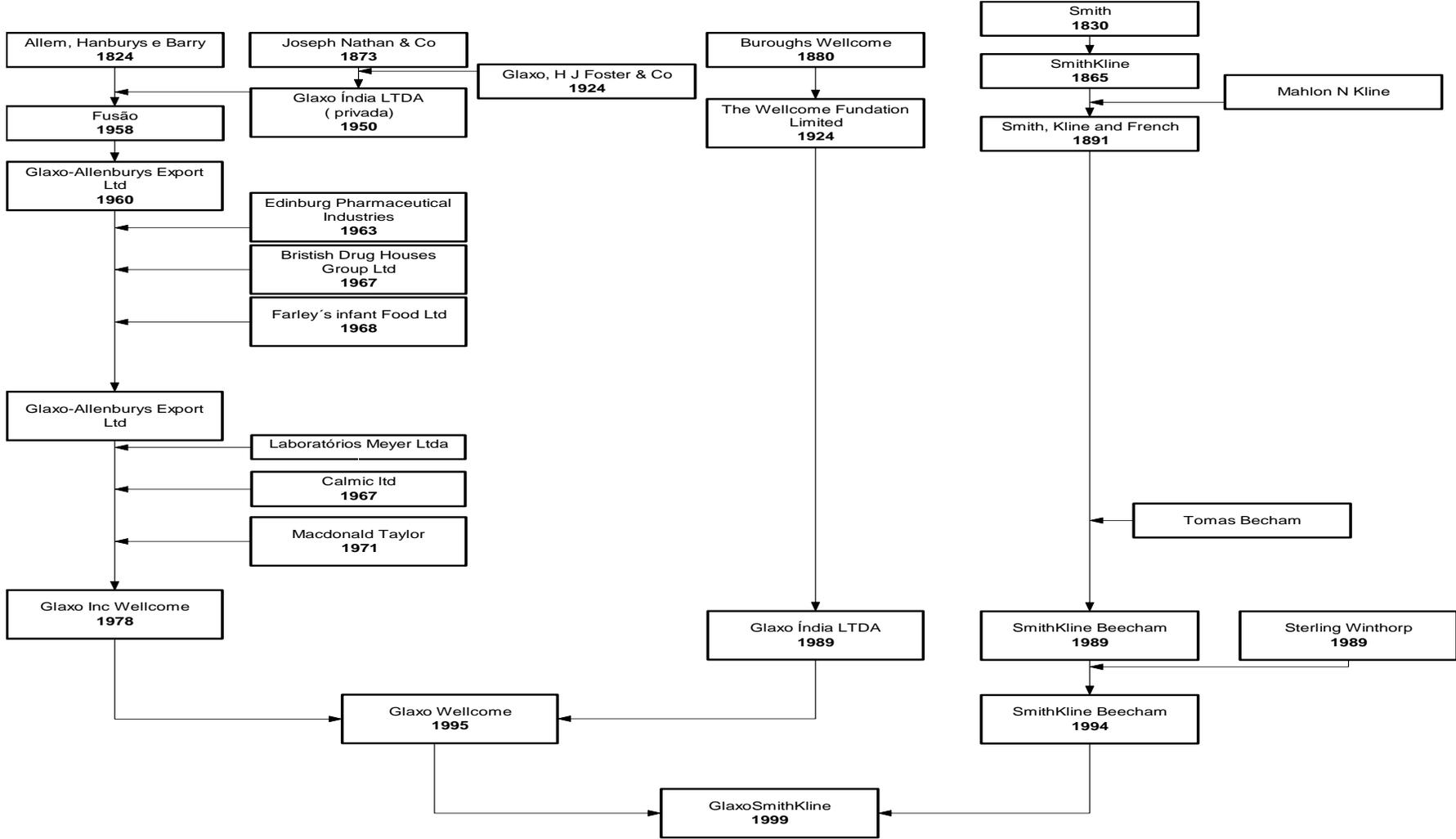
A trajetória dessa companhia farmacêutica baseada em pesquisa, começou com visões empreendedoras individuais no século XIX. Seus esforços pioneiros construíram a base para o crescimento nas diferentes companhias que, ao longo dos anos, iriam conduzir à GlaxoSmithKline de hoje.

II.1 – GENEALOGIA DA GSK

Enquanto a integração da Glaxo Wellcome e da SmithKline Beecham avança, observamos as fusões e aquisições que levaram as duas organizações a chegarem ao que são hoje em dia. A fusão proposta entre a Glaxo Wellcome e a SmithKline Beecham (legalizada em finais do ano 1999) é, com toda certeza, a maior aliança que qualquer uma das duas companhias já experimentou, mas não é a primeira.

A próxima página, representada por um fluxograma (Figura 2), demonstra de forma prática, o histórico das fusões e aquisições que originaram a GSK.

Figura 2: Fluxograma Representativo das Fusões e Aquisições que originaram a Glaxo SmithKline (GSK)



II.2 – BENEFÍCIOS DA FUSÃO

Mudanças na indústria farmacêutica estão sendo dirigidas, primeiramente, por três forças: rápidos avanços em ciência e tecnologia, a crescente importância do poder do marketing e a emergência de pacientes como consumidores. Com a fusão a GlaxoSmithKline (GSK) se posicionou fortemente para beneficiar-se das excitantes oportunidades que emergem dessas mudanças na indústria farmacêutica. A companhia visa a solidez financeira, perícia científica e o poder de marketing para aproveitar essas oportunidades, e pretende gerar maior crescimento e valor acionário a curto, médio e longo prazos.

