

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Alexandre Silva da Silva

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA
ÁREA DE CONSULTORIA EM SERVIÇOS DA EMPRESA BYTE TI**

Porto Alegre

2010

Alexandre Silva da Silva

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA
DE CONSULTORIA EM SERVIÇOS DA EMPRESA BYTE TI**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Claudia Simone
Antonello

Tutora Orientadora: Deise Antunes Rambo

Porto Alegre

2010

Alexandre Silva da Silva

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA
DE CONSULTORIA EM SERVIÇOS DA EMPRESA BYTE TI**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dra. Claudia Simone Antonello

Prof. Sidinei Rocha

AGRADECIMENTOS

À minha Profa. Orientadora Dra. Cláudia Simone Antonello, pelo apoio e direcionamento preciso.

Às minhas tutoras orientadoras Deize Novello e Deize Rambo, pela paciência e dedicação.

Aos colegas de empresa que me auxiliaram na coleta dos dados em tempo recorde, cedendo inclusive parte de seus tempos livres.

À minha família que me apoiou à todo momento, tendo a paciência necessária para me ajudar a manter a calma em momentos de crise.

RESUMO

A proposta deste estudo foi efetuar uma análise sobre o processo de gestão por competências da empresa Byte TI. A pesquisa focou-se na área de consultoria em serviços buscando entender o processo atual de gestão por competências; entender como os colaboradores estão sendo avaliados; e identificar quais as percepções dos colaboradores, quanto ao processo utilizado. O método escolhido foi um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 10 colaboradores (Gestores e Consultores). Os dados foram tabulados e cruzados buscando-se encontrar as similaridades entre os relatos. Constatou-se a partir dos resultados obtidos a importância estratégica da Gestão por Competências e a necessidade de um mapeamento adequado das competências essenciais e individuais. Percebeu-se ainda através dos resultados da pesquisa, que o modelo alinha-se de uma maneira geral às teorias mais modernas de gestão por competências, entretanto o uso de suas ferramentas internamente encontra-se comprometido e desacreditado pela maioria dos Consultores entrevistados. A maioria dos entrevistados acredita que o processo possa ser melhorado. Por fim, conclui-se que é necessário realizar nova pesquisa, a fim de determinar um panorama geral ampliando a pesquisa às demais áreas da organização.

Palavras-chave: gestão de pessoas competências essenciais, competências individuais, gestão por competências, vantagem competitiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Competências agregando valor social e econômico.....	17
Figura 2- Modelo de Gestão por Competências.....	19
Figura 3- Vantagem competitiva, as quatro correntes do pensamento.....	22
Figura 4- Portifólio de produtos da Byte TI.....	31
Figura 5- Processo para o Plano de Desempenho (PPD)	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de Colaboradores da área de Consultoria da Byte TI.....	28
Tabela 2 - Quadro de Colaboradores entrevistados.....	28
Tabela 3 - Números da Byte TI Mundial no ano 2009.....	30
Tabela 4 - Quadro de funcionários entrevistados.....	32
Tabela 5 - Estrutura do PPD.....	34
Tabela 6 - Quadro de ferramentas utilizadas.....	35
Tabela 7 - Habilidades na Ferramenta Evolve.....	41
Tabela 8 - Quadro de Indicadores de desempenho.....	44

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	8
	Objetivo Geral.....	9
	Objetivos Específicos.....	9
1	REVISÃO TEÓRICA.....	11
1.1	A Evolução da Gestão de Recursos Humanos (RH).....	11
1.2	A Gestão por Competências.....	14
1.3	A Vantagem Competitiva.....	22
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
2.1	O Método.....	26
2.2	Coleta de dados.....	26
2.3	Aplicação do instrumento de Pesquisa.....	27
2.4	Análise dos Dados.....	28
3	RESULTADOS.....	29
3.1	Apresentação da Byte TI.....	29
3.2	Resultados da Pesquisa.....	31
3.2.1	O Processo para o Plano de Desempenho (PPD).....	32
3.2.2	A ferramenta de mapeamento de competências.....	39
3.2.3	Os mecanismos de avaliação e recompensa.....	42
3.2.4	Obtendo vantagem competitiva com a gestão por competência.....	46
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
	ANEXOS	52
	Anexo A – Roteiro de entrevista para Consultores	53
	Anexo B – Roteiro de entrevistas para Gestores.....	57

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa tem como objeto de estudo o processo de gestão por competências na área de Consultoria em Serviços da empresa Byte TI no ramo de Tecnologia da Informação, com sede em Porto Alegre.

A empresa Byte TI atua, a mais de 40 anos, no mercado nacional, possuindo linhas de produtos específicas para atendimento aos mercados de consumo de tecnologia da informação, além de desenvolvimento de software especializado para diversos segmentos de mercado. Este estudo foi realizado na área de Consultoria em Serviços, voltada especificamente para consultoria especializada em quaisquer aspectos voltados à Tecnologia da Informação, podendo ir de uma simples avaliação de performance na rede, desenvolvimento de software complexos ou apoio operacional no desenvolvimento e manutenção de sistemas, este último voltado a terceirização de mão de obra.

Atualmente a área de consultoria conta com 48 profissionais em diversos papéis divididos em dois grupos:

- **Consultores:** Analistas de Sistemas, Arquitetos de Software, Programadores e Engenheiros de Testes;
- **Gestores:** Gerentes de Projetos e Gestores de Recursos.

A empresa se utiliza de um modelo de Gestão por Competências, com a qual visa a captação, armazenamento e desenvolvimento dos colaboradores, bem como disseminar o conhecimento da organização. Para distribuição do conhecimento a empresa utiliza-se de treinamentos à distância via Intranet (Rede Local). Esse processo visa com que os envolvidos compartilhem de um mesmo nível de conhecimento, contudo, a empresa conta com profissionais em diferentes níveis de experiência. Em consonância com as estratégias de competitividade da organização, a empresa mantém uma equipe tecnicamente heterogênea, possuindo liberdade para alocar os profissionais em diferentes projetos de maneira a atingir melhor seus objetivos estratégicos.

As ferramentas e processos utilizados pela Byte TI no apoio à Gestão por Competências são considerados pela organização como essenciais no alinhamento dos objetivos estratégicos e no desenvolvimento dos colaboradores, servindo de apoio para as tomadas de decisão dos gestores nas questões de alocação e retribuição por desempenho dos colaboradores.

Conforme afirma Dutra (2008 p. 31): “As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização”.

Atentando a este ensinamento foram observadas, no presente estudo, as dificuldades enfrentadas para captar as competências dos colaboradores e alinhar as mesmas com as competências essenciais da organização, bem como identificar características, desenvolvê-las e aproveitá-las no estabelecimento de vantagem competitiva.

Para Dutra (2008) o entendimento das origens das competências individuais é considerado essencial para a definição das expectativas organizacionais, desta forma, considerando as observações prévias e conversas informais com os colaboradores aqui expostos, tem-se a seguinte questão central da pesquisa:

- Como as competências individuais contribuem para obtenção de vantagem competitiva?

Objetivo Geral:

Analisar os atuais processos de gestão de competências da Área de Consultoria em Serviços da empresa Byte TI.

Objetivos Específicos:

- a) Verificar junto aos colaboradores e gestores as suas percepções quanto às ferramentas utilizadas na gestão de competências;
- b) Identificar de que forma os gestores avaliam as competências individuais de seus colaboradores;
- c) Identificar, junto aos pesquisados, suas percepções quanto à contribuição de suas competências na obtenção de vantagem competitiva da empresa;

d) Propor melhorias se for o caso, para os processos já existentes.

Neste aspecto revela-se a importância deste estudo. Ao analisar o processo de Gestão por Competências da empresa pretende-se verificar se a organização encontra-se aderente as teorias mais atuais de Gestão por Competências.

Segundo Carbone, Brandão e Vilhena (2009), é essencial manter um planejamento voltado para captação e desenvolvimento competências, mapeando-as de maneira periódica.

Segundo os autores, devido a um ambiente em constante mudança, ao negligenciar estas ações a organização passará a ter dificuldades em atingir seus objetivos estratégicos.

Desse modo é apresentado neste estudo, uma análise do ambiente organizacional da Byte TI, identificando de que maneira os colaboradores interagem com a organização, quanto ao aspecto de Gestão por Competências. Desse modo, conhecendo o processo atual da Byte TI e cruzando com as teorias modernas sobre o tema é possível identificar os pontos positivos e a melhorar em cada campo estudado.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

Inicialmente é apresentada a revisão teórica, contextualizando o leitor acerca da evolução da gestão de recursos humanos e dos temas “gestão por competências” e “vantagem competitiva”. Já no segundo capítulo são apresentados os métodos de pesquisa utilizados, sendo possível visualizar cada uma das fases e os envolvidos no processo. O capítulo 4 traz os resultados da pesquisa realizada, com o detalhamento dos modelos atuais de gestão de competências da empresa Byte TI assim como apresenta como estão sendo utilizadas estas competências para fins de vantagem competitiva. O capítulo 5 traz as considerações finais obtidas com a pesquisa e a divulgação de sugestões para a área de consultoria em serviços e para toda a empresa Byte TI.

1 REVISÃO TEÓRICA

Notadamente as organizações estão voltando seus olhares mais atentamente para seu ambiente interno de maneira a observar mais claramente as possibilidades de vantagem estratégica utilizando para gerir as habilidades de seus recursos humanos.

Este capítulo apresenta uma visão geral e evolutiva sobre o tema “Gestão de Pessoas”, os principais conceitos de competências e a gestão das mesmas sob o ponto de vista do direcionamento estratégico e sua contextualização para obtenção de vantagem competitiva.

1.1 A Evolução da Gestão de Recursos Humanos (RH)

O passado da Gestão de RH nos demonstra que a área sempre esteve presente nas organizações, porém com um papel coadjuvante, notadamente voltado para pessoas e distante das demais áreas de negócios.

No século XIX já é possível identificar discussões estruturadas agregando agora assuntos voltados especificamente às relações do trabalho e regulamentação social do trabalho de acordo com Perreti (apud DUTRA, 2006).

De acordo com Dutra (2006), é no século XX que a gestão de pessoas torna-se estruturada. Essa estruturação foi baseada nos conceitos da Escola de Administração Científica de Taylor e Fayol, e por este motivo tornou-se imprescindível para suportar a produção de bens e serviços no aspecto econômico do pós-guerra. Tal sucesso influenciou as organizações a adotar esse modo de organização do trabalho, de maneira a reproduzi-lo em todas as organizações, sendo chamado de paradigma taylorista ou fordista.

Esse modo de organização de trabalho não permitia o desenvolvimento das pessoas por si mesmas, por esse motivo mais tarde fora duramente criticado, pois, estas restrições impostas às pessoas limitariam as próprias organizações, tirando-lhes a energia essencial para a renovação (BRAVERMAN, 1987).

Segundo Dutra (2006), o rompimento com o paradigma taylorista/fordista inicia na década de 60, e atravessa toda a década de 70, tornando essa ruptura cada vez mais fundamentada. Na década de 80 há o convívio complexo com a transição dos conceitos, visto que, existe a certeza de que o modelo taylorista não pode ser mais aceito, porém, sabendo-se que não há um novo modelo a ser seguido. Embora o modelo taylorista/fordista não deva ser seguido, é sabido que, neste ponto não há um início de raciocínio, do zero, mas sim um momento transitório, visto que, os conhecimentos adquiridos até aqui sobre gestão de pessoas podem ser revistos e utilizados para pensamentos sob uma nova perspectiva. Já a década de 90 tornou-se particularmente rica em conhecimento, uma vez que, há todo o desejo em aprendizado sobre novas abordagens e experiências na gestão de pessoas. Atualmente há uma bagagem enorme oferecida por essas experiências, resultantes de novas abordagens para a gestão de pessoas indicando um novo caminho.

