

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UM MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DE
TALENTOS**

MELISA GOMES DOS SANTOS

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UM MODELO PARA O
DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**

MELISA GOMES DOS SANTOS

Sob a orientação da Professora

Dra. Ana Alice Vilas Boas

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão e Estratégia em Negócios.

**Seropédica, RJ
Fevereiro de 2005**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

658.3125

S237g

T

Santos, Melisa Gomes dos, 1975-
Gestão de competências: um modelo para o desenvolvimento de talentos / Melisa Gomes dos Santos. - 2005.
vii, 56 f.:il.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, 2005.

Bibliografia: f. 48-49.

1. Administração de pessoal - Teses. 2. Desempenho - Teses. 3. Profissões - Desenvolvimento - Teses. I. Vilas Boas, Ana Alice, 1965- II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

MELISA GOMES DOS SANTOS

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em
Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____/____/____.

Ana Alice Vilas Boas – Dr.
Orientadora – UFRRJ

Silvestre Prado de Souza Neto – Dr.
Examinador – UFRRJ

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas – Dr.
Examinador – UFF

AGRADECIMENTOS

A Deus, nosso pai, grande amigo e conselheiro que me deu forças para buscar meus objetivos com sabedoria, respeito e coragem e que nunca me abandonou na finalização desse projeto.

A meus pais e familiares que me incentivaram e acreditaram no meu potencial todo tempo.

Ao meu noivo Eder Maêta que com muita paciência, compreensão e sabedoria soube me acompanhar e apoiar nesse objetivo, superando todas as dificuldades.

Aos meus amigos, tios também como minha “família”, sempre me incentivando nos estudos, que justificaram minha ausência nesse período.

A Professora Ana Alice pela amizade, paciência, transmitindo seus conhecimentos e experiências, muitas vezes deixando de cumprir alguns compromissos para estar comigo nesse projeto, para que eu pudesse chegar a esse objetivo, o meu agradecimento e profundo respeito e admiração.

A minha gerente Marcia Maline, que não só contribuiu profissionalmente para esse trabalho como pessoalmente, cedendo espaço dentro de meu trabalho para o projeto e me encorajando a ser uma grande líder.

Aos funcionários da IBM Brasil que responderam prontamente a essa pesquisa, proporcionando o desenvolvimento desse trabalho.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para realização desse projeto.

RESUMO

SANTOS, Melisa Gomes dos. **Gestão de competências: Um modelo para o desenvolvimento de talentos**. Seropédica: UFRRJ, 2005. (Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios).

Esse estudo de caso consiste em uma revisão e apresentação do modelo de gestão de pessoas por competências, o qual leva em consideração os estudos de autores nacionais e norte americanos, e de uma verificação de prática do modelo em uma multinacional conhecida, a “IBM BRASIL”. Foi desenvolvida uma pesquisa com uma área específica da empresa a qual o modelo de gestão foi apresentado, onde obteve-se resposta de 22 funcionários para uma entrevista que cobriu aspectos específicos da implementação do modelo, como: Dificuldade de avaliação das competências críticas para melhor desempenho profissional; Benefícios da implementação do modelo de gestão; Competências destacadas como de maior peso para atividade específica a que a área se propõe; Adequação do treinamento aos objetivos de desenvolvimento; e Vantagens e desvantagens da utilização das ferramentas disponibilizadas pela empresa para implementação do modelo. Também foi analisada a área de recursos humanos da IBM Brasil onde entrevistou-se os responsáveis pela implementação do processo e pela avaliação dos resultados. Os resultados obtidos mostraram que a empresa conseguiu implementar o modelo de gestão de competências para a área de desenvolvimento profissional, mas que o modelo ainda não atingiu o nível de maturidade sugerido e esperado pelos estudiosos, e que precisa do apoio da direção estratégica e financeira da empresa. Observou-se funcionários apóiam o modelo principalmente em função do investimento em treinamento e capacitação apoiado por esse, e aponta falhas já relatadas por estudiosos a qual a empresa deve se preocupar para ter sucesso no modelo de gestão.

Palavras – chave: avaliação, desenvolvimento profissional e gestão de Pessoas.

ABSTRACT

SANTOS, Melisa Gomes dos. **Management by competencies: A model for talents development**. Seropédica: UFRRJ, 2005. (Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios).

This application case consists in a revision and presentation of management persons model by competencies, that takes in consideration the analysis of national, north Americans and European authors and have a verification of an practice in a knew international company, the “IBM BRASIL”. Was development a research with a specific sector in the company, where we received 22 answers of an interview that cover specifics points of view for the model implementation, as: difficulty of the evaluation of critic competencies for better professional development; benefits of the model implementation; competencies that where eminence as the major point for a specific area; training adjust for the development objectives; advantages and disadvantages of competencies model tools. The resource management area also was analyzed where we interview the responsible for the implementation of the process and for the results evaluation. The results indicate that the company succeed in the model implementation for the professional development area, but the model didn’t get the level of maturity suggested and expected by the studiers, and needs the of the strategic and financial managers of the company. Verify also that the employees support the model principal because of the investment in training and capacity that it applies, and point fails related by studies that the company has to get worry to have success in the future.

Palavras – chave: evaluation, professional development and people management.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Objetivo Geral	2
1.2.	Objetivos Específicos	2
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	1
2.1.	Mudanças fundamentais no cenário mundial / Impacto das Mudanças	1
2.2.	“Competência” – Como definir?	5
2.3.	Competências em Destaque.....	10
2.4.	Como desenvolver competências?.....	14
2.5.	Vantagens do modelo de competências.....	17
2.6.	Dificuldades de implementação do modelo de competências.....	19
3.	METODOLOGIA	22
3.1.	População e Amostra	22
3.2.	Coleta dos dados	23
3.3.	Análise dos dados	23
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
4.1.	Histórico – Implementação da gestão de competências em uma multinacional – O “Foundational Competencies” da IBM BRASIL	24
4.2.	Perfil dos profissionais da área de Business Office.....	28
4.3.	Avaliação do modelo de Competências: Ponto de vista dos funcionários	31
4.3.1.	Avaliação da utilização do modelo pela área	32
4.3.2.	Avaliação dos treinamentos desenvolvidos para aperfeiçoar as competências definidas.....	34
4.3.3.	Avaliação das competências estabelecidas – Criticidade e Prioridade.....	36
4.3.4.	Avaliação das Ferramentas utilizadas pela empresa.....	39
4.3.5.	Benefícios e Impacto do Modelo de Gestão.....	39
4.4.	Avaliação do modelo de Competências: Ponto de vista dos Gestores de Pessoas	41
5.	CONCLUSÃO E SUGESTÕES	44
5.1.	Conclusão	44
5.2.	Sugestões	46
6.	BIBLIOGRAFIA	48
7.	ANEXOS	50
	ANEXO 1	51
	ANEXO 2	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: REPRESENTAÇÃO DO PERCENTUAL DE FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS	31
GRÁFICO 2: MOTIVOS DA UTILIZAÇÃO DO MODELO	32
GRÁFICO 3: TREINAMENTO EM COMPETÊNCIAS – OS MAIS E MENOS ADEQUADOS	35
GRÁFICO 4: COMPETÊNCIAS MAIS CRÍTICAS	37
GRÁFICO 5: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NÃO SELECIONADAS.....	38

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: OS RUMOS DA MUDANÇA ESTRATÉGICA.....	4
QUADRO 2: COMPETÊNCIA – O “MIX” DO SABER FAZER	7
QUADRO 3: DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIAS	9
QUADRO 4: COMO DESCOBRIR AS COMPETÊNCIAS?	14
QUADRO 5: VANTAGENS DO MODELO DE COMPETÊNCIAS.....	18
QUADRO 6: COMPETÊNCIAS PARA DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	26
QUADRO 7: PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	29
QUADRO DE COMPETÊNCIAS PARA DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	54

1. INTRODUÇÃO

Com a introdução de novas tecnologias e da globalização da economia, houve um aumento da competitividade e uma necessidade grande de melhoria de qualidade de produtos e serviços. A importância do mercado hoje está voltada para ativos intangíveis, como identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo capital humano.

A forma de gerir as pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos últimos anos, dentre elas destacam-se abaixo:

- **A alteração do perfil do funcionário exigido pelas empresas;**

Ao invés de um perfil disciplinado a empresa pede uma pessoa que tenha perfil empreendedor e autônomo estimulando assim o apoio à criatividade, ao auto-gerenciamento e a iniciativa individual.

- **O deslocamento do foco de gestão de pessoas por meio de controle para por meio do desenvolvimento; e**

A inspiração nos paradigmas de Ford e Taylor da gestão por controle foi colocada de lado. A empresa hoje busca no desenvolvimento do profissional que atua nela, a parceria para melhor gestão do seu negócio, dando ele autonomia para o auto-gerenciamento.

- **Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa.**

As pessoas passam a fazer parte do patrimônio da empresa bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

Para melhor adequação a essas mudanças foi necessário alterações em modelos de gestão de produção, serviços, organização e é claro, nos modelos de gestão de pessoas.

Para buscar melhor adequação a essas mudanças apresenta-se aqui nesse trabalho o modelo de gestão de competências como um modelo apropriado para garantir o desenvolvimento adequado dos funcionários buscando que eles se adequem aos objetivos da organização. Garantindo assim a perfeita integração entre pessoas e empresa.

1.1. Objetivo Geral

Esse trabalho visa analisar a aplicação do modelo de gestão de competências como um desenvolvedor de talentos em uma grande empresa, avaliar sua aplicabilidade, os resultados e a eficácia perante a organização e seus funcionários.

1.2. Objetivos Específicos

- Avaliar o processo de seleção as competências pela empresa e pelos funcionários;
- Avaliar se o treinamento para o desenvolvimento de competências foi adequado;
- Identificar os processos e ferramentas utilizadas pela empresa em questão para aplicação do modelo;
- Avaliar os resultados do modelo de gestão aplicado na empresa para a organização;
- Avaliar os resultados do modelo de gestão aplicado na empresa para o funcionário;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Mudanças fundamentais no cenário mundial / Impacto das Mudanças

O Novo milênio trouxe para os executivos novos desafios competitivos, onde diferenciais competitivos como qualidade total, *just in time* e *downsizing*, já não faziam todo o diferencial no mundo competitivo. Prahalad (1999), um dos maiores especialistas em estratégia da atualidade, descreve oito mudanças fundamentais no mercado que fizeram as empresas reavaliarem suas missões e competências diante do mercado, são elas:

- **Globalização**

No mundo inteiro foi abandonada a ideologia da economia planejada e passaram a adotar as alternativas de uma economia de mercado, gerando novas oportunidades para as empresas. Entretanto, a expansão global produz assimetrias regionais nos padrões de crescimento, provocando mudanças drásticas na destinação de recursos de uma empresa. Isso pode causar um efeito desastroso sobre o desenvolvimento de produtos e de recursos humanos.

- **Desregulamentação e privatização**

Prahalad (1999) também cita que essa tendência parece não ter fim, várias empresas em diversos setores estão passando por uma mudança traumática. Na área de telecomunicações, serviços públicos, companhias aéreas, serviços financeiros e assistência médica têm sofrido fusões e aquisições, além de “desverticalizações”, que separam, por exemplo, a geração de energia da transmissão e do Marketing.

Isso levou empresas locais a se transformarem em regionais, nacionais ou internacionais e levou a um aumento do desemprego.

- **Volatilidade**

Todas as empresas estão sentindo uma necessidade grande de mudança e flexibilidade, seja aumentando ou diminuindo sua produção, reduzindo drasticamente o tempo de desenvolvimento de seus produtos e se tornando empresas que prestam serviços ao seu cliente. A exclusividade não pode mais ser uma bandeira de uma única linha de produto, pois a demanda de produtos e serviços flutua. Esses dilemas têm forçado as empresas a criar “fábricas flexíveis”, atendendo diversas unidades de negócios e reestruturando também seu relacionamento com fornecedores.

