

5

Projetos de Gestão de Pessoas por Competências nas Empresas Telecom Brasileiras

Until one is committed, there is hesitancy, the chance to draw back, always ineffectiveness. Concerning all acts of initiative (and creation) there is one elementary truth, the ignorance of which kills countless ideas and splendid plans: that the moment one definitely commits oneself, then providence moves too.

Johann Wolfgang von Goethe

Neste capítulo, serão apresentados os casos estudados, descrevendo a natureza dos projetos de gestão por competências e apontando características explícitas e implícitas apreendidas pelo conjunto de dados das entrevistas e dos materiais colhidos.

As organizações são sistemas complexos moldados pelas especificidades provenientes de diferentes variáveis, tais como magnitude, estrutura organizacional, contexto local e global, valores, cultura, visão de futuro, tecnologia e recursos e também os talentos que as compõem. Mesmo quando as empresas atuam em segmentos idênticos ou bem próximos e arquitetam projetos organizacionais de cunho similar, os seus projetos assumem organicidades específicas. Portanto, para analisá-los é preciso contar com um conjunto de elementos que permita traçar as semelhanças e diferenças e, ainda mais, entender os porquês destas particularidades.

Os descritores explicitados na seção 5.1. servem a esta tarefa. Através de sua identificação e caracterização foi possível descrever os projetos, compará-los e perceber de que forma apontam para o êxito da mudança de paradigma na gestão de pessoas.

Na seção 5.2., os projetos de cada uma das empresas que compõem o corpus desta pesquisa foram caracterizados por meio dos indicadores levantados,

salientando-se as especificidades de cada caso, os elementos que os diferenciam e tecendo relações entre as particularidades do projeto e a sua forma de implantação. A seção 5.3. traz um quadro-resumo com as características dos casos investigados.

5.1

Descritores Utilizados para Desvendar os Projetos

Os projetos de gestão de competências das sete empresas estudadas serão descritos utilizando um roteiro com cinco categorias-macro e um total de 17 descritores. A caracterização leva em consideração o desenvolvimento do projeto em uma linha de tempo associada à primeira rodada de aplicação do projeto. O período antes – durante – depois nesta investigação abarca o planejamento, a construção, a implementação, as ações já realizadas e as previstas após a primeira avaliação. Como a análise dos casos enfoca a implantação dos modelos, não foi pretendida uma descrição do momento atual do projeto nas empresas pesquisadas. Foram incluídas informações sobre eventos posteriores aos *outputs* iniciais quando servirem à compreensão da situação passada.

Os descritores que embasam o exame dos projetos estão arrolados no quadro da Figura 5.1 agrupados por cinco categorias-macro. Estas cinco categorias formam as vigas fundamentais que serviram à caracterização dos projetos. São elas:

- **tempo:** Quais os marcadores temporais que delimitam o projeto?
- **direcionamento:** Qual perspectiva que fundamentou a construção do projeto? O que está em mira na elaboração do projeto?
- **encadeamento:** Como se insere o projeto nas diferentes atuações da organização?
- **estrutura:** Como foi construído o projeto e qual o seu desenho orgânico?
- **output:** O que o projeto traz para a organização e para os indivíduos? Quais as repercussões e as propostas provenientes delas?

Figura 5.1. **Macro-categorias e Descritores para o exame dos projetos de gestão de pessoas por competências**

MACRO-CATEGORIA	DESCRITOR
TEMPO	PLANEJAMENTO E INÍCIO
	PERIODICIDADE
DIRECIONAMENTO	MOTIVAÇÃO
	OBJETIVOS
	ABRANGENCIA INICIAL
	ESCOPO
ENCADEAMENTO	ALINHAMENTO COM A GESTÃO
	INTERRELAÇÃO EM RH
ESTRUTURA	SENSIBILIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO
	FORMA DE ELABORAÇÃO
	CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
	INSTRUMENTOS
OUTPUT	FEEDBACK
	RESULTADOS
	PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE
	EFETIVIDADE
	FOLLOW-UP

A seguir serão definidos cada um dos descritores, explicitando seu contexto e identificando seus atributos e sub-classificações. Estes descritores surgem dos conceitos fundamentados na revisão da literatura e foram re-elaborados e estendidos conforme os dados que emergiram da pesquisa de campo.

Com vistas a seguir uma lógica temporal e causal, decidiu-se ordenar os descritores em seqüência diferente daquela em que aparecem na Figura 5.1, onde predominou o agrupamento de descritores por macro-categoria. A ordem da explanação dos descritores, conforme seção 5.1, será seguida na descrição dos projetos na seção 5.2. Os quadros-resumo que constam da seção 5.3 estão organizados pelo agrupamento das macro-categorias.

PLANEJAMENTO E INÍCIO: Delineia o processo de planejamento e construção do modelo adotado, indicando as épocas em que foram iniciadas as

primeiras etapas para elaboração do modelo. Também apresenta a data da primeira implementação e a forma como ocorreu.

MOTIVAÇÃO: Entende-se por motivação a intenção subjacente ao projeto. Ao discorrer sobre a motivação do projeto, discorre-se sobre as razões que parecem ter levado a empresa a implementar um projeto de gestão de pessoas por competências e quais as finalidades que parecem estar embutidas no esforço de estruturar uma ação de mudança desta natureza.

A motivação do projeto não é aquilo que é dito explicitamente pelos representantes da empresa, mas o que a pesquisadora captou nas entrelinhas como o real motivador para que a alta-gerência investisse neste projeto. Certamente, este critério de análise tem uma perspectiva interpretativa, a partir dos indícios sugeridos durante a entrevista e na análise dos documentos.

OBJETIVO: Estarão relacionados nesta seção os objetivos explicitados pelos representantes da empresa. Foram arroladas as finalidades do projeto, considerando aquilo que a empresa afirma que deseja alcançar com sua implantação. Em alguns casos, as empresas explicitam seus objetivos prioritários bem como os secundários – seja nos materiais distribuídos ou por meio de cartazes, *banners* ou no site institucional.

Nem sempre os objetivos divulgados coincidem, de fato, com as intenções (descritas em ‘motivação’), pois as empresas hesitam em revelar claramente atitudes ou planos que possam de alguma maneira causar insegurança ou outras reações negativas em parte ou na totalidade do corpo de funcionários. Adicionalmente, faz parte do endomarketing das organizações, criar estratégias de estímulo e mecanismos de incentivo para seus colaboradores. Há que se levantar também que os objetivos da alta-gerência podem não coincidir com os objetivos internalizados por RH ou pela equipe de implementação do projeto.

Os objetivos que são explicitados pela organização ao divulgar o seu projeto de gestão de pessoas por competências servem de esclarecimento àqueles que serão alvo das avaliações. Em muitos casos, buscam direcionar o pensamento e angariar apoio ao projeto para que todos se sintam estimulados a participar.

ABRANGÊNCIA INICIAL: Neste item, será identificado o público-alvo da primeira avaliação por competências e, se for o caso, as justificativas para implantação por etapas. Define-se a abrangência em função dos cargos que são submetidos à avaliação: executivos (de quais níveis), não-executivos (todos ou somente de certos setores); setores específicos ou vários níveis da estrutura organizacional.

ESCOPO: Considera-se que o escopo é o desenho, ou ‘planta baixa’ do projeto de gestão de pessoas por competências: sua cobertura da empresa - localidades em que o projeto já está sendo implantado; e a modalidade de avaliação: 90°, 180° ou 360°. Entende-se por avaliação 360° o processo pelo qual um indivíduo é avaliado por seu gestor imediato, por si próprio (auto-avaliação), por seus pares e por clientes ou fornecedores (normalmente internos a empresa ou a corporação, no caso das empresas estudadas). Já na avaliação 180° não se inclui a avaliação dos pares ou dos clientes e fornecedores. São abrangidos somente a avaliação dos colaboradores pelos superiores, e vice-versa, além da auto-avaliação. É um processo bidirecional, de forma que há um movimento *top-down* de avaliação e outro *bottom-up*. A avaliação 90° restringe-se somente à avaliação do superior imediato do funcionário, um movimento *top-down*, com ou sem o espaço para o próprio funcionário se manifestar.

Dentre os projetos de gestão de competência relatados na literatura e os casos estudados nesta pesquisa poucos são os casos em que os projetos elaborados se restringem somente à avaliação 90°. Porém, há situações em que o projeto prevê um escopo mais abrangente, mas na(s) rodada(s) inicial(is) implementou-se somente a avaliação pelo superior, caracterizando esta aplicação como de 90°.

FORMA DE ELABORAÇÃO: Cada projeto tem um processo de construção diferente. Pretende-se, com este descritor, explicitar como foi elaborado o projeto de gestão por competências na empresa analisada, quem foram os participantes do comitê de elaboração ou quais segmentos da companhia estiveram representados nas discussões ou nas estratégias de contribuição ao projeto. Caso a empresa tenha contratado consultorias para colaborar na construção do projeto, também será explicitado o papel destas consultorias no projeto.

A elaboração do projeto pode se caracterizar em cinco modalidades:

Participativa – quando há participação geral e direta de todos os segmentos da empresa que serão avaliados para colaborarem na construção dos procedimentos, etapas e/ou no levantamento das competências. Neste caso, aparentemente somente possível em empresas de pequeno porte devido ao escopo de envolvimento, há efetivamente espaço para todos opinarem quanto aos temas a serem abordados, itens de análise, mecanismos de avaliação, instrumentos a serem implantados, definição das categorias de avaliadores, resultados esperados e espectro das conseqüências derivadas do projeto. Mesmo que a participação de todos não seja ativa e constante, devido às restrições de tempo e de viabilidade de agrupamentos de grande escala, há nesta modalidade de elaboração momentos específicos para que todos participem em uma ou mais etapas da construção do modelo.

Semi-participativa – Esta talvez seja a modalidade mais comum e mais viável. Trata-se da participação nos comitês de elaboração do projeto de representantes de diferentes segmentos dos grupos a serem avaliados. Estes representantes, freqüentemente, têm a liberdade de expor, aos colegas que representam, o andamento das discussões e ainda trazerem sugestões para o trabalho do comitê. Assim, ao longo do processo os passos e definições do projeto vão sendo validados – mesmo que informalmente – pelos que serão envolvidos na avaliação por competências. Dentre os projetos analisados nesta pesquisa, esta foi a modalidade mais freqüente e, na grande maioria dos casos, o representante no comitê era o supervisor ou gestor da equipe (ou, no caso de muitas equipes do mesmo nível hierárquico, um gestor representante daquele nível hierárquico).

Contratada – Quando o projeto é elaborado totalmente por uma empresa de consultoria contratada, ou praticamente exclusivamente por ela, trata-se da modalidade contratada. Nestes casos, a consultoria teria acesso a valores, à cultura, aos objetivos da empresa e poderia observar e pesquisar procedimentos, de modo a construir um projeto que se coadunasse com os interesses e necessidades da empresa. A participação de representantes da empresa contratante é restrita às solicitações da contratada.

Importada – Este é o caso de projetos de gestão de competências trazidos da empresa mãe, ou da controladora do grupo – que pode ser uma organização nacional ou internacional. Há pouca ou nenhuma transposição do modelo já elaborado à cultura nacional ou organizacional da empresa em estudo, limitando-se, muitas vezes, à tradução do material para a língua portuguesa – quando se trata de um modelo trazido de uma controladora internacional – ou uma re-impressão, ou algo equivalente, com troca de logomarcas.

Há casos de projetos elaborados na empresa-controladora internacional, ou em outras empresas do grupo fora do país, que tiveram a participação de uma consultoria para a elaboração inicial. No entanto, quando a empresa de consultoria não se envolveu com uma transposição do projeto para a empresa nacional e o projeto foi implantado praticamente como veio da controladora, ele se caracteriza como sendo ‘importado’.

Adaptada / aculturada – Muitos projetos são trazidos da companhia controladora, mas sofrem várias ou algumas adaptações de modo a se ajustarem à cultura e à estrutura da empresa em estudo. Há uma preocupação, nestes casos, de harmonizar o modelo de gestão por competências usado na matriz ou controladora com as especificidades da empresa onde será aplicado. Pode haver, também, o levantamento de novas competências a serem incorporadas ao corpo do projeto pois refletem melhor e mais especificamente a linha de atuação desta empresa, em relação à empresa-mãe.

A forma de elaboração do projeto pode ser um fator crítico para o sucesso de sua implantação. “*Dependendo do grau de participação e envolvimento dos gestores e pessoas abrangidas, o processo utilizado pode ou não criar a legitimidade e a credibilidade necessárias para o sistema*” (Dutra, 2004: 87). O comprometimento com os resultados advém, em muitos casos, da forma com que cada um participou do processo de estruturação e criação do projeto.

ALINHAMENTO COM A GESTÃO: Neste item, serão discutidos os aspectos relativos ao entrelaçamento do projeto de gestão de pessoas por competências com outras estratégias da organização e se o projeto de gestão por competências da empresa está focado no plano estratégico, nos valores, na missão e na visão da

empresa para o momento da implantação. Espera-se que as empresas busquem convergir todas as suas ações para seus objetivos estratégicos. Algumas o fazem de forma mais clara e anunciam estas relações, de modo a fazer com que todos os colaboradores tenham esta consciência. Então, neste item, serão apontados os comentários dos entrevistados sobre o entrosamento entre os objetivos do projeto de competências, a visão estratégica e os valores da organização.

CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: As competências definidas em cada projeto agrupam-se de forma a salientar os comportamentos, atitudes e habilidades que são valorizados naquele ambiente organizacional. Podem se referir a um perfil genérico, com as competências essenciais à empresa como um todo, que seriam compartilhadas por todos os níveis avaliados ou, então, podem dizer respeito a conhecimentos e desempenho de atividades técnicas particularizadas por função ou atividade profissional.

Ao analisar cada projeto, é importante observar quantas e quais as categorias de competências idealizadas em cada empresa, que comportamentos particularizam cada competência, o que caracteriza a ‘entrega’ das competências, como se estruturam os níveis de desempenho ou a complexidade deste, e as diferenciações que existem por nível hierárquico ou função.

Na pontuação ou marcação de cada competência, os projetos irão se distinguir entre aqueles que adotam, na atribuição de escores, os critérios de intensidade (não atende, atende parcialmente, atende, supera), de frequência (nunca, às vezes, frequentemente ou sempre) ou de graus numéricos (aceitando ou não pontuações intermediárias).

SENSIBILIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO: Trata-se de apresentar quais as estratégias, materiais e instrumentos que foram escolhidos para sensibilizar a comunidade-alvo na empresa ao projeto de avaliação por competências que seria implantado. Esta fase é de fundamental importância para ao sucesso do projeto, como apontam inclusive as teorias de mudança quando falam na prontidão para os novos comportamentos a serem instaurados (Gramigna, 2002; Armenakis, 2002). Na medida em que tenham sido revelados e disponibilizados para a pesquisadora, estes materiais e estratégias serão descritos. Também informaremos quem

participou das diferentes etapas de sensibilização e como foi escalonada a implantação do modelo criado para a empresa sob análise.

INTERRELAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: Este item visa expor em que medida o modelo de gestão de competências da empresa analisada se alinha com as diferentes frentes de atuação tradicionalmente alocadas a recursos humanos, tais como: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Carreira e Oportunidades, Avaliação de Desempenho e Práticas Salariais e Remuneração. A operacionalização do conceito de competência e de procedimentos de avaliação e *feedback* com base nas competências deveria atravessar as diferentes atuações na gestão de pessoas, de forma que todos os processos de gestão do capital humano estejam envolvidos em um sistema integrado e estratégico (Dutra, 2004).

Embora os diferentes modelos de gestão de competências possam ser alinhados a diferentes ações abrangidas na gestão das pessoas nas organizações, nem sempre os procedimentos são realmente entrosados. Cabe também comentar que, em muitos casos, não houve, por parte dos entrevistados, uma ênfase na integração da avaliação de competências com alguns dos demais processos de gestão de pessoas. Para a pesquisadora, esta omissão, ou superficialidade nos comentários deste assunto, significou que não havia interesse em demonstrar este entrelaçamento.

PERIODICIDADE: Neste item, aponta-se qual o intervalo previsto entre uma avaliação das competências e a seguinte. A partir da literatura, consideramos que a periodicidade esperada é de um ano – de modo a haver tempo hábil para a realização da avaliação propriamente dita e de ações de desenvolvimento a partir dos dados apontados na avaliação. No entanto, algumas empresas mostraram projetos que previam periodicidades diferentes devido aos objetivos a serem alcançados.

INSTRUMENTOS: Aqui serão descritos quais os instrumentos, informatizados ou não, que fazem parte dos procedimentos de cada etapa do modelo implantado. Incluem-se referências aos formulários, às categorias de respondentes, aos caminhos que as informações percorrem e aos tipos de acesso às informações.

FEEDBACK: Uma das etapas cruciais de todos os modelos de gestão de competências é a fase de feedback ao próprio avaliado. Embora integrante de todos os projetos estudados nesta pesquisa, a etapa de *feedback* se realiza de formas diferentes com menor ou maior grau de participação de representantes do RH da empresa e com níveis diferenciados na intensidade de discussão e negociação. Neste item da análise, descreve-se a forma em que é realizado o *feedback* – se, meramente, através da constatação dos resultados das avaliações, se há interlocução entre avaliador e avaliado, ou se há um processo circular em que as avaliações podem ser revistas e alteradas.

RESULTADOS: Os resultados a serem observados são os que integram o projeto – que tipo de repercussão o projeto teve em outros processos da empresa e de que forma as informações colhidas pela avaliação das competências serve de insumo para outras ações na organização.

Entre os resultados esperados, considera-se, especialmente, o planejamento e organização de programas de treinamento e desenvolvimento, atendendo a necessidades apontadas na avaliação, quer sejam pensados em termos de ações coletivas para um grupo ou em termos de capacitações individualizadas. Outras empresas usam a avaliação de competências como insumo para o estabelecimento de metas individuais que poderão servir de instrumento para avaliação da *performance* do funcionário. O projeto também poderá, direta ou indiretamente, estar ligado a indicadores que definirão gratificações, bônus ou salários adicionais.

Realocações, promoções, oportunidades de *job-rotation* também são resultados que podem advir da aplicação do projeto de gestão de competências da empresa.

São considerados resultados as ações decorrentes do processo de avaliação das competências tanto do ponto de vista de etapas de gestão da organização, quanto da perspectiva do indivíduo e seu processo de crescimento e conscientização.

PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE: A implantação de projetos novos nas empresas gera sempre reações dos envolvidos nos projetos. É essencial, tratando-se de um projeto que atinge diretamente as pessoas da empresa, investigar quais

as repercussões nos funcionários que foram avaliados, que efeitos estes funcionários atribuem ao projeto em termos de suas carreiras e seu crescimento como profissional e qual o clima que se instaura na empresa a partir da implantação do projeto. Em um primeiro momento, esta análise terá a ótica dos representantes de RH entrevistados. Porém, indícios da real percepção e receptividade dos funcionários podem, muitas vezes, ser extraídos dos comentários durante a entrevista, especialmente quando são informadas as ações pretendidas para momentos posteriores ou novos períodos de avaliação.