Dutra (2006) apresenta o processo evolutivo da gestão de RH, dividido em três fases:

- a) **Operacional**: até a década de 60. Voltada basicamente à operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc.;
- b) **Gerencial**: anos 60 a início dos anos 80. A gestão de pessoas passa a interferir nos processos organizacionais, formando parceria nos processos de desenvolvimento da organização;
- c) **Estratégica**: a partir dos anos 80, a gestão de pessoas assume um papel estratégico internalizando novos conceitos de pensar as pessoas, agregando valor para as organizações (FOMBRUM e ROTHWELL 1988 apud DUTRA, 2006).

Para Marras (2000), a evolução da gestão de RH está relacionada também à sua capacidade de assumir responsabilidades ao longo dos tempos. Estas mudanças estruturais vieram acompanhadas de mudanças de titulações para os gestores correspondendo às suas novas responsabilidades assumidas.

Ainda segundo o autor. Com o advento da globalização econômica e abertura dos mercados internacionais, o aumento da concorrência tornou-se inevitável. Este processo de transformação derrubou antigos paradigmas de nacionalismo e

protecionismo de mercado interno, aumentando as preocupações organizacionais para com a competitividade e conseqüente ganho de espaço no mercado. Esta evolução transformou não só a economia, mas impulsionou governo, instituições de ensino, pessoas e organizações a se adequarem levando a um novo modelo de gestão.

Segundo Dutra (2006), devido à pressão cada vez maior por resultados, o perfil dos gestores passou de obediente e disciplinado para empreendedor. O envolvimento e o comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos e de negócio, tornou-se cada vez maior e vital para as necessidades que emergiam:

- a) Produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- b) Velocidade na internalização de novas tecnologias;
- c) Otimização da capacidade instalada;
- d) Criação de oportunidades para aplicação das competências organizacionais;
- e) Velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

O fato de as empresas serem obrigadas a observar melhor o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas fez com que surgissem as pressões do contexto interno, ou seja, de dentro da própria organização (DUTRA, 2006 p.25).

Para Dutra (2006), o desafio maior para os modelos atuais e futuros de gestão de pessoas é o de criar condições para que as pessoas tenham suas expectativas de desenvolvimento, realização e conhecimento atendidas. Este é o pano de fundo para o surgimento de uma nova abordagem na forma de gerir pessoas.

Segundo Fleury e Fleury (2006), nos últimos anos, no cenário mundial, o debate sobre os conceitos de competências, desenvolvimento e gestão, cresceu consideravelmente conquistando espaço no meio empresarial, onde são discutidas as competências nos níveis individuais e organizacionais. Os autores afirmam ainda que a Gestão por Competências é um dos conceitos mais importantes a ser aplicados no cotidiano organizacional, pois tal pensamento fundamenta-se no conceito de competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

No capítulo a seguir serão explorados os conceitos mais atuais e difundidos sobre Gestão por Competências.

1.2 A Gestão por Competências

O conceito de gestão por competência foi apresentado de maneira estruturada, pela primeira vez, por David McClelland em 1973. McClelland buscava maior eficiência nos processos de seleção de pessoas para as organizações. O conceito sofreu rápidas modificações, em 1982, dando suporte aos processos de avaliação de desempenho e ações de desenvolvimento profissional. Nesta época encontra-se fundamentado o modelo taylorista-fordista, focado no estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's).

Dutra (2008), enfatiza que Boyatzis (1982) demonstra preocupações sobre a entrega da pessoa ao contexto ao qual ela está inserida na organização, sendo esta inserção contextual fundamental para a pessoa demonstrar comportamentos aceitáveis juntos à organização.

Essa preocupação é compartilhada por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) que relacionaram a competência às situações emergentes, definindo que o estoque de conhecimentos e habilidades somente pode ser válido se for devidamente ativado mediante uma determinada situação, reforçando assim o último componente do CHA, a atitude. Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) extrapolam o conceito de qualificação, e definem competência como a junção de elementos complementares:

- a) competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta;
- b) competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta;
- c) competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Segundo Le Boterf (2003), para conseguir lidar com a complexidade dos ambientes organizacionais é necessário que o profissional saiba se ajustar ao meio. Nesse aspecto, é importante observar seis fatores que, quando agrupados, possibilitam ao profissional o desenvolvimento de suas competências:

- a) saber agir com pertinência;
- b) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto;
- c) saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos;
- d) saber transpor;
- e) saber aprender e aprender a aprender;
- f) saber envolver-se.

Com base na complexidade desse ambiente e a sua constante modificação, Le Boterf (2003) destaca que o desenvolvimento do indivíduo será o resultado do cruzamento de três eixos: a formação do indivíduo (sua biografia e socialização); a formação educacional e experiência profissional, onde, a limitação no eixo social poderia retardar ou impossibilitar o desenvolvimento de uma determinada competência exigida.

Dutra (2008) insere na discussão conceitos sobre competências abordados sobre a perspectiva de entrega do indivíduo. Segundo o autor, são as pessoas, que concretizam as competências organizacionais ao contextualizarem os conhecimentos organizacionais adquiridos, validando-os ou modificando-os, se necessário.

A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2008 p.24).

Para o autor, o valor agregado das pessoas às tarefas está intimamente ligado à complexidade das mesmas, de maneira que quanto mais complexas as tarefas associadas a um indivíduo maior será o valor agregado à organização.

Prahalad e Hamel (1995) contribuíram significativamente para a definição do conceito de competência ao abordarem as competências sob a perspectiva organizacional, que ressalta, que as competências são a chave para a sobrevivência organizacional sendo essenciais para a sua estratégia.

Para Ruas, Antonello e Boff (2008), as competências são combinações de capacidades e recursos quando os mesmos forem exigidos. Sendo as capacidades elementos intangíveis (conhecimentos, habilidades e atitudes) já desenvolvidos e disponíveis para serem utilizados quando necessário, e recursos seriam artefatos, equipamentos, sistemas. Segundo os autores, há uma interdependência desses

elementos, sendo que a competência é fruto da combinação e mobilização dos mesmos.

Segundo Fleury e Fleury (2006), o uso constante das competências na gestão organizacional, impulsiona as organizações estimulando seu crescimento, levando a mesma a novas maneiras, ou modos mais adequados de utilizá-la. Os autores observaram essa tendência não apenas em empresas de países europeus e americanos, mas também em empresas brasileiras. Os autores constataam um direcionamento dos modelos estratégicos de gestão de pessoas orientados às competências.

Nesse sentido, observa-se uma tendência das organizações ao adotar a gestão por competências como modelo de gestão, orientando as organizações que buscam alcançar seus objetivos focando pelo planejamento, desenvolvimento, aprimoramento e avaliação das competências individuais e organizacionais.

Fleury e Fleury (2001) demonstram uma visão conceitual de valor agregado favorecendo a ambos, organização e indivíduo. Portanto, nessa visão, a competência encontra-se associada às ações da organização e do indivíduo agregando valor econômico à organização e social ao indivíduo, conforme demonstrado na Figura 1 a seguir:

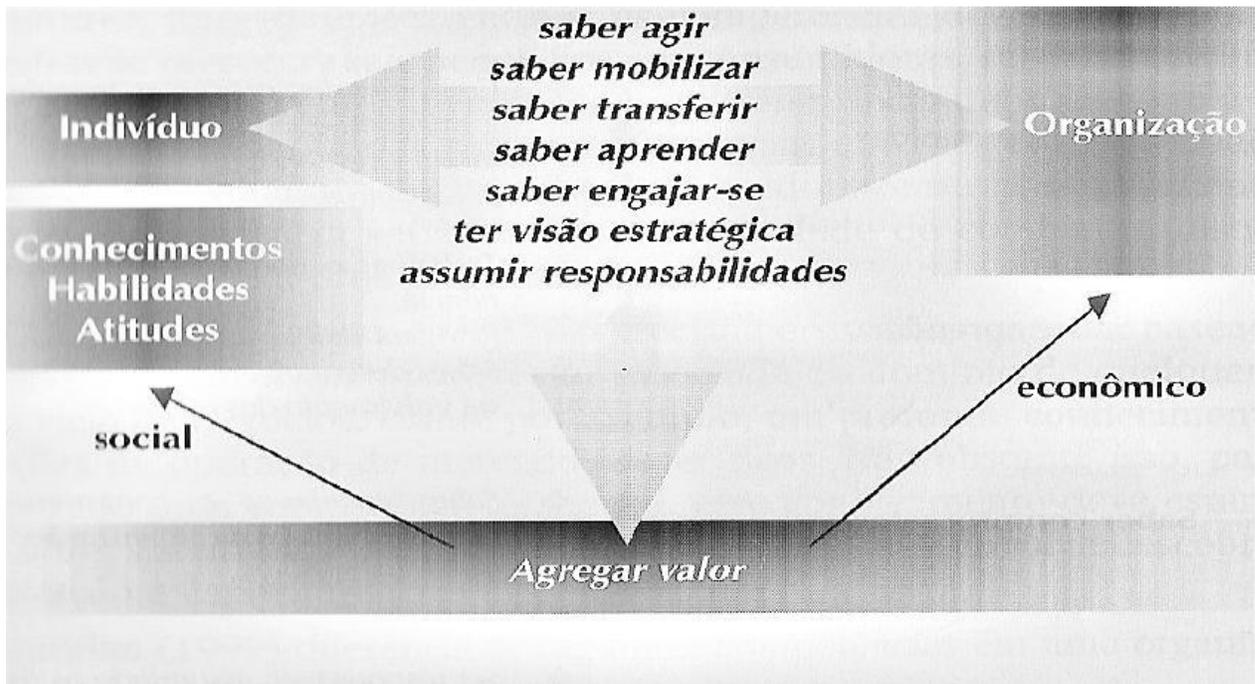


Figura 1 – Competências agregando valor social e econômico

Fonte: Fleury e Fleury (2001. p.21)

De acordo com a percepção de Dutra (2001), as organizações devem buscar uma mescla das diversas políticas de gestão de pessoas priorizando aquelas que se relacionam e integram com a estratégia organizacional, de maneira que seja possível identificar de maneira direta, como as contribuições individuais afetam e agregam valor à empresa. Segundo o autor, há três conceitos chaves para a aplicação de um modelo de gestão por competências dando ênfase na agregação de valor à organização: entrega do indivíduo, complexidade e espaço ocupacional. A relação entre a complexidade e a agregação de valor gera mudanças no espaço ocupacional, denominadas de “ampliação do espaço ocupacional”. Este conceito permite que seja associada maior complexidade a uma determinada função agregando maior responsabilidade a um indivíduo mantendo-se a mesma posição na organização, demonstrando um desenvolvimento do indivíduo e conseqüentemente uma capacidade maior de agregar valor à empresa.