- **Convergência**

A convergência de várias tecnologias representa uma importante mudança, mas ela não só abrange a área de tecnologia, ela é bem mais abrangente. Ele atenta que “heranças intelectuais” muito distintas terão de ser administradas e integradas com perfeição. Um exemplo claro que o autor cita é o caso dos produtos de uso pessoal como xampus e cremes faciais, que hoje são mais procurados quando trazem benefícios não só de beleza como farmacêuticos. Ele diz: “A beleza precisa se casar com a ciência”.

- **Fronteiras tênues entre os setores**

As fronteiras difusas indicam que não existem mais concorrentes claramente identificáveis no mercado e as empresas selecionarão as novas oportunidades a partir de perspectivas próprias.

- **Padrões**

Enquanto os mercados evoluem, os setores econômico e produtivo produzem novos padrões para acompanhar a evolução deles. Nesse novo cenário entra em destaque a colaboração entre concorrentes para estabelecimento de novos padrões e a coexistência de diversos padrões em um setor durante certo período.

- **Fim da intermediação**

A distância entre o produtor e o usuário final está diminuindo. Novos canais surgem, com a internet, por exemplo, atingindo diretamente o usuário final. Para essa nova ótica, buscando a garantia na compra direta via internet, surgem os especialistas, aqueles que garantem a qualidade do que está sendo comprado.

- **Consciência Ecológica / Social**

As empresas estão mudando de perspectiva orientada para o mero cumprimento da lei para uma postura impulsionada pelas oportunidades de negócios que levem em consideração as questões ambientais e sociais (Responsabilidade social).

Essas mudanças geraram um impacto sobre as empresas de maneira diferenciada. Em função disso as empresas tiveram que atentar para os seguintes impactos:

- *Transações internacionais, multiplicidade de culturas, habilidades e perspectivas;*
- *Alianças temporárias, já que tão importante quanto o aprendizado é garantir a propriedade intelectual;*
- *Ter a velocidade como uma grande aliada, não só em termos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também de transferência de conhecimento entre mercados e empresas;*
- *Reavaliação do modelo empresarial usado.*

Prahalad (1999) criador do conceito de “competência essencial”, afirma que uma empresa é um portfólio de competências essenciais que são uma combinação de:

- Várias tecnologias (hard e soft);
- Aprendizado coletivo (multinível, multifuncional); e
- Capacidade de compartilhar (além das fronteiras empresarias e geográficas).

Kochanski (1998) descreve a importância da visibilidade do novo cenário estratégico no desenho das competências das organizações descrevendo a mudança estratégica de cenário através do quadro a seguir:

Quadro 1: Os rumos da mudança estratégica

Mudanças no Negócio		Mudanças organizacionais	
De:	Para:	De:	Para:
Empresas autônomas	Parcerias sem fronteiras	Responsabilidades e habilidades limitadas	Funções e competências amplas
Estrutura hierárquica ou centralizada	Estrutura plana e descentralizada	Carreira profissional planejada	Desenvolvimento oportuno e informado para todos
Patronato	Empowerment	Responsabilidade gerencial pelo desenvolvimento	Funcionários responsáveis pelo desenvolvimento
Baixo custo, alto volume	Qualidade, velocidade e inovação	Controle de funcionários problemáticos	Melhoria das habilidades de todos os funcionários
Nenhum erro	Melhoria mensurável	Evitar Feedbacks	Buscar Feedback
Sistemas Fechados	Sistemas Abertos	Segredo quanto a fatores de sucesso, oportunidades profissionais e seleção	Transparência quanto aos fatores de sucesso, oportunidades profissionais e seleção

Fonte: KOCHANSKI (1998:26)

O quadro apresenta as mudanças organizacionais e as mudanças no negócio que implicaram em reavaliação dos modelos de gestão antigos para modelos de gestão novos. Modelos que davam responsabilidades e habilidades limitadas aos funcionários e voltavam suas responsabilidades para gerentes não se adequam a essas mudanças que prevêm funcionários responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento com funções e competências amplas. Principalmente em uma organização que tem sistemas abertos e transparência quanto aos fatores de sucesso.

A implantação de um sistema de gestão voltado para competências, com um exame das vantagens competitivas que fazem a diferença nesse novo cenário, é um modelo que tem sido amplamente utilizado e que tem mostrado seu diferencial no mercado competitivo assegurando o futuro das organizações.

2.2. “Competência” – Como definir?

O termo “competência” já foi conceituado e reconceituado por vários autores e interessados no modelo de Gestão. Entretanto há diferentes enfoques para o termo “competência”, em diferentes áreas de conhecimento e não há um consenso sobre um significado específico.

O modelo de gestão de competências, no início dos anos 80, foi elaborado com base no conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, objetivos e valores esperados dos profissionais. Esse modelo tinha como base os estudos de MacClelland e Daily (1972) e trazia a proposta de prever e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho do profissional.

Nos anos 90, esse modelo foi questionado, Spencer e Spencer (1993) relataram que o fato da pessoa possuir certos conhecimentos ou habilidades específicas, não garantia a entrega ou eficácia do trabalho, e que a melhor forma de avaliar o desenvolvimento profissional era a entrega efetiva do trabalho ou real agregação do valor para organização. Foi avaliado que de um lado tem-se a organização com seu patrimônio de conhecimentos, esse patrimônio estabelece a vantagem competitiva no contexto a qual a empresa está inserida. De

outro lado tem-se as pessoas, com seu conjunto “individual” de competências que podem ou não estar sendo utilizadas pela organização.

Dessa avaliação entende-se que organização e pessoas andando lado a lado e propiciam um processo contínuo de troca de competências. Dessa forma, a agregação de valores do indivíduo contribui efetivamente para o patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo que esta mantenha ou ganhe vantagens competitivas ao longo do tempo (DUTRA, 2001).

A competência é um processo contínuo a qual deve se mobilizar as características de âmbito pessoal e mobilizar interesses em seu ramo de atuação para melhor desempenho da atividade e atingir aos objetivos. Ter competência é saber integrar conhecimentos, valores, habilidades e recursos para agregar valor aos objetivos da empresa e do profissional.

Para Prahalad & Hamel (1995), competências essenciais nas organizações são *core competences* - aquelas que conferem vantagens competitivas, geram valor distintivo percebido pelos *clientes* e que são difíceis de serem imitadas pela concorrência. A mecânica de alta precisão Canon, o *design* de motores leves e eficientes da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são alguns dos exemplos de competência citados pelos autores. Nesta mesma linha, pode-se entender competência como o saber que a empresa acumulou e que lhe confere certo nível de competitividade atual e futura.

A aplicação do modelo de gestão de competências requer à definição das competências da organização / empresa em questão e das pessoas que trabalham nela, o esforço de ambos os grupos de competências devem seguir a mesma direção para que se possa atingir os resultados desejados. Definir as competências da organização e do profissional é a chave do modelo, elas servirão de base para atualização dos sistemas e subsistemas de gestão de pessoas da empresa, tornando assim possível desenvolver uma atuação estratégica de recursos humanos, valendo-se de sistemas de avaliação mensuráveis. (KOCHANOSKI, 1998)

Para Fleury & Fleury (2000), pode-se entender como competência, um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Esses autores descrevem em um “Mix do saber fazer” a iniciativa necessária para que cada profissional possa trabalhar e desenvolver suas competências necessárias para garantir um alto desempenho dentro da sua organização. Dentre as quais características já citadas por Prahalad (1999) como necessárias para garantir competitividade no mercado novo.

Quadro 2: Competência – O “Mix” do saber fazer

SABER AGIR	⇒	Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir.
SABER MOBILIZAR	⇒	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
SABER COMUNICAR	⇒	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
SABER APRENDER	⇒	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever, modelos mentais. Saber desenvolver-se e proporcionar o desenvolvimento dos outros.
SABER COMPROMETER-SE	⇒	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	⇒	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
TER ÓTICA ESTRATÉGICA	⇒	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury & Fleury (2000), com adaptações.

De acordo com Dutra (2001), o modelo de gestão de competências consiste na avaliação do profissional, além de suas habilidades, conhecimentos e atitudes esperadas, avaliar principalmente a sua capacidade de entrega. Para isso é necessário que o profissional seja:

- *Analisado individualmente:* Os indivíduos deixam de ser avaliados a partir do cargo ou perfil que exercem e passam a ser avaliados a partir de objetivos.
- *Análise das deficiências individuais:* O porquê aquela pessoa especificamente não consegue atingir um determinado objetivo.
- *Análise da efetividade das ações de Desenvolvimento:* Se houve eficácia na entrega do que foi solicitado.
- *Adequação das ações de desenvolvimento:* É importante que utilize-se os pontos fortes do profissional para delegar uma atividade, assim pode-se ter o objetivo cumprido de forma mais eficaz.

A classificação das competências também é um ponto muito discutido e que ajuda no estabelecimento destas para organização. Para Gramigna (2002), as competências podem ser classificadas como diferenciais, essenciais, básicas e terceirizáveis.

Quadro 3: Desdobramento de Competências

Tipos de Competências	Descrição
Diferenciais (Organizacionais)	São aquelas que estabelecem a vantagem competitiva da empresa. Normalmente são estabelecidas na missão da empresa de forma genérica. Constituem o diferencial para o mercado.
Essenciais (Organizacionais)	São aquelas identificadas e definidas como mais importantes para o negócio da empresa. Elas são percebidas pelos seus clientes.
Básicas (Individuais, comportamentais ou técnicas)	São as necessárias para manter a organização funcionando, sendo percebidas no ambiente interno da empresa. Elas estimulam a produtividade.
Terceirizáveis	Não estão ligadas a atividade fim da organização e por isso podem ser passadas para fornecedores externos com maior competência no assunto.

Fonte: Adaptado de GRAMIGNA (2002:17 e 18)

O desdobramento das competências citadas no quadro 3, ajuda a fazer um correto mapeamento das competências para implementação do modelo de gestão, buscando um desenvolvimento adequado voltado para os objetivos da organização. As competências organizacionais fazem diferença para competição no mercado, enquanto as básicas fazem diferença no estímulo da produtividade.

Alguns autores, como Ruano (2003), tratam as competências diferenciais e essenciais como competências organizacionais, englobando as duas competências destacadas separadamente por Gramigna (2002). Tem-se nesse caso a definição de que *Competências Organizacionais* são aquelas que diferenciam uma organização da outra, podendo inclusive definir seu potencial competitivo.

A diferenciação das competências básicas para as organizacionais é importante para desenho dos planos de desenvolvimento, algumas empresas ainda colocam no mesmo nível as duas competências esquecendo de que o alinhamento dos objetivos da empresa com as competências dos funcionários é fundamental.

É importante que os gestores de recursos humanos estejam envolvidos desde o início do processo onde há a etapa de estratégia e definição das competências, isso garante excelência no processo de gestão, fazendo que a diretriz de competências das organizações seja divulgada e desenvolvida adequadamente.

2.3. Competências em Destaque

A base para avaliação e melhor implementação do sistema de gestão é a definição pela empresa de suas competências essenciais. Gramigna (2002), em seus estudos sobre o modelo de gestão de competências, classificou em destaque 15 competências tidas como referenciais para esse trabalho de implementação, elas são:

- **Capacidade Empreendedora**

Facilidade que o profissional tem de identificar novas oportunidades para empresa, de forma assertiva, inovadora e adequada.

- **Capacidade de trabalhar sob pressão**

Capacidade de lidar com problemas identificados, proporcionando solução de forma perspicaz e considerando suas conseqüências.

- **Comunicação**

Capacidade de ouvir , processar, compreender o contexto de mensagens passadas e expressar aquilo que foi passado, além de argumentar com coerência. Facilitar sempre a interação com outras pessoas.