III – ANÁLISE DA EMPRESA E DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

III.1 – INDICADORES GERAIS

A GlaxoSmithKline, com sede no Reino Unido, é uma companhia líder do mercado farmacêutico mundial, estando representada em 130 países, detendo 6,9% da fatia de mercado.

A GSK se caracteriza pela forte tradição em pesquisa e desenvolvimento (P&D), e conta com uma poderosa combinação de técnica e recursos que visa melhorar a qualidade de vida das pessoas em todo o mundo.

A GlaxoSmithKline atua com liderança de mercado em quatro das maiores áreas terapêuticas: anti-infecciosos, Sistema Nervoso Central (SNC), respiratório e gastrointestinal/metabólico, e além disso, na importante e crescente área de vacinas.

A companhia também possui um portfólio de Consumo composto por produtos que dispensam prescrição (OTC), produtos de cuidado oral e bebidas nutricionais, todos esses entre os líderes do mercado. A GSK está entre as três maiores companhias do mundo tanto em relação à linha OTC quanto na de produtos de cuidado oral, com dez marcas de cuidado oral e de bebidas nutricionais com vendas superiores a US\$100 milhões.

Em 1999, baseada nos resultados pró-forma, a GSK teve vendas em torno de £16.2 bilhões (US\$26.3 bilhões) e lucro, antes dos impostos, de £4.7 bilhões (US\$7.6 bilhões). As vendas do ramo farmacêutico somaram £13.7 bilhões (US\$22.2 bilhões), 84 por cento do total. O investimento anual da GSK em P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) é de cerca de £2.3 bilhões (US\$3.7 bilhões).

A GSK tem uma das maiores vendas e operações de mercado na indústria mundial, com cerca de 43.000 pessoas envolvidas em vendas e marketing. Estes estão entre os mais de 100.000 empregados que a companhia possui em todo o mundo.

III.2 – VISÃO

Tornar-se líder indiscutível da Indústria Farmacêutica.

III.3 - MISSÃO

“Nossa busca global é melhorar a qualidade da vida humana, permitindo que as pessoas façam mais, sintam-se melhor e vivam mais.”

III.4 – “ESPÍRITO” GSK

“Assumimos nossa busca com entusiasmo de **empreendedores**, estimulados pela constante busca de **inovação**. Valorizamos o **desempenho** atingido com **integridade**. Conseguiremos sucesso como líderes de classe mundial com cada membro de nosso **pessoal** contribuindo com **paixão** e um inigualável **senso de urgência**.”

III.5 – ANÁLISE SWOT (*)

FORÇAS <ul style="list-style-type: none">• Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos• Produtos comercializados em mais de 130 países• Cadeia Logística Integrada• Líder de mercado• Alta motivação dos colaboradores• Altos índices de qualidade dos produtos produzidos	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Novas Fusões ou Aquisições: aumento da fatia de mercado• Concorrências na esfera governamental• Captação de novos consumidores• Lançamento de Produtos Genéricos
FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">• Legislação Vigente (Lei de Patentes)• Preços não muito competitivos	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">• Novas Fusões entre concorrentes• Produtos Genéricos• Empobrecimento da população mundial• Impostos incidentes sobre Importação/Exportação• Falsificações

(*) SWOT – S (strength/forças), W (weaknesses/fraquezas), O (opportunities/oportunidades), T (threats/ameaças)

III.6 – “GLOBAL SUPPLY NETWORK” (GSN) – REDE GLOBAL DE SUPRIMENTO

Em 1998, a SmithKline Beecham começou a trabalhar em um Programa de Racionalização a fim de aumentar a utilização de suas fábricas e redução da complexidade na rede de manufatura. Em 1999, a Glaxo Wellcome começou a trabalhar em seu Plano Mestre Estratégico, o qual encerrava o mesmo objetivo. Com a fusão das duas companhias, o programa Rede Global de Suprimento (GSN) foi criado para dar continuidade ao trabalho voltado ao alcance de eficiência máxima e redução da complexidade na rede de fabricação combinada.

O GSN tem como meta consolidar e dinamizar de forma eficiente as operações globais de fabricação e suprimento da Glaxo SmithKline, criando uma rede eficiente e integrada. O projeto possui como seu principal cliente, o braço GMS (“Global Manufacturing and Supply”) da companhia, que compreende os setores produtivos (Produção, Garantia de Qualidade, Logística e Engenharia e Manutenção) da mesma.

Vale a pena ressaltar que a grande maioria dos colaboradores do GSN é originária dos setores operacionais da empresa. Tendo em vista que o referido projeto possui uma data estimada para conclusão (dezembro de 2003), a GSK possui uma preocupação especial com a reintegração destas pessoas aos seus setores de origem ou a outros possíveis. Por isso, constata-se a importância em registrar e reter o conhecimento destes colaboradores.

Para isso, propõe-se com a realização deste trabalho, fornecer uma ferramenta de Gestão do Conhecimento ao Departamento de Recursos Humanos, no sentido de facilitar o processo de reintegração dos colaboradores acima citados aos setores operacionais da empresa. Tal ferramenta se chama “Páginas Amarelas”, a qual baseia-se no mapeamento de competências, na identificação das lacunas do conhecimento (“GAPS”) e elaboração de planos de ação (específicos ou não) para os envolvidos.

O GSN é um projeto de ordem mundial, que possui em cada unidade fabril, um grupo multidisciplinar que se dedica integralmente aos objetivos supracitados. O projeto é comandado pela Diretoria Industrial local, bem como possui interface direta com o Time Central, que fica sediado em Londres (Inglaterra) e Carolina do Norte (Estados Unidos).