EFETIVIDADE: A implementação de projetos de gestão de pessoas por competências pode ser um processo de agregação de valor à empresa (Dutra, 2004: 98), mas é preciso que esta contribuição seja percebida pelos participantes da empresa. Entendemos efetividade como a “*capacidade de coordenar os esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente*” (Oliveira, 1999: 36) e, assim, o projeto trará contribuições efetivas se atingir resultados globais ao longo do tempo e for adequado para transformar ou consolidar a empresa no ambiente em que ela se insere.

Ao analisar a efetividade do projeto de gestão de competências implantado nas empresas estudadas, buscamos verificar que tipos de contribuição e melhorias na empresa os representantes da empresa perceberam.

FOLLOW-UP DO PROJETO: Neste item, serão apresentados os passos e etapas antevistas para períodos subseqüentes. Descrevendo o que as empresas pretendem implementar, como planejam ampliar o escopo do projeto, ou que alterações têm em vista, é possível perceber como avaliam o projeto implantado e que futuro antevêm para ele. As ações pensadas como *follow-up* do que já foi implementado revelam, na essência, até que ponto o modelo já se integrou ao dia-a-dia da empresa e em que medida há espaço para ampliá-lo ou há a necessidade de ajustá-lo para torná-lo mais adequado às necessidades da empresa e aos interesses dos seus avaliadores e avaliados.

5.2

Caracterização e Especificidades dos Projetos Investigados

Os sete projetos investigados para esta tese apresentam várias características comuns e muitas particularidades. Foram, na sua maioria, elaborados internamente na empresa para responder a objetivos imediatos diferentes, mas buscaram, em última análise, realizar uma transformação paradigmática na gestão de pessoas na organização.

Nesta seção, serão descritos os sete projetos, com base nos 17 descritores explicitados na seção 5.1, e resumidos na figura 5.1 (página 166), de modo a traçar as semelhanças e divergências entre os modelos adotados e desvendar as interrelações com os resultados e procedimentos posteriores.

As informações que constam das descrições que se seguem foram obtidas nas entrevistas e nos materiais fornecidos pelos entrevistados – folhetos, *banners*, brindes, impressos de páginas da intranet ou dos sistemas utilizados para suporte do projeto de gestão por competências.

Trechos das transcrições estão citadas, em corpo destacado, com aspas duplas, fonte Times New Roman, tamanho 11, em itálico, e trechos dos materiais (notadamente os folhetos e os impressos) foram reproduzidos, também em corpo destacado, com aspas simples, fonte Times New Roman, normal, tamanho 11. As falas aparecem como foram emitidas nas entrevistas e, ocasionalmente, foi necessário inserir uma palavra ou expressão em colchete para tornar mais claro o depoimento do entrevistado. Foram realizadas ligeiras correções de concordância, que se fizeram necessárias uma vez que o clima informal das entrevistas acarretou relaxamento com as normas da língua padrão.

Adotou-se um título metafórico para cada caso estudado, para atrair a atenção do leitor e dar-lhe um prisma de interpretação. De fato, no capítulo 7 (seção 7.2) serão explicitados a origem e o sentido da metáfora, bem como a razão pela qual ela se torna uma representação simbólica do projeto, construída pelos arquitetos do projeto e re-construída pelos seus participantes.

5.2.1

A Régua da VIVO

PLANEJAMENTO E INÍCIO: O projeto **Sistema de Gestão de Performance** da VIVO foi implantado pela primeira vez em final de 2003. Com a fusão da Portugal Telecom e Telefônica Móviles e o nascimento da VIVO, o modelo de competências que estava sendo trabalhado na Telefônica precisou ser re-alinhado para ter sintonia com o novo perfil da empresa.

“Implantamos na Vivo em 2003, já mais pro final de 2003, definimos as competências muito na linha do conhecimento, habilidade, atitude, voltado pra uma entrega, quer dizer, ela se explicita através do comportamento demonstrado pelo nosso colaborador, alinhado à nossa missão, à nossa visão, às nossas estratégias, aonde a gente quer chegar. Definimos o que nós chamamos de competências humanas-estratégicas; não temos definidas as competências ditas essenciais ou core-competences lá do Hamel ou do Prahalad, não temos essas competências definidas, explicitadas, vamos dizer assim, acho que elas estão, circulam na organização.”

OBJETIVO: O objetivo principal definido em seus materiais de divulgação é o de ‘permitir a cada profissional da VIVO conhecer e receber avaliações concretas sobre sua performance’. A partir deste foco no desempenho do funcionário, a empresa estabelece alguns efeitos contíguos, deste ‘instrumento’ de avaliação do desempenho, quais sejam:

- ‘ . permitir a elaboração de planos de desenvolvimento e capacitação entre os gestores e as suas equipes de trabalho;
- . obter o reconhecimento pelos níveis de desenvolvimento alcançados que os profissionais, distintamente, venham a apresentar.’ (*Manual do Sistema de Gestão de Performance, p.2*)

A VIVO também salienta que o sistema terá impacto sobre a definição de objetivos de trabalho e sobre o planejamento de carreira de seus profissionais.

MOTIVAÇÃO: A motivação maior que parece estar subjacente à implantação do projeto na VIVO está no aprimoramento da gestão do capital humano, no que tange a julgamentos sobre o desempenho profissional e a entrega de resultados.

Tal motivação tem somente um vínculo indireto com a definição de (novas) estratégias organizacionais ou com o reforço das estratégias já delineadas na VIVO. Constata-se que a avaliação realizada por meio do projeto visa aferir o desempenho a partir de um conjunto pré-determinado de expectativas e não desvendar as competências existentes na empresa. Os instrumentos utilizados não dão margem a revelar talentos ou competências que poderiam auxiliar a redirecionar processos ou metas de atuação da empresa. Assim, vê-se um elo muito tênue com a formulação de novas estratégias e áreas de atuação da organização.

ABRANGÊNCIA INICIAL: A VIVO implantou seu **Sistema de Gestão de Performance** em toda a empresa (em todos níveis e em todas localidades em que tem escritórios), em um total de 6100 funcionários à época da primeira implantação. Separou os grupos, gestores e demais colaboradores, e aplicou primeiramente ao grupo de gestores e dois meses depois ao outro grupo.

Salienta-se o caráter ousado desta implantação geral já na primeira rodada.

ESCOPO: O projeto abrangeu as competências que ‘expressem o espírito da organização’ (Manual do Sistema, p. 2) e envolveram as necessidades corporativas, o conjunto de comportamentos que a VIVO espera de seus colaboradores. São, portanto, competências aplicadas a todos – independentemente de suas atividades – e denominadas pela empresa de competências humano-estratégicas. Ou, seja não abarcaram – nessa fase – as competências e habilidades mais ligadas às tarefas diárias, ou seja, às funções do ponto de vista técnico das atividades realizadas. Esta perspectiva de análise ficou pensada para um segundo momento.

“...a gente pretende agora, no outro trabalho, explicitar essas competências. Na medida em que estamos falando de educação corporativa, de gestão do conhecimento, a gente tá sentindo uma necessidade de ampliar isso aí -- tanto do ponto de vista das competências organizacionais essenciais, quanto das competências mais técnicas, alocadas a eixo de carreira ou a eixo profissional, conforme a gente queira nomear. Então, o que nós temos hoje é um modelo de competências que a gente chama humanas-estratégicas.”

Na primeira implantação (2003-2004), o projeto previu a avaliação dos funcionários com duas etapas: auto-avaliação e avaliação do gestor. A segunda implantação (2005), já incluiu a avaliação do gestor pela sua equipe – ou seja, abriu para uma avaliação de 180°.

Além de prever, para uma nova etapa, a definição de competências por eixo profissional, a VIVO também já esboçou uma avaliação horizontal entre as áreas. Inicialmente, caberia aos diretores avaliarem suas próprias áreas e também aquelas com que têm interface funcionando como fornecedores ou clientes internos. Esta ampliação do projeto o caracterizaria como uma avaliação 360°.

Esta avaliação está planejada para ser realizada pelos gestores somente. Não é uma avaliação das pessoas e sim da *performance* da área como um todo. Para esta etapa, as competências específicas da avaliação entre áreas sofrem um ajuste em relação às competências VIVO e são reduzidas para cinco.

FORMA DE ELABORAÇÃO: O projeto na VIVO baseou-se nas competências que já haviam sido elaboradas no grupo TELEFONICA, uma vez que a empresa é um desmembramento do grupo, e contou o apoio de uma consultoria externa. Já as competências do projeto da TELEFONICA haviam sido elaboradas com assistência de outra empresa de consultoria.

No transporte do projeto da empresa-mãe para a VIVO, foi sentida a necessidade de se re-estruturarem algumas competências e incluírem novas. Assim, o conjunto de competências a serem avaliadas na VIVO abrangeria caracterizações de comportamento humano e de competências profissionais estratégicas para a empresa como ela se caracterizava então e dentro das suas demandas. Neste sentido, pode-se caracterizar o projeto da VIVO, no tocante à forma de elaboração, como um projeto adaptado, com alterações realizadas por meio de uma participação de alguns segmentos como explicitado a seguir.

A partir da orientação da consultoria, a empresa iniciou seu redesenho do projeto buscando envolvimento dos executivos de seu quadro. Assim, via intranet, transmitiu-lhes os conceitos básicos de competência e o esquema planejado para implantação do sistema de gestão da *performance*. Solicitou que dessem *inputs* de modo a identificar as competências chaves para a empresa.

Essas contribuições foram levantadas e organizadas por um grupo consultivo, composto de 12 pessoas, aproximadamente, que representavam

diferentes diretorias e áreas importantes na VIVO. Coube a este grupo analisar e estruturar o que havia sido levantado entre os executivos na forma de um conjunto de competências que comporiam o quadro de análise na VIVO e, em um segundo momento, elaborar suas definições.

Após elaboração e consolidação das competências, com um papel atuante da divisão de Recursos Humanos, a proposta foi apresentada à direção da empresa, os *Corporate Executive Officers*, para aprovação e autorização para implantação do projeto. Estavam definidas competências diferenciadas para gestores e para os demais colaboradores que atuam na empresa VIVO.

Foi um modo semi-participativo de construir as competências, já que contou com a participação mais direta de níveis hierárquicos superiores, sem consulta direta a todos os níveis da empresa.

“Então teve uma participação; não foi assim aberto a todo mundo, embora nós colocamos pro gerente que ele podia dividir com a equipe, etc e tal, mas não foi um processo totalmente participativo.”

ALINHAMENTO COM A GESTÃO: Embora esteja claro o alinhamento do **Sistema de Gestão de Performance** implantado na VIVO com as funções de RH, a interface com a estratégia geral da empresa e com seus valores não está tão claramente exposta no material divulgado e não foi ventilada durante a entrevista. Há indicação de que o sistema tem relevância para as tomadas de decisão da empresa; porém, o foco das decisões citadas é em torno dos espectros da gestão de recursos humanos. O manual traça a conclusão de que o sistema

‘tem importância estratégica, orientando as decisões gerenciais no encaminhamento de ações voltadas a programas de capacitação, movimentações internas, carreiras, revisão salarial, etc’. (Manual do Sistema de Gestão de Performance, p.3)

Não se encontra neste documento nenhuma menção a uma interface do projeto de análise das competências do capital humano da empresa com as decisões estratégicas corporativas, no sentido de utilizar as forças da empresa (identificadas em seus funcionários individualmente ou em suas equipes) para direcionar esforços técnicos, operacionais ou comerciais, por exemplo. Há que se mencionar, porém, que três das competências analisadas, tanto para os gestores

quanto para os demais profissionais, relacionam-se a questões estratégicas da organização, quais sejam:

- Foco no negócio e no resultado
- Comprometimento com os objetivos organizacionais
- Capacidade de adaptação às mudanças / Gestão de Mudanças (para os gestores).

O vínculo dos resultados das avaliações com ações da organização, ou seja, a visão que se terá dos integrantes da empresa, que constituem a empresa no seu verdadeiro sentido, não está nitidamente salientada.

Em outro ponto do Manual, lê-se que

‘A organização ganha em saber quais os pontos fortes e de melhoria e as oportunidades de Treinamento e Desenvolvimento estruturados às necessidades da empresa, não canalizando investimentos de forma subjetiva.’ (*Manual do Sistema de Gestão de Performance, p. 8*)

Ainda não se pode apontar nesta afirmação uma relação concreta com os objetivos estratégicos da empresa.

CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: Há dois conjuntos de competências no projeto da VIVO: **COMPETÊNCIAS VIVO**, que são as habilidades e atitudes de que todos os profissionais da VIVO devem demonstrar e **COMPETÊNCIAS VIVO GESTORES**, que se aplicam aos profissionais da VIVO que têm cargos que exigem a gestão de equipe(s). Cada um dos conjuntos tem 7 competências, como mostra a figura 5.2.

Observa-se que as competências dos dois grupos estão bem alinhadas entre si. Há somente uma mudança de perspectiva, ocasionada pela diferenciação de posição na equipe ou na empresa – líder ou liderado. Este entrelaçamento entre as competências delineadas para os dois grupos sinaliza uma sinergia entre o desempenho esperado para todos os funcionários VIVO, independente da função que exercem.

Figura 5.2: **Quadro de Competências da VIVO**

COMPETÊNCIAS VIVO:	COMPETÊNCIAS VIVO Gestores:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade técnica ▪ Foco no negócio e nos resultados ▪ Comprometimento com os objetivos organizacionais ▪ Empreendedorismo ▪ Capacidade de adaptar-se às mudanças ▪ Disponibilidade para o trabalho em equipe ▪ Auto-desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança ▪ Foco no negócio e nos resultados ▪ Comprometimento com os objetivos organizacionais ▪ Empreendedorismo ▪ Gestão de mudanças ▪ Gestão de relacionamentos ▪ Auto-desenvolvimento

Fonte: Material de divulgação da VIVO, 2004

As competências foram redigidas visando descrever comportamentos que as caracterizam. Para cada uma das sete competências, foram definidas cinco características e estas são aferidas em termos de cinco graus de desempenho. O Manual descreve o que representa conceitualmente cada nível, bem como a curva de distribuição esperada para os resultados dos funcionários avaliados, como se vê no quadro da figura 5.3.

Figura 5.3: **Distribuição Sugerida de Resultados das Equipes - VIVO**

NÍVEL DE PERFORMANCE	DISTRIBUIÇÃO % ESPERADA RESULTADOS DE PERFORMANCE
Nível 5: Performance Excelente	5 %
Nível 4: Performance Muito Boa	25 %
Nível 3: Performance Boa	55 %
Nível 2: Performance Regular	10 %
Nível 1: Performance Insuficiente	5 %

Fonte: Manual do Sistema de Gestão de Performance, p. 12

São muito interessantes os comentários no manual quanto à postura esperada dos gestores ao desempenharem sua avaliação. Há orientações quanto

aos processos de julgamento, principalmente no tocante à objetividade e imparcialidade do avaliador e a possíveis visões tendenciosas subjacentes à percepção das ações, atitudes e fatos a serem apreciados nas equipes de trabalho.

SENSIBILIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO: A primeira fase, realizada entre outubro de 2004 e março de 2005, incluiu a avaliação de todos os funcionários que estavam na empresa há, pelo menos, três meses, anteriores à avaliação. Foram três meses de sensibilização (outubro a dezembro de 2004) através da campanha de lançamento do Sistema, que incluiu mensagens eletrônicas, materiais na intranet, cartazes espalhados pela empresa, brindes (uma régua em um envelope) e folhetos distribuídos para os funcionários.

Foram desenhados dois tipos de cartazes que foram distribuídos no prédio dos escritórios da VIVO. Estes dois cartazes se diferenciavam apenas pela “chamada” -- isto é, a manchete que visava atrair a atenção do leitor. Ambos tinham lado a lado a lista das sete competências, as dos gestores no lado direito e as dos demais profissionais do lado esquerdo. No meio, o bonequinho vivo...

Esta forma de reunir os dois conjuntos de competências no mesmo material transmite a idéia da integração entre os dois níveis de atuação. Além do fato de comunicar as semelhanças em termos de expectativas, uma vez que as competências são muito paralelas, deixa claro que o projeto é para todos.

INTERRELAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: O programa de GESTÃO DE DESEMPENHO da VIVO integra todas as áreas de gestão de Recursos Humanos. Está diretamente relacionada à avaliação do desempenho dos funcionários e análise de sua relevância ou contribuição para as diferentes áreas de atuação da empresa.

A inter-relação com as estratégias de seleção e recrutamento também são claras, já que estes processos abrangem a observação e avaliação das competências dos candidatos, inclusive para os participantes do Programa *Trainee* na empresa. O projeto de competências da VIVO está bem entrelaçado com o treinamento, na medida em que uma das conseqüências de sua aplicação foi a elaboração de um plano de desenvolvimento da equipe de diretores -- PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO VIVO GESTORES -- em parceria com uma empresa externa, usando estratégias de *Blended Learning*. Os focos

principais deste plano de desenvolvimento de gestores foram: empreendedorismo, capacitação à mudança, trabalho em equipe e capacidade técnica.

Há também a integração com a definição de remuneração, mas somente na parte variável de bonificações dos gestores. Desta forma, incute-se nos gestores uma motivação para levar sua equipe a se superar no desempenho, pois isto acarretaria para este gestor um bônus financeiro. Não há relação com faixa salarial, no entanto.

PERIODICIDADE: O processo na VIVO está planejado para ciclos anuais com todos os colaboradores.

Á época da entrevista, estava planejado um novo ciclo de avaliação para o final de 2005, iniciado por uma fase de sensibilização, que já tinha sido realizada a partir de junho daquele ano. Esta fase incluiu um treinamento dos gestores, com workshops nas regionais, sobre seleção e avaliação por competências.

Na etapa seguinte seria incluída a avaliação realizada pelas áreas de interface – ou seja, os clientes e fornecedores internos, mas até o momento as competências que seriam o foco desta avaliação ‘horizontal’ ainda não estavam definidas.

INSTRUMENTOS: O projeto é efetivado por meio de um sistema eletrônico (denominado de Conexão RH) que exige que o profissional se conecte para ter acesso às telas pertinentes à sua participação no programa – i.e. auto-avaliação e/ou avaliação dos membros de sua equipe.