- **Criatividade**

Saber criar soluções inovadoras para empresa é um grande diferencial para a organização.

- **Cultura da qualidade**

Orientação para melhoria contínua, buscando sempre a satisfação contínua e a superação de expectativas, seja do cliente interno ou externo.

- **Dinamismo e iniciativa**

Saber atuar de forma pro - ativa e arrojada mediante situações diversas.

- **Flexibilidade**

Habilidade para adaptação em diferentes situações e ambientes.

- **Liderança**

Capacidade de saber catalisar esforços com um objetivo fim, atingindo e superando os objetivos da organização, formando parcerias e estabelecendo um clima motivador para melhor desenvolvimento da equipe.

- **Motivação – Energia para o trabalho**

Capacidade de demonstração de interesses por atividades que estão sendo executadas, tomando iniciativas e se mantendo disponível para novos desafios.

- **Negociação**

Capacidade de espessar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio nas soluções e em propostas apresentadas, observando o sistema de trocas em contextos de conflitos, trazendo assim a melhor solução.

- **Organização**

Organizar as ações conforme o planejado, facilitando assim a execução.

- **Planejamento**

Capacidade para planejamento de trabalho, atingindo objetivos por meio de estabelecimento de metas e prioridades.

- **Relacionamento Interpessoal**

Capacidade de interação com as pessoas e com o meio, inclusive em situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

- **Tomada de decisão**

Capacidade de selecionar alternativas adequadas em situações adversas, considerando limites e riscos.

- **Visão Sistêmica**

Capacidade para perceber a integração e a interdependência das partes que compõem o todo, e ter capacidade de visualizar tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

As competências citadas não estarão necessariamente sendo definidas como essenciais para uma empresa ou organização, novas competências podem ser relacionadas, assim como algumas excluídas, dependendo da missão e objetivos estabelecidos pela empresa.

Prahalad (1999) diz que a administração de competências no novo mercado globalizado é bastante complexa. Para melhor adequação desse trabalho seriam necessárias cinco tarefas distintas:

- **Conquistar acesso ao conhecimento e absorver novos conhecimentos**

Entendimento que para adquirir novos conhecimentos é necessária contratação de novos recursos com conhecimento necessário, com a empresa legitimando os novos conhecimentos evitando resistências à mudança dentro da companhia.

- **Associar os fluxos de conhecimento**

Mais difícil que adquirir um novo conhecimento é associá-lo coerentemente ao conhecimento tradicional para criar novas oportunidades de negócios. As organizações aprendem fazendo.

- **Compartilhar culturas e encurtar distâncias**

As culturas têm padrões diferenciados e isso influencia diretamente na gestão de pessoas, implementação de processos e desenvolvimento de negócios. Torna-se uma necessidade compreender profundamente os padrões de socialização dos grupos envolvidos.

- **Aprender a esquecer**

A lógica e os padrões predominantes na empresa ou nas pessoas podem se tornar um obstáculo para o aprendizado. Os executivos devem primeiro aprender a esquecer e, no entanto vale a pena destacar que aprender a esquecer normalmente é mais difícil do que aprender. Se o ambiente competitivo é diferente é essencial esquecer os antigos padrões.

- **Levar as competências além das fronteiras das unidades de negócios**

Quanto mais as grandes organizações utilizarem estratégias baseadas em unidades de negócios nos sistemas que medem o valor econômico agregado e em sistemas de remuneração, mais difícil será o compartilhamento de competências entre as unidades. Para dispor de um sistema de disseminação das competências, todas as unidades de negócios precisam ter uma compreensão comum dos padrões de evolução do mercado e da tecnologia.

Sem essa compreensão não existe uma estrutura conceitual para o compartilhamento. Por outro lado, uma estrutura conceitual sem sistemas de apoio organizacional dificilmente funciona. A criação de novas competências pela integração da base de conhecimentos atual de uma empresa aos novos fluxos de conhecimento, gera a necessidade de reavaliação também dos elementos que compõem o sistema de competências.

Uma vez que as competências não são uniformes, Kochanski (1998) propõe um modelo para descobri-las. Conforme destaca o quadro abaixo, cada abordagem tem sua vantagem e limitação, a qual o gestor deve estar preparado no momento da definição. O ponto importante é verificar onde especificamente é necessário atuar primeiramente e depois

difundir a prática para toda organização. A determinação da missão da organização garante melhor eficácia, já que tendo seus objetivos esclarecidos a organização consegue qualificar aquilo que é necessário para seu crescimento. Não esquecendo que a análise de funcionários é item fundamental para esse desenho, mesmo com a demora do processo, é possível implementar ferramentas adequadas para essa avaliação.

Quadro 4: Como descobrir as competências?

ABORDAGENS	VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Analisar um funcionário Exemplar	Revela seus pontos fortes	É específica de um só cargo e tem arquitetura complexa.
Analisar vários funcionários exemplares	É fácil de generalizar e tem arquitetura simples	Consome muito tempo
Pesquisar os especialistas da área	É rápida e válida estatisticamente	É difícil de ser “comprada” pelas pessoas
Compilar modelos Externos	Reúne os melhores dos melhores	Não necessariamente se aplica à organização

Fonte: KOCHANSKI (1998: 27)

2.4. Como desenvolver competências?

Após a definição da estratégia de uma empresa; da identificação de suas competências correspondentes para alcance de seus objetivos; e da avaliação daquelas que precisam ser desenvolvidas, incorporadas ou realinhadas, é importante que a empresa alinhe uma estratégia para o desenvolvimento das competências. A partir da avaliação de suas competências cada empresa deve buscar superar as lacunas detectadas com os conceitos, ferramentas e metodologias mais adequados às suas necessidades e a sua cultura.

O desenvolvimento de competências concentra-se no aprendizado em três níveis: individual, grupos familiares e empresa. O foco do aprendizado não é simplesmente o desenvolvimento da capacidade analítica. Ele inclui os processos e os valores. Da mesma forma que as capacidades analíticas ou científicas, o aprendizado de processos e comportamentos também é um requisito. (PRAHALAD, 1999)

A disseminação das competências para criar novas oportunidades abrange a idéia de transferência e compartilhamento entre equipes. Portanto, embora as pessoas, as equipes e a organização inteira sejam questões importantes na gestão das competências, o diferencial nesse caso é a “qualidade” das pessoas. Nesse caso, a nova competência deve incluir:

- O papel das pessoas;
- O papel das equipes;
- O papel de toda a organização; e
- O processo pelo qual a excelência individual, o conhecimento, a criatividade e a imaginação são transformadas em expertise da equipe e em capacidade para toda a organização.

Para Prahalad (1999), o desafio dos altos executivos é montar um programa de desenvolvimento de novas competências que preveja o investimento em socialização (viagens e missões internacionais), aprendizado de idiomas e ampla documentação, não burocrática, para a transferência do conhecimento empresarial.

Por outro lado, para FLEURY & FLEURY (2000), são três os aspectos a considerar na gestão de pessoal para formação de competência.

O primeiro aspecto enfatiza a importância dada às pessoas para o sucesso das estratégias da empresa. É de fundamental importância que a alta gerência de pessoal tenha poder de voz e vez nas grandes decisões. De igual importância é a empresa ter suas políticas bem definidas e constantemente atualizadas.

O segundo aspecto faz referência às políticas de sistema de remuneração, que devem estar atreladas às pessoas e não aos cargos, como faz o sistema tradicional. A

estratégia de participação dos funcionários, como, por exemplo, caixa de sugestão é uma proposta de desenvolvimento contínuo e aprendizagem entre os funcionários.

O terceiro aspecto a ser considerado é o que leva em conta a formação educacional dos funcionários e os treinamentos e desenvolvimento para formação de competências essenciais à organização. Conhecimento e informação estão sendo considerados como patrimônio importante e como principal diferencial competitivo das pessoas e das organizações. Organizações competentes deverão primar pelo desenvolvimento e qualificação de todos os seus funcionários. As organizações mais eficientes estão desenvolvendo sistemas de educação continuada, transformando unidades de gestão de pessoas em universidades corporativas, tentando aprimorar cada vez mais o capital intelectual da organização.

Kochanski (1998) entende que o sistema de gestão de competências “contamina” os funcionários de desempenho apenas regular com as características dos funcionários excelentes. Ele descreve um problema existente nas empresas que é usar o capital intelectual dos funcionários de grande desempenho para qualquer atividade nova, deixando aqueles de desempenho regular esquecidos pelo departamento de recursos humanos. O ponto principal nessa avaliação é que esses funcionários são a grande maioria e esse autor entende que o sistema de gestão de competências pode impulsionar esses funcionários para um melhor desempenho, garantindo assim alta performance, crescimento profissional e crescimento organizacional.

As competências identificadas como as de alto desempenho dos funcionários devem ser identificadas e devem formar a base para a seleção, o aprendizado e as recompensas dos funcionários, dando força a outros processos fora da gestão de RH como satisfação de clientes, velocidade de comercialização, etc. O modelo de gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. A melhoria de desempenho que acontece é monitorada pelo próprio funcionário.

Kochanski (1998) também cita algumas ferramentas para associar as funções de desenvolvimento de recursos humanos em um sistema centrado nas competências:

- Descrição das competências em diferentes níveis de detalhe, incluindo uso de vídeo e áudio;

- Utilização de ferramentas de avaliação e feedback, inclusive auto-avaliação, avaliação gerencial e feedback de 360 graus;
- Elaboração de manuais para a criação de planos de desenvolvimento;
- Idéias de desenvolvimento ligadas às competências;
- Manuais de planejamento de carreira;
- Programas de aprendizado orientados para ação;
- Treinamento de acordo com as competências;
- Estrutura de remuneração atrelada às competências;
- Sistemas de seleção e recrutamento voltado para gestão de competências.

2.5. Vantagens do modelo de competências

O gerenciamento baseado em competências traz às organizações inúmeras vantagens e benefícios, dentre os quais Riehl (1998) aponta a adaptação rápida para mudanças como um dos mais necessários à organização. Além disso, ele cita o melhor investimento dos recursos obtidos para treinamento e desenvolvimento, a segurança em conservar os melhores profissionais da empresa e os melhores profissionais do mercado querendo estar nela. Ele acrescenta que os funcionários se sentem responsáveis por seu crescimento e desenvolvimento pessoal, sabem exatamente onde estão e o que querem fazer.

Dutra (2001) observa através do quadro 5 que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas. E que o uso do conceito de competência permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos.

Quadro 5: Vantagens do modelo de competências

<p>PARA A ORGANIZAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none">• Simplicidade, flexibilidade e transparência;• Otimização de recursos e da massa salarial;• Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;• Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;• Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia;• Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor;
<p>PARA AS PESSOAS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos;• Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado;• Estímulo ao auto-desenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;• Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Fonte: DUTRA (2001: 42)

O desenvolvimento das competências no novo modelo é também incentivado de forma auto-gerida, ou seja, os funcionários passam a gerenciar o próprio desenvolvimento (GROVES, 1999). Essa é uma característica que surge como resposta à preocupação das empresas de incentivar o auto-desenvolvimento de seus funcionários.

Riehl (1998) acrescenta que o método também contribui para que os supervisores se tornem mais responsáveis pela capacitação de seus subordinados, propiciando-lhes o desenvolvimento compatível.

Por fim, o Sistema de Gestão por Competências “representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários”, o que vem em resposta a uma das maiores preocupações atuais dos gestores, que consiste em aumentar o comprometimento dos funcionários com os resultados do negócio (ALBUQUERQUE e FISCHER, 2000).

2.6. Dificuldades de implementação do modelo de competências

O modelo de gestão de competências, além de focar a integração dos processos de recursos humanos como um todo, deve estar disseminado por toda organização, visando o melhor desempenho e cumprimento de metas e objetivos estipulados pela organização.