Como informação, comenta-se que ao final deste projeto, a unidade fabril brasileira da GSK (Jacarepaguá – Rio de Janeiro – RJ), passará a suprir 37 países da América Latina com aproximadamente 1000 novas apresentações comerciais.

O processo chave do projeto GSN é a transferência de produtos entre sítios de manufatura. Para suportar tais transferências, coexistem os seguintes subprocessos:

- “Network Rationalization” (Rede de Racionalização): composta pelos “Dose Form Leaders” (Líderes de Forma Farmacêutica). Tem como função principal gerenciar todos os processos envolvidos numa transferência de produto e conta com o auxílio das áreas de apoio descritas abaixo.
- Assuntos Regulatórios: composto por Analistas de Assuntos Regulatórios, tem a responsabilidade de coordenar as atividades regulatórias envolvidas numa transferência, como: solicitação de documentação dos sítios doadores de produtos, submissão de exigências às autoridades sanitárias, emissão de certidões de exportação, etc.
- Desenvolvimento de Artes Finais: composto por Artefinalistas, que trabalham na elaboração e aprovação de novos itens de embalagem que farão parte dos novos produtos que serão supridos pela fábrica do Brasil.
- Garantia de Qualidade: composta por Analistas de Garantia de Qualidade, coordenam todas as atividades inerentes a este setor (por exemplo: transferência de metodologia analítica, estudos de estabilidade de produtos) que suportam as transferências dos produtos.
- Financeiro: composto por profissionais habilitados, atuam como suporte nas diversas atividades relacionadas a esta área, como elaboração e aprovação dos “Budgets”, “Write-offs”, etc.
- Logística: composto por Analistas de Logística, participam ativamente das atividades inerentes a este setor, como sistematização de suprimentos, importações, exportações, acordos com os países que passaremos a suprir, etc.

Relata-se que dois subprocessos foram eleitos aleatoriamente para realização deste trabalho e os mesmos servirão como piloto para futuros mapeamentos. São eles, Network Rationalization (Rede de Racionalização) e Desenvolvimento de Artes Finais.

IV – PROJETO PÁGINAS AMARELAS

IV.1 – OBJETIVO

Este projeto “Páginas Amarelas” tem por objetivo principal mapear as competências e habilidades, necessárias e existentes, dos integrantes dos subprocessos Network Rationalization (Rede de Racionalização) e Desenvolvimento de Artes Finais e disponibilizá-la (em escala piloto) ao Departamento de Recursos Humanos, levando-se em conta a possibilidade de migração destes colaboradores para as áreas Produção – Operação e Desenvolvimento de Artes Finais – Operação, respectivamente.

IV.2 – METODOLOGIA

A metodologia adotada foi desenvolvida nas seguintes etapas:

- 1- Identificação dos subprocessos a serem mapeados;
- 2- Identificação das pessoas-chave envolvidas nestes subprocessos;
- 3- Elaboração de um dicionário de competências para os subprocessos de interesse;
- 4- Elaboração de escalas para os níveis de experiência referentes às competências selecionadas no item 3;
- 5- Identificação dos níveis de experiência necessários para atuação nos subprocessos Produção – Operação e Desenvolvimento de Artes Finais – Operação;
- 6- Criação de instrumento para identificação das competências existentes nos subprocessos “Network Rationalization” (Rede de Racionalização) e Desenvolvimento de Artes Finais, ambos pertencentes ao GSN;
- 7- Identificação dos “GAPs” (lacunas) do conhecimento;
- 8- Elaboração de planos de ação;

IV.2.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS SUBPROCESSOS A SEREM MAPEADOS

Os subprocessos Network Rationalization (Rede de Racionalização) e Desenvolvimento de Artes Finais foram identificados como alvos deste projeto.

IV.2.2 - IDENTIFICAÇÃO DAS PESSOAS-CHAVE ENVOLVIDAS NESTES SUBPROCESSOS

Após selecionar os subprocessos de interesse, identificou-se as pessoas-chave que teriam suas competências mapeadas. Sendo estas representadas pelos códigos alfanuméricos abaixo:

- Network Rationalization (Rede de Racionalização): (A1), (A2), (A3), (A4) e (A5);
- Desenvolvimento de Artes Finais - Técnicos de Desenvolvimento de Embalagem Júnior: (B1) e (B2);
- Desenvolvimento de Artes Finais - Técnicos de Desenvolvimento de Embalagem Pleno: (C1) e (C2);

IV.2.3 - ELABORAÇÃO DE UM REPOSITÓRIO DE COMPETÊNCIAS PARA OS SUBPROCESSOS DE INTERESSE

Elaborou-se uma relação de competências padrão (Figura 3) que fora submetida aos Gerentes de Produção (Charles Goldenzon) e de Desenvolvimento de Artes Finais (Alexandre Moore), ambos da Operação, para análise e seleção dos itens essenciais para atuação nos seus respectivos Departamentos.