Dutra (2001) menciona ainda que, as políticas tradicionais não atendem ao esperado, quando se utilizam estes conceitos, devido à dificuldade de mensurar as

questões de entrega e ampliação do espaço ocupacional. Para tanto, o autor, descreve uma escala auxiliar para medir o nível de entrega dos indivíduos, a saber:

a – Mensurar o desenvolvimento – Se partirmos da premissa de que a pessoa se desenvolve ao assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, a escala para medir tal complexidade avaliará o desenvolvimento do indivíduo ao longo do tempo. Desse modo, ao medirmos, em determinado momento, o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de uma pessoa e, passado um bom período, voltarmos a medi-lo, poderemos determinar se houve ou não desenvolvimento do indivíduo em questão de mensurar a quantidade deste desenvolvimento;

b – Avaliação da eficiência de ações de desenvolvimento – Um desdobramento da mensuração de desenvolvimento é a possibilidade de avaliar a eficiência das ações de desenvolvimento. Ao medirmos o nível de complexidade da atuação de uma pessoa antes e depois de uma ação de desenvolvimento, acrescido do tempo necessário à transformação dessa ação em aprimoramento, temos uma avaliação da efetividade da ação de desenvolvimento;

c – Estímulo de autodesenvolvimento – Outro desdobramento da mensuração do desenvolvimento é o estímulo ao autodesenvolvimento. Na medida em que as pessoas podem medir seu próprio desenvolvimento, elas mesmas buscarão formas de aprimoramento profissional;

d –Escala salarial – Ao partirmos da premissa de que há uma alta correlação entre o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de agregação de valor para a empresa ou negócio, somos capazes de afirmar que a pessoa, ao assumir maior nível de complexidade de atribuições e responsabilidade, está valendo mais. Portanto, poderemos construir uma escala salarial vinculada à escala de complexidade, associando o desenvolvimento à mensuração e utilizando uma última para estimular o desenvolvimento;

e – Dimensionamento do quadro – Ao empregarmos o conceito de espaço ocupacional, verificamos que a expansão do nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades dos indivíduos é definida por duas variáveis: necessidades da empresa e competência da pessoa para atender a essas necessidades. A partir da escala de complexidade, poderemos estabelecer de quantas pessoas precisamos em determinado processo e em cada um dos níveis de complexidade. Assim, estaremos aptos a definir um quadro ótimo de indivíduos para cada processo da organização bem como avaliar a maneira pela qual poderemos nos aproximar dele ao longo do tempo. Quanto mais próxima estiver a empresa do quadro ótimo, mais próxima estará da organização sua folha de pagamentos;

f – Otimização dos investimentos em desenvolvimento – Com base no dimensionamento do quadro, na escala de complexidade e na avaliação do posicionamento de cada pessoa nessa escala, a organização dispõe de uma visão perfeita das lacunas e dos excessos em cada nível de complexidade, portanto, de como e onde investir melhor para obter mais desenvolvimento;

g – Avaliação de desempenho – Uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir e avaliar o desempenho. Podemos defini-lo como o conjunto de entregas e resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio. Ao avaliarmos o desempenho de um indivíduo, nos tornamos aptos a

verificar que ele se divide em três dimensões que interagem entre si: a primeira é o desenvolvimento, a segunda é o esforço e a terceira, o comportamento (DUTRA ,2001 p.31).

O autor conclui ainda que atualmente as organizações abordam fortemente as dimensões de esforço e comportamento, desprezando, de certo modo, o desenvolvimento, que é o catalisador do desempenho.

Carbone, Brandao, Leite e Vilhena (2009) apresentam um modelo para demonstrar o processo de Gestão por Competências (vide Figura 2).

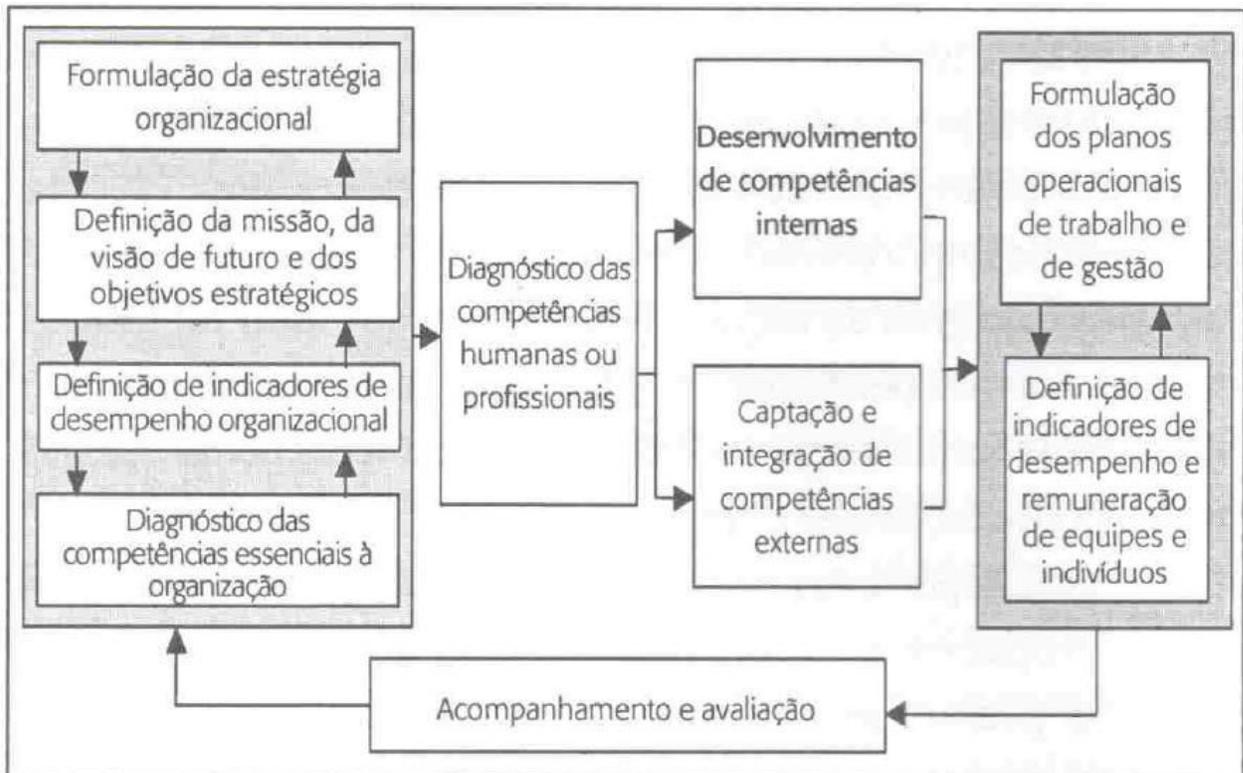


Figura 2 – Modelo de Gestão por Competências

Fonte: Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009. p.51)

Os autores defendem que o modelo proposto pela figura 2 é fruto de uma abordagem dinâmica e contínua tendo início na definição da estratégia organizacional, definindo missão e visão futura, indicadores de desempenho e identificação das competências essenciais da organização. Passa-se então por uma etapa de identificação das competências humanas, subdividindo-se em duas etapas, de desenvolvimento de competências já existentes ou captação de competências externas

à organização. Estas duas etapas convergem para uma etapa de planejamento / coleta de indicadores e passa para uma etapa de ação de acompanhamento que retro alimenta o bloco inicial, destinado à estratégia organizacional, de maneira a atender à missão e visão definidas. Este processo forma um ciclo contínuo de integração entre a estratégia organizacional e as competências individuais. Para poder usufruir dos benefícios desse modelo, as organizações precisam necessariamente passar por um processo de mapeamento das competências necessárias para a concretização da visão estratégica da organização. A partir desse mapeamento, cruzando-se as competências atuais e as necessárias para atender à visão estratégica, define-se a lacuna ou *gap*, que indica o quão distante a organização está de possuir as competências necessárias.

Segundo Carbone, Brandão e Vilhena (2009), quando uma organização negligencia as ações de captação de desenvolvimento o *gap*, possui a tendência a aumentar, devido ao ambiente em constante modificação onde a mesma está inserida. Isto leva, de certo modo, ao aumento da quantidade de competências necessárias para concretização da estratégia organizacional. Por outro lado, as competências atuais tornam-se obsoletas à medida que não mais estão alinhadas à estratégia organizacional, tendendo a desaparecer. Os autores afirmam ainda que, é essencial manter um planejamento para captação e desenvolvimento de competências, mapeando-as de maneira periódica.

Como parte essencial da gestão por competências, Carbone, Brandão e Vilhena (2009), sugerem as seguintes considerações de “boas práticas”, para auxiliar no mapeamento das competências:

Na descrição das competências é importante evitar:

- a construção de descrições muito longas e com múltiplas idéias que dificultem a compreensão das pessoas, como “desenvolve, sugere e implementa soluções que atendam às necessidades da organização, assumindo riscos, conciliando interesses e responsabilizando-se por compromissos assumidos, a fim de obter melhores resultados”;
- ambigüidades, como “implementa modelos de gestão bem sucedidos em outras organizações”;
- irrelevâncias e obviedades, como “coordena reuniões que são marcadas”;
- duplicidades, como “soluciona problemas de forma criativa e original”;

- abstrações, como “pensa o ainda não pensado, sugerindo idéias que resolvam conflitos”;

- a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho, como , por exemplo, saber, apreciar, acreditar, entender, pensar, conhecer e internalizar, entre outros.

Para obter boa descrição de competências sugere-se:

- utilizar verbos que expressem um ação concreta, ou seja, que representem comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, como , por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar, estabelecer, elaborar, desenvolver e formular, entre outros;

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

- realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam da mesma forma o comportamento descrito (CARBONE, BRANDÃO e VILHENA, 2009 p.57 e 58).

Carbone, Brandão e Vilhena (2009), complementam que como a competência humana se expressa em função de seu desempenho, logo, os mecanismos e ferramentas de gestão do desempenho profissional servem também para identificar as competências que os funcionários, por sua vez, expressam no trabalho. Segundo os autores, os métodos contemporâneos de gestão do desempenho mais aceitos no meio acadêmico e organizacional são o *balanced scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1997 apud CARBONE, BRANDÃO e VILHENA 2009) e a avaliação 360° (EDWARDS e EWEN, 1996 apud CARBONE, BRANDÃO e VILHENA, 2009).

O *balanced scorecard* (BSC) é um modelo de gestão do desempenho orientado por quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esse modelo permite o uso de indicadores financeiros e não financeiros; medidas de curto e longo prazo; e desempenho individual e coletivo. Já a avaliação 360° é um modelo montado sob a premissa dos *feedbacks* de diferentes fontes: superior hierárquico, pares, subordinados, clientes, fornecedores e outros atores envolvidos no processo produtivo. Este modelo permite uma diversidade de atores participando do processo de avaliação, o que reduz as distorções nos indicadores (CARBONE, BRANDÃO e VILHENA, 2009).

Os autores ensinam ainda que:

Gerenciar competências, por sua vez, de maneira geral, significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (CARBONE, BRANDÃO e VILHENA, 2009 p.77)

No capítulo seguinte, apresenta-se a relação entre o alinhamento das competências com os objetivos da organização direcionados à vantagem competitiva.

1.3 A Vantagem Competitiva

Os modelos de vantagem competitiva possuem quatro correntes do pensamento que foram agrupadas em dois eixos, cada um com duas correntes, como se pode observar pela figura 3 a seguir.

Fatores Externos	1 – Análise estrutural da indústria Teoria do Posicionamento Estratégico	3 – Processos de mercado Teoria dos Processos de Mercado
Fatores Internos	2 – Recursos e competências Teoria dos Recursos	4 – Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas e Teoria da Competição baseada em Competências
	Visão estática: Equilíbrio e estrutura	Visão dinâmica: mudança e incerteza

Figura 3 – Vantagem competitiva, as quatro correntes do pensamento

Fonte: adaptada Vasconcelos e Cyrino(2000 pg. 23)

O primeiro eixo aborda as teorias com base em uma visão estática, agrupando a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Teoria Baseada em Recursos. Estas duas teorias são a representação da principal corrente da Teoria da Estratégia de Sanchez e Heene (1996 apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

O segundo eixo possui seu foco voltado para as teorias com uma visão dinâmica, sendo a Teoria de Processos de Mercado e a Teoria das Capacidades Dinâmicas (LEITE e PORSSE, 2003). A Teoria da Competição baseada nas Competências é também parte integrante deste eixo, e essencial para a conclusão deste estudo sendo detalhada a seguir.

Como pode ser percebida, a Gestão por Competências está intimamente relacionada às estratégias organizacionais, de maneira que, quando exploradas corretamente pode ocasionar vantagem competitiva para a organização.

Segundo Becker (2001), nosso momento histórico, com características agressivas, no que diz respeito à velocidade, inovação, prazos mais curtos e satisfação do cliente, aumenta a importância dos ativos intangíveis, reconhecimento de marca, e acima de tudo, capital humano.

Como hoje o desempenho superior duradouro exige flexibilidade, inovação e agilidade do mercado, a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização - inclusive da aptidão de a empresa desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida (BECKER, 2001 p.22).