No caminho para estudar e pesquisar o tema, Gramigna (2002) encontrou pontos comuns em organizações que fracassaram e retrocederam em seus planos, os quais se destacam:

- **Problemas de venda e patrocínio**

Dificuldades que muitos gestores têm de vender o modelo de gestão para alta direção, além de ter resistência e descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores, que não abraçam a iniciativa como um programa institucional e sim como “mais um programa da área de recursos humanos”.

- **Problemas técnicos**

Nesse critério encontram-se as dificuldades na definição dos perfis de competência, normalmente incompatíveis com a realidade interna da empresa, além da inadaptação dos modelos de competências e ferramentas de suporte às características da empresa. Outro problema técnico destacado é a ausência de um plano de gerenciamento da informação atrelado ao modelo, que pudesse minimizar a carga burocrática do trabalho.

- **Problemas de planejamento**

Descontinuidade das ações, por falta de previsão financeira; ausência de uma coordenação do projeto, obedecendo a prazos e orçamentos planejados; e por consequência trazendo um acúmulo de responsabilidades e atividades paralelas, levando a paralisação do projeto em momentos decisivos.

- **Problemas culturais**

Predominância de estilos gerenciais centralizadores, incompatíveis com a filosofia do modelo; reatividade no lugar da pró-atividade; e presença de jogos de poder entre as áreas, onde os objetivos delas se tornam mais importantes do que os da organização, com adoção de postura competitiva.

Jim Kochanski (1998) também cita essas “armadilhas” e destaca que as pessoas temem as competências. O modelo não deve ser utilizado para demitir, reprimir, transferir, culpar ou até promover pessoas. Embora seja natural a utilização do modelo em toda a gestão, ele deve ser utilizado para dar um feedback não-ameaçador, ou para apoiar a responsabilidade dos funcionários por seu treinamento e desenvolvimento. Ele também destaca que os modelos são utilizados somente para o desenvolvimento dos funcionários e que dessa forma ele dificilmente alavancará. As competências devem estar ligadas à seleção, à remuneração e a promoção para tornar-se parte do sistema de gerenciamento das pessoas.

Nesse capítulo fez-se uma revisão bibliográfica sobre o conceito de gestão de competências nas organizações, abordando-se diferentes enfoques para competências num momento em que a competitividade tende a não mais depender somente de produtos ou de tecnologias como fatores diferenciais, mas de implementação de novos conceitos sobre as relações de trabalho num mercado cada vez mais competitivo.

São muitas as melhorias apresentadas pelo novo sistema, das quais pode-se mencionar algumas: maior flexibilidade; facilidade em recompensar devidamente os funcionários, estimulando o desenvolvimento de novas características necessárias ao negócio; alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia de gestão de pessoas; maior facilidade para manter o sistema; descentralização das decisões de RH e das gerências , dando maior autonomia aos funcionários, entre outras. Por fim, verifica-se que a Gestão por Competências tornou-se uma ferramenta que veio auxiliar a organização a enxergar o que ela realmente precisa para desenvolver talentos.

3. METODOLOGIA

Esse capítulo descreve o tipo de pesquisa e o universo que se adotou para avaliar a aplicação do modelo de gestão de competências em uma grande multinacional. Foram avaliados sua aplicabilidade, os resultados e a eficácia perante a organização e seus funcionários. Esse trabalho é um estudo de caso e será analisado de acordo com os estudos de Yin (2001).

Embora, esse estudo esteja avaliando apenas uma empresa, o estudo de caso é uma técnica bastante utilizada, pois apresenta como principal vantagem uma análise mais aprofundada da realidade da empresa. Ele destaca as vantagens e desvantagens da implementação de um modelo de gestão de competências em uma grande empresa e avalia sua implementação na organização, destacando o ponto de vista de gestores e funcionários.

3.1. População e Amostra

Para estabelecer o melhor critério de avaliação do programa foi selecionada uma área específica da IBM Brasil, devido a grande importância dessa carreira já que a IBM hoje é uma empresa considerada projetizada no mercado de trabalho. A ideia de ter o foco voltado para a área de Gerenciamento de Projetos, de processos e metodologias voltados para essa área, e também da área administrativa que atende aos gestores dos projetos.

A área de *Business Office* tem como objetivo principal fazer a gestão administrativa dos contratos de *outsourcing* garantindo a entrega dos serviços, a satisfação total e a lucratividade dos projetos. Tem um total de 28 funcionários, dentre os quais 22 foram entrevistados para avaliação do processo implementado pela área de recursos humanos, o que representa 80% do total de funcionários.

A área tem em seu desenho de plano de carreiras 3 profissões desenhadas:

- GERENTE DE PROJETOS
- GERENTES DE PROCESSOS
- ESPECIALISTAS ADMINISTRATIVOS

3.2. Coleta dos dados

Para a coleta de dados, foram elaborados dois questionários de característica opinativa. Um deles foi utilizado para entrevistar vinte e dois profissionais, atuantes no “Business Office” (Escritório de Gerência de Projetos), área específica de gerenciamento de projetos de terceirização de serviços de TI (Anexo 1). O outro específico para área de estratégia de recursos humanos, teve a finalidade de obter a visão da área que implantou o modelo na companhia.

3.3. Análise dos dados

A análise dos dados foi efetuada através das informações dos questionários e teve como base a avaliação do método implementado na empresa comparado com o método sugerido por Kochanski (1998). Foi avaliada a direção estratégica através do estabelecimento de competências; o desenvolvimento do modelo e das ferramentas; a comunicação com os funcionários; e a visibilidade desses em relação ao processo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo visa dar um breve histórico da empresa avaliada e descrever a análise dos resultados recolhidos através dos questionários.

4.1. Histórico – Implementação da gestão de competências em uma multinacional – O “Foundational Competencies” da IBM BRASIL

Para melhor entendimento do trabalho e da empresa, detalha-se aqui o material recolhido na intranet da IBM, com toda metodologia utilizada na implementação do modelo de gestão citado.

A IBM BRASIL, empresa líder no ramo da tecnologia em serviços de informática, fez um estudo para avaliar os valores que definiam seus funcionários. Esse estudo resultou na determinação de nove competências que direcionam seus profissionais na busca da alta performance e do crescimento profissional. O programa “Foundational Competencies” foi criado em 2003, para estabelecer um critério de excelência na organização e os principais comportamentos e habilidades que devem ser desenvolvidos por cada profissional. Sendo que o programa de desenvolvimento pessoal é obrigatório para todos os profissionais.

Para que cada profissional pudesse criar um desenvolvimento profissional adequado e adquirisse confiabilidade e integração com sua equipe e as demais áreas da companhia, foi solicitado que cada profissional criasse no sistema de desenvolvimento pessoal, cinco competências consideradas como os valores da empresa.

O profissional deveria escolher as competências que seriam mais críticas para sua atividade fim, utilizando o quadro exposto a seguir. Após essa seleção, era solicitado que cada profissional colocasse em seu Plano individual de Desenvolvimento (IDP – Individual

Development Plan) as atividades que fossem associadas às competências definidas pela companhia e importantes para o desempenho do profissional.

Foi criado também para os profissionais que tivessem dificuldade de avaliar suas competências críticas um questionário com perguntas que os ajudassem a buscar esse resultado. Segue questionário:

- *Quais dessas competências citadas são essenciais para o sucesso de meu cargo hoje?*
- *Se eu não desenvolver tais competências efetivamente , eu irei falhar no meu trabalho?*
- *Quantas vezes eu tenho que utilizar tais competências no trabalho que estou desenvolvendo hoje? Todo dia? Uma vez por mês? Uma vez por semana?*
- *Quais os desenvolvimentos prioritários, a qual estarão me ajudando no desenvolvimento do meu trabalho?*

Quadro 6: Competências para desenvolvimento profissional

Competência e seus tópicos	Critico para meu trabalho?	Prioridade do Tópico
FLEXIBILIDADE		
Flexibilidade para mudanças		
Usar Ferramentas produtivas		
Gerenciar tempo		
Lidar com Stress		
FOCO EM CLIENTE		
Conhecer seu cliente		
Construir relações		
Garantir Satisfação do Cliente		
COMUNICAÇÃO		
Preparar e entregar apresentações efetivas		
Produzir material escrito claro e conciso		
Saber ouvir claramente outras pessoas		
Saber se comunicar com outros em diversas situações		
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS		
Saber identificar e definir o problema		
Desenvolver soluções efetivas		
Criar soluções inovadoras		
MELHORIA CONTINUA DE PERFORMACE		
Estabelecer objetivos desafiadores		
Desenvolver sua carreira		
Produzir trabalho de qualidade		
Persistir aos obstáculos		

RESPONSABILIDADE PELO TRABALHO		
Controlar situações difíceis		
Gerenciar o próprio trabalho		
Planejando o trabalho		
Cultivando hábitos produtivos		
TRABALHAR EM TIME		
Construir relações de colaboração		
Trabalhando efetivamente com os colegas		
Compartilhando informações		
Negociar soluções ganha-ganha		
INTEGRIDADE		
Demonstrar integridade		
Honrar compromissos		
Usar positivamente a imagem da empresa		
PAIXÃO PELO NEGÓCIO		
Entusiasmo e Orgulho que contagiem sua equipe.		

Fonte: intranet IBM USA Corporation (2004). Tradução.

A utilização de outra ferramenta da companhia também era obrigatória na implementação do modelo de gestão. A PDTool (Professional Development Tool) é a principal ferramenta de aplicação dos conceitos do Programa de Desenvolvimento Profissional. Trata-se de um aplicativo desenhado na internet que integra informações e metodologias ligadas ao desenvolvimento de carreira, mapeamento de competências e processos de alocação.

É solicitado que o profissional crie seu cadastro com informações relativas a seu *Job Role* (função), *skills* (habilidades), nível de conhecimento em cada *skill*, alocação em projetos, disponibilidade, planos de desenvolvimento de carreira, etc. A partir da análise destas informações, os gerentes poderão levantar as habilidades (*skills*) requeridos para

suportar as necessidades de negócio e encontrar as melhores atividades de treinamento e capacitação para desenvolver seu time. O PDTool permite que os gerentes identifiquem os melhores profissionais para o desempenho de cada atividade ou para alocação em cada projeto ou cliente, com base na disponibilidade e perfil.

Para todo esse trabalho foi criado o Programa de Desenvolvimento Profissional (PDProgram) que é uma iniciativa que integra avaliação de habilidades, gerenciamento e desenvolvimento de habilidades, planejamento de carreira e gestão de alocação de recursos. Este programa é baseado em um Modelo de Desenvolvimento de Carreira e gestão de competências e define diferentes “trajetórias” para cada profissão, desde profissionais em início de carreira até os níveis executivos.