REPOSITÓRIO DE COMPETÊNCIAS

MICROINFORMÁTICA ()	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL ()	PRÓ-ATIVIDADE ()	CONVENCIMENTO ()
IDIOMAS ()	CONHECIMENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS ()	INOVAÇÃO / EMPREENDEDORISMO ()	APRESENTAÇÃO PESSOAL ()
COMPROMETIMENTO ()	FLEXIBILIDADE ()	APRENDIZAGEM / DESENVOLVIMENTO ()	ORIGINALIDADE ()
ORGANIZAÇÃO ()	LIDERANÇA ()	CONFIABILIDADE ()	DESEMPENHO ()
PRATICIDADE ()	RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS ()	ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA ()	PAIXÃO PELO QUE FAZ ()

Figura 3: Repositório de Competências

IV.2.4 - ELABORAÇÃO DE ESCALAS PARA OS NÍVEIS DE EXPERIÊNCIA REFERENTES ÀS COMPETÊNCIAS SELECIONADAS NO ÍTEM IV.2.3;

Após seleção das competências essenciais para atuação nos Departamentos citados no item IV.2.3, por parte dos seus respectivos Gerentes, elaborou-se um Dicionário e escalas com níveis de proficiência para as competências essenciais em questão (Figuras 4 e 5). Estas tabelas foram submetidas aos Gerentes supracitados, afim de que estes avaliassem e selecionassem os níveis desejáveis para cada competência.

IV.2.5 - IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE EXPERIÊNCIA NECESSÁRIOS PARA ATUAÇÃO NOS SETORES PRODUÇÃO – OPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ARTES FINAIS – OPERAÇÃO;

Para facilitação do levantamento dos níveis de proficiência necessários para atuação nos Departamentos de Produção e Desenvolvimento de Artes Finais, gerou-se tabelas (Figuras 6 e 7) que relacionam as competências previamente selecionadas e os níveis de experiência desejáveis.

FIGURA 4: DICIONÁRIO E NÍVEL DE PROFICIÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA ATUAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO

Código	Competência	Dicionário	Nível de Proficiência			
			1	2	3	4
01	Microinformática	Possui conhecimento dos ambientes Windows, Word, Excel, Power Point e Access, bem como detém alguma experiência na utilização dos Softwares Corporativos.	Nenhuma experiência. Nunca utilizou nenhum destes ambientes de trabalho.	Possui conhecimentos básicos e limitados quanto a utilização destes ambientes.	Possui conhecimento aplicado e está apto para utilização dos ambientes.	Tem conhecimentos profundos nestes sistemas. Pode liderar a atuação de outros.
02	Inglês	Possui conhecimentos do idioma, de forma que consiga escrever, ler e falar.	Nenhum conhecimento. Nunca estudou o idioma.	Possui conhecimentos básicos e limitados do idioma. Possui apenas conhecimento conceitual.	Possui conhecimento em nível intermediário. Consegue escrever, ler e falar sem necessidade de assistência.	Detém um alto nível de conhecimento no idioma. Escreve, lê e fala fluentemente.
03	Comprometimento	Desenvolvimento de postura responsável perante a missão e a visão da Companhia.	Não observado em situações anteriores.	Age de forma comprometida, mas desconhece os objetivos da empresa.	Assume uma postura responsável e a mantém alinhada aos objetivos da empresa.	Assume uma postura altamente responsável, percebe seu trabalho como parte de um todo e possui profundo entendimento quanto aos objetivos da empresa.
04	Organização	Característica de trabalhar baseado em uma metodologia.	Não observado em situações anteriores.	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado e já atuou em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência. Possui experiência repetitiva e bem sucedida.

05	Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se relacionar com outras pessoas, favorecendo o alinhamento de suas ações, para o atingimento das metas da equipe.	Não observado em situações anteriores.	Habilidade limitada para atuar.	Possui bom relacionamento com subordinados, pares e superiores hierárquicos.	Possui excelente relacionamento com subordinados, pares e superiores. Alto poder de percepção.
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	Possuir conhecimentos técnicos específicos para atuação na Produção de uma Indústria Farmacêutica, bem como detém conhecimentos de "Operational Excellence".	Nenhum conhecimento.	Possui conhecimentos limitados e conceituais.	Pode atuar com assistência. Atuou com assistência em múltiplas ocasiões. Atuou independentemente somente em situações rotineiras.	Pode atuar sem assistência. Pode liderar a atuação de outras pessoas. Possui experiência repetitiva e bem sucedida.
07	Liderança	Capacidade de conduzir, organizar e motivar pessoas para o atingimento dos objetivos, provendo condições para tal.	Não observado em situações anteriores.	Habilidade limitada para a coordenação de pessoas.	Tem o poder de capacitar a equipe, agindo de forma clara e objetiva. Estimula um alto desempenho e gera estrutura necessária.	Capacita a equipe e gera estrutura necessária. Tem o poder de comunicar-se claramente com a equipe, gerando motivação, entusiasmo e comprometimento de todos com os resultados.
08	Pró-Atividade	Habilidade de agir perante a identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade, antecipando uma possível solução.	Não observado em situações anteriores.	Possui habilidade limitada. Responde a problemas ou possibilidades.	Age de forma rápida e decisiva em situações críticas e imediatas.	Tem a habilidade de se antecipar aos problemas e possibilidades. Age de forma prática e inteligente.
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	Capacidade em manter-se informado e atualizado, estimulando o auto-	Não observado em situações anteriores.	Possui habilidade limitada ou reduzida.	Possui habilidade em procurar novos desafios, se mantém	Busca incessante pelo aperfeiçoamento

		desenvolvimento, bem como da equipe como um todo.		Se atualiza pouco e não está muito preocupado com seu auto-desenvolvimento.	informado e dificilmente troca experiências com os colegas de trabalho.	profissional, através de informações (sites, literatura, comunidades, etc.), treinamentos e cursos (internos e externos). Age de forma a compartilhar suas experiências, sejam elas bem ou mal sucedidas, com os colegas de trabalho.
--	--	---	--	---	---	---