O projeto de Gestão de Performance da VIVO inicia com a auto-avaliação de cada colaborador do quadro da VIVO. A partir daí, o gestor da equipe analisa as respostas de cada colaborador em sua auto-avaliação e reflete sobre o seu grau de discordância ou concordância em relação ao que foi estipulado pelo colaborador. Prevê-se uma reunião de *feedback* entre o gestor da equipe e cada colaborador individualmente para discussão dos itens e graus de desempenho atribuídos. O objetivo desta reunião é chegar a um consenso que seria, então, validado e armazenado. Não há como verificar se este encontro de *feedback* realmente aconteceu, se houve a reflexão conjunta sobre os itens de discórdia, ou se houve uma definição do gestor sobre o resultado final da avaliação de desempenho de cada colaborador sem nova consulta ao indivíduo, mesmo nos

casos de grande grau de discordância de visão entre o funcionário e seu superior. De fato, não há nem como rastrear se houve diferença entre a avaliação que o funcionário fez de sua própria atuação e a de seu gestor sobre a atuação deste funcionário.

Há um manual do sistema à disposição de todos. Nele são apresentadas as bases do projeto, os conceitos principais, todas as competências e forma de avaliação. Também estão explicitados os benefícios esperados e o cronograma estipulado para aplicação do sistema.

O Manual tem o foco no profissional – busca convencer que o **Sistema de Gestão de Performance VIVO** é bom para ele. Em poucos momentos há menção às vantagens que advirão para a organização.

FEEDBACK: Na entrevista, ficou claro que ainda é preciso trabalhar a cultura da avaliação. Há claramente expressa no manual uma preocupação com os parâmetros de julgamento e para tanto foram listadas ‘alguns cuidados especiais para não distorcer a percepção dos fatos’ (Manual do Sistema, p. 11). Foi, também, apresentado um quadro com a curva de distribuição percentual dos resultados esperados, em termos de expectativa do percentual de funcionários que seriam contemplados com avaliações de desempenho excelente, muito bom, bom, regular ou insuficiente. Estes fatos são indicativos de que havia uma atenção especial para a necessidade de imprimir parâmetros que contribuíssem para evitar avaliações desvirtuadas – em termos de resultados de equipe.

“Então eu acho que é uma coisa de cultura, das pessoas realmente saberem avaliarem, avaliarem com propriedade, saberem discriminar as pessoas, saberem... é muito complicado avaliar.”

Certamente, uma das preocupações com a avaliação advém do fato de que nos dois primeiros anos da implantação do Sistema de Gestão de Desempenho, os resultados serviram de input para remuneração variável a que os gestores teriam direito. Como no momento da entrevista não havia ainda a definição de que se iria suspender este elo com a remuneração, pairava um questionamento com relação à real objetividade da avaliação implantada para fins de desenvolvimento profissional.

“A bonificação que nós temos é anual. Pros gestores. E obviamente, se os gestores se sentem avaliados e contam com a sua bonificação, isso acaba sendo, no mínimo, psicologicamente efeito de cascata. Porque se eu sou bem avaliada e sou bem bonificada sobre isso, a minha equipe vai na mesma linha, ou mais ou menos. E isso é uma questão que a gente discute muito internamente, e a nossa tendência, muito provavelmente, é não vincular à remuneração variável. Porque nós queremos realmente que possa servir com foco realmente em desenvolvimento.”

RESULTADOS: Participaram da primeira rodada, 90% do público-alvo pretendido – o que consideraram uma excelente resposta.

Dentre os benefícios esperados, conforme comentados no Manual, destaca-se ‘a oportunidade para sinalizar quais são as prioridades da empresa e da área’ (Manual, p.8). Não está explicitado que tipos de sinais são esperados nem que instrumento ou que procedimento no Sistema fornecerá estes indicativos.

Incluem-se entre os resultados advindos do projeto a sua interrelação com o desenvolvimento do funcionário. O próprio sistema informatizado, após o encerramento das etapas finais de avaliação, oportuniza o preenchimento de um Plano de Desenvolvimento Individual.

Este plano deve remeter a duas competências, dentre as avaliadas, cujos escores indicam que há espaço para desenvolvimento. Além de apontar as competências VIVO que ficaram aquém do grau máximo de avaliação, o avaliado poderia incluir também:

- alguma das competências em que, mesmo já tendo obtido uma avaliação boa ou superior, fosse essencial maior empenho para seu crescimento na empresa;
ou

- uma competência técnica específica em que seu investimento seria crucial para o desenvolvimento de sua equipe ou para consecução de novos empreendimentos na empresa.

Há, também, no Plano de Desenvolvimento Individual, lugar para indicar modalidades de treinamento variadas para atingir o desenvolvimento das competências citadas. Estas modalidades poderão incluir tanto cursos sistematizados (realizados internamente, *online* ou em instituições externas), quanto outras formas de capacitação.

PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE: O projeto todo, no olhar da entrevistada, tem sido importante para o desenvolvimento individual e melhoria da *performance* das diferentes equipes da VIVO. Os resultados trazem insumos importantes do ponto de vista de dois outros projetos da empresa, quais sejam o PA – Plano de Ação de Diretoria – que define o que fazer para melhorar a *performance* da área e o PDD – Plano de Direção da diretoria – que envolve ações de desenvolvimento para a equipe.

O trabalho maior que a empresa sente que precisa desenvolver para que o projeto tenha melhores resultados é com os gestores, na medida em que não vêem estas tarefas como prioritárias dentro da gama de responsabilidades que acumulam. Os gestores se sentem muito ocupados, e dentro de sua cadeia de valores, as prioridades não se voltam para o programa de desenvolvimento e educação. Estão muito orientados para resultados mais concretos; eles vêem as pessoas como elemento importante, porém estão muito pressionados a desenvolver ações que desemboquem diretamente na produção.

Dentro do conjunto de colaboradores, a receptividade parece ser positiva. Há uma grande ansiedade em torno do retorno dos gestores e uma expectativa em termos da elaboração do plano de desenvolvimento.

EFETIVIDADE: Das ações resultantes do projeto da VIVO, destaca-se a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual que irá desenhar as ações de desenvolvimento a serem empreendidas. Este *spin-off* do projeto tem sido recebido com muito entusiasmo pelos colaboradores da empresa que se sentem valorizados e estimulados a crescer profissionalmente.

Outro bom resultado já apontado pela gerência de RH da VIVO foram as avaliações inter-áreas. Os dados obtidos pelas análises feitas por gestores sobre as áreas com que sua equipe têm interface (seja como fornecedores ou clientes internos) têm revelado o perfil da área em termos dos valores da empresa. Assim, tem sido possível refletir sobre a interação entre as áreas dentro da própria empresa e de que forma pode haver maior integração ou entrosamento. A VIVO, que tem buscado focar mais no cliente, entende que bons relacionamentos entre áreas dentro da empresa se refletirão no relacionamento com os clientes externos.

FOLLOW-UP DO PROJETO: Como um dos subprodutos do projeto de gestão da performance por competências, a VIVO planejou um programa de ‘*mentoring*’ para gestores para desenvolverem a gestão de carreira. Acreditam que este projeto também irá reforçar a importância da avaliação.

A VIVO manterá o projeto, aprofundando seu alcance, expandindo para incluir a avaliação de áreas de interface perfazendo o ciclo 360°, buscando atingir também as competências técnicas e reforçando a cultura da avaliação como instrumento de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

5.2.2

O Foco da CLARO

PLANEJAMENTO E INÍCIO: A CLARO iniciou o planejamento de seu projeto em setembro de 2000. Na sua primeira fase, levantou as competências que seriam esperadas e organizou os procedimentos que seriam utilizados na implantação do projeto. Em julho de 2001 começou a implantar o **Programa FOCO**.

MOTIVAÇÃO: O Programa visou, inicialmente, os funcionários do *call-center* da empresa. A Claro possuía um *call-center* próprio, parte integrante da organização, e sentia que precisava aprimorar o trabalho deste setor, uma vez que é o segmento da empresa que estabelece a ligação direta com o cliente. Um *call-center* mais eficiente traria resultados melhores em satisfação do cliente, adequação dos serviços às necessidades dos usuários e menor índice de abandono na relação de serviço. Também entendia que o *call-center* reunia vários sub-setores com atividades diferenciadas e funcionários de níveis diferenciados de conhecimentos, mas com remuneração similar.

OBJETIVO: O Programa FOCO cita seu objetivo como sendo o de “*focar o crescimento e disponibilizar uma importante fonte de motivação na busca de autodesenvolvimento profissional*” (cartilha de divulgação, CLARO).

Na visão do representante de RH, o Programa visava re-estruturar determinados setores da empresa, no caso inicial do *call-center*, e aprimorar os serviços oferecidos. Havia a consciência de que da forma em que estava

anteriormente organizado, o call-center era mal-estruturado, abrigando pessoas com diferentes formações e potenciais em níveis de atuação similares – ou, então, equipes que desempenhavam funções mais complexas situadas em níveis de carreira semelhantes a equipes de atividades menos complexas. Então, definindo melhor as competências e habilidades necessárias a cada grupo de atividades do *call-center* poder-se-ia implementar um fluxo de atendimento melhor, possibilidades de gerenciamento de carreira e crescimento na empresa.

“...o que a gente tinha no atendimento até então? Você tinha equipes com exigência maior, né, uma complexidade maior de atividades, uma exigência maior de competências que não pagava a mesma coisa por um público que tinha um nível menor. Com base nisso, a gente tinha como objetivos fazer essa integração...”

ABRANGÊNCIA INICIAL: No momento da sua primeira implantação o *call-center* da CLARO era composto de 700 funcionários (praticamente a metade da força de trabalho de 1500 funcionários na empresa), que eram organizados em equipes de cerca de 15 subordinados a um supervisor. A cada cinco supervisores havia um coordenador que respondia a um gerente geral do *call-center*.

ESCOPO: À época da entrevista (setembro de 2004), o programa já atingia 70% da empresa, considerando o eixo Rio-Espírito Santo e a empresa já estava iniciando a implementação do Projeto em outras regiões do país e planejando sua implantação em diferentes setores de atividades, tais como: as lojas, à área de prevenção à fraude, em todo o atendimento, em vendas corporativas e no setor de vendas indiretas (que são agências autorizadas a vender os produtos e serviços CLARO). A intenção era de que fosse, gradativamente, implantado em toda a empresa e que seria, possivelmente, gerenciado de São Paulo, uma vez que a sede da empresa estava de mudança planejada para aquela cidade.

FORMA DE ELABORAÇÃO: A elaboração do projeto, comandada pela equipe de Recursos Humanos da empresa, contou com a participação dos coordenadores, gerente e diretor da área. Podemos caracterizar este projeto como semi-participativo, na medida em que foi elaborado pelo grupo de líderes (de vários

níveis hierárquicos) que atuam no setor que seria alvo da implantação. Coube a este grupo fazer o levantamento das competências necessárias às funções diversas abrigadas no *call-center*, de forma co-ordenada com um projeto de re-estruturação do *call-center* em setores, ou ‘ilhas’ como os denominaram, e levar as definições para validação com os diferentes grupos de pessoal e também com os diferentes níveis da direção da empresa.

“...e a gente envolveu todo o grupo, né, todos os representantes do processo lá dentro, montando o grupo de trabalho...”

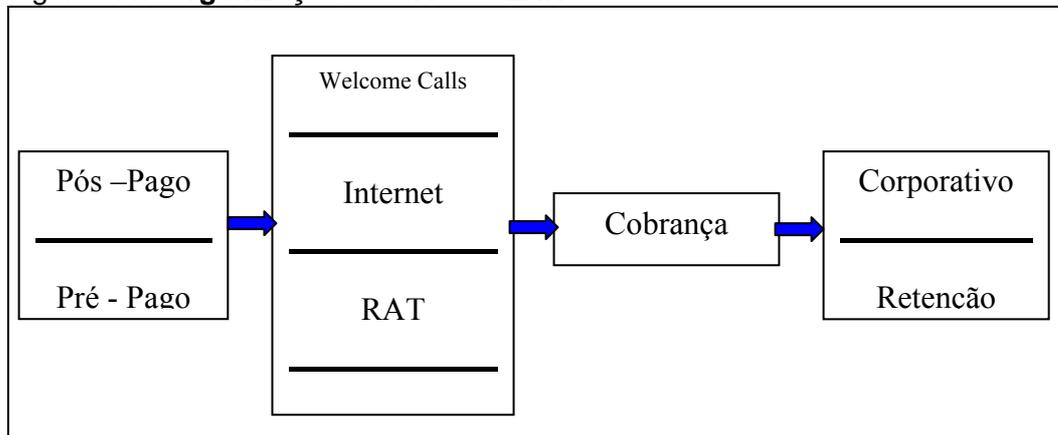
“...” a gente montou uma equipe de trabalho, né, então a gente tinha aqui, esse grupo aqui. Também tem tanto pessoas aqui dos recursos humanos como pessoas da área cliente, então, desde o diretor da área na época que ele entrava em determinados momento, como o gerente dos supervisores.”

“E por fim, validação. O cronograma, não vou entrar nos detalhes, mas a gente teve uma série de validações com o diretor pra gente poder chegar no que seria o modelo que ele queria.”

ALINHAMENTO COM A GESTÃO: Ficou evidenciado, ao longo dos estudos para o Projeto, que seria necessário reorganizar o *call-center* para viabilizar melhor atendimento às solicitações que eram dirigidas aos funcionários. O *call-center* foi re-estruturado a partir de uma divisão em ilhas, para atender a diferentes tipos de usuário – desde usuários corporativos a indivíduos de plano cartão. Desta forma, foram identificadas competências diferenciadas para cada grupo de atendimento, além de conhecimentos e habilidades técnicas distintas que precisavam ser empregados ao servir aos diferentes tipos de chamados. Este planejamento também revelou certa hierarquização entre áreas de atendimento no *call-center*, baseada no nível e abrangência de conhecimentos e competências necessárias para desempenhar a função de forma adequada. Neste sentido, o Programa FOCO caracterizou-se como um projeto de “novo modelo de gestão do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)” que estava “alinhado à estratégia de negócio da empresa (Projeto de Segmentação de Clientes)” (cartilha de divulgação, ATL). O que se percebe é um interesse em reajustar um setor de modo a impactar os resultados organizacionais a curto prazo, tornando o setor mais produtivo e mais focado na fidelização e encantamento do cliente.

De certa forma, o Projeto também tem características de ‘plano de carreira’, uma vez que também são divulgados os critérios de recrutamento interno e o percurso de inserção nas equipes. A empresa apresentou uma nova organização do SAC, como apresentada na Figura 5.4.

Figura 5.4: **Organização do SAC - CLARO**



Fonte: cartilha do Programa FOCO, ATL /CLARO, p. 3

CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: As competências foram definidas pelo grupo que elaborou o projeto a partir de um levantamento das funções e requisitos necessários em cada ilha e do grau de atuação de cada funcionário por ilha. De fato, a identificação das ilhas e a estruturação das competências foram sendo construídas simultânea e interativamente, uma vez que os dois processos acabaram alimentando-se mutuamente.

São denominadas de competências específicas e são de duas naturezas: as que serão analisadas em todos os colaboradores do call-center e as direcionadas para segmentos específicos. As comuns são quatro:

- Foco no Cliente
- Flexibilidade e Resistência à Pressão
- Iniciativa
- Comunicação

As demais competências relacionam-se a capacidades, conhecimentos técnicos e habilidades essenciais ao desempenho das funções específicas dos setores do call-center. Cada setor tem o seu conjunto de competências deste grupo

que, somadas às competências essenciais comuns perfazem o rol a ser analisado nos colaboradores. O número total de competências e descrições subjacentes a cada categoria de competência é variável conforme a complexidade da função no desenho do SAC.

A medida das competências é feita por critérios de proficiência em 5 graus, descritas como a seguir nos formulários de Perfil do Cargo, disponíveis na intranet:

Não aplicável - *“quando as atividades desempenhadas pelo associado não as requer”*

Não atende - *“O associado não possui a competência ou ainda não permite a avaliação.”*

Desenvolvimento - *“A competência é demonstrada parcialmente”*. Ela está em estágio de aprimoramento e o profissional consegue solucionar questões de baixa complexidade, mas para questões mais complexas precisa de recorrer ao supervisor.

Aplicação - *“O profissional atua de forma autônoma, atendendo às expectativas na maioria das situações, independente de sua complexidade.”*

Excelência - *“A superação das expectativas é constante, solucionando problemas e orientando outros associados.”*

O perfil de cada função no *call-center* exigirá um conjunto diferente de competências, a partir de uma combinação entre certas competências comuns e outras associadas à função, definidas em níveis de proficiência diferenciados. Por exemplo, no segmento *“Welcome Calls”* há que se demonstrar grau de iniciativa 3 (em aplicação), mas no segmento *“Crédito”* é preciso que o profissional demonstre grau 4 (excelência) a um mesmo subconjunto de competências.

Percebe-se que o projeto de competências da CLARO é bem estruturado, mas de aplicação restrita a uma camada profissional. Na medida em que foi desenhado especificamente para atender à necessidade de re-estruturação do serviço de atendimento aos clientes, não tem uma visão mais geral da organização e nem teve a preocupação de estabelecer competências mais interligadas com valores ou a visão estratégica da empresa como um todo.

Uma ampliação do projeto para atender a outros setores da organização e outras camadas profissionais – se pretendida – precisa começar de outras bases, já que este projeto piloto não satisfará as demais necessidades.

SENSIBILIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO: Assim que toda a estrutura do Programa FOCO ficou pronta, a CLARO iniciou a implantação. Chamou os supervisores para um treinamento de dois dias, onde foram apresentados os conceitos principais, competência e desempenho, bem como os pilares do programa e suas normas de funcionamento. Este segmento da empresa precisaria estar muito bem preparado e ter internalizado os objetivos e procedimentos do Projeto, pois seriam os multiplicadores deste conteúdo entre seus subordinados – a equipe de funcionários sob sua supervisão. Tratava-se de pessoal localizado em diferentes regiões do país e atendendo a todo tipo de público dos serviços da empresa CLARO.

Para a divulgação maciça do Projeto, a empresa contou com um suporte de comunicação interna, constituído de folhetos, cartilha, *banners* e algum material na intranet, especialmente para os supervisores.

Criaram personagens representativos dos diferentes tipos de funcionários envolvidos no Programa – todos com o típico acessório da função – os fones de ouvido acoplados a microfone. No entanto, os personagens eram vestidos e ambientados conforme o tipo de atendimento que representavam: desde o atendimento mais técnico (o personagem estava representado no centro da figura, envolto por computadores, torres de transmissão e fones móveis), o atendimento a questões administrativo-financeiras (o personagem aparece segurando uma fatura e com ar de calculista), ao atendimento corporativo (o personagem está em frente a grandes prédios e a outras figuras de executivos). Estes personagens, além de constarem da capa da cartilha de divulgação, foram utilizados amplamente nos materiais de comunicação empregados na implantação e execução do Programa.

INTERRELAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: De fato, o Programa FOCO descreve especificamente como ocorre a inter-relação entre as diferentes áreas de atuação de Recursos Humanos. A cartilha se propõe a esclarecer as dúvidas relativas a Recrutamento e Seleção, Avaliação de Competências, Treinamento e Remuneração . Explicita as etapas de recrutamento interno e os critérios de

elegibilidade e seleção que subjazem ao processo seletivo de vagas nas diversas equipes. Também apresenta a tabela de remuneração com informação sobre os valores de salário-referência de cada equipe.

“...e dentro desse grupo na verdade a gente partiu de uma premissa que era incrementar, integrar, quer dizer, todos os processos de recursos humanos, como o (XXX) falou, com base no perfil dos cargos por competências, você consegue integrar a avaliação, você consegue integrar recrutamento e seleção, com todo mundo falando a mesma língua, com a mesma base conceitual, com o mesmo objetivo, né?...”

Quanto a oportunidades de treinamento, o Programa tem o suporte de um conjunto de estratégias de capacitação (Grade de Treinamento) para possibilitar que os funcionários desenvolvam as competências necessárias de determinado perfil, para atuação nas diferentes equipes do SAC.

“...E aí você treina com base nas avaliações que você tiver, quais são os gaps, bom esse era o nosso principal objetivo e de também gerenciar as pessoas...”

PERIODICIDADE: Estão previstas avaliações do desempenho, ou da demonstração das competências, em diferentes períodos:

- após três meses de admissão;
- após um mês em uma nova equipe; e
- semestralmente (janeiro e julho) para todos.

Esta avaliação contínua deixa antever a preocupação da empresa com a ‘entrega’. Os funcionários são monitorados progressivamente para garantir seu desempenho a contento na equipe. Este processo tão controlado deve manter um clima de tensão e competitividade, de modo que cada um se preocupe não só em não perder a sua vaga, mas em conquistar a vaga em outra equipe de maior exigência e maior salário-referência.

INSTRUMENTOS: Os principais instrumentos de divulgação e comunicação foram os meios eletrônicos, através da intranet corporativa (para supervisores), e os folhetos e materiais de divulgação, tais como jornal mural e *banners* na empresa. Para os supervisores houve um treinamento de dois dias sobre a conceituação de competências e princípios de avaliação de desempenho.

Em termos de instrumentos para a implantação propriamente dita da avaliação, a empresa utilizou um software próprio para gerenciar as auto-avaliações e as avaliações dos supervisores.

FEEDBACK: Não há previsão de feedback no projeto implantado na CLARO dentro dos moldes descritos na literatura – ou seja, uma análise do gestor com o profissional sobre sua atuação, a partir da pontuação atribuída. Evidentemente, os resultados da avaliação desembocam em um enquadramento novo ou em uma confirmação da posição do profissional, mas não há um mecanismo formalizado de retorno e de planejamento de ações de desenvolvimento.

O papel do avaliado é, conforme descrito na cartilha, “*aproveitar as oportunidades de desenvolvimento e atuar na busca do autodesenvolvimento*”. Esta responsabilidade atribuída ao funcionário somente (sem o planejamento conjunto com seu gestor) revela ser o modelo da CLARO um modelo com ênfase na avaliação, e com um desenho de 90° - *top-down*.

RESULTADOS: Em termos da empresa, parece que os resultados foram bem satisfatórios, pois conseguiram re-estruturar o setor que carecia de diferenciação de atividades, detalhamento de funções, maior acompanhamento e definição de parâmetros para remuneração.

Em relação aos funcionários, não há como deixar de mencionar a transparência na disponibilização interna de vagas e nos critérios de preenchimento. As competências a serem requeridos dos candidatos a novas vagas estão claras – o que viabiliza um processo democrático de competição pelas novas posições.

A divulgação dos patamares de remuneração de forma clara e objetiva também pode ser considerada um resultado positivo do projeto, na medida em que uniformiza pela equidade de competências.

Na entrevista foram poucas as referências a *spin-offs* deste projeto para a organização em termos de agregação de valor ou de interface com as ações estratégicas – talvez devido ao fato de ser um projeto muito circunscrito a um só setor de atuação.

PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE: Na avaliação dos entrevistados (representantes de Recursos Humanos da empresa), o Projeto foi muito bem recebido por todos que foram envolvidos nas ações realizadas. Foi considerado que o maior diferencial deste projeto residiu na forma de avaliação informatizada construída pela empresa que possibilitou uma análise criteriosa das competências e um processo reflexivo por parte dos funcionários e de seus supervisores.

No entanto, este ponto positivo foi também acenado como um dos pontos de entrave do processo. O comentário feito na entrevista era de que houve algum problema no sistema no que tange ao *feedback*. Os supervisores tinham problemas em acessar o software, seja por uma questão de operacionalidade do sistema (i.e. um problema de informática), seja por uma questão de exigüidade de tempo para coordenar esta atividade com todas as suas demais funções.

Um outro ponto positivo levantado foi a possibilidade de diferenciar os diferenciáveis – não só aproveitando melhor aqueles que tinham competências para atuar em serviços mais complexos, como também hierarquizando os grupos em termos dos potenciais exigidos e das atividades a serem desenvolvidas. Esta pormenorização de tarefas e funções, com a respectiva definição das competências, criou uma escala de carreira clara e acessível aos que comprovassem possuir os critérios necessários para funções mais complexas.

“...como existia a questão da gente passar por todos os processos, inclusive por remuneração e diferenciando num momento em que todo mundo era igual; todo mundo ganhava igual e, de repente, a gente define um milhão de níveis de competências diferentes, e também, como um público operacional, e também, não só essa questão que a gente tem até um público diferenciado, que são pessoas de nível universitário, não todos, mas a gente tem, como qualquer call-center, a gente acaba, pela carga horária atraindo, né? um público diferenciado.”

Na percepção dos gerenciadores do projeto entrevistados, o programa FOCO foi bem recebido por todos os envolvidos. Aliás, tinham esta grande preocupação – a da aceitabilidade do programa – uma vez que havia a consciência de que a insatisfação deste grande grupo de funcionários poderia ser prejudicial à empresa, já que eles fazem a interface direta com clientes de todos os tipos e níveis, e precisam se sentir satisfeitos e seguros para passarem um clima positivo durante o atendimento. O *call-center* é a grande linha de frente da empresa e das

diferentes equipes que a compõem; deste setor depende, em grande parte, a imagem e a eficácia da empresa perante seus usuários.

“...se a comunicação saísse alguma coisa errada eram 700 pessoas infelizes e com, é, atendendo meu cliente final. Então imagine o impacto.”

“Hoje, é claro, esse conceito foi desenvolvido, eles reconhecem, eles sabem o quê que precisa pra ir de uma equipe para outra, a gente não tem problema trabalhista nenhum, com um modelo bem....”

EFETIVIDADE: Os gerenciadores do projeto têm consciência de que o Programa Foco não é totalmente estruturado como um modelo de gestão de competências. Utiliza-se das competências como base-estratégica para dar subsídios ao plano de re-estruturação dos serviços do *call-center*.

“... embora a gente não esteja numa avaliação completamente gerenciada por um modelo de competência ou por uma estrutura de gestão por competência, eu acredito que, independente do modelo, o instrumento de avaliação de desempenho, ele é o que basicamente consegue te ajudar em tudo...”

Fundamenta-se o projeto da CLARO, na visão de seus organizadores, em dois princípios: a definição de cargos (que por sua vez irá viabilizar o planejamento e a definição de remuneração) e a avaliação. Assim, possibilitam uma análise em base criteriosa e específica em função das características esperadas por função. A definição e a análise das competências não se constitui em um fim em si com desdobramentos para o desenvolvimento do profissional e da organização, mas servem a estes dois princípios – a definição de cargos com sua remuneração e a avaliação do desempenho nestes cargos.

Também, há a percepção da relevância dos resultados e da forma em que são comunicados.

“...porque o grande problema, eu diria que da vitória ou do sucesso, ou do fracasso de uma organização focada em gestão de desempenho está na aplicabilidade de instrumentos. E quando eu digo aplicabilidade de instrumento, eu falo na íntegra, por que ele é até muito simples, né? Ele é até muito simples na sua orientação e no seu suporte, agora onde ele fica desafiante e difícil quando eu preciso somar a ele a atitude da comunicação, né? E que nem sempre é a comunicação que a gente ou gosta de ouvir, ou gosta de falar...”

A relevância do projeto como forma de integração e homogeneização das diferentes equipes que atuam em todas as regiões em que a CLARO opera também é reconhecida.

“...a CLARO comprou outras empresas em outras regiões, né, e lá não tinha esse modelo, então já foi implementando no Centro-oeste, São Paulo ou no interior, isso foi implementado aos poucos porque quando um começa a ter salários diferenciados sem critérios,aí a pessoa sai e entra na justiça por isonomia.”

FOLLOW-UP DO PROJETO: Dentre as ações de *follow-up* entrevistas, pode-se incluir a extensão do programa a outras áreas e a outras regiões, como já mencionado.

“Esse público que a gente tem um projeto piloto produzido, a gente estendeu pras outras áreas da empresa, está estendendo aos poucos, a última área agora é área de vendas, vendas indiretas, que a gente fez um modelo, então a gente tá caminhando, né, e a intenção da empresa é, eu acho que não aconteceu ainda por decisão estratégica mesmo, diante das fusões que a gente tá passando, dentro da consolidação desse grupo no Brasil, é estender o modelo pra todas as áreas da empresa.”

Outra ação de aprimoramento apontada na entrevista, foi a necessidade de revisão do sistema de informática a fim de torná-lo mais amigável e menos suscetível a impedimentos no seu funcionamento.

Em uma oportunidade posterior, em contato com o representante da CLARO que nos concedeu a entrevista, foi mencionado que o projeto tinha sido suspenso temporariamente. Sem ter tido a chance de aprofundar esta questão, não foram dadas explicações para esta interrupção, a não ser a explicação de que a empresa havia optado por outro sistema de contratação deste serviço.

Como já apontamos anteriormente, o projeto da CLARO aqui descrito é restrito e muito específico para o segmento operacional para o qual foi estruturado. A ampliação do escopo de aplicação requer uma re-análise das competências de modo a ajustar o conjunto a outra facetas de atuação na empresa. Faz-se necessário preciso abranger novas competências e, possivelmente, encampar algumas das atuais em uma outra categoria de maior abrangência.

5.2.3

A Pirâmide da TIM

PLANEJAMENTO E INÍCIO: O projeto desenhado pela TIM é um processo espiral que inicia com a avaliação da Gestão de Desempenho, cujo público-alvo são todos os funcionários da empresa de todos os níveis. A partir dos resultados desta etapa são aplicadas outras ferramentas, com vistas a analisar o conhecimento crítico e o potencial de certas camadas de funcionários, ou na intenção de aprimorar a atuação dos que ocupam as esferas mais altas da empresa.

O projeto é único para toda a TIM, internacionalmente. Assim, coube à empresa no Brasil, fazer a tradução dos materiais e adequação dos instrumentos para implementá-lo. No início de 2004 (fevereiro e março), deu-se partida na implantação do projeto com o treinamento de consultores para atuarem junto ao RH e os gestores na utilização das ferramentas. São duas as consultorias empregadas com atuação em diferentes níveis do modelo da TIM.

Como o projeto da TIM se caracteriza por ser internacional, a empresa optou por trabalhar com consultores externos, em algumas das etapas, realizando as avaliações de modo a ter resultados livres de interferência de influências pessoais. Em alguns procedimentos, os consultores são advindos da empresa de consultoria italiana que dá suporte à holding no país de origem. Estes são envolvidos nos processos de avaliação dos gestores sênior.

“A gente faz questão que seja consultores externos. A gente forma opinião totalmente isenta no conhecimento da pessoa no dia a dia de trabalho dela.”

MOTIVAÇÃO: A motivação descrita no folheto de divulgação da gestão de desempenho é *“diferenciar o desempenho real do funcionário face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização”* (folheto *Gestão de Desempenho*, p. 5). Este foco no *gap* ou “distância entre o comportamento ideal e o real” (p. 5) denota uma ênfase na avaliação, embutido no ‘processo cíclico’ descrito pela empresa que engloba um **antes**, um **durante** e um **depois** subsidiados por ações individuais dos funcionários.

OBJETIVO: Cada fase do modelo global de avaliação de seu corpo funcional, embutida no processo cíclico que atinge todas as camadas da TIM apresenta objetivos diferentes. A Gestão de Desempenho, que é aplicada a todos os funcionários é – explicitamente – uma avaliação da consonância do funcionário com o perfil esperado pela empresa e da sua realização efetiva. Aqueles identificados com resultados superiores nesta avaliação podem, então, ser submetidos a outros processos que visam desvendar a potencialidade futura e identificar o capital humano que é essencial à empresa pelo seu conhecimento técnico ou do negócio.

ABRANGÊNCIA INICIAL: A primeira aplicação ocorreu a partir de maio e abrangeu todos os funcionários na aplicação da primeira ferramenta – a Gestão de Desempenho. À época, eram cerca de 4000 funcionários espalhados no território brasileiro.

Outras etapas do processo tiveram público-alvo bem mais restrito, como a fase do ‘**Assessment**’ que focava nos gestores de nível intermediário. Esta abrangeu pouco mais de 300 pessoas na primeira aplicação, na medida em que – na época – era interessante conhecer melhor um grupo mais abrangente de modo a poder avaliar o potencial de muitos colaboradores, com vistas à estruturação melhor da empresa, ainda muito nova no país. Inicialmente, abrangeu o nível de coordenação para cima, e ainda alguns do nível de analista 3, que já tinham alguma experiência em gerência.

“É, início de dois mil e quatro, fevereiro, março de 2004 começou o treinamento, a gente começou a aplicar em maio, junho, julho e aí foi até o final do ano. A gente aplicou em mais de trezentas pessoas. Não tinha até então o critério definido. Em quem vai ser aplicado, quem não. Quer dizer, tinha desenhado,.. a gente já sabia como ia acontecer, mas como era assim um primeiro momento, a gente queria mesmo abranger muita gente para as pessoas terem a oportunidade de mostrarem o seu potencial, e a gente começou a conhecer um pouco do nosso público interno, né? A gente já aplicou pra mais de trezentos no Brasil todo.”

A previsão para 2005 era de aplicação da avaliação de desempenho em 7500 funcionários com uma projeção de 120 na utilização dos instrumentos do **Assessment**.

ESCOPO: Todos os funcionários da TIM são submetidos à avaliação da gestão de desempenho. Os demais instrumentos são mais seletivos e só são pertinentes a faixas específicas de gestores ou coordenadores. Desta forma, a TIM vai refinando suas análises de pessoas com a finalidade de montar um perfil dos talentos que são críticos para a empresa.

O modelo aplicado é do formato de avaliação 90° em todas as suas fases, mesmo nos grupos selecionados. Não inclui avaliação do gestor pelo funcionário, pois as avaliações são sempre *top-down* – seja incorporando a visão do gestor ou, no caso das etapas do **Assessment**, realizadas por meio de consultores externos, com ou sem o acompanhamento do RH local.

FORMA DE ELABORAÇÃO: Os valores e as competências que integram o projeto da TIM foram elaborados para a empresa-mãe italiana e foram trazidas para uso na TIM-Brasil, assim como foram incorporadas em todas as empresas do grupo mundialmente.

“E a gente assume no cenário de grupo as competências vindas da Itália, como assume em todas... todas as empresas do grupo assumem essas vinte e uma competências, na verdade.”

É interesse do grupo que seja importado da Itália, para que seja viabilizada uma mobilidade internacional resultante do emprego de esquemas de análise e avaliação idênticos.

“E assim é interesse do grupo que seja importado mesmo da Itália, né? É interesse do grupo a mobilidade internacional, mobilidade entre territórios, então é muito importante que a gente use as mesmas ferramentas pra ter o mesmo peso e medida em uma transferência pra mesmo importar alguém, ou exportar, enfim.”

No Brasil, os instrumentos são aplicados por duas consultorias que foram treinadas para aplicar os diversos instrumentos e dinâmicas. Há ainda, no nível mais alto do processo da TIM, a colaboração de consultores vindo da Itália para realizarem as atividades de desenvolvimento com os executivos seniores.

ALINHAMENTO COM A GESTÃO: No caso dos níveis hierárquicos intermediários e altos, isto é, coordenador, gerentes, gerentes-sênior, gerentes

corporativos e diretoria, acrescenta-se uma avaliação a partir dos objetivos da área. Esta parte da avaliação serve não só à avaliação de desempenho, mas desemboca, também, em indicadores para concessão de bônus anuais.

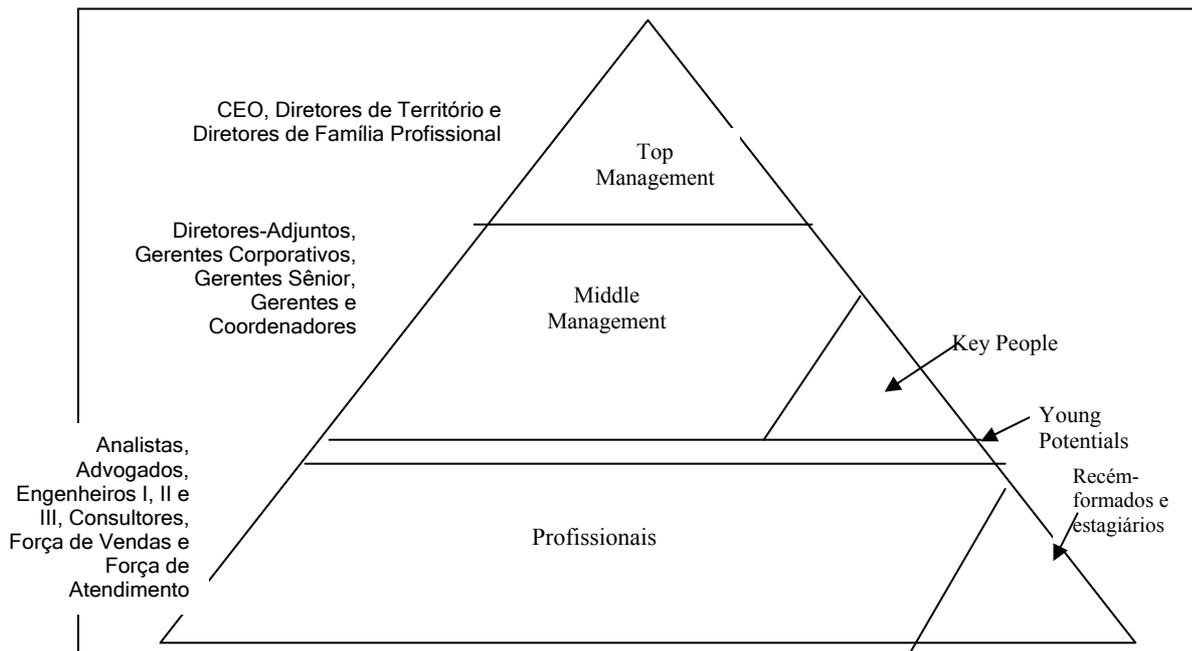
Todo o sistema de avaliação da TIM é estruturado em cima do desenho do seu corpo de funcionários. Este corpo é representado por um triângulo recortado internamente pelas comunidades abstratas que são definidas pelos resultados de diferentes procedimentos de análise e avaliação. Forma-se uma pirâmide que tem três camadas e subgrupos dentro das camadas (ver figura 5.5).