4.2. Perfil dos profissionais da área de Business Office

O quadro a seguir representa os entrevistados a qual o resultado foi aplicado:

Quadro 7: Perfil dos entrevistados

Perfil	Idade	Tempo na função	Formação	Cargo	Plano de Carreira
A	29 anos	6 anos	Especialização completa	Gerente de Projeto	Ger. de Projeto
B	30 anos	4 anos	Especialização completa	Analista BO Pleno	Ger. de Projeto
C	27 anos	4 anos	Superior completo	Analista BO Pleno	Ger. de Projeto
D	23 anos	2 anos	Especialização em andamento	Analista BO Jr.	Ger. de Projeto
E	25 anos	3 anos	Superior incompleto	Assist.Administrativo	Especialista Administrativo
F	35 anos	3 anos	Superior incompleto	Assist. Administrativo	Especialista Administrativo
G	55 anos	3 anos	Superior completo	Assist.Administrativo	Especialista Administrativo
H	35 anos	3 anos	Superior incompleto	Espec.Administrativo	Ger. de Projeto
I	40 anos	3 anos	Superior completo	Espec.Administrativo	Ger. de Projeto
J	32 anos	2 anos	Especialização em andamento	Analista BO Pleno	Ger. de Projeto
K	24 anos	3 anos	Superior incompleto	Espec.Administrativa	Ger. de Projetos
L	25 anos	3 anos	Superior incompleto	Espec.Administrativa	Ger. de Projetos
M	30 anos	3 anos	Superior incompleto	Assist.Administrativo	Especialista Administrativo
N	35 anos	1 ano	Superior completo	Assist.Administrativo	Ger. de Projetos
O	21 anos	1 ano	Superior incompleto	Assist.Administrativo	Ger. de Projetos
P	25 anos	4 anos	Superior Completo	Espec.Administrativo	Ger. de Projetos
Q	23 anos	1 ano	Superior incompleto	Assist.Administrativo	Especialista Administrativo
R	53 anos	2 anos	Especialização completa	Coordenador de Oper.	Ger. de Projetos Pl.
S	51 anos	3 anos	Especialização completa	Gerente Business Office	Executiva de Projetos
T	50 anos	3 anos	Especialização completa	Gerente de Projetos Pleno	Ger. de Processos
U	30 anos	3 anos	Superior Completo	Analista de Processos	Ger. de Processos
V	28 anos	3 anos	Superior Completo	Analista de Processos	Ger. de Processos

O perfil dos entrevistados da área citada tem em sua base o perfil do curso de 'administração de empresas' já que a área se destina ao gerenciamento dos contratos de terceirização de serviços. Cada contrato é tido como uma 'empresa' nova dentro da IBM e é necessário um administrador (Gerente de Projeto) para adequar processos e ferramentas a esse novo contrato assinado.

Devido à grandiosidade de alguns contratos, é necessário além da alocação do Gerente de Projeto ou Analista de projeto, mais um recurso assistente administrativo para efetuação de compras e procedimentos operacionais necessários.

O Analista ou Gerente de Projeto é um profissional de nível superior com especialização, enquanto o especialista administrativo tem nível superior completo ou incompleto. O interessante é que alguns funcionários administrativos estão desenvolvendo competências específicas para o trabalho de Analista ou Gerente de Projeto, porém alguns, por avaliação gerencial, não tem condições de desenvolver as competências específicas (problemas de desempenho e não dispõe de vontade própria de buscar o crescimento). Esses profissionais ficam limitados a carreira de especialista administrativo onde estarão contribuindo operacionalmente para a administração do Projeto.

Os profissionais de processos são basicamente formados em nível superior, buscando a especialização para garantir a melhoria contínua dos serviços dos Analistas e Gerentes de Projetos e a satisfação dos clientes da IBM. Esses profissionais precisam ter pleno conhecimento da operação e da Gerencia dos Projetos, por isso também estão habilitados a assumir a Coordenação dos Projetos.

A área tem uma grande preocupação em relação aos profissionais que não tem nível superior completo, ainda não preparados para assumir responsabilidades de coordenação, como podemos ver no gráfico 1, elas representam 36% da área. A atual gestão pretende minimizar esse número através do modelo de gestão de competências, capacitando esses profissionais para futuros gerentes de projeto, incentivando a formação através de programas de acompanhamento universitário. A área também não está mais contratando profissionais não formados, a não ser que haja um acompanhamento da formação do profissional.

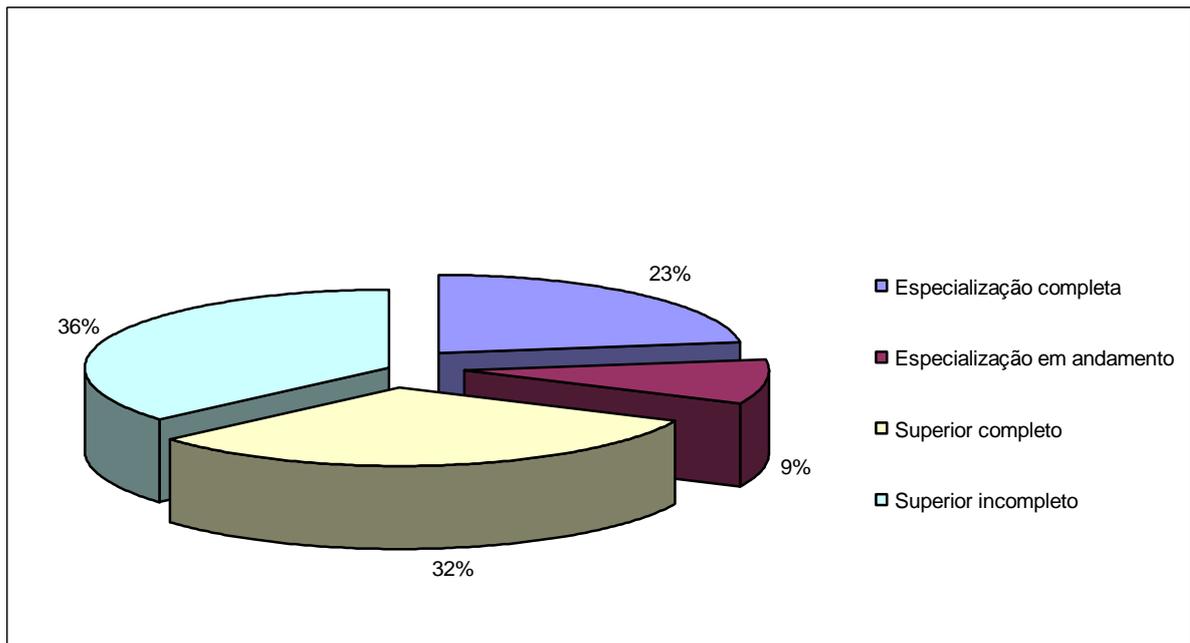


Gráfico 1: Representação do percentual de formação dos profissionais

Fonte: Dados da pesquisa

A especialização não é muito incentivada em função da IBM obter um programa interno de formação de profissionais de Gerência de Projeto, através de um convênio com o órgão PMI (Project Management Institute). Hoje, o órgão é conhecido mundialmente como o único certificador mundial em gerenciamento de projetos. O desenvolvimento da carreira em gerenciamento de projeto é uma competência específica obrigatória para a área de Business Office.

4.3. Avaliação do modelo de Competências: Ponto de vista dos funcionários

A análise do ponto de vista dos funcionários foi efetuada de acordo com pontos-chaves descritos no questionário de avaliação destacados a seguir.

4.3.1. Avaliação da utilização do modelo pela área

A utilização do modelo de Gestão de competências foi obrigatória para a área de serviços, através da utilização de ferramentas padronizadas de desenvolvimento profissional. Todos os funcionários responderam ao questionário dizendo que utilizaram o modelo de gestão implementado, destaque no gráfico 2 os motivos citados para utilização do modelo em questão.

O desenvolvimento profissional voltado para os objetivos da empresa foi o motivo mais citado, com 35% das indicações. A obrigatoriedade do processo foi o segundo motivo mais citado (30%)

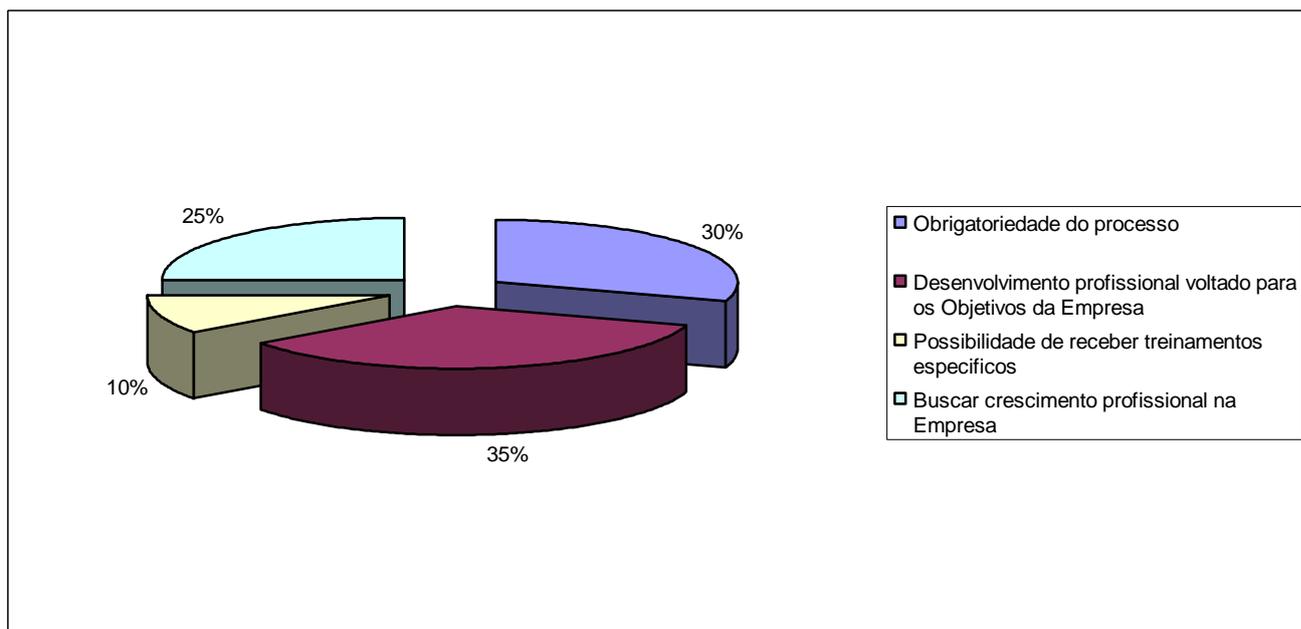


Gráfico 2: Motivos da utilização do Modelo

Fonte: Dados da pesquisa

Importante destacar que os entrevistados que eram na grande maioria profissionais novos, com pouca experiência na empresa e nível superior incompleto. Dentre os profissionais que destacaram o desenvolvimento profissional voltado para os objetivos da empresa como principal motivo, estão os Analistas e coordenadores de projeto além da coordenação da gerência da área. Foi avaliado que esses profissionais estavam mais

familiarizados com o programa de competências por estarem mais próximos das decisões executivas.

Também foi avaliado através da questão 2, do item B, anexo 1, a dificuldade para se avaliar as competências necessárias para o desempenho da sua atividade, a qual 50% dos entrevistados disseram que tiveram dificuldades para avaliar as competências. O motivo citado pela maioria dos entrevistados, 35%, foi em relação a ser um modelo novo de gestão a qual a auto-avaliação é crítica, e o receio de não ter certeza de que as competências avaliadas por eles como necessárias seriam as críticas. Como já citado por Jim Kochanski em seu artigo: *“Cada funcionário possui uma visão diferente e só parcialmente correta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho.”* (KOCHANSKI, 1998, pag. 27). Os outros 15% responderam que tinham dificuldades em relação ao processo descrito em inglês.

Dos funcionários que tiveram dificuldades com a avaliação das competências, 50% usaram o questionário solicitado pela IBM Brasil. Dos outros 50% (11 funcionários), 10 não utilizaram o questionário sugerido porque conseguiram avaliar as competências necessárias para o desenvolvimento da sua atividade. Apenas um funcionário utilizou o questionário por curiosidade, como leu o processo como um todo, achou eficaz utilizar a ferramenta disponibilizada para ajudar na avaliação de suas competências.

Sobre a descrição da satisfação na utilização do questionário, 64% (7 funcionários) responderam que ainda tiveram dificuldades e tiveram que buscar o suporte gerencial, o motivo citado é não ter certeza das competências mais críticas e prioritárias para o departamento. Os outros 36% descreveram que o questionário contribuiu para o estabelecimento das competências críticas e necessárias para desenvolvimento do profissional. Um ponto importante a destacar é que todos os funcionários, com dificuldades ou não, buscaram orientação gerencial para trabalhar as competências de desenvolvimento prioritário, demonstrando falta de integração dos profissionais com os objetivos e metas da área e da organização.