Segundo Albuquerque (2002), a gestão estratégica de pessoas é definida como um processo, sendo uma seqüência de etapas permitindo à organização definir os propósitos, alinhando os objetivos da organização às expectativas individuais buscando assim o comprometimento individual e aumentando o desempenho organizacional. Deste modo, a gestão estratégica de pessoas possui o propósito de qualificar, desenvolver e engajar os colaboradores com os objetivos estratégicos das organizações. O autor afirma ainda que “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados” (ALBUQUERQUE, 2002 p. 39).

Para Marras (2000), houve uma mudança no papel do gestor de recursos humanos, tornando-o estratégico para as organizações, pois este passou a assumir tarefas com a de abastecer as organizações com talentos tornando-os parte efetiva e indispensável, sendo os talentos o verdadeiro capital na economia globalizada.

Prahalad e Hamel (1995) propõem um conceito de competências essenciais (*core competence*), determinando aquelas que obedecem a três critérios essenciais: contribuem com maior valor agregado; difíceis de imitar, que proporcionam vantagem à organização a médio prazo; e possibilitam acesso a diferentes mercados, ampliando as possibilidades. Esta definição de conceito dá origem à Teoria da Competição com base em Competências.

Nesse aspecto, Fleury e Fleury (2001), destacam que estratégias e recursos estão interrelacionados, de maneira que as competências são formadas a partir dos recursos existentes, e estratégias organizacionais estão centradas sob os grupos de

recursos (competências essenciais). Desta maneira, os autores complementam que: a implantação de estratégias gera novas configurações de recursos, que influenciarão a formulação da estratégia.

Para Ruas, Antonello e Boff (2008), a Teoria da Competição com base em Competências, veio a integrar vários aspectos do gerenciamento e teoria estratégicos que antes eram tratados isoladamente. Os autores argumentam que os aspectos estruturais das organizações não são mais definidos exclusivamente pelo ambiente externo, desse modo a construção e o desenvolvimento das competências impulsionam a evolução das organizações. Como resultado dessa evolução, o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem das organizações são os responsáveis pelas mudanças estratégicas, determinando os recursos necessários e definindo a estrutura organizacional.

Ainda segundo, Ruas, Antonello e Boff (2008), o papel cognitivo gerencial é tido como imprescindível na Teoria da Competição com Base em Competências, sendo responsável pela diferença na capacidade das organizações.

Para os autores:

No curto prazo, as alianças competitivas podem se tornar meio para obter oportunidades de mercado. Entretanto, no longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências. Desse modo, a aprendizagem se torna a variável estratégica crítica para o sucesso competitivo (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2008 pg 61).

Para Fleury e Fleury (2001), para ser considerada uma competência essencial, o conhecimento deve estar associado a um processo de aprendizagem sistematizado, envolvendo descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos. A evolução estratégica dependerá da administração do processo de aprendizagem, que reforçará e promoverá as competências organizacionais dando o devido foco, e reposicionando as estrategicamente as competências.

Segundo Dutra (2008), os indivíduos e as organizações estão, lado a lado, em um processo contínuo de troca de competências. A organização desenvolve as pessoas, à medida que disponibiliza seu patrimônio e as pessoas transferem para empresa seus aprendizados, possibilitando condições de enfrentar novos desafios no mercado.

Com base no conceito definido por Prahalad e Hamel (1995), Ruas, Antonello e Boff (2008) detalham o entendimento da *core competence* conforme segue:

a) deve contribuir para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade;

b) deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos ;

c) deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por maior tempo.

A partir da comparação dos pensamentos desses autores, conclui-se que, embora distintos, os conceitos complementam-se entre si e proporcionam uma ferramenta única de gestão estratégica de modo a desenvolver, manter e comprometer o quadro de recursos humanos se alinhando às necessidades estratégicas organizacionais.

No capítulo seguinte será detalhado o método de pesquisa, bem como os demais procedimentos metodológicos utilizados.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva-se a informar ao leitor quais os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste trabalho, demonstrando desde o delineamento da pesquisa até a análise dos dados.

2.1 – O Método

O método escolhido foi o estudo de caso exploratório, considerando que não há registros conhecidos que informem o funcionamento do processo de construção de competências na empresa Byte TI, apenas evidências de sua ocorrência e utilização.

Para Yin (2001), o estudo de caso propicia um vasto campo para avaliação do problema, de maneira que podem ser utilizadas evidências documentadas, entrevistas e observações. Sendo as entrevistas ferramentas essenciais para este tipo de pesquisa.

Segundo Severino (2007), utiliza-se a pesquisa exploratória quando existe a necessidade de maior imersão e detalhamento sobre um determinado objeto de pesquisa, proporcionando uma melhor visão do problema e levantando dados para futuras pesquisas explicativas.

A abordagem utilizada no referido estudo é qualitativa

A seguir detalha-se a ferramenta de coleta de dados que foi utilizada neste estudo.

2.2 – Coleta de dados

Segundo Yin (2001), para os estudos de caso, é importante manter múltiplas fontes de evidências, relevantes para o objeto de estudo. O autor cita que tais fontes podem ser: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

O quadro de colaboradores da área de consultoria da Byte TI conta com 48 profissionais conforme a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Quadro de Colaboradores da área de Consultoria da Byte TI

Quantidade	Papel
1	Gerentes de Recursos
2	Gerentes de Projeto
45	Consultores

Fonte: adaptada de Intranet Byte TI (2010)

Para realização das entrevistas semi-estruturadas, que foram gravadas com apoio do gravador, selecionou-se 10 colaboradores obedecendo-se um critério geográfico e funcional, ou seja, escolheram-se os funcionários lotados no site de Porto Alegre e que estivessem em atuação em projetos de diferentes tecnologias na área de TI. Com isso buscou-se pesquisar uma diversidade de representantes de projetos com características tecnológicas diferentes entre si, conforme demonstrado na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Quadro de Colaboradores entrevistados

Quantidade	Nome dado ao entrevistado
1	Gerente A
2	Gerentes B e C
7	Consultores (D,E,F,G,H,I e J)

A Tabela 2 faz referência aos participantes das entrevistas realizadas: gestores (gerentes de projeto e gerentes de recursos) e consultores

A seguir detalha-se a aplicação do instrumento de pesquisa deste estudo.

2.3 – Aplicação do instrumento de Pesquisa

Os roteiros de entrevista semi-estruturados utilizados para a realização destas, com os consultores e gestores, encontram-se nos Anexos A e B respectivamente. Os cabeçalhos dos mesmos, contendo os dados quantitativos de sexo, idade, grau de

instrução e tempo de empresa foram encaminhados e respondidos por email para auxiliar na composição desse quadro histórico. Os entrevistados foram ordenados dos membros mais antigos aos recém chegados na empresa. Foi utilizada esta ordem para agendar com os entrevistados a realização das entrevistas semi-estruturadas.

A seguir descreve-se o método de análise dos dados coletados.

2.4 –Análise dos Dados

As entrevistas depois de transcritas foram analisadas de acordo com as orientações de Yin (2001). Para o autor, a análise dos dados de um estudo de caso deve conter a tabulação dos dados coletados, com uma recompilação das evidências onde deve ser esclarecido e validado as suposições encontradas. O autor menciona que os dados devem ser classificados obedecendo-se a proposta inicial do estudo, ou seja, a questão de pesquisa. Deste modo o autor propõe duas abordagens estratégicas gerais:

A - Efetuar um embasamento da análise em proposições teóricas, efetuando um cruzamento dos dados encontrados e buscando sugestões/soluções para o problema na literatura.

B - Estrutura descritiva que contemple um relacionamento entre os eventos de maneira que possam ser indicados padrões entre eles.

No capítulo seguinte apresentam-se a empresa Byte TI e os dados levantados com a presente pesquisa.

3 RESULTADOS

O presente capítulo apresenta um breve histórico da empresa e os dados coletados durante a realização da pesquisa junto à organização, em conformidade com os objetivos específicos do presente estudo.

3.1 Apresentação da Byte TI

A empresa Byte TI atua a mais de 40 anos, no mercado nacional e a mais de 60 anos no mercado internacional, sempre voltada ao ramo da Tecnologia da Informação, possuindo diferentes linhas de produtos e serviços. Atendendo a diversos mercados, corporativos, indústrias, mercado financeiro, atacado e varejo hardware e consultoria em serviços de Tecnologia da Informação (TI), suportes à rede corporativa de grande porte, customização de softwares e desenvolvimento de sistemas (INTRANET BYTE TI, 2010).

No ano fiscal de 2009, a Byte TI atingiu mundialmente um crescimento de 18%, em relação ao ano fiscal anterior. Atualmente o grupo composto por Brasil, Rússia, Índia e China (os chamados BRICs), representam, para a Byte TI, 10% do mercado mundial (INTRANET BYTE TI, 2010).

A tabela 3 a seguir demonstra o cenário mundial da Byte TI no ano de 2009

Tabela 3 – Números da Byte TI Mundial no ano 2009

Receita	U\$ 114,552 bilhões
O lucro operacional	U\$ 10,136 bilhões
O lucro líquido	U\$ 7,660 bilhões
Os ativos totais	U\$ 114,799 bilhões
Total do capital próprio	U\$ 40,517 bilhões
Empregados	310,000

Fonte: Intranet Byte TI, Balanço corporativo (2009)

A Byte TI encontra-se estruturada mundialmente seguindo uma mesma definição de portfólio de produtos, a seguir descreve-se em alto nível essa estrutura:

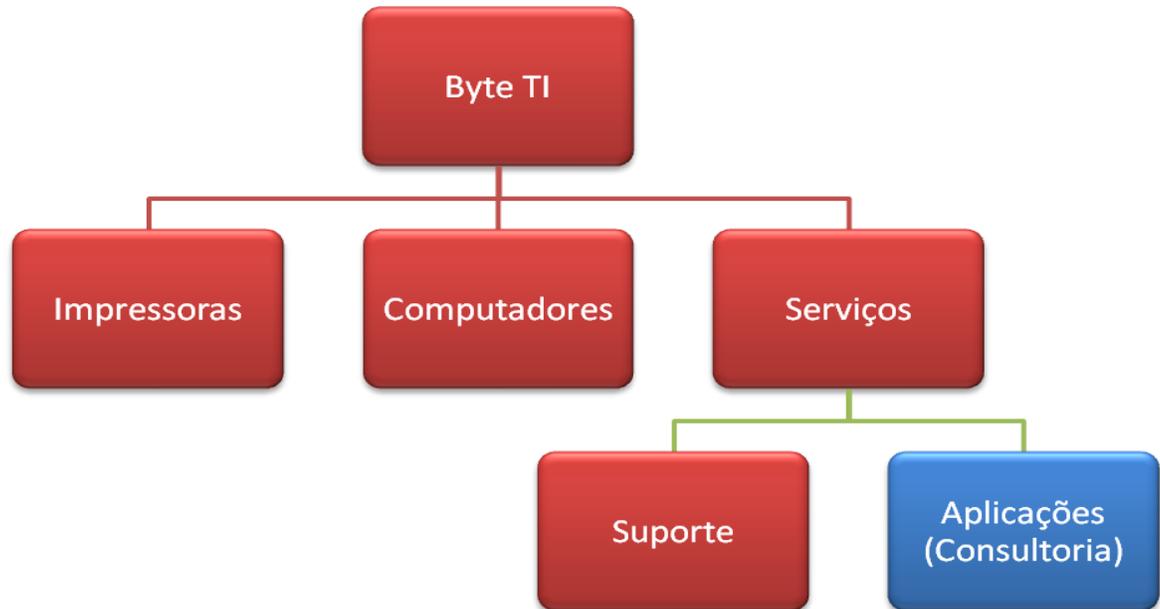


Figura 4 – Portfólio de produtos da Byte TI.

Fonte: Intranet Byte TI, (2010)

Diante de um modelo organizacional complexo e com representatividade global, a Byte TI optou por um modelo de gestão baseado em competências, a fim de manter o alinhamento estratégico entre seus setores.