FIGURA 5: DICIONÁRIO E NÍVEL DE PROFICIÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA ATUAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE ARTES FINAIS - OPERAÇÃO

Código	Competência	Dicionário	Nível de Proficiência			
			1	2	3	4
01	Microinformática	Possui conhecimento dos ambientes Windows, Word, Excel, Power Point e Access, bem como detém alguma experiência na utilização dos Softwares Corporativos.	Nenhuma experiência. Nunca utilizou nenhum destes ambientes de trabalho.	Possui conhecimentos básicos e limitados quanto a utilização destes ambientes.	Possui conhecimento aplicado e está apto para utilização dos ambientes.	Tem conhecimentos profundos nestes sistemas. Pode liderar a atuação de outros.
02	Inglês	Possui conhecimentos do idioma, de forma que consiga escrever, ler e falar.	Nenhum conhecimento. Nunca estudou o idioma.	Possui conhecimentos básicos e limitados do idioma. Possui apenas conhecimento conceitual.	Possui conhecimento em nível intermediário. Consegue escrever, ler e falar sem necessidade de assistência.	Detém um alto nível de conhecimento no idioma. Escreve, lê e fala fluentemente.
03	Comprometimento	Desenvolvimento de postura responsável perante a missão e a visão da Companhia.	Não observado em situações anteriores.	Age de forma comprometida, mas desconhece os objetivos da empresa.	Assume uma postura responsável e a mantém alinhada aos objetivos da empresa.	Assume uma postura altamente responsável, percebe seu trabalho como parte de um todo e possui profundo entendimento quanto aos objetivos da empresa.
04	Organização	Característica de trabalhar baseado em uma metodologia.	Não observado em situações anteriores.	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual.	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado e já atuou em múltiplas ocasiões.	Pode atuar sem assistência. Possui experiência repetitiva e bem sucedida.

05	Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se relacionar com outras pessoas, favorecendo o alinhamento de suas ações, para o atingimento das metas da equipe.	Não observado em situações anteriores.	Habilidade limitada para atuar.	Possui bom relacionamento com subordinados, pares e superiores hierárquicos.	Possui excelente relacionamento com subordinados, pares e superiores. Alto poder de percepção.
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	Possuir conhecimentos técnicos específicos para atuação no Desenvolvimento de Artes Finais, bem como detém conhecimentos dos ambientes ADOBE ILLUSTRATOR, COREL DRAW, QUARK X PRESS, AGAMIK BARCODER e MACROMEDIA FREEHAND.	Nenhum conhecimento.	Possui conhecimentos limitados e conceituais.	Pode atuar com assistência. Atuou com assistência em múltiplas ocasiões. Atuou independentemente somente em situações rotineiras.	Pode atuar sem assistência. Pode liderar a atuação de outras pessoas. Possui experiência repetitiva e bem sucedida.
07	Flexibilidade	Capacidade de demonstrar flexibilidade perante impasses, tomadas de decisão e oportunidades.	Não observado em situações anteriores.	Possui habilidade limitada.	Demonstrou esta capacidade em algumas situações anteriores.	Possui experiência repetitiva e bem sucedida nesta competência.
08	Pró-Atividade	Habilidade de agir perante a identificação de um problema, obstáculo ou oportunidade, antecipando uma possível solução.	Não observado em situações anteriores.	Possui habilidade limitada. Responde a problemas ou possibilidades.	Age de forma rápida e decisiva em situações críticas e imediatas.	Tem a habilidade de se antecipar aos problemas e possibilidades. Age de forma prática e inteligente.
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	Capacidade em manter-se informado e atualizado, estimulando o auto-desenvolvimento, bem como da equipe como um todo.	Não observado em situações anteriores.	Possui habilidade limitada ou reduzida. Se atualiza pouco e não está muito preocupado com seu auto-	Possui habilidade em procurar novos desafios, se mantém informado e dificilmente troca experiências com os colegas de trabalho.	Busca incessante pelo aperfeiçoamento profissional, através de informações (sites, literatura, comunidades, etc.),

				desenvolvimento.		treinamentos e cursos (internos e externos). Age de forma a compartilhar suas experiências, sejam elas bem ou mal sucedidas, com os colegas de trabalho.
10	Confiabilidade	Demonstra confiabilidade no desenvolvimento de suas tarefas, bem como no relacionamento interpessoal.	Sem perfil.	Habilidade limitada para atuar.	Possui conhecimento aplicado, com experiências anteriores.	Possui conhecimentos profundos em alguns aspectos.
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	Suas ações são realizadas com foco no alinhamento com a estratégia da empresa.	Não observado em situações anteriores.	Conhecimentos muito limitados.	Possui conhecimentos aplicados e procura agir de forma alinhada com a estratégia da empresa.	Possui conhecimentos profundos sobre a estratégia da empresa e trabalha de forma alinhada com os mesmos.
12	Convencimento	Possui capacidade de persuadir pessoas, adotando postura ética e coerente.	Não observado em situações anteriores.	Habilidade pouco percebida.	Possui conhecimento aplicado, com experiências anteriores.	Atua de forma ética e convincente. Possui experiências repetitivas e bem sucedidas.
13	Paixão pelo que faz	Postura profissional positiva e entusiasmada. Procura melhorar a qualidade de suas tarefas prestadas, continuamente.	Não observado em situações anteriores.	Habilidade pouco percebida.	Possui algumas características desta habilidade. Necessita desenvolver-se.	Adota postura positiva e apaixonada pelo que faz. Busca contínua por melhores resultados.