4.3.2. Avaliação dos treinamentos desenvolvidos para aperfeiçoar as competências definidas

Após o desenho das competências o profissional consegue, através das ferramentas da empresa, designar automaticamente treinamentos específicos para desenvolvimento das competências definidas. As questões 6, 7 e 8 avaliam os treinamentos designados e a opinião dos entrevistados quanto à eficácia desse processo.

Percebe-se que 64% (14 funcionários) dos entrevistados afirmaram que o treinamento definido para as competências selecionadas está adequado, com sugestões de curso pela intranet (via web), em turmas através de um programa específico para desenvolver as competências (Skills Training), treinamentos externos e através de troca de experiência via intercambio com outros funcionários da IBM de outros países. Apesar do programa ser recente, os profissionais já visualizam resultados através da melhoria do skill (competência específica para cumprimento da sua atividade). Por outro lado, 36% dos profissionais não aprovaram o programa de treinamento destacando o treinamento “pronto” vindo da IBM Corporação (EUA), normalmente disponibilizado na web, como um treinamento adequado a realidade americana e que muitas vezes não atende ao mercado brasileiro. Não aprovaram os treinamentos específicos para competências, pois a forma resumida a qual o treinamento é divulgado favorece a organização, mas não capacidade do funcionário de desenvolvimento para aumento da produtividade.

As questões 7 e 8 avaliaram os treinamentos mais e menos adequados e estão no gráfico 3. Buscou-se avaliar com essas questões a visão do funcionário quanto aos treinamentos que mais se adequaram para o desenvolvimento das competências específicas e aqueles que apresentaram problemas.

Os treinamentos mais citados pelos funcionários, foram os treinamentos voltados para área de “Foco em cliente”. Eles mencionaram que os treinamentos estavam voltados para o mercado atual, com instrutores experientes na área, e que as opções voltadas para o desenvolvimento dessa competência eram excelentes. Os treinamentos de “Foco em cliente” estavam disponíveis na intranet, haviam opções de cursos externos, palestras semestrais, além do treinamento específico em sala de aula com foco na empresa e nos clientes. Dois funcionários citaram o treinamento como menos adequado, porque o material entregue nos

treinamentos tinha seu conteúdo muito resumido e direcionava muito para o atendimento da área de vendas, que não era o foco da área.

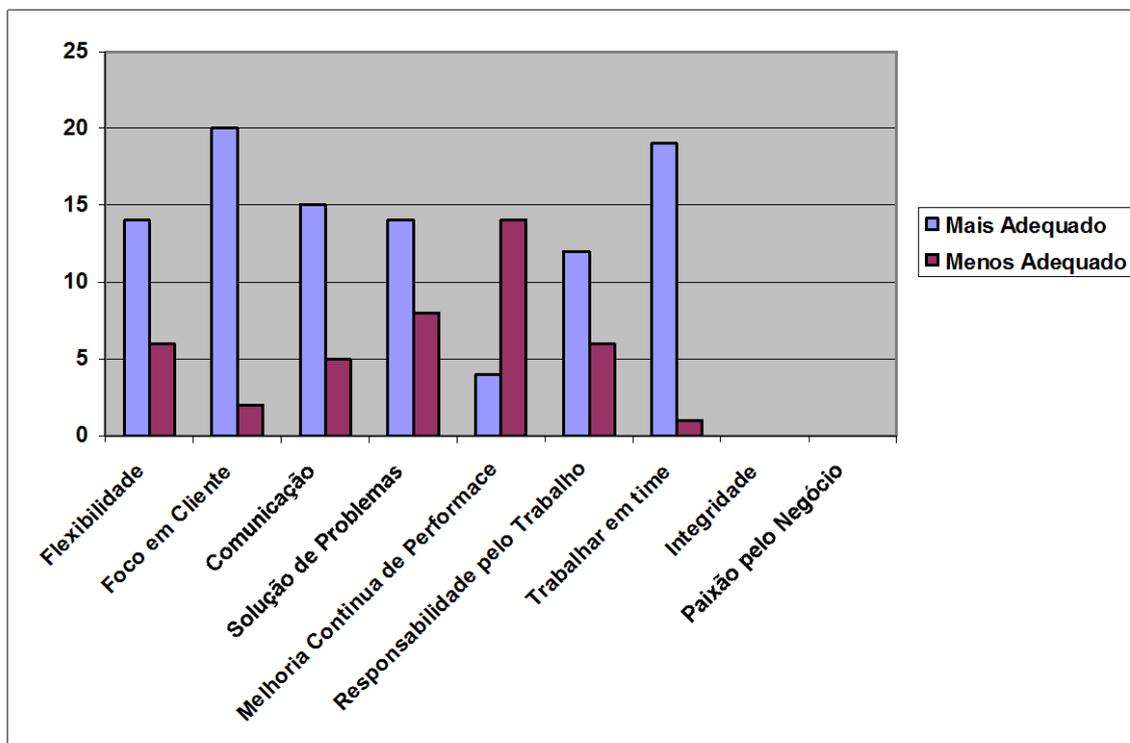


Gráfico 3: Treinamento em Competências – Os mais e menos Adequados

Fonte: Dados da pesquisa

Os treinamentos da competência, denominados “Trabalhar em time”, também foram citados pela grande maioria, onde os profissionais citaram como principal vantagem de poder interagir com outras áreas da empresa construindo relações de trabalho, além de ter a vantagem de integrar o time no cumprimento de um objetivo ou meta. Os treinamentos poderiam ser feitos em salas de aula com o próprio grupo ou interagindo com outras áreas da IBM. Apenas um funcionário citou o treinamento como menos adequado, onde citou o despreparo de um instrutor em treinamento específico.

Os treinamentos da competência, denominados “Melhoria de Performance”, foram os mais criticados pelo grupo. As justificativas mais citadas foram a falta de qualidade do material entregue, que foi considerado ultrapassado e extremamente resumido. Eles também afirmaram que os orientadores não conheciam a empresa adequadamente e portanto não

estavam preparados para oferecer os referidos treinamentos. O interessante é que esse treinamento que especifica a importância do desenvolvimento da carreira e da realização do trabalho com qualidade, peças fundamentais para obter resultados do modelo de gestão de competências.

Os treinamentos das competências, denominados “Solução de Problemas”, “Responsabilidade pelo trabalho”, e “Flexibilidade”, também foram mencionados como não adequados. A qualidade do material entregue e o tempo dos treinamentos, citados como “muito rápidos para um assunto tão fundamental” por alguns funcionários, deixou clara a preocupação de uma parcela razoável do grupo com essas competências (30%). Alguns funcionários mencionaram esses treinamentos como adequados citando a inovação em soluções, o gerenciamento do tempo e o uso de ferramentas produtivas como capacidades específicas necessárias e ensinadas nesses treinamentos.

Os treinamentos das competências de “Integridade” e “Paixão pelo negócio” não foram citados pelos funcionários, apesar de alguns desses treinamentos serem obrigatórios e direcionados, através da gerência, fora do processo de desenvolvimento em competências.

4.3.3. Avaliação das competências estabelecidas – Criticidade e Prioridade

A avaliação das competências estabelecidas pelo grupo foi analisada através dos questionamentos 9 e 10, do anexo 1, item B e através do quadro C disponibilizado pela intranet da empresa.

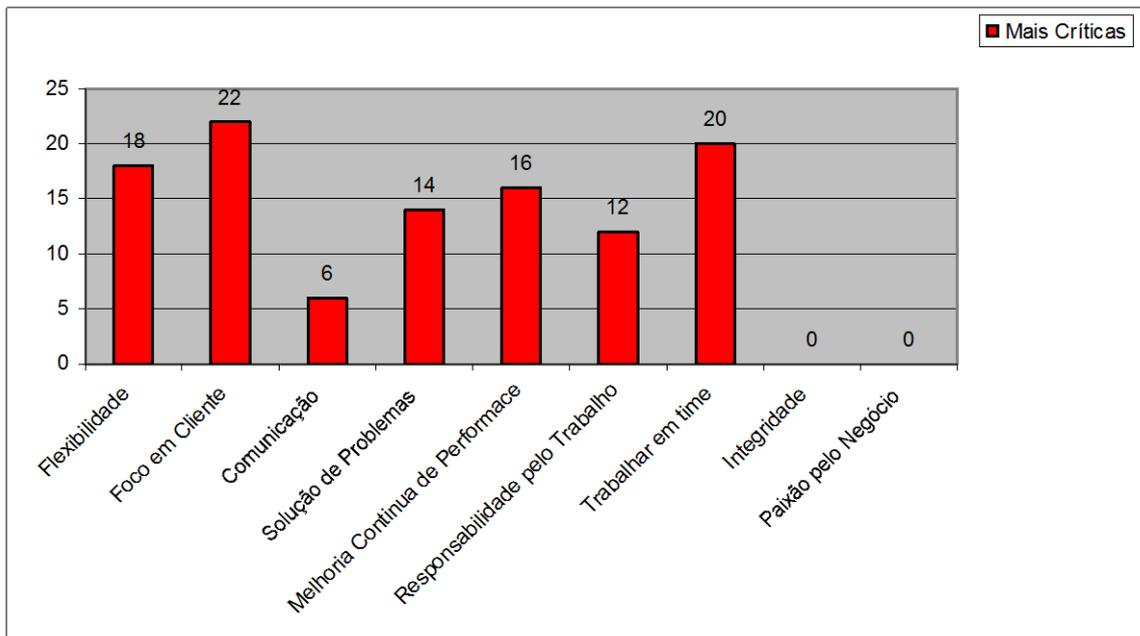


Gráfico 4: Competências mais críticas

Fonte: Dados da pesquisa

As competências “Foco em Cliente”, “Trabalho em Time” e “Flexibilidade” foram as mais destacadas, o que já havia sido identificado em torno da avaliação dos treinamentos, mencionados pelo grupo. Estes resultados avaliados juntamente com o quadro de C destacam que os funcionários mencionaram as atividades de competência básica (flexibilidade para mudanças, garantia de satisfação do cliente e negociar soluções ganha-ganha) como as mais críticas.

A competência comunicação foi pouco mencionada e priorizada, apesar dos 6 funcionários citados destacarem a competência como fundamental, já que a administração de um projeto requer comunicação contínua entre os membros da equipe.

A competência “Melhoria contínua de performance” foi citada pelos funcionários como essencial, porém anteriormente foi mencionado que esses não acharam o treinamento da competência apropriado, impossibilitando o desenvolvimento adequado nessa competência.