A Byte TI conta atualmente com um pacote de processos e ferramentas onde a gestão por competências se apóia. Esse pacote de processos e ferramentas, informalmente conhecido como *Fiscal Year Performance Plan* (Plano de Desempenho para o Ano Fiscal) possui como nome formal *Performance Plan Process* ou Processo para o Plano de Desempenho (PPD).

Este estudo foi realizado na área de Consultoria em Serviços, voltada especificamente para consultoria em aplicações especializada em quaisquer aspectos voltados à Tecnologia da Informação, que envolva desenvolvimento e customização de software, suporte a implantação de produtos e apoio operacional, este último voltado a terceirização de mão de obra. A estrutura de “Aplicações” representada pela caixa azul (vide figura 4) representa essa área, no contexto organizacional.

Nos capítulos a seguir, apresentam-se os resultados obtidos a partir da realização das entrevistas com os 10 colaboradores da empresa, assim como se detalha o PPD e as ferramentas utilizadas.

3.2 Resultados da Pesquisa

Foram entrevistadas 10 pessoas, entre gestores e consultores, totalizando uma amostra de cerca de 20% do total de funcionários da área de consultoria em aplicações. Na tabela 4 a seguir são apresentados os perfis de cada um dos entrevistados, em relação às variáveis Sexo, Idade, Grau de Instrução e Tempo de Empresa:

Tabela 4 – Quadro de funcionários entrevistados

Nome dado ao funcionário	Sexo	Idade	Grau de instrução	Tempo de empresa
Gerente A	M	de 31 a 40 anos	Pós Graduação + MBA	de 4 a 10 anos
Gerente B	M	de 41 a 50 anos	Pós Graduação	de 10 a 15 anos
Gerente C	M	de 31 a 40 anos	Pós Graduação + MBA	de 10 a 15 anos
Consultor D	F	de 31 a 40 anos	Mestrado	de 4 a 10 anos
Consultor E	F	de 21 a 30 anos	MBA	de 4 a 10 anos
Consultor F	M	de 21 a 30 anos	Graduação Incompleta	menos de 1 ano
Consultor G	M	de 21 a 30 anos	Graduação Incompleta	menos de 1 ano
Consultor H	M	de 41 a 50 anos	Pós Graduação	de 10 a 15 anos
Consultor I	M	de 21 a 30 anos	Graduação Incompleta	de 1 a 3 anos
Consultor J	M	de 31 a 40 anos	MBA	de 1 a 3 anos

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Quanto ao perfil dos entrevistados, pode-se afirmar que a maioria é do sexo masculino (8), que a faixa etária aparece dividida em dois grandes grupos “de 21 a 30 anos” (4) e “de 41 a 50 anos” (4). É possível inferir também sobre o grau de instrução, onde a grande maioria dos sujeitos possui graduação completa (7) e destes dois (2) possuem apenas Pós Graduação, dois (2) possuem apenas MBA e um (1) possui apenas Mestrado. Foi possível verificar ainda que dois (2) entrevistados possuem Pós Graduação e MBA. Quanto ao tempo de empresa dos sujeitos pode-se visualizar um equilíbrio, onde dois (2) possuem menos de 1 ano, dois (2) de 1 a 3 anos, três (3) de 4 a 10 anos e três (3) de 10 a 15 anos.

Pode-se dizer que os sujeitos selecionados possuem de um modo geral, características distintas, principalmente no que diz respeito à idade dos entrevistados. É possível afirmar que os entrevistados possuem um alto nível de escolaridade, uma vez que apenas três (3) possuem graduação incompleta.

A seguir apresenta-se uma compilação dos processos e ferramentas sob o ponto de vista dos entrevistados.

3.2.1 O Processo para o Plano de Desempenho (PPD)

A Figura 5, a seguir, demonstra a nível macro, o ciclo anual do processo conhecido como *Performance Plan Process* ou Processo para o Plano de Desempenho (PPD), no qual o sub processo, *Focal Point Review* (FPR) ou Revisão de Pontos Focais (RPF), é o responsável por validar o PPD utilizando os três grupos de ferramentas que visam efetivamente apoiar na gestão por competências: Compensação e Reconhecimento, Desenvolvimento de Pessoal e Treinamento e Educação. Este também é responsável por mapear o nível de entrega dos profissionais, alinhando-se ao ensinado por Dutra (2001), conforme já descrito anteriormente.

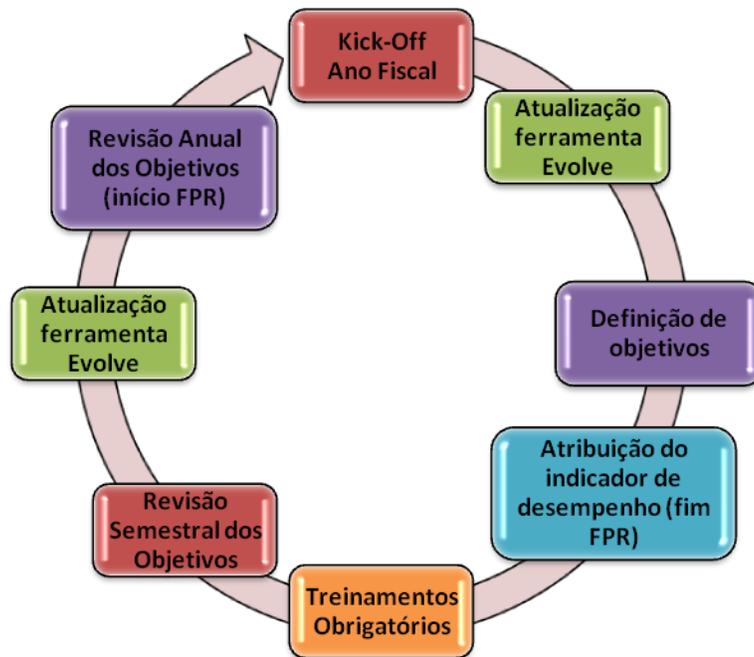


Figura 5 – Processo para o Plano de Desempenho (PPD)

Fonte: adaptado Intranet Byte TI (2010)

É possível observar que o ciclo do PPD, inicia e termina no *Kick-off* (início) do ano fiscal, desse modo, espera-se que o processo esteja se retro alimentando ano após ano, estando sempre atualizado quanto as competências necessárias para atingir seus objetivos estratégicos.

A Tabela 5 a seguir demonstra como o PPD encontra-se estruturado, detalhando cada uma das etapas.

Tabela 5 – Estrutura do PPD

Etapa	Descrição
Kick-Off Ano Fiscal	São estabelecidas as metas globais da organização em nível de gerência sênior
Atualização ferramenta Evolve	Os funcionários atualizam a ferramenta que já estará atualizada com as novas diretrizes definidas na etapa anterior
Definição de objetivos	São definidos os objetivos individuais, já alinhados com as necessidades estratégicas da organização

Atribuição do indicador de desempenho (fim RPF)	Atribui-se o indicador de desempenho ao funcionário, caso tenha havido um início de RPF
Treinamentos Obrigatórios	Etapa onde o funcionário possui um período de tempo para realizar os treinamentos obrigatórios definidos pela gerência sênior
Revisão Semestral dos Objetivos	Etapa destinada a revisar o andamento dos objetivos e corrigi-los caso haja necessidade
Atualização ferramenta Evolve	Nova atualização obrigatória da ferramenta Evolve.
Revisão Anual dos Objetivos (início RPF)	Etapa destinada a iniciar o sub processo de RPF.

Fonte: Intranet Byte TI, adaptado de *Performance Plan Process* (2010)

As ferramentas a seguir, fornecem a infraestrutura necessária para a realização do PPD:

Tabela 6 – Quadro de ferramentas utilizadas

Ferramentas	Descrição
Compensação e Reconhecimento	
<i>eAwards</i>	Ferramenta a qual se tem acesso ao Bônus em dinheiro para feitos realizados pelo funcionário e identificados pela gerência direta.
<i>Stock Incentive Programs</i>	Ferramenta onde se tem acesso ao Bônus em ações da organização para feitos realizados pelo funcionário e identificados pela gerência direta e sênior durante o ano fiscal
<i>Variable Pay</i>	Ferramenta onde se tem acesso ao Bônus em dinheiro para os funcionários com indicador de desempenho P ou K identificados durante o processo de RPF
Desenvolvimento de Pessoal	

<i>Performance Management</i>	Ferramenta que coleta as informações necessárias para identificação dos indicadores de desempenho
<i>Talent Management (Evolve)</i>	Ferramenta que armazena e organiza as competências individuais e efetua o alinhamento com as competências essenciais da organização
<i>Voice of the Workforce</i>	Ferramenta de <i>feedback</i> do funcionário para a organização, onde é possível sinalizar pontos de melhoria a ser observados.
Treinamento e Educação	
<i>Growth (eLearning)</i>	Ferramenta onde é possível ter acesso a treinamentos remotos, inscrição em treinamentos presenciais, com ou sem custo para a organização. Sendo que os que possuem custo são passíveis de aprovação gerencial os demais são de livre acesso.
<i>Ethics & Compliance Training</i>	Ferramenta que disponibiliza um treinamento único e anual que determina as políticas organizacionais definindo os Padrões de Conduta nos Negócios (PCN)

Fonte: Intranet Byte TI, adaptado de *Performance Plan Process* (2010)

As ferramentas descritas anteriormente, devidamente agrupadas, tem por objetivo atender as etapas de desenvolvimento, reconhecimento e remuneração e treinamento do processo de Gestão por Competências da Byte TI.

É possível observar uma semelhança do conceito utilizado para compor o PPD com os modelos defendidos por Carbone, Brandão e Vilhena (2009), o qual o processo inicia-se na definição da estratégia organizacional, através da definição da missão e visão, riscos e fatores estratégicos atuais, efetuando o diagnóstico das competências organizacionais e individuais visando atingir os objetivos propostos, desenvolvendo os indivíduos continuamente e recompensando-os através da avaliação de indicadores de desempenho.

Segundo definição do treinamento corporativo de Padrões de Conduta nos Negócios (PCN, 2009) o Processo para o Plano de Desempenho (PPD) baseia-se previamente no conhecimento existente dos colaboradores e na visão e missão organizacional, de modo a planejar, captar e integrar as competências individuais e da organização propiciando a capacitação, o desenvolvimento e a recompensa dos indivíduos envolvidos no processo em um ciclo que inicia com o *kickoff* (início) do ano fiscal. O PPD atua em conjunto com ferramentas de apoio administrativo descritas no capítulo anterior. O PPD possui conceito similar ao defendido por Carbone, Brandão e Vilhena (2009), que ensinam que a gestão por competência deve contemplar planejamento e avaliação das estratégias organizacionais, em um ciclo contínuo que envolva a captação, desenvolvimento, avaliação e alinhamento das competências com a visão e missão da organização.

É possível também identificar uma relação com o conceito de entrega defendido por Dutra (2008), uma vez que as pessoas são avaliadas observando-se também sua capacidade de entrega orientando-se o desenvolvimento das mesmas a reconhecimentos e recompensas. O autor ensina ainda que esta orientação à entrega do indivíduo possui a tendência de estimular o autodesenvolvimento, tornando o indivíduo o motor de seu aprendizado.

Observa-se também que o PPD encontra-se alinhado com as mais modernas teorias de gestão por competências, conforme identificado no referencial teórico.

Além do embasamento teórico, pode-se observar que todos os gestores entrevistados acreditam que o PPD supre todas as necessidades da organização no que tange a gestão por competências. Nota-se fortemente este sentimento, por exemplo, na resposta do Gerente B quando questionado sobre o conhecimento da visão e missão da empresa:

Sim. O PPD nos fornece todo o referencial disponível, desde o alinhamento estratégico da empresa, da visão macro, organizacional até uma visão mais baixo nível, estratégica de operações (GERENTE B).

O Gerente C coloca a importância do planejamento estratégico da organização para com o alinhamento ao PPD, quando questionado sobre o processo de acompanhamento das competências:

[...] o Plano de Desempenho abrange boa parte do que a [...] precisa, boa parte não, acho que atende no todo, agora, se utilizamos esse todo, daí é outro problema. (GERENTE C).