FIGURA 6: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA NECESSÁRIOS PARA ATUAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO

Código	Competência	Nível Requerido
01	Microinformática	3
02	Inglês	3
03	Comprometimento	4
04	Organização	4
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	4
07	Liderança	3
08	Pró-Atividade	3
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4

FIGURA 7: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA NECESSÁRIOS PARA ATUAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE ARTES FINAIS

Código	Competência	Nível Requerido	
		Técnico de Desenvolvimento de Embalagem	
		Júnior	Pleno
01	Microinformática	3	3
02	Inglês	2	3
03	Comprometimento	3	3
04	Organização	3	3
05	Relacionamento Interpessoal	3	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	2	3
07	Flexibilidade	3	3
08	Pró-Atividade	3	3
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	3	3
10	Confiabilidade	4	4
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	2	3
12	Convencimento	2	3
13	Paixão pelo que faz	4	4

IV.2.6 – CRIAÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES NOS SUBPROCESSOS “NETWORK RATIONALIZATION” (REDE DE RACIONALIZAÇÃO) E DESENVOLVIMENTO DE ARTES FINAIS, AMBOS PERTENCENTES AO GSN;

Elaborou-se questionários-padrão (Anexos 1 e 2) para avaliação das competências existentes dos envolvidos nos subprocessos supracitados. Todos os envolvidos foram comunicados sobre o objetivo do projeto e retornaram o questionário preenchido para avaliação e identificação dos níveis de proficiência (Figuras 8 a 16).

FIGURA 8: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A1

Código	Competência	Nível Existente
01	Microinformática	2
02	Inglês	3
03	Comprometimento	3
04	Organização	3
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	3
07	Liderança	3
08	Pró-Atividade	3
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4

FIGURA 9: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A2

Código	Competência	Nível Existente
01	Microinformática	2
02	Inglês	3
03	Comprometimento	3
04	Organização	3
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	3
07	Liderança	2
08	Pró-Atividade	2
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4

FIGURA 10: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A3

Código	Competência	Nível Existente
01	Microinformática	2
02	Inglês	3
03	Comprometimento	3
04	Organização	3
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	3
07	Liderança	3
08	Pró-Atividade	3
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4

FIGURA 11: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A4

Código	Competência	Nível Existente
01	Microinformática	2
02	Inglês	4
03	Comprometimento	3
04	Organização	3
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	3
07	Liderança	3
08	Pró-Atividade	3
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4

FIGURA 12: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR A5

Código	Competência	Nível Existente
01	Microinformática	2
02	Inglês	3
03	Comprometimento	3
04	Organização	3
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	3
07	Liderança	3
08	Pró-Atividade	3
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4

FIGURA 13: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR B1

Código	Competência	Nível Existente
01	Microinformática	3
02	Inglês	3
03	Comprometimento	3
04	Organização	3
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	4
07	Flexibilidade	4
08	Pró-Atividade	2
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4
10	Confiabilidade	3
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	3
12	Convencimento	3
13	Paixão pelo que faz	4

FIGURA 14: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR B2

Código	Competência	Nível Existente
01	Microinformática	3
02	Inglês	3
03	Comprometimento	3
04	Organização	3
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	2
07	Flexibilidade	3
08	Pró-Atividade	3
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	3
10	Confiabilidade	3
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	3
12	Convencimento	3
13	Paixão pelo que faz	3

FIGURA 15: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR C1

Código	Competência	Nível Existente
01	Microinformática	3
02	Inglês	4
03	Comprometimento	3
04	Organização	3
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	2
07	Flexibilidade	3
08	Pró-Atividade	2
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	3
10	Confiabilidade	3
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	3
12	Convencimento	2
13	Paixão pelo que faz	3

FIGURA 16: NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA EXISTENTES PARA O COLABORADOR C2

Código	Competência	Nível Existente
01	Microinformática	2
02	Inglês	2
03	Comprometimento	3
04	Organização	3
05	Relacionamento Interpessoal	3
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	2
07	Flexibilidade	3
08	Pró-Atividade	3
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	3
10	Confiabilidade	3
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	3
12	Convencimento	3
13	Paixão pelo que faz	3

IV.2.7 - IDENTIFICAÇÃO DOS “GAPS” (LACUNAS) DO CONHECIMENTO;

Após determinação dos níveis de proficiência necessários e existentes para os cargos em questão, procedeu-se com a identificação das Lacunas do Conhecimento, levando em conta as competências selecionadas e os colaboradores envolvidos.

A identificação destas Lacunas se deu pela diferença dos níveis de competência necessários para atuação na operação versus os níveis de competência existentes em cada colaborador (Figuras 17 a 25).

Convencionou-se que “GAPs” com resultados negativos significam que o colaborador, em análise, possui nível de proficiência acima do necessário para estas habilidades; “GAPs” com resultados positivos representam a necessidade de desenvolvimento do colaborador, em análise, nestas habilidades; “GAPs” nulos significam que o colaborador em análise possui o nível de proficiência necessário para estas habilidades.