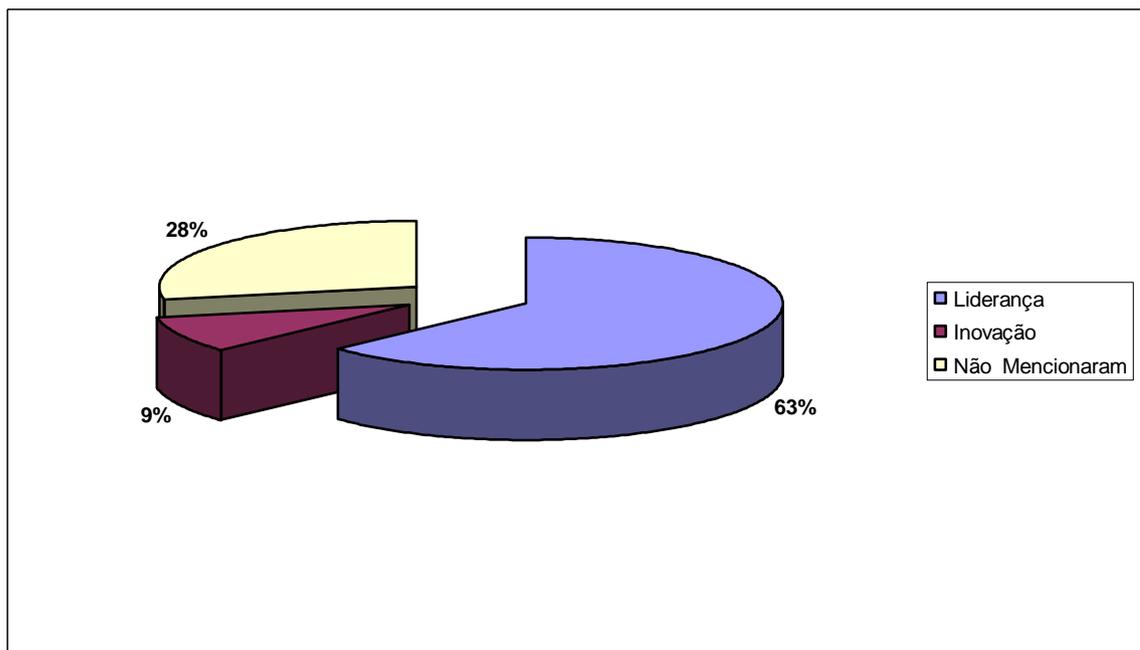


Gráfico 5: Competências necessárias não selecionadas

Fonte: Dados da pesquisa

Buscou-se questionar aos funcionários se havia alguma competência específica não selecionada pela empresa, porém que eles entendiam ser importante para seu desenvolvimento. Dentre os entrevistados 64% mencionaram a competência “Liderança” como uma competência essencial para desenvolvimento na área. Como eles estão sendo treinados para coordenação de projetos, entendem que a capacitação é essencial para liderança das equipes. Outros 9% citaram a competência “Inovação” como uma competência importante no mercado atual, citaram que as empresas estão inovando para estabelecer um critério competitivo e a inovação é peça chave para se manter no mercado.

Foi estabelecido através do Quadro C, em anexo, uma escala de Prioridade a qual o funcionário destaca, dentre as competências mais críticas, aquelas ele acredita que tem maior prioridade. A competência mais destacada como prioritária para desenvolvimento foi “Foco em cliente”, seguida de “Flexibilidade” e “Trabalho em equipe”.

4.3.4. Avaliação das Ferramentas utilizadas pela empresa

Os resultados apontados nos questionamentos do Anexo 1, item B, 11 e 12 avaliam a ferramenta adotada pela empresa para registro das competências necessárias para desenvolvimento e alocação aos treinamentos necessários.

Os funcionários responderam que as vantagens da utilização da ferramenta PDTOOL são o auto-gerenciamento das competências necessárias para seu próprio desenvolvimento e a alocação / designação automática para os treinamentos direcionados para essas competências. Destacaram a flexibilidade de estar atualizando e direcionando suas estratégias e objetivos de acordo com as mudanças no ambiente de trabalho.

Em relação às desvantagens a falta de adequação dos treinamentos ao orçamento previsto foi destacada, apesar da diretriz do auto-desenvolvimento estar associada ao plano de carreira de cada funcionário. O orçamento previsto para treinamento da área não tem associação com o processo e o funcionário fica limitado a aprovar sua alocação com sua gerência. A escala de prioridade para treinamento acaba sendo definida pela gerência no final do processo globalmente e o auto-gerenciamento fica comprometido.

Os entrevistados reclamaram também da implementação ser mundial não adequando a ferramenta às peculiaridades e cultura de cada País e disponibilizando as informações em inglês, o que dificulta as vezes a análise dos dados e questionamentos.

4.3.5. Benefícios e Impacto do Modelo de Gestão

A avaliação dos Benefícios do modelo de gestão por competências compreende as questões 4 e 5 do item B, Anexo 1 desse trabalho.

A questão 4 solicita aos entrevistados informar os benefícios desse modelo para a empresa. A melhor visibilidade da necessidade dos profissionais em relação a treinamento e desenvolvimento necessário para realizar um bom trabalho foram os principais benefícios citados por 73% dos entrevistados. Alguns profissionais também citaram a auto-avaliação e auto-desenvolvimento como um fator vantajoso para organização: “já que temos metas e

objetivos estabelecidos, nosso desempenho é infinitamente superior”, cita um profissional do grupo.

Outro ponto citado, principalmente pelos líderes da área, foi a adaptação para mudanças organizacionais que o modelo traz. Um funcionário citou: *“como temos projetos de diferentes perfil, podemos trabalhar as competências de acordo com as mudanças de estrutura do projeto ou organização, a adaptabilidade na nossa área é fundamental”*.

A questão 5 destaca os benefícios do modelo para o profissional. Todos os profissionais (100%) responderam que o maior incentivo é a auto-gestão, a possibilidade de poder desenhar seu desenvolvimento profissional e selecionar os treinamentos mais adequados para isso. Também foram destacados a clareza em relação aos objetivos da organização.

Essas vantagens foram citadas por Dutra (2001) e Riehl (1998) no referencial teórico, item 2.5 desse trabalho, de qualquer forma pode-se afirmar que o treinamento e desenvolvimento representam um diferencial motivador para o profissional em relação ao processo. O funcionário acredita que ao dar treinamento a empresa investe nele como profissional, dando abertura para seu crescimento.

O impacto do modelo de gestão na atividade do profissional também foi considerado nesse estudo. As respostas dadas a questão 13 mostram as opiniões divergentes dos profissionais.

Os funcionários responderam que o modelo de gestão concedeu mais autonomia no trabalho de desenvolvimento profissional e esclareceu os objetivos e metas a serem buscados em relação a missão da empresa. Eles responderam também que as oportunidades de desenvolvimento através de treinamento cresceram com a implementação do modelo e isso mostra que a empresa tem investido nos profissionais.

Alguns entrevistados alegaram que não estão de acordo com o processo de alocação de verbas e pessoas para treinamentos, já que ele não é completo, pois não adequa o orçamento permitido pelo departamento as necessidades dos funcionários. Além disso, eles entendem que dessa forma a autonomia para desenvolvimento profissional fica prejudicada. O

treinamento adequado as competências definidas é fechado através do sistema PDTOOL, mas a alocação para treinamentos que tem custo associado dependem da aprovação gerencial e do orçamento disponível para cada departamento.

4.4. Avaliação do modelo de Competências: Ponto de vista dos Gestores de Pessoas

Para entender o ponto de vista da área de gestão de pessoas, entrevistou-se as duas gerentes responsáveis pela implementação do modelo de gestão de competências na IBM Brasil. A entrevista se baseou no roteiro de perguntas descritos no Anexo 2 deste trabalho.

Sobre a adoção do modelo de gestão de competências como prática para o desenvolvimento profissional dos funcionários da IBM Brasil, a Gerente responsável, respondeu que, “juntamente com os nossos valores, as competências fundamentais estabelecem um padrão de excelência consistente na organização e definem o que esse padrão significa para o funcionário, para seus clientes, e para os parceiros.” Para que todo funcionário possa, independentemente de sua função, estar focado na garantia do sucesso dos clientes da IBM e na construção de relacionamentos baseados em confiança e em integridade, é preciso que as competências dêem o direcionamento necessário.

Sobre os critérios da seleção das nove competências determinantes para o sucesso da empresa, foi respondido que o critério foi baseado nos objetivos e nos valores descritos pela empresa. As competências selecionadas, complementam os valores e demonstram características e comportamentos identificados como essenciais para o sucesso dos profissionais da companhia.

Com relação à empresa ter deixado de estabelecer alguma competência considerada pelos profissionais como essencial, o departamento de recursos humanos enfatizou que entendia que as competências eram abrangentes e coerentes com os objetivos da companhia, não havendo alguma que tivesse deixado de ser estabelecida. Isso pode relevar que a visão dos gerentes de pessoas é diferente da visão dos funcionários.

A metodologia de avaliação do modelo implementado é o feedback gerencial. Até então, o feedback tem sido excelente, principalmente em relação as ferramentas que alinharam o plano de desenvolvimento pessoal às competências e que deram mais autonomia ao funcionário de montar e se preocupar pessoalmente com seu plano de carreira, dando assim mais flexibilidade a gerência para avaliar o cumprimento de objetivos e metas estabelecidos.

A utilização da ferramenta IDP (Individual Development Plan), foi considerada fundamental pelos gestores já que nos objetivos de desenvolvimento e também na forma com que os funcionários perseguem e atingem seus objetivos de negócios é necessário esse direcionamento.

Sobre o questionamento da IBM ter um processo de reavaliação de competências, a entrevistada respondeu que a avaliação, criação e direcionamento de valores, missão e competências são desenhados de forma globalizada pela Matriz Americana e direcionada para as IBMs no mundo todo. Anualmente, é feita uma análise de resultados voltada para corporação e para o mercado, sendo feito um acompanhamento e reavaliação para novo direcionamento da corporação.

Sobre os resultados específicos do estabelecimento da ferramenta PDTool, o feedback gerencial também foi muito bom. Todos os recursos da área de serviços da empresa estão mapeados na ferramenta e direcionados para o treinamento adequado a fim de atingir os objetivos estabelecidos. Como já foi citado, o funcionário é “dono” de seu plano de desenvolvimento pessoal, podendo buscar a capacitação e performance necessária no cumprimento dos objetivos.

Quanto ao estabelecimento de orçamento para os departamentos em relação ao treinamento necessário versus a necessidade do profissional de se capacitar, os gestores de pessoas descreveram que a gerência tem um importante papel em direcionar o profissional para os treinamentos adequados otimizando o orçamento previsto. E que o período de capacitação pode ser estendido para um ou mais profissionais da área.

Nesse capítulo demonstra-se a aplicação do modelo de gestão de competências na IBM Brasil na visão dos seus funcionários e gestores de pessoas possibilitando uma análise detalhada das vantagens e desvantagens da implantação e ações de melhoria necessárias para

garantir a eficácia da utilização do modelo de competências. Demonstra também a divergência de opiniões entre as áreas responsáveis pela implementação, as gerências executivas e os funcionários, impactando assim a monitoração adequada do modelo de competências pela empresa e a implementação de ações de melhoria para corrigir os desvios encontrados.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Busca-se através desse capítulo destacar a conclusão do trabalho, considerando a teoria descrita e os dados apurados e analisados, e dar sugestões de melhoria para empresa citada e para futuros trabalhos sobre o modelo de Gestão de competências.

5.1. Conclusão

A IBM Brasil optou por implementar um modelo de gestão de competências para capacitação e desenvolvimento de funcionários buscando alta-performance. Como o modelo ainda é recente, a empresa optou apenas por aplicar o modelo na área de desenvolvimento de projetos, deixando de lado a implementação nas áreas de Recrutamento e Seleção, Avaliação e Remuneração. Esse ponto está destacado por Kochanski (1998) como uma armadilha do processo de competências, impedindo que o modelo ganhe força e seja adotado como estratégia para a companhia.

É importante também ressaltar que apesar do apoio e obrigatoriedade do processo pela área de Recursos Humanos da companhia, a direção da estratégia das competências é recebida diretamente pela corporação (Matriz) nos Estados Unidos não tendo participação do corpo executivo local, o que também é uma desvantagem na implementação do modelo como menciona, Gramigna (2002). Sem a participação dos executivos locais perde-se visão do ambiente externo.

As competências foram estabelecidas no final de 2002 e divulgadas no início de 2003 quando foi definido e implementado o modelo. Conforme destacado na entrevista dos gestores de pessoas essa reavaliação é feita pela matriz, mas seus resultados não foram divulgados pelos funcionários. A reavaliação das competências é um processo sugerido por Prahalad (1999) e garante a eficácia do modelo já que as competências devem ser direcionadas de acordo com os objetivos da empresa. A divulgação para os funcionários dos resultados da reavaliação é fundamental, já que uma das bases do modelo é a auto-avaliação e direcionamento.