Já o Gerente A, detalha seu entendimento do PPD além de sua experiência em outra organização:

[...] mas sim, o Plano nos atende, claro que com ressalvas. Quando entrei aqui na [...], eu não entrei como PPM [*People Manager*-Gerente de Pessoas] e na época quando me deparei com esse PPD me questionei se ele era o mais adequado e tentei por diversas vezes burlar o modelo na marra [à força], por vezes me peguei comparando o nosso modelo com o da [...] onde eu havia trabalhado, quando me ambientei melhor e cresci profissionalmente, descobri que o PPD realmente fazia sentido e deveria ser incentivado junto aos funcionários (GERENTE A).

Os gestores A, B e C parecem alinhados quando a idéia é identificar se o PPD atende para o que foi planejado. Entretanto há uma discordância geral sob o ponto de vista dos consultores. Dentre os consultores quatro (4) mencionaram que o PPD como processo de Gestão por Competências é ineficaz. O Consultor H, o mais experiente dos consultores, afirma:

[...] não existe um alinhamento, entre a gerência de Américas e a gerência de Brasil. Eles [os gestores de RH] mandam e desmandam, mudam os processos toda hora, é só trocar um diretor de RH ou um Gerente de Prática [área, departamento] que eles saem mudando tudo, e todos os treinamentos que tu fez, todo o tempo perdido foi por água abaixo. A empresa não observa as necessidades do Projeto, nós atendemos clientes e precisamos ser flexíveis para esses clientes. Você não pode alocar uma pessoa que não sabe nada de uma tecnologia no projeto se o cliente exige que a pessoa seja Sênior nessa tecnologia, depois perdemos os projetos para a [...] e não sabemos porquê! (CONSULTOR H).

Ainda sobre o processo de Gestão por Competências, o Consultor E aborda:

O processo existe, mas ele [o PPD] não funciona. Ao certo não sei se é o processo que não funciona ou são as ferramentas, mas acho que o processo tem que ser um guia que deve ser seguido pelas pessoas, e as ferramentas são a base, então se algo não funciona acho que o processo é o maior culpado (CONSULTOR E).

O Consultor D descreve seu posicionamento:

[...] alguns anos atrás esse processo era mais dinâmico, naquela época nós tínhamos um gerente que nos conhecia, então fazer a RPF era tranquilo porque você conseguia fazer teu trabalho e ainda ter reconhecimento o processo era seguindo por gerentes e funcionários (CONSULTOR H).

Quanto ao processo, Dutra (2001) descreve que as organizações devem criar políticas que priorizem a integração da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, visando identificar diretamente como as contribuições individuais afetam o valor agregado à empresa.

Percebe-se também nas respostas dos consultores D, E e I, que embora mais contidos, sinalizam que falta um alinhamento estratégico entre o que se espera deles para o ano fiscal. Segundo eles, muitas vezes o alinhamento existe a nível global, mas não reflete a realidade dos projetos de consultoria de serviços e reforçam o que foi colocado pelo Consultor H quanto à questão da alocação.

O Consultor E, menciona:

[...]esta falta de alinhamento das práticas se reflete diretamente na gente. Recentemente fui alocada como analista sênior no projeto do Banco [...] sem nunca ter feito análise na minha vida, só porque tinham que colocar alguém com o cliente[...] (CONSULTOR E).

Já o Consultor D, detalha:

[...] o fato é que hoje não consigo me planejar à médio prazo, porque não sei se amanhã vão me alocar pra tapar um furo [suprir uma necessidade] em um projeto no Rio ou em São Paulo. [...] o pior é quando você é alocado mas não sabe nada da tecnologia [...] (CONSULTOR E).

Ainda quanto à alocação, três (3) dos entrevistados disseram desconhecer como o gerente toma as decisões quanto à alocação dos profissionais nos projetos

Neste aspecto, Dutra (2008) sugere que a alocação das pessoas internamente dentro da organização deve estar alinhada, e ter como principal critério o cruzamento das competências existentes para o indivíduo e as competências exigidas para a função.

Foi possível observar também que quatro (4) dos entrevistados sinalizaram utilizando o termo “antigamente” o que nos remete a questão cultural e histórica, conforme relata o Consultor D:

[...]agora eu não sei como está, mas antigamente tínhamos o SkillPack que era bem mais simples de lidar que esse atual, o Evolve, no SkillPack você conseguia facilmente achar um perfil de um profissional que se encaixasse no projeto, depois da fusão com a [...] ficou tudo bagunçado, não sei como ficou, isso ainda não foi definido [...] (CONSULTOR D).

Já o Consultor H, relata:

Aqui na [...] temos a cultura de sempre tentar fazer aquilo que nos dizem e não o que está documentado, então é comum a gente ouvir algo como, “no meu tempo isso” “no meu tempo aquilo”, essas coisas [...]

Neste aspecto lembram-se os ensinamentos de Le Boterf (2003) nos quais é ensinado que é preciso que o indivíduo se ajuste ao meio para conseguir lidar com as complexidades dos ambientes organizacionais que estão em constante mudança.

Como sugestão de melhoria, seis (6) dos entrevistados sugerem uma aproximação maior do gerente direto com os funcionários, segundo eles, em alguns aspectos será necessário formalizar a informalidade, criando um maior número de passos intermediários entre as reuniões formais. Três (3) dentre esses seis, acham que seria importante a empresa investir na montagem de um plano de comunicação da área de consultoria, onde os aspectos mais importantes seriam reportados através dessa ferramenta, boas práticas e sugestões de treinamentos opcionais.

É possível identificar que os gestores, encontram dificuldades para resgatar o comportamento de engajamento dos consultores para com as diretrizes organizacionais, devido à descrença no processo, que cresceu ao longo do tempo.

No capítulo a seguir, é detalhada a ferramenta de mapeamento de competências utilizada pela Byte TI.

3.2.2 A ferramenta de mapeamento de competências

A ferramenta utilizada para mapeamento de competências, denominada Evolve, possui um modelo que prevê alinhamento entre categorias de necessidade, níveis de exigência e níveis de atendimento.

Primeiramente a área corporativa, responsável pelas decisões estratégicas, define as competências essenciais e os conhecimentos e habilidades necessários para a mesma. Atribui-se a essas, uma das três categorias de necessidade:

- 1-Não Aplicável;
- 2-Desejável;
- 3- Necessário (INTRANET BYTE TI, 2010).

Em seguida, cada funcionário é responsável por administrar seu portfólio de conhecimentos/habilidades, atribuindo os níveis de exigência:

- 1-Não se aplica;
- 2-Não Treinado;
- 3-Treinado;
- 4-Sem Experiência;
- 5-Com Experiência (INTRANET BYTE TI, 2010).

E os níveis de atendimento:

- 1-Não se aplica;
- 2-Básico;
- 3-Intermediário;
- 4-Expert;
- 5-Especialista (INTRANET BYTE TI, 2010).

Desse modo é possível compor um quadro de conhecimentos e habilidades que juntamente com as atitudes irão formar os conjuntos de competências individuais.

A tabela 7 a seguir exemplifica como ficaria a entrada de dados de algumas habilidades e conhecimentos na ferramenta Evolve para um consultor.

Tabela 7 – Habilidades na Ferramenta Evolve

Definido e informado pela organização		Informado pelo colaborador	
Conhecimento /Habilidade	Nível de Necessidade	Nível de Exigência	Nível de Atendimento
1- Língua Inglesa	2-Desejável	1-Não se aplica	2-Básico
2 - Plataforma Windows	3-Necessário	3-Treinado	4-Expert
3 - Ferramentas Oracle	3-Necessário	2-Não Treinado	1-Não se aplica

Fonte: Intranet Byte TI, adaptado de *Evolve* (2010)

A partir do preenchimento da ferramenta pelos colaboradores, os gestores conseguem extrair as informações necessárias para identificar os *gaps* existentes. Por exemplo, é possível identificar que as habilidades 1 e 2 estão aderentes ao que a organização espera, entretanto analisando a habilidade 3, pode-se identificar um *gap*, pois a mesma é considerada essencial (Nível de necessidade = 3), porém o consultor informou que não está treinado para atender a este quesito (nível de exigência=2).

Segundo Carbone, Brandão e Vilhena (2009), é essencial que os mecanismos de mapeamento de competências sejam revisitados periodicamente, desse modo

descobre-se o *gap* mais rapidamente, e é possível planejar ações de desenvolvimento e realinhamento estratégico.

Quanto ao uso da ferramenta, oito (8) entre os entrevistados afirmaram que a ferramenta de desenvolvimento de pessoal (Evolve) é subutilizada e complexa, dentre esses oito entrevistados a maioria (6) acham a ferramenta difícil de trabalhar, onde os termos, “complicada” e “complexa”, foram encontrados em todos os seis casos. Dois (2) entrevistados, mais precisamente, os Consultores F e G, ambos com menos de um ano de empresa, mencionaram não terem sido treinados na ferramenta e apenas inseriram dados para cumprir o cronograma corporativo e colaborar com a meta da área. O mesmo comportamento mecânico de entrada dos dados na ferramenta foi sentido na maioria (5) dos consultores entrevistados e no Gerente C, cujo relato encontra-se a seguir:

[...]muitas vezes o profissional chega já ‘debaixo do fogo cruzado’, sem tempo nem de respirar, nestes casos a gente faz um update [uma atualização dos dados] “na mão” [manualmente], só para o sistema corporativo não entender que o ele não atualizou o Evolve, liberando para fazer as outras atividades (GERENTE C).

Em contraponto aos oito entrevistados, o Gerente A (de recursos humanos), e o Gerente B (de projetos) discordam dos demais. Eles afirmam que a ferramenta Evolve muitas vezes é apenas mal interpretada por estar em outro idioma (inglês), e admitem que haja uma falha no treinamento para os novos integrantes, onde existe uma lacuna de tempo entre o momento que o profissional chega à organização e a data em que ele começa a fazer os treinamentos obrigatórios. Conforme pode ser observado pelo relato de ambos, transcritos parcialmente a seguir:

[...] a ferramenta foi projetada para um propósito bem definido, coletar o skill de cada colaborador e manter uma base centralizada, onde nós podemos consultar e saber o nível de aderência de um colaborador às diretrizes da [...]. O principal problema que vejo é falta de dados, temos uma ferramenta excelente, mas que não é atualizada com frequência. [...] existem as atualizações periódicas do PPD, mas muitas vezes o colaborador entra e sai da ferramenta apenas para dizer ‘OK! Atualizado’, nesse ponto tenho um ‘meia culpa’ porque a cobrança desse tipo de desvio também é complicada, teoricamente devemos incentivar o preenchimento, mas não punir o não preenchimento [...] (GERENTE A).

[...]quanto a ferramenta já houve todo o tipo de reclamação ..., eventualmente trabalhamos em planos de melhoria para otimizar o processo, para deixá-lo ágil. Mas esbarramos em conceitos da [...] mundial, que não nos deixa alterar alguns

pontos básicos. Por exemplo ter uma ferramenta multi idioma. Parte da falta de informação do pessoal é por causa de problemas com a língua e não necessariamente com a ferramenta [...] outra coisa importante, a área que controla a obrigatoriedade de cada um dos treinamentos corporativos está hoje muito separada da gente [área de serviços] [...] as vezes me da a impressão que somos outro time, outra empresa [...] quando um funcionário novo entra leva 3 meses para ganhar notebook, 2 meses para ganhar celular, e de 4 a 6 meses para concluir os treinamentos obrigatórios e atualizar o Evolve, já o pessoal de R&D [Área de Pesquisa e Desenvolvimento] recebem isso em menos tempo (GERENTE B).