Há um forte entrelaçamento do projeto com a mobilidade interna e deslocamento de recursos para outros territórios de atuação da TIM – nacional ou internacionalmente. Esta mobilidade tanto representa uma oportunidade de carreira para os gestores, quanto uma força para a empresa que deixa de ter que treinar um profissional para assumir certas funções na medida em que pode identificar o perfil necessário dentre um conjunto mais amplo de seus funcionários.

Outro indício do alinhamento com a gestão estratégica da organização é o vínculo de competências com os valores da organização – um dos elementos de avaliação no Modelo Gerencial que é parte integrante da avaliação dos gestores. A ligação entre a ação dos gestores e os resultados da organização está explicitada na descrição do que se espera dos gestores.

“Para o nosso Grupo, os gestores deverão incorporar que seus resultados não são só os individuais. As suas ações influenciam diretamente no comportamento da sua equipe e nos resultados da organização.” (*Folheto do Development Center*, p. 6)

Figura 5.5: O pessoal da TIM

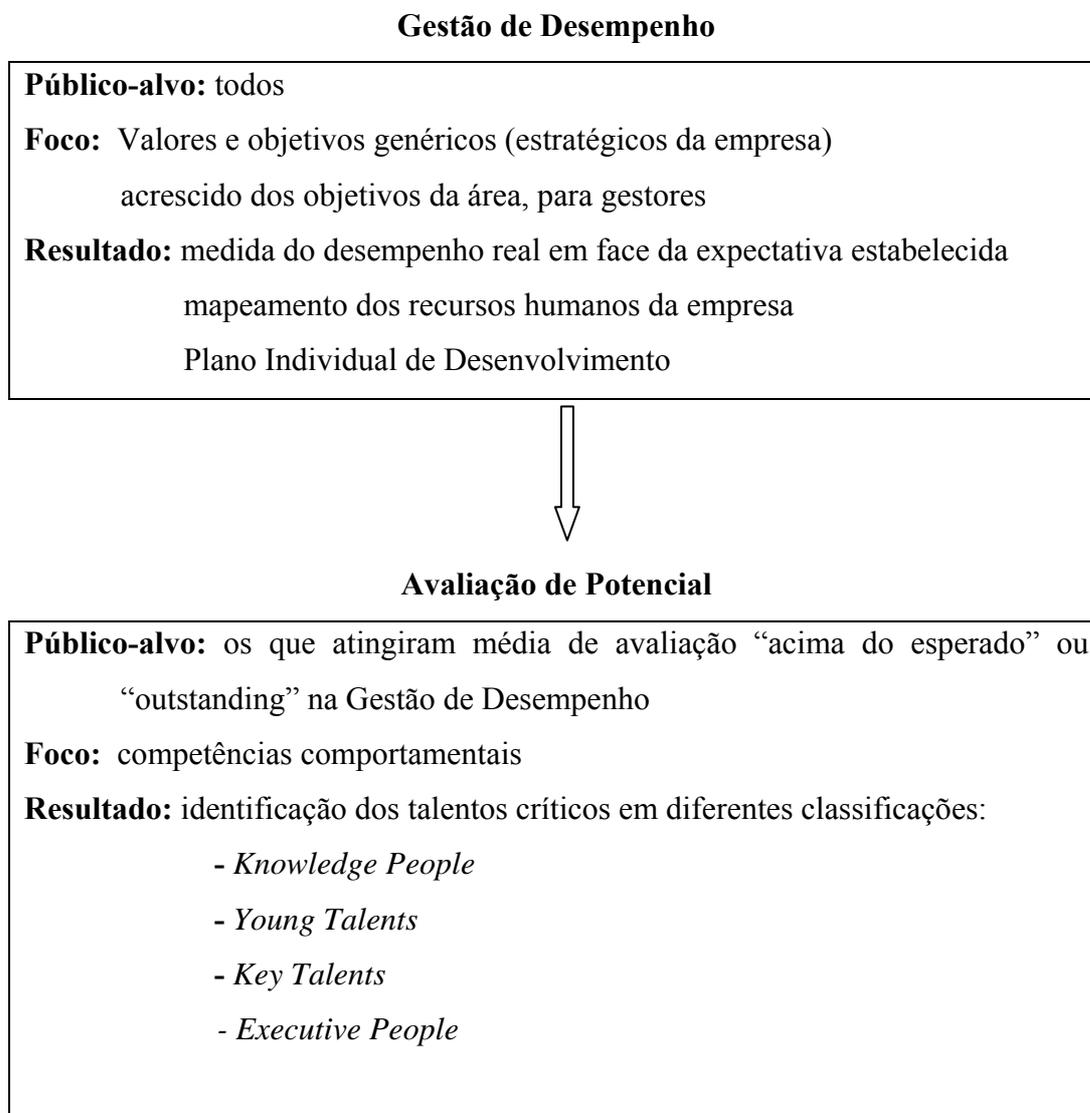


Fonte: Folheto de divulgação da Gestão do Desempenho, p. 4

CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: São vários os níveis e instrumentos de avaliação na TIM, que abrangem desde análise de desempenho demonstrado, identificação das competências possuídas e a serem desenvolvidas até a identificação de potencial. São, portanto, ferramentas distintas, aplicadas em públicos diferentes, conforme a identificação da comunidade a que pertencem.

Como o modelo da TIM é um modelo complexo e sistêmico, é preciso entendê-lo no todo para perceber como as competências descritas para a empresa se coadunam com as etapas do processo. A figura 5.6. apresenta graficamente o fluxo dos mecanismos de avaliação na TIM, conforme entendimento da pesquisadora.

Figura 5.6: **Fluxo de mecanismos de avaliação na TIM**



Todos os funcionários de todos os níveis são submetidos à avaliação de desempenho – o primeiro nível de avaliação. É baseada nos oito valores e nos objetivos estratégicos da empresa que são definidos a cada ano.

Os oito valores da organização – compartilhados em todas as empresas do grupo – são medidos por ações e atitudes que os descrevem. Os valores do grupo são:

- PRO-ATIVIDADE
- TRANSPARÊNCIA
- VELOCIDADE
- EXCELÊNCIA PROFISSIONAL
- FOCO NO CLIENTE
- ESPÍRITO DE EQUIPE
- INOVAÇÃO
- ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Pela forma com que estes valores são descritos no folheto de divulgação, pode-se assemelhar este procedimento de avaliação a uma análise de competências demonstradas, uma vez que os valores estão explicitados por meio de atitudes e comportamentos demonstrados.

Os que ocupam cargo de gestão na TIM, durante o processo de análise de desempenho são avaliados também por meio de uma outra ferramenta que operacionaliza os valores da empresa. Esta operacionalização é realizada por meio de um novo agrupamento em cinco eixos e que são descritos a partir dos resultados esperados no comportamento do gestor em relação a sua equipe, traduzindo “*uma maior amplitude no comprometimento com os resultados da empresa*” (folheto *Development Center*, p. 6). São estes eixos os de:

- FOCO NO CLIENTE
- CRIAÇÃO DE VALOR
- VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS
- GESTÃO DA MUDANÇA
- NETWORKING E INTEGRAÇÃO

Todo o processo da Avaliação de Desempenho na organização inicia por uma auto-avaliação que é repassada ao gestor para confronto com sua visão do avaliado. Após um processo de *feedback* e negociação deverá ser construída uma avaliação consensual final. Há, na documentação preenchida, também um espaço livre para comentários, ou seja um “*Bloco de Notas para anotações sobre suas principais realizações e comportamentos*” (folheto *Gestão do Desempenho*, p. 20).

É norma de que todos os profissionais da TIM tenham acesso às informações de seu próprio desempenho e devam, a partir destas informações, redigir um Plano de Ação para seu desenvolvimento individual, onde indicam a seu gestor e ao RH que ações tomarão para superar os *gaps* ou aprimorar aspectos prioritários indicados na sua avaliação de desempenho. Este Plano não segue um formulário ou estrutura pré-determinada, mas deve ser redigido pelo próprio funcionário após consenso com seu gestor das ações prioritárias. Além disso, ao longo do ano, o profissional é responsável por manter informado seu gestor e o RH sobre o status de suas ações de desenvolvimento.

A partir dos resultados desta avaliação de desempenho, são identificados os que se sobressaíram nos indicadores avaliados. Estes podem ser alvo de uma avaliação de potencial. Assim, os que obtiveram resultados ‘acima do esperado’ ou ‘*outstanding*’ têm potencial e podem ser indicados como possíveis indivíduos de “*know-how* crítico” para a empresa. Estes, então, se o gestor recomendar, poderão ser analisados por meio de um instrumento chamado de **Knowledge Review**. Esta ferramenta informatizada é um questionário acoplado a uma planilha, cujos resultados são produzidos automaticamente, e é aplicada igualmente em todas as empresas do grupo.

Se forem bem pontuados neste instrumento (acima de 50%), estes indivíduos farão parte de uma comunidade denominada de ‘*Knowledge People*’, e -- se consentirem -- serão submetidos a outras análises e avaliações.

“As pessoas que são avaliadas como acima do esperado e outstanding são os níveis mais altos da gestão de desempenho, né? Que têm uma melhor avaliação. A gente questiona o gestor se aquela pessoa pode ser uma “know how” crítico pra empresa. Se o gestor diz que sim, a gente aplica a ferramenta de “Knowledge Review”, que na verdade é um questionário que a gente aplica pro gestor, a gente joga esse resultado numa planilha que é totalmente blindada, fechada, a gente não têm acesso ao calculo dela, veio da Itália, e essa planilha diz pra gente se essa pessoa é ou não, dependendo das respostas percentuais e tudo mais que o gestor faça numa entrevista. Com esse dado a pessoa tendo um potencial, um “know how” crítico, né? Sendo “Knowledge People” que a gente chama, né? E estando com a gestão de desempenho outstanding ou acima do esperado, a gente questiona essa pessoa se ela quer testar o potencial dela de gestão, que é exatamente o Assessment. Então a partir desse ano, a gente esta começando a agir já dessa forma, né?”

Trata-se da etapa do **Assessment** que se constitui de um novo conjunto de passos seqüenciais de avaliação que visam testar o potencial dos profissionais em diversos níveis.

Serão duas camadas de ‘testagem’: a inicial, denominada de ‘pre-work’, que é preliminar e consiste de três passos e a subseqüente, que é o **Assessment**, propriamente dito. Os três passos iniciais compreendem atividades denominadas de: ‘*in-basket*’, questionário biográfico e ‘*critical incidents*’. O ‘*in-basket*’ consiste de uma situação com componentes gerenciais, a ser solucionada considerando aspectos que dizem respeito às questões profissionais técnicas e as gerenciais. Podem ser levantados eventos que demandem uma solução na esfera de construção de carreira e/ou na esfera de gestão de equipes e pessoas. Utilizando um formato tipo resolução de caso, é uma avaliação individual que exige muita concentração, rapidez de raciocínio e habilidade, já que há um material longo a ser digerido para que as soluções sejam apontadas. A situação que o gestor terá a solucionar será sempre uma situação profissional verossímil, mas inédita na sua experiência individual. Esta primeira etapa – simbolicamente chamada de “*in-basket*”, ou seja “caixa de entrada”, já peneira os que estão aptos a prosseguir para as etapas posteriores deste tipo de análise de potencial.

“Foi muito legal, muito legal. A gente teve assim, o pessoal enfim, os funcionários gostaram muito. É na verdade, tem um dia inteiro, é um “pré-work” que a gente chama de “inbasket”, a pessoa já é submetida a um trabalho individual que tem duração de duas horas, que é submetido a uma situação, que é como se ele já fosse um gestor e que tivesse passando um momento na empresa e na carreira, onde ele tivesse que direcionar seus funcionários e direcionar a própria carreira. Esse “inbasket” é corrigido.”

O segundo momento do *pre-work* é o preenchimento de um **questionário biográfico**, que força o funcionário a avaliar seu percurso profissional em termos de sua formação e suas experiências de trabalho nas diferentes funções e organizações em que já atuou. É uma oportunidade de salientar as experiências pessoais e profissionais do analisado, os desafios e oportunidades que já enfrentou. Neste levantamento também são investigadas algumas reações importantes para se definir o perfil de atuação do indivíduo, tais como situações e causas de medo, insegurança, e soluções encontradas para lidar com tais momentos.

O terceiro passo do pré-Assessment, corresponde a resolução de ‘*critical incidents*’. São apontadas situações críticas para análise e sugestões de desfechos possíveis.

“Além do “inbasket”, a gente têm um questionário biográfico que a gente chama, que é uma maneira diferente de ele contar do currículo dele. Experiências que ele já teve, é enfim, oportunidades que ele já passou na vida profissional, mudanças de áreas e tudo mais é o biográfico. E tem um outro que é, ... o “critical incidents”, são situações da sua vida profissional que você expõe. Então alguma situação que você se viu com medo de alguma forma, não deixa de ser como se fosse uma entrevista por escrito, né? E a pessoa coloca, o que é “critical”. Isso tudo a gente chama de “pré-work”. Essa é uma etapa anterior ao “assessment”.”

Aqueles que obtêm pontuações acima de 50% com estas ferramentas do *pré-work* são candidatos à avaliação do *Assessment Center* que se baseia em competências. Caso não superem a média de pontos, mantêm-se na comunidade “**Knowledge People**”. Este resultado é comunicado ao indivíduo pelo representante de recursos humanos e não impede de outras oportunidades e novas avaliações em outros momentos.

No *Assessment*, há três tipos de ferramentas distintas a serem aplicadas, conforme o nível hierárquico do funcionário na empresa. Há uma ferramenta que é mais simples e é aplicada naqueles que estão iniciando sua carreira e têm pouca experiência em gestão (na TIM ou fora dela). São pessoas dos níveis de coordenação ou Analista 3. Os que forem bem sucedidos nesta ferramenta passam a pertencer à comunidade dos ‘*Young Talents*’.

Para o grupo de gerentes, que já têm uma experiência em gestão, liderando equipes, aplica-se uma outra ferramenta que os identificará como ‘*Key Talents*’, no caso de obterem resultado acima da média.

“Assim uma pessoa que está ainda iniciando sua carreira, seu momento de gestão em pessoas, é uma ferramenta um pouco mais simples, com situações um pouco mais... não tão arrojadas, eu diria assim, né?”

Há uma terceira ferramenta, à qual podem ser submetidos os que pertencem ao grupo de gerentes corporativos ou diretoria. Esta, denominada de *Individual Assessment*, é composta de um conjunto de instrumentos, aplicados individualmente, por meio de uma série de situações proporcionadas pela consultoria italiana que é designada para este fim e que realiza o mesmo tipo de avaliação em todas as empresas do grupo, internacionalmente. É um programa de dia inteiro que expõe o avaliado a diferentes situações, de modo a poder examinar seu potencial em diversos campos de atuação. Os resultados podem ser

indicadores de potencial para assumir outras funções na própria TIM Brasil, nas diferentes regiões de atuação, ou em outras empresas do grupo pelo mundo.

“Nesse caso, a gente traz uma consultoria de fora, uma consultoria italiana, que aplicou mesmo na Itália, e que vêm os consultores aplicar aqui no Brasil. Esse, no caso, tem duração de um dia só. Começa 8 da manhã e vai até o final do dia, mas assim, o dia inteiro de exercícios, de debate com a consultoria, de apresentações, de exposições mesmo da pessoa frente às situações diferenciadas, né?”

Este enquadramento nestas ‘comunidades’ não significa promoções automáticas, mas potencialidades que os candidatos apresentam e recursos que podem ser deslocados para novos desafios e oportunidades.

Os instrumentos do *Assessment Center* aplicados para apontar *Young* ou *Key Talents* são, então, baseados nas 21 competências que foram definidas na empresa-mãe italiana. Estas competências são avaliadas em 5 ‘grades’, ou seja 5 níveis que medem o grau de entrega. Estes graus se distribuem, numericamente, entre 0 e 5, podendo ser atribuído o grau inteiro ou meio. Assim, do zero – que representa uma competência não-observada no avaliado – até a pontuação máxima, cinco, há 11 estágios avaliativos.

“a gente consegue avaliar as vinte e uma competências e cada competência a gente têm cinco “grades”, né? Onde o ‘um’ é a contra-competência – não existir aquela competência na pessoa, o dois já começa, a gente tem um e meio, dois, dois e meio, três, três e meio e assim por diante até cinco, onde a gente consegue fazer então, digamos, um mapa da pessoa e, aí montar então um plano de desenvolvimento individual.”

“E são vinte e uma competências que a gente dá certos “grades” dentro de cada uma delas onde a gente consegue avaliar um funcionário em uma série de, eu não diria exercícios, mas em uma série de formas né? De maneiras de conseguir identificar o potencial das pessoas, seria mais por esse lado. Ta?”

A TIM define competências como

“qualidade e características humanas derivadas de atitudes, habilidades, orientações, motivações etc, que tornam possível a expressão de comportamentos e ações úteis e eficazes para a Empresa” (folheto Avaliação de Potencial, p. 7).

O modelo da TIM – dentro do projeto do **Assessment Center** -- se constitui de 21 competências que embasam as ferramentas utilizadas com os gestores. São distribuídas em cinco grupos na forma apresentada na Figura 5.7.

Figura 5.7: **Competências da TIM**

<i>GRUPOS</i>	<i>COMPETÊNCIAS</i>
CAPACIDADES DE BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizado ▪ Estabilidade Emocional
CAPACIDADES DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão de Conjunto ▪ Pragmatismo ▪ Análise e Aprofundamento ▪ Abertura Mental ▪ Inovação ▪ Visão Estratégica
CAPACIDADES REALIZATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otimização de Custos e Benefícios ▪ Iniciativa ▪ Programação e Organização ▪ Decisão ▪ Energia Realizadora
CAPACIDADES DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança ▪ Delegação ▪ Motivação e Desenvolvimento dos Recursos ▪ Coordenação
CAPACIDADES RELACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação e Persuasão ▪ Colaboração e Integração ▪ Negociação e Administração do Conflito ▪ Inteligência Social

Cada uma destas competências é descrita através da caracterização concreta de ações que explicitam o seu sentido.

SENSIBILIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO: Não houve, aparentemente, uma preocupação com a sensibilização dos profissionais de todas as camadas da TIM Brasil para a implantação do projeto. Pode-se deduzir que, a empresa sendo nova no país, a implementação de ações corporativas fazem parte do dia-a-dia de sua estruturação.