Em relação à avaliação considerada nesse trabalho sobre a participação e visibilidade dos funcionários quanto ao processo de gestão de competências, destaca-se que a maioria dos funcionários sabem as vantagens e desvantagens que o processo traz para a organização e para eles. Mostram através da pesquisa que não se sentem confortáveis em determinar suas competências e prioriza-las sem o apoio gerencial. Eles confirmam o que foi colocado por Kochanski (1998), eles se preocupam com a percepção da gerência do que é certo e errado podendo desenvolver uma competência específica não necessária e não desenvolver uma necessária.

Foi identificado também que o interesse maior dos funcionários em relação ao modelo é a possibilidade de se desenvolver mais através de treinamentos adequados, com o apoio da companhia e da organização. Eles colocam o modelo como um fator motivador, dando-lhes a possibilidade de crescimento na empresa.

Os funcionários identificaram em seu trabalho duas competências voltadas para seus objetivos dentro da companhia que não foram selecionadas pelo modelo implementado na empresa. Elas são: Liderança e Inovação. Em contrapartida os gestores de pessoas citaram que esse feedback não foi levado pelos gerentes dos funcionários quando ocorreu a avaliação do modelo. Esse resultado demonstra a necessidade do reexame das competências e da avaliação do modelo pelos funcionários.

Quanto aos treinamentos ministrados conclui-se que existe a necessidade um modelo de avaliação dos treinamentos, já que os funcionários destacaram problemas de atualização, ministração e detalhamento dos treinamentos. Ressalta-se o problema em relação aos treinamentos de melhoria contínua de performance identificados pelos funcionários como críticos para seu desempenho, mas não adequados para o desenvolvimento da competência.

É importante destacar também que a comparação em relação aos treinamentos ministrados das competências prioritárias como “Foco em cliente”, “Flexibilidade” e “Trabalho em equipe”, demonstra que a empresa está obtendo eficácia no desenvolvimento dos profissionais relativos as competências priorizadas pela área específica.

Os entrevistados disseram que se adequaram ao processo e as ferramentas, porém reclamaram porque todo material é da IBM Corporação e está em inglês, dificultando o entendimento. Elogiaram o direcionamento automatizado para os treinamentos adequados facilitando a eficácia do modelo de gestão.

O orçamento não está adequado ao modelo de gestão implementado, fazendo com que o modelo de desenvolvimento seja comprometido em relação ao auto-gerenciamento do funcionário. Ele perde a “autonomia” concedida pelo modelo já que qualquer ação de desenvolvimento deve ter aprovação gerencial.

Pode-se finalmente concluir que o modelo implementado pela empresa precisa ser moldado , adequado em toda a gestão de recursos humanos e alinhado com a diretoria estratégica da empresa. Conclui-se também que a base do modelo é o apoio não só da direção estratégica como também dos funcionários, pois eles são a chave para avaliação e ajuste do modelo, fazendo com que a organização consiga atingir suas metas e objetivos.

5.2. Sugestões

Para melhor adequar e ajustar o modelo implementado pela empresa, sugere-se implementar algumas mudanças no modelo adotado. Destaca-se o reexame anual das competências definidas pela organização e a adequação dessas a realidade da organização independente do país: Argentina, Brasil, França e Índia podem ter competências e prioridades diferenciadas em função das peculiaridades do ambiente e economia. Além disso, os funcionários e gerentes devem ser ouvidos através de feedbacks constantes sobre as competências selecionadas devendo emitir sugestões.

Destaca-se ainda a implementação do modelo para outras áreas do processo de recursos humanos e não especificamente para a área de desenvolvimento. Recrutamento e seleção, avaliação e estrutura de remuneração dos funcionários são áreas importantes no modelo de gestão de pessoas que também precisam estar integradas ao processo para obter um comprometimento dos funcionários e dos gestores.

É importante também que o processo faça parte da direção da empresa como um todo e não especificamente da área de gestão de recursos humanos, o modelo tem como base a definição das competências associadas a estratégia da empresa, sem o comprometimento de toda a diretoria ele dificilmente decola.

Além disso, a avaliação do modelo deve ser feita pelos funcionários, que devem passar o resultado para as gerências superiores. Esse feedback é importante não só para reavaliar as competências da organização, mas para adequar os treinamentos, corrigir falhas no processo.

Sugere-se para novas dissertações e artigos relativos a competências os seguintes temas:

- Avaliar a implementação de um modelo de gestão de competências em todas as áreas de uma empresa;
- Avaliar a implementação do modelo de gestão de competências em recrutamento e seleção;
- Estudar as vantagens e desvantagens da auto-gestão do funcionário no modelo de competências; e
- Montar um sistema de apoio financeiro para o modelo de gestão de competências.

6. BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHER, A. L. **Pesquisa RH 2010: Uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos.** São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza (Organizador). **Gestão por competências: um modelo Avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHER, A.L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** (Tese de Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1998 .

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** - São Paulo: Makron Books, 2002.

KOCHANSKI, Jim. Mais e melhores competências. **Human Resource Management** – Número 11, nov – dez 1998: páginas 24 a 28.

LAWLER III, Edward E. Paying the person: a better approach to management? In: **Human Resource Management Review.** Vol. 1 Number 2, 1991: 145- 154.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. Improving officer selection for the foreign service. Boston: McBer, 1972.

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. **Human Resource Management** – Número 17, nov – dez 1999: páginas 40 a 46.

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

RIEHL, Hank. Gestão baseada nas Capacidades. **Human Resource Management** – Número 8, mai - jun 1998: páginas 104 a 108.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências**: Uma perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. – Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo : ABRH-Nacional, 2003.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competente at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

YIN, Robert. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos** Porto Alegre: Bookman, 2001

7. ANEXOS

Fazem parte desse trabalho os anexos abaixo:

Anexo 1 – Roteiro da Entrevista com os funcionários da IBM Brasil

Anexo 2 – Roteiro da Entrevista com a área de recursos humanos da IBM Brasil

ANEXO 1

ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DA IBM BRASIL

Para avaliação do modelo de gestão de competências implementado pelas duas empresas foi desenvolvido o roteiro de entrevista abaixo com o objetivo de obter os resultados da implementação.

“Senhor Funcionário,

Venho através desta entrevista solicitar sua avaliação ao modelo de gestão de competências implementado pela IBM Brasil. O objetivo dessa pesquisa é avaliar a implementação do modelo de gestão da empresa, considerando os pontos fortes e as desvantagens de sua aplicação na empresa. O resultado dele será de grande valor, possibilitando assim a melhoria e adequação do modelo na empresa.

Para resposta á entrevista peço seguir o seguinte procedimento:

1. Preencher o quadro A com seus dados pessoais;
2. Preencher o questionário de avaliação do modelo de gestão de competências implementado na IBM Brasil;
3. Preencher o quadro de competências avaliando quais são críticas ou não para seu trabalho.

A sua confidencialidade será garantida, pois os resultados do questionário serão utilizados apenas para avaliação do modelo de gestão de competências.

Agradeço imensamente sua participação,
Melisa Gomes dos Santos”

A) Identificação do funcionário

NOME:			
IDADE:		CARGO:	
TEMPO NA FUNÇÃO:		FORMAÇÃO:	
SUBORDINADOS:			

B) Questionário de avaliação do Modelo

Para avaliação do modelo de gestão de competências implementado pelas duas empresas foi desenvolvido o seguinte questionário com o objetivo de analisar os resultados da implementação.

1) Você utilizou o modelo de gestão de competências sugerido pela sua empresa?
Sim ou Não. Por quê?

2) Existiu alguma dificuldade para se avaliar quais as competências necessárias para sua atividade? Sim ou Não. Por quê?

3) Se existiu, você utilizou o questionário sugerido pela IBM Brasil para avaliação? Se usou, por quê? Se não usou, por quê? O resultado foi Satisfatório? Se não, por quê? Se sim, descreva o resultado.

4) Quais os benefícios desse modelo para sua empresa ?

5) Quais os benefícios que você obteve?

6) Você considera que o programa de treinamento definido para as competências selecionadas por você está adequado? Sim ou Não. Por quê?

7) Dentre as nove competências estabelecidas pela IBM, quais foram os treinamentos que você considerou mais adequados? Justifique.

8) Dentre as nove competências estabelecidas pela IBM, quais foram os treinamentos que você considerou menos adequados? Justifique.

9) Quais foram as competências destacadas como de maior peso para sua atividade específica? Justifique.

10) Você acha que a empresa deixou de selecionar alguma competência específica como essencial? Justifique.

11) Que vantagens a ferramenta PDTOOL te proporcionou em relação ao seu desenvolvimento pessoal?

12) Que desvantagens a ferramenta PDTOOL te proporcionou em relação ao seu desenvolvimento pessoal?

13) Qual o impacto desse novo modelo de gestão no seu trabalho?

C) Quadro de competências para desenvolvimento profissional

Competência e seus tópicos	Critico para meu trabalho?	Prioridade do Tópico
FLEXIBILIDADE		
Flexibilidade para mudanças		
Usar Ferramentas produtivas		
Gerenciar tempo		
Lidar com Stress		
FOCO EM CLIENTE		
Conhecer seu cliente		
Construir relações		
Garantir Satisfação do Cliente		
COMUNICAÇÃO		
Preparar e entregar apresentações efetivas		
Produzir material escrito claro e conciso		
Saber ouvir claramente outras pessoas		
Saber se comunicar com outros em diversas situações		
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS		
Saber identificar e definir o problema		
Desenvolver soluções efetivas		
Criar soluções inovadoras		
MELHORIA CONTINUA DE PERFORMANCE		
Estabelecer objetivos desafiadores		
Desenvolver sua carreira		
Produzir trabalho de qualidade		
Persistir aos obstáculos		
RESPONSABILIDADE PELO TRABALHO		
Controlar situações difíceis		
Gerenciar o próprio trabalho		
Planejando o trabalho		

Cultivando hábitos produtivos		
TRABALHAR EM TIME		
Construir relações de colaboração		
Trabalhando efetivamente com os colegas		
Compartilhando informações		
Negociar soluções ganha-ganha		
INTEGRIDADE		
Demonstrar integridade		
Honrar compromissos		
Usar positivamente a imagem da empresa		
PAIXÃO PELO NEGÓCIO		
Entusiasmo e Orgulho que contagiem sua equipe.		

Fonte: intranet IBM USA Corporation (2004).

ANEXO 2

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS DA IBM BRASIL

1) Porque a IBM adotou o modelo de gestão de competências como pratica para desenvolvimento profissional de seus funcionários?

2) O estudo sobre os valores que definiam a IBM resultou no estabelecimento de nove competências para direcionamento dos profissionais. Quais foram os critérios dessa seleção?

3) Você acha que a empresa deixou de estabelecer alguma competência específica como essencial, que poderia estar colaborando no objetivo de alta performance e crescimento profissional?

4) Qual a metodologia que a IBM está utilizando para avaliar os resultados provenientes do treinamento associado às competências? Se existe, quais são os resultados já analisados?

5) O IDP (Individual Development Plan) tem os objetivos de avaliação de desenho de metas e objetivos. Hoje essa ferramenta de desenvolvimento profissional e avaliação está voltada para o principio de gestão de competências?

6) A IBM tem estabelecido um processo de reavaliação de sua missão e competências, já que existem fatores externos que impulsionam essas reavaliações?

7) Você já obteve resultados específicos do estabelecimento da ferramenta PDTOOL para desenvolvimento do profissional de serviços? Tem feedback gerenciais? Quais?

8) Como este modelo pode impactar o plano de desenvolvimento pessoal, já que o orçamento previsto para treinamento em cada área especifica da empresa.?