O comportamento mecânico na captação das competências, identificado anteriormente, contrapõe-se ao entendimento detalhado do conceito de *core competence*, defendido por Ruas, Antonello e Boff (2008), o qual as competências essenciais (*core competence*) devem, entre outros aspectos, contribuir para o valor agregado aos produtos e serviços e aos conceitos defendidos por Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009). Os autores defendem que o mapeamento das competências deve refletir os objetivos estratégicos a serem alcançados (missão e visão) e o quão distante se está de alcançá-los (*gap*).

Nesse cenário, no qual as competências mapeadas não refletem a realidade do indivíduo, não é possível validar se existe *gap* entre as competências essenciais e individuais. Uma vez que os dados inseridos na ferramenta de coleta não representam verdadeiramente o ambiente interno, eles acabam não servindo de subsídios para, futuramente, retroalimentar o sistema.

A seguir, serão apresentados os mecanismos de avaliação e recompensa da Byte TI.

3.2.3 Os mecanismos de avaliação e recompensa

A RPF (Revisão de Pontos Focais) é o processo formal utilizado pela Byte TI para efetuar uma análise mais detalhada do nível de entrega do profissional. Este processo utiliza-se dos conjuntos de ferramentas básicas já detalhadas: Compensação e Reconhecimento, Desenvolvimento de Pessoal e Treinamento e Educação.

Pode-se dizer que o processo de avaliação de desempenho da Byte TI se utiliza de um modelo integrado de gestão por desempenho, uma fusão do BSC (*balanced scorecard*) e da avaliação 360°. O processo prevê a avaliação do atingimento das metas com base em indicadores financeiros, clientes e aprendizagem (BSC) e também conta com a avaliação da gerência direta, feedback dos pares e subordinados (360°).

Este processo utiliza um modelo que prevê seis categorias de indicadores de desempenho, conforme tabela 8 a seguir:

Tabela 8 – Quadro de Indicadores de desempenho

Indicador	Descrição
E	Para funcionários com menos de 1 ano de empresa e primeira RPF.
I	Para quem não atingiu seus objetivos
P-	Para quem atingiu os objetivos a um nível inferior ao esperado
P	Para quem atingiu aos objetivos esperados
P+	Para quem atingiu os objetivos a um nível acima do esperado
K	Para quem atingiu os objetivos a um nível acima do esperado e é tido como exemplo dentro da organização

Fonte: Intranet Byte TI, adaptado de *Performance Management* (2010)

O profissional possui um gerente sênior, a quem se reporta diretamente, este gerente define junto com o colaborador na reunião de RPF quais os objetivos individuais para o ano fiscal. Esses objetivos são alinhados em pelo menos duas reuniões, com menos de 15 dias de intervalo entre elas, sendo que na segunda reunião é atribuído um indicador de desempenho ao profissional. De acordo com o indicador atribuído ao funcionário ele pode, ou não, receber o bônus de desempenho (Variable Pay) e também pode, ou não, ser elegível a aumento salarial. Para ganhar o bônus de desempenho ou ser elegível a aumento salarial o funcionário deve atingir no mínimo um P- no indicador de desempenho (INTRANET BYTE TI, 2010).

A maioria dos entrevistados (8) conhece os indicadores de desempenho e o processo de avaliação RPF, entretanto quando solicitados para descrever os

indicadores e o processo detalhadamente, apenas os Gestores e o Consultor H foram precisos ao detalhar o processo, demonstrando conhecimento sobre o tema. Dentre os demais entrevistados, a maioria (4) detalhou parcialmente o processo:

[...] ele [o processo] atua como nivelador, ele tenta garantir que a equipe seja sempre heterogênea atribuindo níveis [indicadores] de desempenho de acordo com as metas de cada funcionário para o fiscal year [ano fiscal] [...] (CONSULTOR E).

[...] na FPR [sigla em inglês para RPF] o funcionário valida junto com o gerente se atingiu as metas para o ano fiscal. É uma reunião, não uma exatamente mas reuniões onde serão levantados os objetivos do ano, e se foram cumpridos e depois se monta os objetivos do ano seguinte [...] (CONSULTOR J).

Um indivíduo, o Consultor I demonstrou não entender o objetivo do processo, confundindo conceitos de função e papel na organização, conforme trecho a seguir:

[...] até onde eu sei é nessa reunião que será definido o rumo da carreira e como eu vou fazer para migrar de consultor 1 para consultor 2, de arquiteto 1 para arquiteto 2 [...] (CONSULTOR I).

Quando questionados acerca do aspecto de avaliação, todos os gestores entrevistados (3) são unânimes em afirmar que o RPF é o momento mais esperado do ano fiscal, pois propicia uma aproximação maior do gestor com os funcionários. O termo “feedback” (retorno de informação, retroalimentação, ou simplesmente “retorno”) foi mencionado por todos os gestores. A maioria dos Consultores (6) confirmam esse entendimento e quatro (4) deles mencionam o termo “feedback” como sinônimo de retorno no sentido de contato gerencial, conforme pode ser identificado pelo trecho a seguir do Consultor D:

Passamos o ano todo isoladas, jogados em um projeto se reportando somente ao PM [*Project Manager* - Gerente do Projeto], já tive três trocas de gerente sênior nos últimos três anos, ou seja, fiquei sem feedback formal do meu gerente direto, logo... não tive FPR [sigla em inglês para RPF] nos últimos três anos! (CONSULTOR D).

Este aspecto apontado pelo entrevistado está contrapondo-se ao conceito de continuidade da gestão por competências, defendido por Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009), que mencionam entre outros fatores, que a gestão por competências

deve planejar, captar e desenvolver as competências individuais, sempre observando o alinhamento estratégico das mesmas, em um ciclo contínuo de retroalimentação.

Quando questionados quanto à remuneração por competências, os entrevistados foram unânimes em afirmar que o processo é frágil. Cinco (5) dos entrevistados descreveram o mecanismo como incoerente.

Segundo o Consultor J, as competências mapeadas não são refletidas no modelo de remuneração por competências atual:

O modelo utilizado pela [...], é de uma incoerência tamanha que você faz todo um mapeamento de habilidades no Skill Pack, digo, Evolve e depois você não usa pra nada aquela informação, porque quando você vai fazer o alinhamento dos objetivos para o ano fiscal ninguém olha lá e diz você tem que melhorar nisso e naquilo. Hoje é definido olho no olho com o gerente, só o cooperativo olha pra aquilo[...] (CONSULTOR J).

Ainda sobre remuneração por competências, quatro (4) dos entrevistados utilizaram o termo “injusto”. Conforme relata o Consultor D:

[...]hoje meu gerente não consegue atribuir P pra todo mundo se ele quiser. Ele precisa, digo, é obrigado por causa de uma determinação da política interna a manter uma equipe com um percentual de x de I, y de P e z de K, quer dizer que mesmo que eu tenha feito um excepcional trabalho no ano, é possível ainda que eu não receba K, embora eu achasse que merecesse, isso é no mínimo injusto[...] (CONSULTOR D).

Pode-se notar, novamente, que além de afetar o aspecto da remuneração por desempenho, não observando tais fatores a Byte TI gera desconforto e desmotivação e não colabora para o desenvolvimento do profissional, uma vez que não identifica os *gaps*, itens essenciais para definição do desenvolvimento do colaborador, segundo coloca Dutra (2008) e conforme aborda Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009).

Quanto ao aspecto do ambiente propício para o desenvolvimento das competências, a grande maioria dos entrevistados (8) concordam que a Byte TI fornece um ambiente propício. Nas respostas de seis (6) dos oito anteriores, foi possível identificar o termo “política de portas abertas”, que remete a uma política interna que propicia integração social e profissional, além de outros fatores de aproximação gerencial. Este aspecto está alinhado ao conceito dos três eixos de desenvolvimento do indivíduo defendido por Le Boterf (2003): formação do indivíduo (sua biografia e socialização), formação educacional e experiência profissional. O autor destaca ainda

que uma limitação no eixo de formação do indivíduo atua diretamente no desenvolvimento das competências. Outros dois (2) entrevistados não souberam responder as questões por estarem a pouco tempo na organização.

Dentre as sugestões mais sinalizadas para este escopo de remuneração por desempenho a maioria dos entrevistados (8) sugere que a RPF seja efetivamente voltada para levantar a lista de competências em que o profissional precisa se desenvolver.

Identificou-se que muitos entrevistados consideram a RPF um processo que pode vir a ter um potencial motivador, porém, devido a falhas no processo, relativas a não observância dos aspectos operacionais por parte de gestores e consultores, vem tornando este processo uma ferramenta desmotivadora, pois os colaboradores não conseguem, através desse processo, identificar em que nível encontra-se seu desenvolvimento profissional, logo, não estão de acordo com as recompensas oferecidas.

No capítulo seguinte, é demonstrada a visão dos entrevistados quanto ao tema da obtenção de vantagem competitiva com a Gestão por Competências.

3.2.4 Obtendo vantagem competitiva com a gestão por competência

Nenhum dos entrevistados sabia corretamente a visão e missão da organização. Apenas três (3) dos entrevistados sabiam parcialmente a visão e missão e declararam ter obtido essa informação da Intranet organizacional. A maioria (7) não soube responder qual a visão e missão da organização. Quando questionados quanto aos objetivos da área de serviços apenas o Gerente A, responsável pela área, respondeu à questão da seguinte maneira:

Prover consultoria em serviços para os clientes da área de aplicações da Byte TI visando sempre o foco no negócio do cliente (GERENTE A).

Apenas quatro (4) dos entrevistados consideram a área de serviços alinhada estrategicamente com o restante da organização, conforme descreve o Gerente C:

[...] acho que temos aqui um problema de semântica, porque sim, acredito que estamos alinhados estrategicamente, porém, algumas vezes não nos utilizamos desse alinhamento ou esse alinhamento se perde, com novos integrantes não treinados na equipe [...] (GERENTE C).

Dos seis (6) restantes, três (3) sinalizaram desconhecer quaisquer aspectos de alinhamento que por ventura existam. Os demais (3) não consideram a área de serviços alinhada. Como relata o Consultor H:

[...] já houve momentos em que tínhamos alinhamento, é que foram tantas fusões ao longo dos anos, só eu já passei por duas grandes fusões que mudaram tudo, das políticas de RH até as normas de conduta [...](CONSULTOR H).

Quando questionados quanto ao papel das competências individuais no perfil profissional diferenciado, os Consultores ficaram relativamente divididos, quatro (4) afirmaram que as competências possuem papel essencial na manutenção de um lugar de destaque na empresa, conforme relata o Consultor D:

[...] as empresas modernas são o espelho de seu quadro de funcionários. Em TI não é diferente, muito pelo contrário, hoje somos totalmente dependentes do capital intelectual de nossos funcionários (CONSULTOR D).

Este entendimento corrobora o pensamento de Becker (2001), no qual o autor aborda a importância de reter a força de trabalho para que a organização seja flexível, ágil e adquira um desempenho de longo prazo levando à vantagem competitiva.

Três (3) entrevistados discordam, afirmando que as competências não são importantes para esse fim, conforme observa o Consultor I:

[...] não vejo as competências exercendo papel de formador de opinião e direcionando minha carreira, e sim o contrário (CONSULTOR I).

A maioria dos entrevistados (7) concorda que se uma equipe possui suas competências individuais bem desenvolvidas e alinhadas com as necessidades da organização, o resultado final será positivo, seja ele, produto de melhor qualidade entregue ao cliente que se converterá em um *feedback* positivo do mesmo, que conseqüentemente trará uma vantagem competitiva frente à concorrência.

O entendimento da maioria dos entrevistados corrobora o conceito defendido por Dutra (2008), que coloca indivíduos e organizações, lado a lado, construindo um ciclo de desenvolvimento individual, transferência de conhecimento e troca de competências, o que possibilita a empresa a enfrentar novos desafios no mercado.

Sendo as competências individuais um reflexo das necessidades descritas nas competências essenciais, tal entendimento também é embasado pelo entendimento do conceito de *core competence* defendido por Ruas, Antonello e Boff (2008), onde, para obter vantagem a partir da competência essencial, é necessário que a mesma contribua com valor agregado aos produtos e serviços, e que este valor agregado seja visível pelos clientes; deve haver oferta de negócios e produtos a uma ampla variedade de mercados; deve ser único, difícil de imitar, proporcionando um maior tempo de vantagem.