Agrega-se também o fato de que os procedimentos foram sendo implantados em camadas e alguns somente atingiram grupos pequenos – o que dispensaria uma ampla divulgação.

Na entrevista, não foi abordada qualquer iniciativa ou estratégia de comunicação quanto à implantação do modelo de avaliação. Existem vários folhetos de explicação de diferentes etapas do complexo sistema de avaliação de desempenho e potencial que a TIM possui, mas estes materiais também não apresentam relações claras entre si, nem descortinam todas as partes do sistema com uma visão conjunta e agregadora dos procedimentos.

Embora sejam claras as vantagens para os profissionais que se submetem aos processos de avaliação de potencial que a TIM oferece, o foco do setor de RH parece ser muito mais na contribuição que os resultados advindos desta aplicação possam trazer para a organização. A omissão de estratégias que captem o interesse dos que seriam envolvidos pelas análises de potencial leva à interpretação de que não é preciso atrair os profissionais, nem suscitar sua disponibilidade interna para estes processos de gestão de pessoas.

INTERRELAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: A TIM possui toda uma rede complexa de instrumentos de avaliação, que partem da Gestão de Desempenho que é realizada anualmente e desembocam tanto na elaboração de planos de desenvolvimento, quanto em indicações para subseqüentes avaliações que possam revelar o potencial de determinados indivíduos para caminhos futuros em termos de carreira.

Fica claro pelo sistema complexo de avaliação da TIM que há entrelaçamento entre ações de desenvolvimento, treinamento, remuneração e realocação interna. Porém, ao descrever o sistema todo, não foram mencionadas estratégias para recrutamento ou seleção de candidatos externos que se utilizassem de parte dos mecanismos propostos para a avaliação dos que já fazem parte da empresa.

Os pontos fortes do projeto da TIM são a retenção e o desenvolvimento dos talentos desvendados e isto se comprova na seqüência do ferramental de análise de potencial. Há uma nítida preocupação em tirar o melhor de cada indivíduo e fazê-lo produzir a sua capacidade máxima. Sem dúvida, percorrer este caminho agrega valor para a organização na medida em que esta usufrui dos seus recursos em toda extensão. Mas também traz benefícios para o indivíduo, pois valoriza suas características, promove oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

“Tudo têm validade natural de dois anos, e é assim que a gente divide as nossas comunidades, que a gente chama. São as pessoas que têm um “know-how” crítico a gente chama de “knowledge people”, “Key talents” são as pessoas de nível gerencial, que são potenciais no “assessment”. “Young talents” são as pessoas de nível de analista e coordenação, que são potenciais no “assessment”. E “executive talents” que são os gerentes corporativos, executivos e diretores que forem identificados como potenciais.”

“É uma avaliação de potencial ... Não, não [é um trampolim]. Hierarquicamente não avança não, não tem nada a ver. É uma avaliação de potencial pra analisar o potencial daquela pessoa de gestão. Que isso depois venha a colaborar pra uma análise de uma promoção, de uma transferência, sem dúvida, é a ferramenta que eu utilizo. É uma das ferramentas que eu analiso, na verdade, pra esse tipo de coisa. Mas, não que a pessoa seja um potencial de gestão ou vá ter uma promoção... [...]Então, aí isso tudo pesa no momento de uma decisão. Mas não porque a pessoa entra numa comunidade que é prometido pra ela uma promoção, algum desafio maior. ”

Os resultados das diferentes avaliações, isto é avaliação de desempenho, dos instrumentos de **Assessment** e de classificação em **Knowledge People**, são utilizados para definir os planos de treinamento que serão disponibilizados pela TIM, seja por meio de oficinas, cursos ou programas *in-house*, seja em forma de matrículas em instituições ou escolas recomendadas. Dependendo das necessidades apontadas, poderão ser cursos com foco gerencial, comercial ou técnico. Certamente, o fato de um funcionário estar classificado em uma determinada comunidade (*Young Talent*, *Key Talent*, ou *Executive Talent*) poderá ser indicativo do tipo de desenvolvimento no qual deverá haver investimento.

É interessante notar que estas classificações em comunidades não são rótulos que as pessoas carregam. São categorias abstratas, nas quais as pessoas são inseridas, até certo ponto, temporariamente – ou seja, até a próxima avaliação quando podem, ou não, ser novamente apontadas como tal ou identificadas como elementos de outra classificação.

“Entrevistadora: Então, essa comunidade é meramente uma classificação abstrata?

“Entrevistada: Exatamente. E as pessoas geralmente nem sabem delas. [...] Essa comunidade não é divulgada, quem é do “Knowledge people”, quem é “Young talent”, quem é “Executive talent”, ninguém sabe, então esse é um instrumento para o Recursos Humanos. Assim não é nada confidencial, não é nada que a gente não possa contar, dizer. Acredito até que no ano que vem a gente esteja fazendo uma divulgação disso até pra explicar melhor porque alguns têm certos desenvolvimentos e treinamentos, e outros não; isso é né, a transparência é um grande valor da TIM. Então explicar isso pra população,

pros funcionários é importante. Mas ninguém tá ali: Você é da comunidade tal, você é da tal, eu não vou te contratar... Exatamente, não tem um broche na roupa de cada um dizendo qual a comunidade, nem a gente quer que tenha, né? As comunidades são mutantes, o tempo todo você está sendo sujeito novamente a ser avaliado, se continua na comunidade ou não, e não é por isso que você deixa de ser importante...”

PERIODICIDADE: A periodicidade da avaliação englobada na gestão de desempenho e que se baseia nas competências é anual. Este instrumento é aplicado a todos os funcionários e serve de base para a utilização de outras ferramentas e para o encaminhamento de determinados funcionários para outros processos e procedimentos de verificação de habilidades, desempenho e potencial.

Os profissionais classificados no grupo de **Knowledge People** e que foram contemplados com um Plano de Desenvolvimento, tendo em vista seus resultados acima da média nos diferentes instrumentos, têm o prazo de dois anos para investir nos *gaps* ou pontos de melhoria apontados e acordados. A orientação é de que no primeiro ano o profissional se concentraria em desenvolver três dos aspectos salientados e os outros três seriam enfocados no ano seguinte. Após estes dois anos, se o resultado da avaliação de desempenho fosse novamente na faixa superior, o profissional seria submetido a nova rodada de instrumentos do **Assessment**.

INSTRUMENTOS: As diferentes ferramentas que a TIM utiliza nas etapas de avaliações têm características diferentes. Inicialmente, os instrumentos utilizados para a Gestão de Desempenho são baseados no sistema informatizado. Outras ferramentas não são disponibilizadas desta forma, mas são aplicadas em momentos específicos, por meio de materiais diversos em forma de oficinas, entrevistas, testagens ou questionários.

Os funcionários que obtiveram resultados classificados como ‘médio-alto’, ‘bom’ e ‘destacado’ na Gestão de Desempenho e que foram submetidos às etapas de **Assessment**, de acordo com os critérios descritos anteriormente, compõem o grupo das pessoas consideradas como potenciais para a TIM e constroem um Plano Individual de Desenvolvimento, disponibilizado no portal de modo que haja acompanhamento contínuo pelo gestor e atualização das ações já empreendidas pelo próprio.

“Aí a gente aplicou, teve o resultado, teve uma régua, e nessa régua os que, digamos assim, que estejam acima do esperado, não perdão, estejam médio-alto, bom e destacado, como as pessoas que a gente considera como potenciais. E são essas pessoas então, todos ganham o plano de desenvolvimento pessoal, tá? Mas, são essas pessoas que estão mais elegíveis, né? Com uma facilidade muito maior aos programas todo de treinamento, catalogo de curso e tudo mais que a gente têm.”

FEEDBACK: O material que a TIM distribuiu entre seus funcionários descreve de forma explícita o que o feedback representa. Salienta suas características objetivas (“*não são dadas ‘opiniões’ sobre o valor da pessoa*”) e a pormenorização que se busca na ferramenta utilizada pela empresa (“*nem avaliações sintéticas do conjunto de seu potencial, e sim uma descrição analítica de todo o perfil de capacidades observadas*”).

O *feedback* fica valorizado no projeto da TIM, na medida em que é a partir dele que se gera o Plano de Desenvolvimento Individual onde são definidas as áreas de melhoria que irão ser alvo de ações de desenvolvimento “*que possam rapidamente ser aprimoradas*”. O gestor é co-responsável pelas melhorias, na medida em que se salienta que “*É importante compartilhar este plano com o próprio gestor, uma vez que só ele poderá possibilitar concretamente oportunidades de melhoria*”. Portanto, cabe ao gestor não só colaborar para distinguir as áreas focais de aprimoramento de cada um de sua equipe, em função das necessidades da empresa e do perfil individual de cada um, mas também viabilizar os esforços de desenvolvimento.

RESULTADOS: O planejamento de treinamento é elaborado a partir de vários aspectos. A partir da avaliação de desempenho, podem ser apontados as lacunas que precisam ser superadas e poderiam ser supridas com diferentes modalidades de desenvolvimento, sejam cursos, treinamentos *on-the-job*, estágios, ou outras modalidades. Projetos de desenvolvimento devem ser construídos e monitorados por cada funcionário, cabendo a cada um buscar as formas e mecanismos que melhor ajudarão a atingir o seu desenvolvimento. Na orientação do projeto de gestão de competências da TIM cada avaliado deverá se concentrar em 3 pontos essenciais para seu desenvolvimento.

“Ao final desta etapa, o funcionário deverá:

- ter elaborado um plano de desenvolvimento para três comportamentos críticos para o desenvolvimento no cargo atual e futuros;
- ter clareza das ações de desenvolvimento e dos envolvidos nas suas realizações.”

(folheto “*Gestão de Desempenho*”, p. 17)

PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE: Com exceção dos comentários feitos sobre a receptividade positiva do *Assessment*, não houve na entrevista indicativos das reações dos avaliados.

O *Assessment* foi, segundo os comentários da entrevistada, muito bem aceito pelos que dele participaram. Não só se sentiram prestigiados, mas também perceberam a importância daquele instrumento para a vida deles dentro e fora da empresa.

EFETIVIDADE: Certamente todo o processo avaliativo que engloba a gestão do desempenho e os demais procedimentos de análise de potencial, estão plenamente integrados no funcionamento da TIM-Brasil. São instrumentos de classificação dos profissionais, não só em termos do resultado das atuações, mas também em termos de grupos de talentos que se mostram essenciais para o alcance das metas da empresa e para os processos de adaptação da empresa às condições reais e mutantes do mercado brasileiro. Os mecanismos que possibilitam inventariar os talentos existentes na empresa podem ser muito valiosos na acirrada competição do segmento de telecomunicações.

No tocante à etapa da Gestão de Desempenho, é preciso salientar que a ligação direta deste procedimento de avaliação com os valores da empresa e com os objetivos genéricos definidos para o ano, tende a criar uma interação entre a atuação dos funcionários e evolução da empresa para atingir suas metas.

Como o modelo da TIM engloba outras etapas e tem uma configuração sistêmica, há que se notar que esta complexidade é, por um lado, uma força pela sua riqueza de instrumentos, diferenciação de focos e pormenorização de formas de avaliar. Por outro lado, é também uma fraqueza, na medida em que pulveriza as formas de avaliação, configura diferentes grupos e classificações, quase que criando ‘castas sociais’. Mesmo que estas classificações não sejam reveladas na fase atual do projeto, elas sectarizam os profissionais talentosos da empresa,

tornando uns mais “valorizados” aos olhos da alta-gerência ou de membros da equipe de RH. Ressalte-se que os materiais de comunicação dos processos de avaliação apresentam o mesmo gráfico em que estes ‘grupos especiais’ estão apontados – o triângulo representativo de todos profissionais da empresa, formando uma pirâmide. Não despertará nos corpo de funcionários a curiosidade de saber quem está ou não naqueles nichos?

Esta complexidade pode, portanto, ser um elemento desagregador na empresa, na medida em que compartimenta o corpo de funcionários em diferentes classificações.

FOLLOW-UP DO PROJETO: Em termos das necessidades de melhoria, foram apontadas somente pequenas questões no nível operacional. A primeiro destes pontos de aprimoramento do sistema foi a implantação de um mecanismo que possibilitasse manter o registro da auto-avaliação. Haveria um meio de verificar os pontos de negociação da avaliação, comparando-se a auto-avaliação como foi apresentada inicialmente com a versão final que serve de base para futuros procedimentos. Este aspecto é relevante, do ponto de vista da gestão de recursos humanos, na medida em que pode gerar ações de esclarecimento ou mesmo de treinamento para que os indicadores de avaliação sejam melhor entendidos e / ou sejam desenvolvidas atitudes mais neutras na realização das avaliações.

O outro ponto de melhoria levantado é relativo ao funcionamento do sistema informatizado. Alguns aspectos de TI precisam ser acertados para que o sistema opere de forma a ser mais amigável e produza menor número de intercorrências no funcionamento dos equipamentos e softwares.

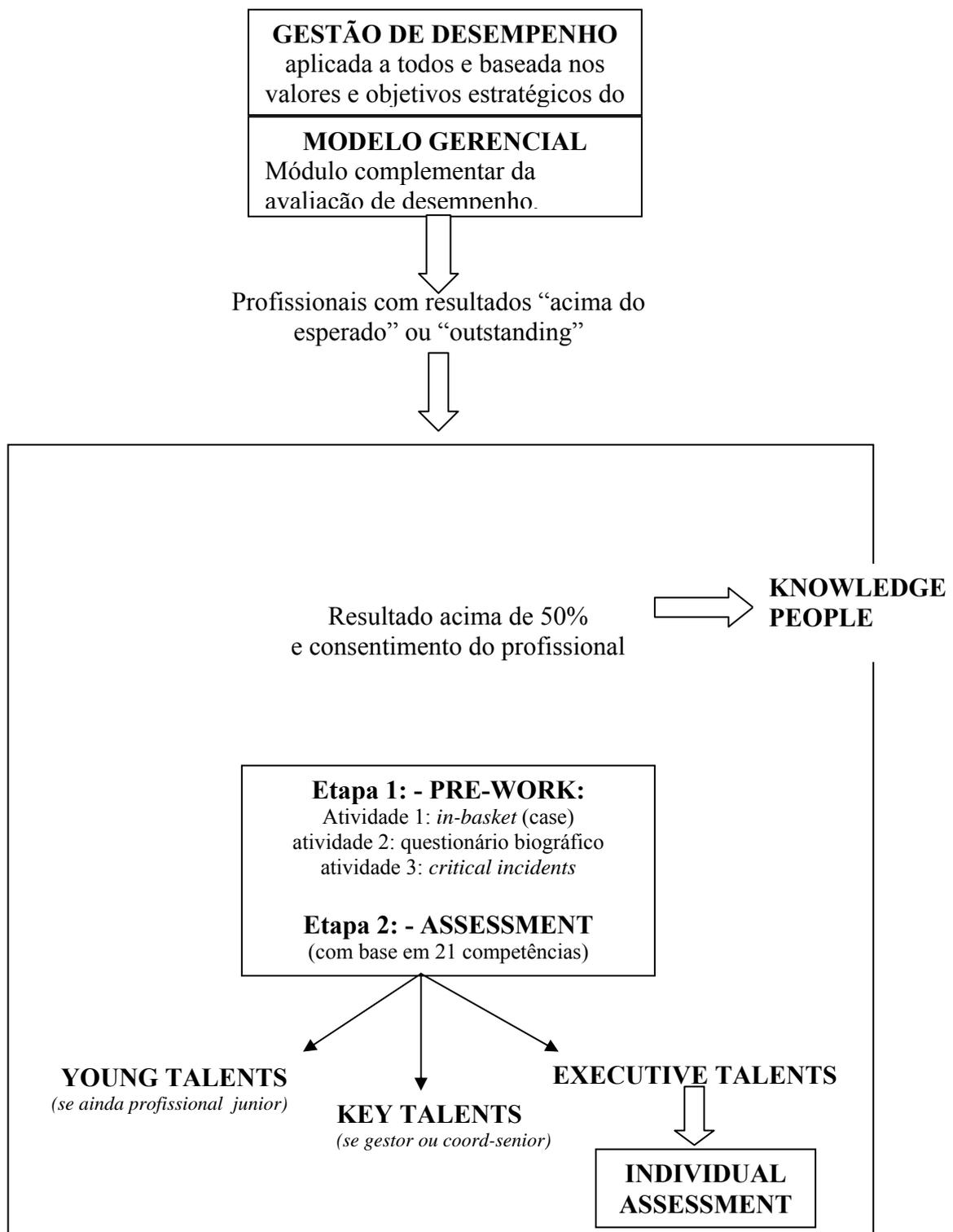
Não foram assinaladas questões de conteúdo ou de estratégia que deveriam ser re-elaboradas. Talvez por ser um modelo importado e não haver autonomia da empresa brasileira em incorporar modificações no projeto, não tenha havido a preocupação em fazer (ou de revelar à entrevistadora) uma avaliação mais aprofundada de seu funcionamento, nem de apontar necessidades.

A falta de autonomia do RH da TIM-Brasil em construir o projeto e preparar a sua aplicação revelou-se, para a entrevistadora, pela forma em que o projeto foi apresentado – um ‘pacote’ cheio de caixinhas de surpresas em que se descreve as partes, mas não se explicita do todo. Os folhetos entregues descrevem

também processos de forma estanque sem que haja menção clara ao conjunto de etapas ou instrumentos.

A complexidade do sistema de gestão de pessoas da TIM foi retratada na figura 5.8, com o intuito de explicitar visualmente as trajetórias possíveis.

Figura 5.8: **Configuração do Modelo de Avaliação da TIM-BRASIL**



5.2.4

A Bússola da TELEMAR - OI

PLANEJAMENTO E INÍCIO: Os primórdios do projeto Análise do Desempenho 360 da TELEMAR datam de 2002, quando aconteceram reuniões de alinhamento entre o Presidente da empresa e os gestores (corpo de gerentes de todas as áreas). A largada da implementação do projeto, em 2004, foi marcada com um discurso do Presidente da empresa apresentando o projeto, divulgando o calendário inicial e as expectativas da empresa com o projeto. Eram 1200 executivos, grande parte dos quais estavam reunidos em um auditório e os demais estavam assistindo, através do sistema de vídeo-conferência, uma transmissão para outras regiões onde a empresa estava sediada.

O ano de implementação foi também o ano de re-estruturação da companhia, em que as empresas TELEMAR e OI, que antes tinham equipes separadas, passam a se fundir em um só conjunto de colaboradores e gestores. É claro que resultou em um redesenho da companhia e um enxugamento de quadros.