FIGURA 17: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A1

Código	Competência	Nível		"GAPS" do Conhecimento
		Requerido	Existente	
01	Microinformática	3	2	1
02	Inglês	3	3	0
03	Comprometimento	4	3	1
04	Organização	4	3	1
05	Relacionamento Interpessoal	3	3	0
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	4	3	1
07	Liderança	3	3	0
08	Pró-Atividade	3	3	0
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4	4	0

FIGURA 18: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A2

Código	Competência	Nível		"GAPS" do Conhecimento
		Requerido	Existente	
01	Microinformática	3	2	1
02	Inglês	3	3	0
03	Comprometimento	4	3	1
04	Organização	4	3	1
05	Relacionamento Interpessoal	3	3	0
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	4	3	1
07	Liderança	3	2	1
08	Pró-Atividade	3	2	1
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4	4	0

FIGURA 19: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A3

Código	Competência	Nível		“GAPS” do Conhecimento
		Requerido	Existente	
01	Microinformática	3	2	1
02	Inglês	3	3	0
03	Comprometimento	4	3	1
04	Organização	4	3	1
05	Relacionamento Interpessoal	3	3	0
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	4	3	1
07	Liderança	3	3	0
08	Pró-Atividade	3	3	0
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4	4	0

FIGURA 20: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A4

Código	Competência	Nível		“GAPS” do Conhecimento
		Requerido	Existente	
01	Microinformática	3	2	1
02	Inglês	3	4	-1
03	Comprometimento	4	3	1
04	Organização	4	3	1
05	Relacionamento Interpessoal	3	3	0
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	4	3	1
07	Liderança	3	3	0
08	Pró-Atividade	3	3	0
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4	4	0

FIGURA 21: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR A5

Código	Competência	Nível		“GAPS” do Conhecimento
		Requerido	Existente	
01	Microinformática	3	2	1
02	Inglês	3	3	0
03	Comprometimento	4	3	1
04	Organização	4	3	1
05	Relacionamento Interpessoal	3	3	0
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	4	3	1
07	Liderança	3	3	0
08	Pró-Atividade	3	3	0
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	4	4	0

FIGURA 22: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR B1

Código	Competência	Nível		“GAPS” do Conhecimento
		Requerido	Existente	
01	Microinformática	3	3	0
02	Inglês	2	3	-1
03	Comprometimento	3	3	0
04	Organização	3	3	0
05	Relacionamento Interpessoal	3	3	0
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	2	4	-2
07	Flexibilidade	3	4	-1
08	Pró-Atividade	3	2	1
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	3	4	-1
10	Confiabilidade	4	3	1
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	2	3	-1
12	Convencimento	2	3	-1
13	Paixão pelo que faz	4	4	0

FIGURA 23: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR B2

Código	Competência	Nível		“GAPS” do Conhecimento
		Requerido	Existente	
01	Microinformática	3	3	0
02	Inglês	2	3	-1
03	Comprometimento	3	3	0
04	Organização	3	3	0
05	Relacionamento Interpessoal	3	3	0
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	2	2	0
07	Flexibilidade	3	3	0
08	Pró-Atividade	3	3	0
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	3	3	0
10	Confiabilidade	4	3	1
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	2	3	-1
12	Convencimento	2	3	-1
13	Paixão pelo que faz	4	3	1

FIGURA 24: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR C1

Código	Competência	Nível		“GAPS” do Conhecimento
		Requerido	Existente	
01	Microinformática	3	3	0
02	Inglês	3	4	-1
03	Comprometimento	3	3	0
04	Organização	3	3	0
05	Relacionamento Interpessoal	3	3	0
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	3	2	1
07	Flexibilidade	3	3	0
08	Pró-Atividade	3	2	1
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	3	3	0
10	Confiabilidade	4	3	1
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	3	3	0
12	Convencimento	3	2	1
13	Paixão pelo que faz	4	3	1

FIGURA 25: IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS (GAPS) DO CONHECIMENTO PARA O COLABORADOR C2

Código	Competência	Nível		“GAPS” do Conhecimento
		Requerido	Existente	
01	Microinformática	3	2	1
02	Inglês	3	2	1
03	Comprometimento	3	3	0
04	Organização	3	3	0
05	Relacionamento Interpessoal	3	3	0
06	Conhecimentos Técnicos Específicos	3	2	1
07	Flexibilidade	3	3	0
08	Pró-Atividade	3	3	0
09	Aprendizagem / Desenvolvimento	3	3	0
10	Confiabilidade	4	3	1
11	Alinhamento com a Estratégia da Empresa	3	3	0
12	Convencimento	3	3	0
13	Paixão pelo que faz	4	3	1

IV.2.8 - ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO;

Os planos de ação foram elaborados por cargos, levando em consideração a incidência de “GAPs” de Conhecimento comuns para determinados colaboradores, pertencentes ao mesmo subprocesso.

Os planos de ação foram propostos pela Gerência de Recursos Humanos, a qual analisou cada GAP existente no universo estudado.

As figuras abaixo (26 e 27), traduzem de forma organizada, os planos de ação propostos, bem como estabelecem prazos para reavaliação dos “GAPs” identificados.

Figura 26 – Plano de Ação para a Equipe do Departamento de Produção – “Dose Form Leaders” (A1, A2, A3, A4 e A5)