É possível identificar que há uma falha na comunicação corporativa da empresa, de forma que muitos colaboradores não possuem clareza de questões estratégicas da organização, como por exemplo, visão e missão. Por outro lado, muitos concordam que o caminho para a vantagem competitiva está no desenvolvimento das competências individuais.

No capítulo a seguir serão apresentadas as considerações finais do presente estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi efetuar uma análise sobre o processo de gestão por competências da empresa Byte TI. A pesquisa focou-se na área de consultoria em serviços e abriu três frentes de raciocínio: entender como funciona o processo atual; entender como os colaboradores estão sendo avaliados; identificar quais as percepções dos colaboradores, quanto ao processo utilizado.

O modelo de Gestão por Competências da Byte TI foi comparado as teorias modernas de Gestão por Competências. Isto possibilitou identificar o quão a área de serviços da Byte TI encontra-se dependente de um modelo maduro de Gestão por Competências.

Percebeu-se através dos resultados obtidos na pesquisa, que o modelo de Gestão por Competências da Byte TI, está, em sua essência, de acordo com as teorias modernas de Gestão por Competências. O modelo é considerado essencial por todos os Gestores e pela maioria dos Consultores. Entretanto, há discordâncias quanto à integridade do processo e das ferramentas utilizadas por ele. Identificou-se que em virtude de um desalinhamento estratégico, e um certo, distanciamento da Gerência com os colaboradores, algumas ferramentas utilizadas no processo perderam espaço junto aos colaboradores, tornando-se instrumentos apenas figurativos e complementares no dia a dia do trabalho.

Neste aspecto, percebeu-se que alguns pontos merecem atenção e talvez necessitem ser aprimorados. É o caso do mapeamento das competências que atualmente vem sendo realizado quase que por obrigação administrativa, e não como ferramenta que deveria refletir o alinhamento das competências essenciais e individuais. Identificou-se também, que as ferramentas não estão sendo utilizadas em sua totalidade, beirando a subutilização. Isto porque, como a entrada dos dados tornou-se mecânica para a grande maioria dos consultores entrevistados, não há como ter confiança nas informações ali contidas, logo, não é possível utilizar a ferramenta para apoio no desenvolvimento, capacitação e alocação dos indivíduos.

Cabe à Gerência Sênior da Byte TI, analisar seu plano de treinamentos, e compor uma estratégia para disseminar a importância do mapeamento das competências essenciais e a correta informação das competências individuais nas ferramentas corporativas.

Percebeu-se também, a partir dos resultados da pesquisa, que as competências individuais não são observadas no momento do reconhecimento dos colaboradores. Os indicadores de desempenho levam em consideração, objetivos e metas definidos separadamente do mapeamento de competências essenciais e individuais, incorrendo muitas vezes, em decisões empíricas ou guiadas pelo desejo passional de se especializar em uma área afim.

Outra observação constatada pelo estudo, é que os gestores acreditam que a gestão por competências pode trazer vantagem competitiva para a organização, tornando-se um diferencial estratégico importante, principalmente levando-se em consideração a área de serviços, onde a vantagem competitiva está vinculada no cativar o cliente, e prestar um serviço de qualidade. Entretanto, notou-se que com um mapeamento de competências falho, não é possível maximizar os ganhos de desempenho estratégico que poderiam existir, o que acaba comprometendo todo o modelo de Gestão por Competências da Byte TI.

Por fim, pode-se avaliar que os objetivos do presente estudo foram atingidos, uma vez que foi realizada uma análise dos processos de Gestão por Competência da Byte TI, levantando as percepções dos envolvidos quanto as ferramentas, avaliações e vantagem competitiva.

Há limitações neste estudo, sobretudo, em relação aos profissionais envolvidos que são de uma área extremamente técnica do ramo de Tecnologia da Informação e por esse motivo desconheciam alguns conceitos abordados neste estudo,

Por tratar-se de um estudo dimensionado para a realidade de uma área de consultoria em serviços da Byte TI, sugere-se que o mesmo seja expandido para outras áreas da empresa e que possa ser realizado por outras empresas do ramo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo A. **A Gestão Estratégica de Pessoas.**In.:LIMONGIFRANÇA, et al. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente,2002, p.35-50.

BECKER, B.E. e outros. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard".** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRANDÃO, Hugo P. ;BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência.** RAM – Revista de Administração Mackenzi, Brasília, v 8, n. 1,p. 32-49, 2007

BRAVERMAN, Harry,**Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** Rio de Janeiro: LTC, 1987.

CARBONE, Pedro Paulo;BRANDÃO, Hugo Pena;LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** São Paulo: 3a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DUTRA, Joel S. **Gestão por Competências.** 7. ed São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

_____. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças no caleidoscópio da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001

_____. **Construindo o conceito de competências.** São Paulo: Atlas, 2006

GALBRAITH, J. R. et all. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron, 1995.

GH Consultoria. **A Gestão por Competências e seus benefícios.** Disponível em: < <http://www.serhcm.com/noticia/84/a-gestao-por-competencias-e-seus-beneficios>> Acesso em 19/01/2010

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social.** 5ª Ed. São Paulo:Atlas, 2007

HAMEL, G. E PRAHALAD, C. K., **Competindo pelo futuro**, Rio de Janeiro: Campus, 1995

HOWARD, R. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979

LEITE, João B.; PORSSE, Melody **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, On-line Version v 7, 2003

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000

PORTER, Michael **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia. S.; BOFF, Luiz H. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, ANDREA. **As vantagens da implantação da Gestão por Competências**. Disponível em: <http://www.gestaoporcompetencias.com.br/wp-content/uploads/As_Vantagens_da_Implantação_da_Gestão_por_Competências.pdf> Acesso em 12/01/2010

VASCONCELOS, Flavio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out-Dez 2000

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001

ANEXOS

Anexo A – Roteiro de entrevista para Consultores

- Sexo: () M () F
- Idade: () até 20 anos
() de 21 a 30 anos
() de 31 a 40 anos
() de 41 a 50 anos
() mais de 50 anos
- Grau de instrução: () Ensino Médio
() Técnico
() Graduação Incompleta
() Graduação Completa
() Pós Graduação
() MBA
() Mestrado
() Doutorado
- Tempo de empresa: () menos de 1 ano
() de 1 a 3 anos
() de 4 a 10 anos
() de 10 a 15 anos
() de 15 a 20 anos
() de 21 a 30 anos
() mais de 30 anos

Objetivos	Questões
<p>Verificar junto aos colaboradores e gestores as suas percepções quanto às ferramentas utilizadas na gestão de competências</p>	1 - O que você entende por gestão por competências?
	2 - Quais suas percepções quanto às ferramentas para gestão por competências atualmente utilizadas?
	3 - Como ocorre a manutenção das informações nas ferramentas de gestão de competências?
	4 - Você percebe que na empresa existe algum acompanhamento em relação às competências? Como isso ocorre?
	5 – Você percebe que a organização proporciona o ambiente necessário para o desenvolvimento de suas competências? Descreva-o
<p>Identificar de que forma os gestores avaliam as competências individuais de seus colaboradores</p>	6 – Existem processos de avaliação por competências?
	7 - Já houve ocasiões onde você se sentiu inapto a desempenhar alguma atividade? Descreva como foi tratada essa questão, esse <i>gap</i> em relação às competências foi corrigido, ou seja, a competência necessária foi desenvolvida
	8 - Você conhece indicadores de desempenho da organização? Se sim, descreva-os.

	<p>9 - Existe na organização uma remuneração/recompensa associada ao desenvolvimento de competências, ou seja, remuneração por competências?</p>
<p>Identificar, junto aos pesquisados, suas percepções quanto à contribuição de suas competências na obtenção de vantagem competitiva da empresa</p>	<p>10 - Você tem conhecimento da visão e missão de sua empresa? E dos objetivos de seu departamento? Descreva como você adquiriu esse conhecimento</p>
	<p>11 - Você sente que a área de consultoria está alinhada com as estratégias da organização? Explique, comente, exemplifique!</p>
	<p>12 - Você tem acesso às competências essenciais da organização?</p>
	<p>13 - Seus conhecimentos, habilidades e suas atitudes (competências) contribuem para um perfil diferenciado frente aos outros consultores? Por quê?</p>
	<p>14 - Seus conhecimentos, habilidades e suas atitudes (competências) contribuem de certa forma para a manutenção de um lugar de destaque da empresa no mercado, frente à concorrência? Por quê?</p>

Propor melhorias se for o caso, para os processos já existentes	15 - Em sua opinião, quais os pontos positivos e negativos do processo atual de gestão por competências? Exemplifique!
	16 - Que sugestões você daria para melhorar o processo de gestão de competências da empresa?

Anexo B – Roteiro de entrevistas para Gestores

- Sexo: () M () F
- Idade: () até 20 anos
() de 21 a 30 anos
() de 31 a 40 anos
() de 41 a 50 anos
() mais de 50 anos
- Grau de instrução: () Ensino Médio
() Técnico
() Graduação Incompleta
() Graduação Completa
() Pós Graduação
() MBA
() Mestrado
() Doutorado
- Tempo de empresa: () menos de 1 ano
() de 1 a 3 anos
() de 4 a 10 anos
() de 10 a 15 anos
() de 15 a 20 anos
() de 21 a 30 anos
() mais de 30 anos

Objetivos	Questões
<p>Verificar junto aos colaboradores e gestores as suas percepções quanto às ferramentas utilizadas na gestão de competências</p>	<p>1 - O que você entende por gestão por competências?</p>
	<p>2 - Quais suas percepções quanto às ferramentas de gestão de competências atualmente utilizadas pela organização? Você utiliza a ferramenta com todo seu potencial? Explique:</p>
	<p>3 - Como ocorre a manutenção das informações nas ferramentas de gestão de competências? Qual a periodicidade que as mesmas são atualizadas e como são desenvolvidas?</p>
	<p>4 - Na empresa, existe algum acompanhamento em relação às competências? Como ocorre este processo? Você percebe que a organização proporciona o ambiente necessário para o desenvolvimento de suas competências? Descreva-o.</p>

	5 - A empresa tem indicadores de desempenho? Se sim, descreva-os.
	6 - Quais as ferramentas e processos utilizados no desenvolvimento das competências dos Consultores. Detalhe como o mesmo é planejado e executado.
Identificar de que forma os gestores avaliam as competências individuais de seus colaboradores	7 - De que maneira é realizado o acompanhamento e avaliação do desenvolvimento das competências individuais dos consultores? Descreva o processo.
	8 - Descreva a ação tomada quando se identifica uma incapacidade dos consultores para alguma atividade. Explique se existe algum processo de desenvolvimento de competências que ajude a gerenciar esta ação.
	9 - Existe na organização uma remuneração/recompensa associada ao desenvolvimento de competências, ou seja, uma remuneração por competências?
Identificar, junto aos pesquisados, suas percepções quanto à contribuição de suas competências na obtenção de vantagem competitiva da empresa	10 - Você tem conhecimento da visão e missão de sua empresa? E dos objetivos de seu departamento? Descreva como você adquiriu esse conhecimento.
	11 – Descreva as competências essenciais da organização

	<p>12 - Descreva se existe um alinhamento entre as competências individuais e a missão e visão da organização.</p>
	<p>13 – Como você percebe que os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) dos consultores contribuem para a manutenção de um lugar de destaque na empresa? E no mercado, frente à concorrência? Por quê?</p>
	<p>14 - Você percebe que a área de consultoria está alinhada com as estratégias da organização? Explique:</p>
<p>Propor melhorias se for o caso, para os processos já existentes</p>	<p>15 - Em sua opinião, quais os pontos positivos e negativos do processo atual de gestão de competências? Exemplifique!</p>
	<p>16 - Que sugestões você daria para melhorar o processo de gestão de competências da empresa?</p>