OBJETIVO: O objetivo definido para o projeto, conforme explicitado no Manual do Gestor, é *‘identificar profissionais de alto potencial, oferecer oportunidades, formar sucessores e administrar carreiras’* (p.3). O foco está na melhoria do profissional enfatizando os benefícios que ele tem a receber e também promovendo *‘a interligação entre resultados individuais e organizacionais’* (p.3).

Como efeito colateral, o documento expressa a influência sobre o ambiente de trabalho, tornando-o *‘empolgante e desafiador, com objetivos claros e com a prática dos valores organizacionais do dia-a-dia’* (p.3).

MOTIVAÇÃO: Percebe-se que a grande motivação da implantação do projeto foi a de recensear os funcionários e apurar os que estavam trazendo contribuição à empresa ou que poderiam vir a fazê-lo. Como finalidade subjacente, o projeto iria colaborar para que se re-alinhasse a empresa, reestruturando alguns cargos e selecionando as pessoas que seriam mais adequadas ao perfil mais agressivo que a empresa buscava consolidar. Havia ainda a necessidade de efetivamente conjugar

as duas empresas – TELEMAR e OI – o que trazia a premência de enxugar a duplicidade de cargos.

É interessante comentar que, pouco depois da primeira implementação da análise de desempenho por competências, houve uma drástica redução do quadro de gestores (os que ocupavam posições de liderança de equipes), caindo o efetivo de 1200 em 2004 para cerca de 600 em 2005. Esta motivação, no entanto, não foi assim explicitada no material de divulgação, nem nas entrevistas. Mas, o enxugamento dos quadros executivos e a implantação do modelo de análise de desempenho convergiram.

ABRANGÊNCIA INICIAL: O projeto desenvolvido pela TELEMAR-OI abrangeu todos os executivos da empresa. Nesta época, a empresa tinha quase 10 mil funcionários, dos quais cerca de 8000 pertenciam à TELEMAR e 1000 à OI. Deste total, 1200 ocupavam cargos de nível executivo, ou seja, coordenadores, gerentes, diretores ou superintendentes. Para estes em cargos executivos, a proposta previa a metodologia de avaliação 360°, já na primeira rodada de aplicação.

Os funcionários em função executiva foram avaliados em termos de metas globais e metas individuais, de modo que o resultado espelhasse indicadores que desembocariam em uma definição de bônus anual. A organização buscou, como estratégia de *lock-in* de sua competência interna, a compensação com bônus agressivo, superior a de outros concorrentes.

FORMA DE ELABORAÇÃO: O projeto foi elaborado dentro de uma perspectiva participativa, desde os primeiros passos. Em 2002 foram feitas reuniões de alinhamento entre a presidência e o corpo de executivos, pensando em como envolver todos os gestores no processo de construção das competências.

O foco inicial foi alinhar a análise de competências à avaliação de desempenho e aos valores da empresa. Ciente da complexidade da implantação desta proposta, a direção da empresa tinha uma preocupação em garantir a capacitação e treinamento dos executivos para liderarem o processo. Então, o projeto abrangia não só a elaboração do quadro de competências e a construção de um sistema que gerenciasse o processo, mas também vários projetos acoplados

que garantissem a formação dos executivos nos conceitos e procedimentos da gestão de competências.

Com o suporte teórico-prático de uma empresa de consultoria, a TELEMAR-OI definiu o conjunto de competências esperadas. Foi um processo semi-participativo que contou com a contribuição dos executivos para que as competências refletissem o perfil desejado para a empresa. Por esta razão, as competências foram definidas a partir dos valores da empresa que haviam sido fixados anteriormente pelo grupo de acionistas com a presidência.

“[fizemos uma] reunião de alinhamento com presidente e diretores para chegar às competências, de forma que todos estivessem participando da construção das competências. Não adianta ‘enfiar goela abaixo o script de competências... sem que estes gestores tenham vestido a camisa para atuar desta forma.’”

O projeto acoplado de desenvolvimento e treinamento continuado para os líderes foi denominado de ACADEMIA DE LIDERANÇA. Este projeto englobou vários processos de capacitação e também teve a assessoria da consultoria contratada.

A primeira forma de capacitação para aplicação do modelo 360° de ANALISE DE DESEMPENHO desenhada para a TELEMAR-OI abrangia três módulos conjugados em um projeto denominado ‘PBCL – Programa Básico de Competências de Liderança’. Este projeto previa um treinamento dos líderes para que compreendessem, internalizassem e desenvolvessem as competências essenciais ao executivo da empresa.– As competências foram conjugadas em ‘gomos’ e cada um dos módulos do programa PBCL ressaltava um conjunto das competências, ou seja:

- **PBCL I – Programa Básico de Competências de Liderança I** – tinha foco no “eu”. É a análise de cada gestor de seu próprio desempenho e desenvolvimento.
- **PBCL II** -- focalizava as competências relacionadas aos processos corporativos;
- **PBCL III** -- trabalhava as competências voltadas para as questões mais estratégicas. Esta é a fase do foco no mercado e na competitividade da empresa frente aos demais *players* do seu setor.

Com atuação em uma arena extremamente dinâmica – não só em termos de desenvolvimento tecnológico, mas também em termos de movimentos organizacionais (com fusões e aquisições de empresas do setor, em âmbito nacional ou internacional) -- a TELEMAR-OI mostrou a preocupação em alinhar suas competências internas e investir cada vez mais nelas, buscando seu aperfeiçoamento e ‘esgotamento’ contínuo, frente à situação do mercado.

SENSIBILIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO: A empresa tinha a consciência da importância do projeto em toda a sua extensão. Programou como uma de suas primeiras atividades de sensibilização uma apresentação do Presidente da empresa a todos os líderes da empresa em que ele mostrava que já tinha sido o primeiro a se submeter e experimentar o processo da avaliação 360°. Falou de sua experiência, como realizou as avaliações do grupo de líderes diretamente relacionados a ele e de como foi receber também a avaliação deles sobre seu desempenho. Anunciou o cronograma de implementação e quais as expectativas que estavam embutidas no projeto.

“...esse start-up era o presidente da empresa fazendo uma apresentação de quando ia começar a análise 360, e do que que ele esperava desses executivos. E ele colocou claramente: ‘eu fiz dos meus diretos’. Começamos por eles, né? A gente até brinca que foi meio kamikase porque, ao invés da gente começar dos coordenadores pra cima, a gente começou do presidente pra baixo. Então, a gente começou com a análise 360 do Ronaldo, com esses (executivos) diretos dele e depois a gente foi baixando, pros outros gerentes e tal.”

Além do treinamento aos líderes, a TELEMAR-OI teve a preocupação de preparar todos os seus colaboradores. Para que os conceitos de competência e avaliação de desempenho fossem compreendidos por todos, a empresa contou com um conjunto de, aproximadamente, 70 pessoas como multiplicadores. Este grupo continha pessoal de Recursos Humanos e gestores que haviam se prontificado a atuar nesta atividade. Foram responsáveis por reproduzir em turmas de, em média, 30 pessoas os conceitos e procedimentos a serem seguidos na implantação da avaliação de controle de desenvolvimento de competências. Estas turmas ocorreram em localidades espalhadas pelas regiões do Brasil onde a TELEMAR-OI atua, sempre lideradas por uma dupla de multiplicadores -- um representante do RH da empresa e outro gestor.

INSTRUMENTOS: O projeto de ANÁLISE DE DESEMPENHO da TELEMAR-OI prevê instrumentos e processos de análises ligeiramente diferenciados para líderes e demais colaboradores. O programa para os líderes está calcado na avaliação global, usando a metodologia 360°, sendo composta de um conjunto com as seguintes avaliações: auto-avaliação, avaliação do superior imediato, dos subordinados e dos pares e clientes internos.

Os instrumentos foram incorporados dentro de um sistema informatizado cunhado de CAPE, elaborado por uma empresa contratada, que permite realizar as avaliações *online* e fazer o acompanhamento de todas as etapas.

Após terem participado dos cursos PBCL I a III, os executivos poderiam atuar como orientadores do processo e multiplicadores dos conceitos e benefícios do projeto frente a sua equipe.

O sistema CAPE é um portal integrado que dá acesso a:

- instrumentos de avaliação
- vídeos instrucionais
- mensagens corporativas
- textos de orientação
- o Plano de Desenvolvimento Individual
- relatórios de avaliação

PERIODICIDADE: Os ciclos de avaliação na TELEMAR/OI são anuais, iniciando – a partir da segunda rodada – com a contratação de metas em função dos resultados da Análise de Desempenho anterior.

Há previsão para uma contínua alimentação do processo, evitando-se etapas estanques ocorrendo em momentos agendados. O sistema de acompanhamento fica aberto constantemente para receber *feedbacks* e há um estímulo para que os líderes realmente exercitem procedimentos de avaliação contínua, *coaching* e redesenho dos planos de desenvolvimento individual.

CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: Foram definidas 10 competências descritas por meio de caracterizações de comportamentos observáveis. Para cada uma das competências, cerca de 5 comportamentos foram arrolados para serem aferidos dentro de uma escala de 4 graus avaliativos e incluindo a indicação de ‘não observável’. Os demais indicadores da escala

representam as categorias de ‘não atende’, ‘atende parcialmente’, ‘atende’ e ‘supera’.

Foram adotadas as seguintes competências para análise dos líderes:

- Cultivador de valores
- Catalisador de mudanças
- Comunicador
- Gestor de gente
- Mobilizador
- Gestor de clientes
- Gestor de processos
- Gerador de resultados
- Estrategista
- Alavancador de negócios

A avaliação do setor de Recursos Humanos é de que instrumento, como foi aplicado na primeira implementação, ficou cansativo por ser extenso e complexo. Como meta de melhoria do programa pretenderam enxugar um pouco para a implementação seguinte.

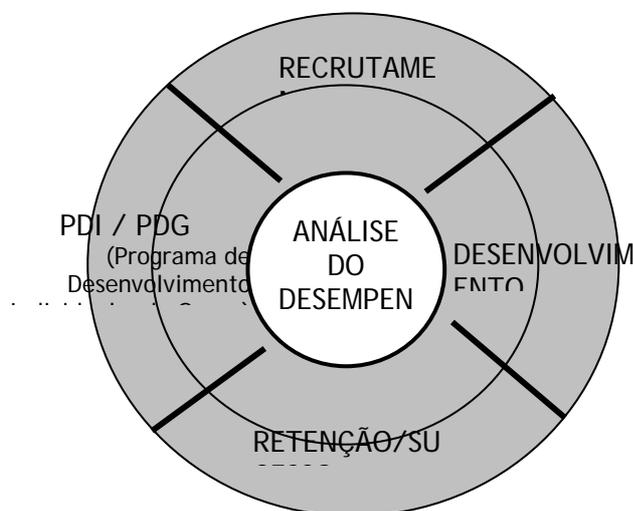
Para a realização das perspectivas da metodologia 360°, cada executivo respondia a sua auto-avaliação, era avaliado pelo seu chefe e, ainda, escolhia seus seis outros avaliadores: dois pares (não restritos à sua área e poderia incluir pares de mesmo nível hierárquico nas demais empresas do grupo); dois clientes internos (de qualquer nível, desde que em cargo de gestão) e dois subordinados. Para evitar tendenciosidades nestas escolhas, o chefe imediato poderia substituir até 50% das escolhas, em cada categoria. Também o sistema tinha uma previsão para não permitir que se concentrasse um número grande de avaliações em um só funcionário. Assim, o sistema iria redirecionar para outros funcionários quando o escolhido já tivesse sido apontado por outros gestores como avaliador. Prevalciam as escolhas que chegassem primeiro ao sistema. Todo o processo de avaliação 360° levou dois meses para ser concluído na primeira implementação.

INTERRELAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: O modelo construído interliga vários processos de Recursos Humanos, em especial treinamento e desenvolvimento.

‘A análise do desempenho está interligada com outros processos de gestão de gente e subsidiará ações de desenvolvimento e treinamento, em nível individual e de equipe, de preparação de sucessores, bem como de retenção’ (*Manual do Gestor*, p.7)

Além da referência explícita no texto, o manual apresenta um desenho representativo da matriz circular, figurando a Análise de Desempenho no núcleo central e ao seu redor um grande círculo, demarcado em fatias, com os setores de Recrutamento, Desenvolvimento, Retenção/Sucessão e PDI/PDG (Programa de Desenvolvimento Individual e de Grupo). A representação circular demonstra a visão cíclica e contínua dos processos do setor que lida com o capital humano da empresa. A Figura 5.9 reproduz o desenho.

Figura 5.9: **Processo de Análise de Desempenho na TELEMAR-OI**



Fonte: *Manual do Gestor*, p. 7

O programa desenvolvido na TELEMAR-OI integra os processos de RH direcionando o desenvolvimento do indivíduo tanto em sua atuação na empresa como em sua projeção de vida.

ALINHAMENTO COM A GESTÃO: Constatam-se referências claras à integração entre o projeto de Análise de Desempenho com as estratégias empresariais. Estas relações estão explicitadas no Manual do Gestor em vários trechos:

‘favorece o estabelecimento dessa excelência, capaz de nos diferenciar dos concorrentes’(p. 3)

‘é uma ferramenta de gestão que promove a interligação entre os resultados individuais e os organizacionais’(p.3)

‘ocorre em ciclos com duração de um ano, relacionado ao ciclo do negócio’ (p.5)

‘as metas individuais, alinhadas à estratégia da organização, e as competências dos líderes nortearão a análise do desempenho, garantindo foco em resultados, prática dos valores e do modelo de gestão do Grupo Telemar no dia-a-dia das empresas’(p.5)

A partir dos materiais e descrições do projeto, está demonstrado haver uma preocupação explícita ao alinhamento com a gestão da organização. Este alinhamento está expresso no elo estabelecido entre a análise de desempenho dos profissionais TELEMAR-OI e o **ciclo do negócio, a prática dos valores, o modelo de gestão da empresa, os resultados organizacionais.**

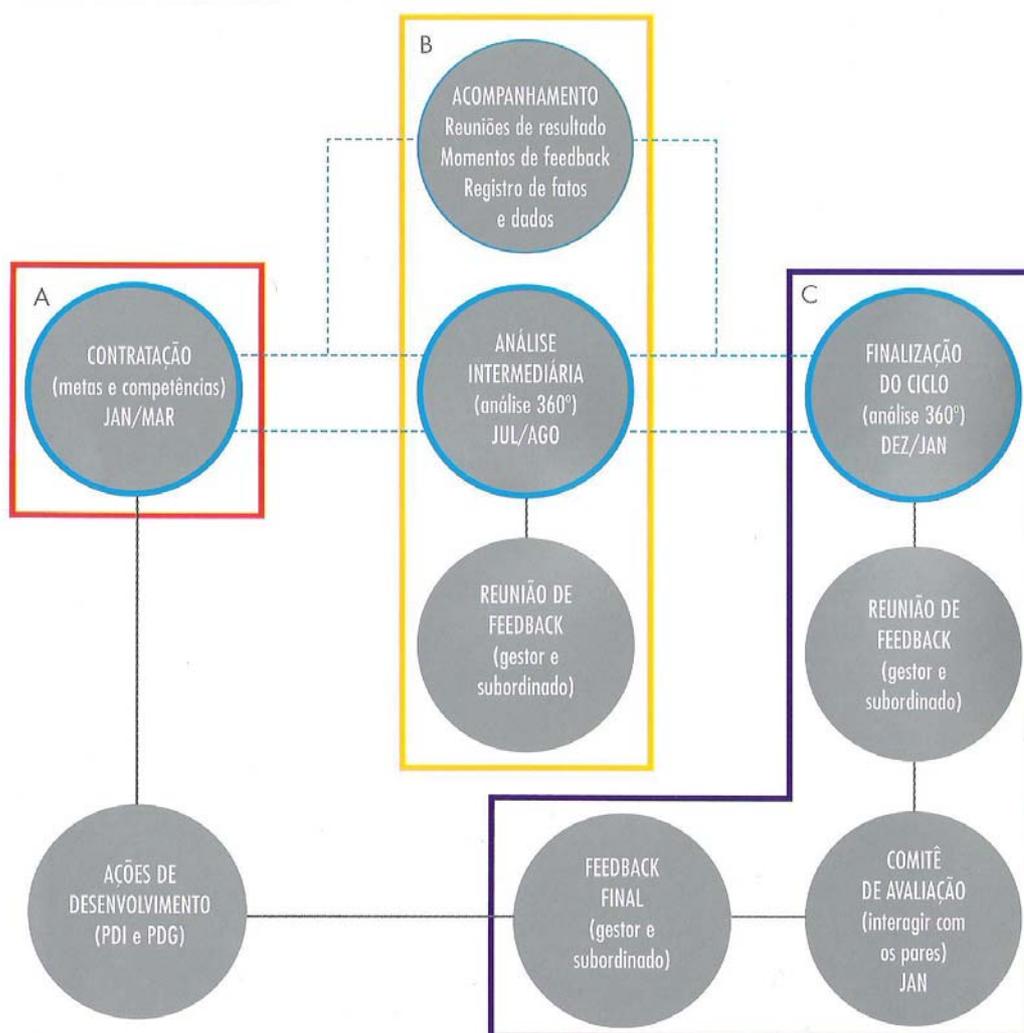
É de se realçar, ainda, uma característica muito interessante deste modelo que é o estabelecimento de metas de grupo, i.e. metas comuns à equipe de gestores de uma mesma área e metas comuns a toda a organização. Esta busca de uniformidade no foco de melhoria pode ser considerada mais um indicador do alinhamento entre o modelo de gestão de competências adotado no Grupo Telemar e a definição e gestão das estratégias organizacionais.

Em vários momentos da entrevista, pôde-se observar uma preocupação com os resultados da empresa no mercado brasileiro, com suas estratégias de concorrência no cenário mutável e competitivo. No momento, havia uma grande preocupação com a possível junção da EMBRATEL com a CLARO, o que poderia vir a representar uma concorrência acirrada em pacotes de serviços de telefonia fixa acoplada à móvel, semelhantes ao que a TELEMAR-OI já estava oferecendo por conta da sua configuração *sui-gêneris*, até então, no mercado. A fala da empresa era de que o projeto de análise de desempenho e desenvolvimento

de competências seria um instrumento para alavancar potenciais, reter profissionais gabaritados e estimular o foco na excelência.

FEEDBACK: Estão previstas no desenho do modelo reuniões de acompanhamento e feedback. O esquema gráfico que apresenta a visão geral do processo inclui quatro pontos de *feedback*: dois na fase B, o período de análise intermediária, e dois na fase C, período de finalização do ciclo para definição das ações de desenvolvimento.