COMPETÊNCIAS	FUNCIONÁRIOS	NOVA AVALIAÇÃO	Plano de Ação
Microinformática	A1,A2,A3.A4 e A5	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participar em Treinamento para aprimorar os conhecimentos em Word, Excel e Power point e Access. Verificar quais softwares corporativos, são necessários para o desempenho de suas funções e viabilizar um treinamento nestes.
Comprometimento	A1,A2,A3.A4 e A5	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Promover reuniões para definir e comunicar os objetivos macro da Cia e os objetivos de suas áreas de atuação, decrescendo até chegar aos seus objetivos pessoais ou de equipe. ◆ Fazer reuniões periódicas para acompanhamento e visualização do quanto o atingimento ou não de seus objetivos, impacta nos objetivos da Cia. ◆ Participação em treinamentos internos que falem sobre os valores da Cia ◆ Chefia - Estimular a participação em reuniões internas que tratem de assuntos gerais que impactem em suas tarefas. Definir metas e acompanhá-las periodicamente. Reconhecer contribuições assim como acertar o rumo quando necessário. Esclarecer a importância do trabalho em equipe e encorajar a responsabilidade coletiva para as decisões da equipe. ◆ Auto-desenvolvimento - O funcionário deve ser aberto, participativo e colaborador e assegurar o entendimento daquilo que é esperado dele.
Organização	A1,A2,A3.A4 e A5	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participação em treinamento cujo foco seja planejamento e organização. ◆ Harmonia entre necessidades e recursos.
Conhecimento Técnicos Específicos	A1,A2,A3.A4 e A5	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mapear junto a área as necessidades técnicas específicas e analisar a melhor alternativa para desenvolvimento e implementar. (cursos, palestras, coaching)
Liderança	A2	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participação em treinamento de Desenvolvimento de Liderança, Gestão de pessoas ◆ Eleger um “ Coach” par a que possa orienta-lo nas atitudes ◆ Auto-desenvolvimento – Empenhar-se em obter percepções múltiplas – funcionários, clientes, pares e superiores. Ser um líder-professor; estar ciente

			dos comportamentos que está modelando e faze-lo propositadamente.
--	--	--	---

Figura 27 – Plano de Ação para a Equipe do Departamento de Desenvolvimento de Artes Finais – Técnicos de Desenvolvimento Embalagem Júnior e Pleno

COMPETÊNCIAS	FUNCIONÁRIOS	NOVA AVALIAÇÃO	Plano de Ação
Microinformática	C1	6 meses	♦ Identificar quais as necessidades específicas e prover treinamento adequado.
Inglês	C2	6 meses	♦ Fazer um diagnóstico prévio para identificar o nível atual de inglês e verificar a real necessidade da área. Participar de treinamento específico, voltado para a necessidade mapeada.
Conhecimentos Técnicos	C1 e C2	6 meses	♦ Identificar os gaps específicos e traçar um plano de treinamento.
Pró-atividade	B1 e C1	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Participação em treinamento de Criatividade e Tomada de Decisão. ♦ Auto-desenvolvimento - Procurar oportunidades para ir além da tarefa normal e contribuir com mais do que você planejou. Melhorar a flexibilidade pessoal ♦ Chefia – Certificar-se de que as tarefas designadas estão claras e os resultados esperados estão entendidos.
Confiabilidade	B1, B2, C1 e C2	6 meses	♦ Chefia – Estabelecer mecanismos que estimulem aos colaboradores em realizar suas tarefas com alto grau de confiabilidade, evitando retrabalho e desperdício de recursos.
Convencimento	C1	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Chefia – Estimular o colaborador a expressar suas opiniões de forma clara e objetiva. ♦ Participação em treinamento sobre técnicas de apresentação e dicção.
Paixão pelo que Faz	B2, C1 e C2	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Chefia – Comunicar os objetivos do grupo ativa e entusiasticamente Ajuda-lo a entender de que maneira seu trabalho contribui para os objetivos da área da Companhia. Estabelecer e comunicar as metas pessoais. Celebrar, partilhar, reconhecer as conquistas. Estimular e praticar o feedback ♦ Auto-desenvolvimento – melhorar a flexibilidade pessoal. ♦ Empenhar-se em suas tarefas. Sinalizar quando algo não está claro ou quando as dificuldades surgem. Comprometer-se com as tarefas realizadas.

B1 e B2 – Técnico Desenvolvimento Embalagem Jr

C1 e C2 – Técnico Desenvolvimento Embalagem Pl.

V – CONCLUSÃO

Este Projeto de Mapeamento de Competências, aplicado aos subprocessos Network Rationalization (Rede de Racionalização) e Desenvolvimento de Artes Finais, ambos pertencentes ao processo GSN (Global Supply Network), forneceu a Gerência de Recursos Humanos da Glaxo Smithkline, a possibilidade de identificar as competências necessárias para os colaboradores em análise, bem como os níveis de competência existentes e a elaboração de planos de ação para o desenvolvimento de cada competência que gerou “GAP” de conhecimento.

Comenta-se que este projeto foi realizado em caráter experimental, nos subprocessos já citados, e que, dependendo de seus resultados após efetivação do plano de ação e posterior análise da Gerência de Recursos Humanos, poderá ter seu escopo ampliado para os demais processos e subprocessos integrantes da Diretoria Industrial da Glaxo SmithKline.

VI – BIBLIOGRAFIA

CAVALCANTI, M., GOMES, E., PEREIRA, A., *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento*. 1ª Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

CHIAVENATO, I., *Gestão de pessoas*. Ed Campus, São Paulo, 1999.

DORNELAS, J. C. A., *Empreendedorismo*. Ed Campus, São Paulo, 2001.

GOMES, E., BRAGA, F., *Inteligência competitiva*. 1ª Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

KROGH, G.V., NONAKA, I., ICHIJO, K., *Facilitando a criação de conhecimento*. Ed. Campus, São Paulo, 2001.

LIVELY, L., *Como gerenciar informações*. Ed. Campus, São Paulo, 2001.

MENDONÇA, D., *Casos e coisas*. Ed. Globo, São Paulo, 2001.

PORTER, M. E., *A vantagem competitiva da nações*. Ed Campus, São Paulo, 1992.

SALIM, J.J., “*Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional*”, *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 2001.

<http://www.brazil.gsk/>

<http://www.glaxosmithkline.com>

<http://www.glaxosmithkline.com.br>