Figura 5.10: Visão Geral do Processo



Fonte: Manual do Gestor, p. 10

Há uma grande ênfase em feedback no modelo implantado – há várias descrições da reunião de feedback no Manual do Gestor, assim como uma recomendação reforçada de que o gestor mantenha o canal de troca com sua equipe sempre ativo, acompanhando e promovendo a busca de aprimoramento, como observamos nos seguinte trecho:

‘promovendo o desenvolvimento das pessoas através dos processos de coaching e feedback’ ‘registrando fatos e dados e fornecendo-lhes feedbacks’ (*Manual do Gestor, p.13 –interna*)

São três as descrições das reuniões de *feedback* que estão incorporadas no modelo. Há uma grande pressão para que estas reuniões ocorram de forma presencial e é difícil imaginar que a realização das tarefas estipuladas no Manual sejam efetivadas por outra forma de contato. Esta insistência no *feedback* revela uma ênfase no real desenvolvimento, no crescimento dos líderes e colaboradores, no entrosamento das equipes, no direcionamento para um foco comum.

As figuras 5.11, 5.12 e 5.13 apresentam as descrições das reuniões de feedback estipuladas para a fase intermediária e final, conforme apresentadas no Manual do Gestor.

Figura 5.11: Reunião de Feedback – Fase Intermediária

REUNIÃO DE FEEDBACK

Gestor e colaborador preparam-se para a reunião de feedback, fundamentando-se no resultado da análise do desempenho e em fatos e dados registrados no período. Na reunião, será interessante confrontar as diferentes percepções, uma vez que as várias formas de avaliação foram realizadas segundo pontos de vista distintos (auto, interfaces e gestor). Ao final da reunião, são estabelecidos pontos de atenção em relação à prática e desenvolvimento das competências.

Fonte: Manual do Gestor – TELEMAR, p.13-interna

Figura 5.12: Reunião de Feedback – Finalização do Ciclo

REUNIÃO DE FEEDBACK

Gestor e colaborador discutem as análises realizadas, buscando a síntese que melhor representa o desempenho do avaliado naquele período. O produto dessa reunião é o relatório de desempenho, que será a base para discussão do Gestor no Comitê de Avaliação.

Esta atividade ocorre através do contato pessoal. Gestores e colaboradores devem estabelecer um diálogo para ouvir e refletir sobre as percepções e pontos de vista do outro, bem como fazer perguntas, argumentando a partir de suas próprias percepções.

Nesta dinâmica, o colaborador irá apresentar sua própria avaliação de desempenho, justificando-a com fatos e dados. Por sua vez, o gestor apresentará sua percepção, justificando-a, também, através de fatos e dados. Ambos analisam e comparam suas percepções com o relatório das análises das interfaces. Será gerado um documento-síntese da análise do desempenho, com base na interação entre gestor e colaborador.

Fonte: *Manual do Gestor – TELEMAR, p.15-interna*

Figura 5.13: Reunião de Feedback Final

REUNIÃO DE FEEDBACK FINAL

Nesta etapa, o gestor comunica ao colaborador como ficou sua análise de desempenho final, após discussão no Comitê.

Se o colaborador não concordar com alguma mudança efetuada pelo Comitê, deverá apresentar novos fatos. Caso o gestor reconsidere e decida alterar o item, deverá obter a validação final junto ao seu gestor imediato. Não havendo consenso entre as partes, prevalece o ponto de vista do gestor responsável pela análise.

O produto final da discussão entre gestor e colaborador servirá como fundamento para o Plano de Desenvolvimento Individual.

Fonte: *Manual do Gestor – TELEMAR, p.15-interna*

A frequência de formas lexicais que indicam atos de comunicação, tais como **reunião, discussão, interação, comunica, analisam, comparam, consenso, concordar**, ressalta a necessidade de um *tête-a-tête* para que todas estas ações comunicativas possam ser realizadas de forma mais interativa e significativa.

Neste projeto, o estímulo e a atenção dada ao retorno da avaliação e à construção conjunta de metas e planos de desenvolvimento são marcantes. Este enfoque atenua o aspecto avaliativo do projeto reforçando o foco no crescimento.

RESULTADOS: O que é ressaltado pelo representante de Recursos Humanos em relação ao projeto elaborado é que foi um modelo voltado para o desenvolvimento dos profissionais envolvidos. Visa o aprimoramento dos resultados da companhia através da melhoria do desempenho de seus colaboradores e líderes.

No entanto, percebe-se que houve uma ligação entre a avaliação de desempenho e a re-estruturação da empresa quando da união da TELEMAR com a OI. Também, há uma preocupação dos funcionários com um possível reflexo dos dados do projeto na definição dos bônus anuais.

Na visão do representante de RH, o foco do projeto não está no estabelecimento de bônus, embora se acredite que os indicadores para a definição do bônus deveriam, até certo ponto, confirmar os resultados levantados nas avaliações. Porém, seria possível um escore positivo nos indicadores para bônus e resultados não tão favoráveis nas avaliações de desempenho. Portanto, argumentam que o projeto de avaliação de desempenho visa o aprimoramento dos procedimentos e metas na empresa de uma forma mais processual e menos voltada para os resultados. Isto se comprovaria na medida em que o bônus representa a contribuição do profissional (individualmente e em sua equipe) para os resultados obtidos pela empresa, mas a análise de desempenho mede outras variáveis através de uma matriz de competências profissionais e atitudinais e se concentra no desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências demonstradas.

PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE: Aparentemente, a receptividade ao projeto não foi tão positiva inicialmente. Percebe-se nas entrelinhas da entrevistada que houve apreensão e ansiedade durante o processo e que muitos colaboradores e executivos temeram as conseqüências da implantação da análise de desempenho, uma vez que coincidiu com o momento da re-estruturação da empresa.

Ao pensar em inovações e complementações ao projeto que valorizassem ainda mais o desenvolvimento do funcionário, em especial do líder – com todos os programas de treinamento e etapas de definição de metas, re-análise de trajetórias – a TELEMAR-OI buscou reforçar o foco no processo de desenvolvimento esvaziando a atenção para os resultados de desempenho.

“E as nossas contingências, esse turnover, essa mudança que vem aí acontecendo, de desligamentos que aconteceram ao mesmo tempo. Você imagina o que não foi de convencer essas pessoas de que a análise 360 é positiva, se quando a gente fez a análise 360, logo depois as pessoas foram desligadas da companhia, e não tinha nada a ver com o resultado da análise 360, foram desligadas como redesenho de processo. E essas pessoas tinham acabado de fazer a análise 360. Como que a gente conseguiu captar e convencer as pessoas esse ano? Introduzindo inovações no processo. E eles não estão com medo, todos estão contratando normalmente, todos estão super a fim de fazer o PDI e todos estão super a fim de fazer a análise 360, porque ninguém conseguiu associar as análises às demissões. E realmente não é pra associar, a gente ficou com muito medo de isso acontecer, mas não aconteceu.”

EFETIVIDADE: Em conjugação com este esquema de análise de cada profissional executivo, a TELEMAR-OI implantou também o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, que é inserido no sistema CAPE. O PDI visa criar uma trajetória pessoal para capacitação e desenvolvimento do profissional, a partir das metas contratadas. A primeira definição do PDI foi realizada com uma parceria com uma empresa externa, que entrevistou e apreciou cada executivo e traçou com ele um diagnóstico de potenciais e necessidades e definiu focos e etapas para desenvolvimento.

Para que o executivo possa efetivamente investir no seu PDI e agir para atingir as metas nele definidas, a ACADEMIA DE LIDERANÇA proporciona cursos e seminários voltados para liderança situacional, *coaching* e *feedback* – temas essenciais para a eficácia da análise 360°.

Este PDI é revisto e renegociado a partir dos resultados de cada ciclo de ANÁLISE DE DESEMPENHO.

FOLLOW-UP DO PROJETO: Já há várias ações que incrementam o projeto original. As inovações foram desenhadas pela equipe de desenvolvimento no setor de Recursos Humanos da organização TELEMAR-OI, com a colaboração de uma outra consultoria externa. Os seguintes parâmetros incluem-se entre as inovações que seriam incorporadas para a segunda rodada, que tinha previsão para implantação a partir de outubro de 2005:

- a) Aplicação a um menor número de executivos como consequência, *a posteriori*, do enxugamento dos quadros da empresa.

- b) Incorporação no projeto de uma avaliação em relação aos valores da organização. Assim, seria avaliada a aderência aos valores além das competências.
- c) Elaboração de uma régua de avaliação que conjugasse os valores e as competências em forma de uma métrica, marcando um ‘x’ ao invés de dar uma nota como anteriormente. Também reduziram os cinco comportamentos observáveis de cada competência para somente dois. Então, embora juntaram dez valores às dez competências, ampliando o escopo do projeto, reduziram para dois comportamentos cada. O total de itens a observar passou de 50 para 40 – com apreciação em termos de marcações em uma régua e não mais por meio de escores representativos.
- d) Ampliar o espectro de implementação, incluindo até 20 colaboradores diretamente ligados ao último nível de executivo, i.e. coordenadores, para análise 360°. Estes colaboradores participariam como avaliadores de seu chefe; incorporados ao processo no seu todo, porém estes não seriam submetidos à avaliação 360°.

Há que se salientar que o projeto na segunda implementação iria dar um grande salto para o fechamento do ciclo de análise e desenvolvimento. Como uma extensão do processo da análise de desempenho em 360°, a TELEMAR-OI previa incluir duas novas etapas no processo, uma anterior e uma posterior à análise de desempenho. A etapa inicial prevista estabeleceria uma ‘Contratação de Competências e Valores’ onde cada indivíduo iria definir uma competência e um valor que preponderaria para seu esforço de desenvolvimento no ano. A etapa subsequente à análise de desempenho seria o ‘Balanço de Conseqüências’, onde seria feito um balanço dos resultados alcançados e de planos subsequentes de desenvolvimento.

“Só que esse ano a gente inovou com mais uma coisa. Porque a análise 360, ela não é só a análise, ela é composta de três etapas. Uma das etapas a gente não teve tempo de fazer no ano passado. A primeira etapa é a contratação de competência, que a gente não fez no ano passado. [...] A segunda etapa é a análise 360, que é isso que a gente vai fazer em outubro E a terceira etapa é a análise final, que a gente chama de balanço de conseqüências. Desta forma, a gente vê um processo de gestão de desempenho. Completo, porque a gente aborda esses três pontos. Isso tudo, Sílvia, tá dentro do que a gente chama de CAPE, que é o Centro de Acompanhamento de Performance Executiva [...] que é um sisteminha, que não só compõe a análise 360, mas ele é um sisteminha que é um banco dos nossos executivos, com curriculum deles, onde a gente pode ter

mapeamento de potenciais, onde a gente tem livros, vídeos, que a gente sugere pros executivos, onde você pode ter um PDI, Sugestão de Planos de Desenvolvimento Individual, e onde você tem a análise 360. [...] inclusive para que facilitássemos ainda mais a vida do executivo, a gente conseguiu um link pra migrar as metas quantitativas e qualitativas desse executivo pro CAPE. Então, hoje o cara consegue fazer a análise 360 acionando um botãozinho também e vendo quais são as metas dele pra aquele ano. [...]Ele tem as metas globais, ele tem as metas individuais e ele tem as metas que são pra bônus.”

Este novo desenho do ciclo da análise de desempenho com as três etapas perfaz, no dizer da entrevistada, um “*processo de Gestão de Competências completo*” tendo, inclusive o apoio do sistema informatizado da empresa denominado CAPE – Centro de Acompanhamento de Performance de Executivo.

Na primeira etapa da ‘contratação das competências e valores’ são definidas quais as metas a serem trabalhadas nos doze meses subsequentes àquele momento. Estas metas são destacadas no que foi verificado anteriormente na avaliação dos comportamentos observados a partir do instrumento de avaliação de competências e valores. A meta contratada não precisa ser uma lacuna encontrada nas competências anteriormente avaliadas. Poderá ser um foco julgado necessário para o bom desempenho na empresa.

Cabe ressaltar que as metas não se restringiriam ao foco individual. Seriam estabelecidas ao todo seis metas, distribuídas em três níveis:

- uma meta relativa à competência e uma relativa à valor, ligadas ao desempenho **individual** do profissional;
- uma meta relativa à competência e uma relativa à valor, definidas para **todos os membros da equipe**;
- uma meta relativa à competência e uma relativa à valor, estabelecidas para **todos os executivos da empresa** para aquele período.

Saliente-se que este procedimento cria um alinhamento entre todos os profissionais de uma mesma equipe, colaborando para um foco comum entre estes membros, além de alinhar todos os que estão em posição de gestão dando unicidade aos esforços de desenvolvimento da empresa. É uma estratégia de integração em vários níveis.

O resultado final da avaliação de cada executivo refletiria todas as competências e valores, sendo que as metas contratadas para o período corresponderiam a 60% do total, com pesos diferenciados atribuídos aos índices

resultantes das avaliações nas metas contratadas, assumindo um peso maior as metas individuais e peso menor as globais, conforme demonstra o quadro abaixo.

Figura 5.14: **Distribuição de Peso das Metas Contratadas – TELEMAR - OI**

	FOCO	COMPETÊNCIAS	VALORES	PESO DISCRIMINADO	PESO TOTAL
METAS CONTRATADAS	GLOBAL	1	1	15 %	60 %
	DE EQUIPE	1	1	20 %	
	INDIVIDUAL	1	1	25 %	
COMPETÊNCIAS E VALORES NÃO AVALIADOS NO CONJUNTO DE METAS CONTRATADAS	INDIVIDUAL	7	7	40 %	40 %
		10	10	100 %	100 %

Através do Balanço de Conseqüências, cria-se um processo de reflexão sobre o que foi apontado nas avaliações e de ponderações sobre os procedimentos realizados para desenvolvimento individual. Esta fase de balanço possibilita o início de um novo ciclo, com a contratação de novas metas dentre as competências e valores desembocando em um novo PDI.

“Chega o final do ano, o executivo, ele olha, ele tá acompanhando o plano de desenvolvimento depois desse diagnóstico 360. Então, digamos que o diagnóstico tenha sido em junho, então ele tem seis meses até dezembro e ele tem um espaço lá de acompanhamento onde ele pode estar inscrevendo feedbacks contínuos no sistema no CAPE, normalmente. Quando chega no final, ele chama seu subordinado, conversa com ele, eles re-avaliam, depois que ele implementou o plano de desenvolvimento individual dele, se ele conseguiu bater esses resultados, o que ele mudou naqueles quesitos que tinham sido contratados e tal. Ele tem um campo pra endossar a avaliação dele, ou pra dizer, “não, eu acho que você ainda tem gaps com relação a isso, e tal”, e escrever. É um balanço mesmo de conseqüências, que a gente chama. E aí assim, iniciar o processo novo de contratação de novos focos de competências e valores. Este que é o ciclo.”

5.2.5

A Lapidação da TELEFÔNICA

A gestão de pessoas nas empresas do grupo ainda é pulverizada. O projeto de Gestão de Competências do grupo Telefônica foi concebido para ser único para grande parte das empresas do grupo – mas nem todas o implantaram até o momento da entrevista. Portanto, o modelo que passamos a descrever refere-se ao que é adotado na Telefônica Empresas, que também é aplicado na Telefônica SP.

O modelo recebeu o nome de “**Programa de Avaliação de Desempenho**” e tem como foco principal, conforme explicitado pelas entrevistadas, o desenvolvimento dos funcionários.

PLANEJAMENTO E INÍCIO: O grupo Telefônica iniciou seu projeto de gestão de competências em 2001, com a colaboração de uma empresa de consultoria de atuação mundial, um trabalho para construção dos valores do grupo em âmbito internacional.

Para definição de qual seria o valor central do grupo que o caracterizasse em toda a sua atuação mundial, foram realizados fóruns com os diferentes níveis hierárquicos da organização (alta liderança, liderança intermediária e cargos na base da organização) que ocorreram simultaneamente nos países de atuação das empresas do grupo.

O valor estabelecido foi a confiança, desdobrada em quatro pilares, ou seja: confiança para os funcionários, clientes, sociedade e acionistas. A estes pilares foram atribuídos indicadores específicos. A partir da definição deste valor foram, então, construídas as competências organizacionais que servem ao grupo e que indicariam o que a empresa espera de seu colaborador e que metas devem ser perseguidas para um crescimento profissional.

MOTIVAÇÃO: A grande motivação da implantação das competências parece ter sido a homogeneização das empresas Telefônica mundialmente. Esta intenção estava embutida em um esforço de criação de valores únicos para o grupo internacional, de onde derivariam as competências que seriam essenciais ao profissional do grupo Telefônica.

“Então se resolveu que o grupo Telefônica, mesmo dentro de toda a sua diversidade cultural e geográfica, ele precisaria ter uma cara só e precisaria mais do que nunca adotar e nisso mais fortemente na América Latina naquele momento uma orientação ao cliente, ou seja, transformar-se culturalmente.”

“a criação dos valores dessa companhia que nortearam conseqüentemente a criação das competências. Então hoje nós temos competências genéricas, corporativas que valem para todos os funcionários do grupo Telefônica e aí isso em âmbito mundial.”

OBJETIVO: O objetivo do projeto na Telefônica foi o de construir parâmetros para balizar o perfil dos funcionários da empresa. Estes parâmetros tanto serviriam para avaliar quanto para desenvolver os funcionários, de modo a obter as contribuições que garantiriam o crescimento e o êxito organizacional.

“então vamos trabalhar as nossas competências; o que a gente vai buscar no profissional no grupo Telefônica. O que é importante para esse profissional ter: de competências ou desenvolver quais competências se ele quiser ter um crescimento de carreira dentro do grupo? “

ABRANGÊNCIA INICIAL: Todos na Telefonica Empresas participaram da análise de desempenho por competências – tanto dos níveis de executivo quanto de não-executivos – o que corresponde, à época da primeira implantação, a cerca de 900 funcionários.

ESCOPO: A avaliação dos executivos consistia em um escopo de 360° para os executivos e um escopo de 180° para os não-executivos. A avaliação 180° começa com a auto-avaliação que é, então, revista pelo gestor do avaliado e validada ou alterada. A avaliação 360°, aplicada somente aos executivos, inclui – além da auto-avaliação e avaliação do gestor, a avaliação pela equipe de pessoas subordinadas ao gestor e a avaliação de pares e clientes internos, sejam eles da mesma empresa ou de outras do grupo. Esta avaliação 360° atinge a cerca de 200 gestores, abrangendo diretores, coordenadores e supervisores.

Já estava em fase de planejamento um 180° estendido para os não executivos que incluiria os pares e, possivelmente uma tentativa de operar uma avaliação 360° para todos na empresa.

“ Além da auto-avaliação e da avaliação do gestor, a gente permitiu que os pares também se avaliem. Isso foi uma demanda não só do RH, mas também dos próprios comitês de satisfação; nós temos comitês de satisfação de funcionários em que eles sentem, e sentiam, que o processo teria uma maior transparência na medida em que eles também pudessem avaliar e serem avaliados pelos seus pares. Isso é o primeiro passo porque a nossa tendência ano que vem é a empresa inteira fazer um 360°. O nosso 360° envolve não só a auto-avaliação, a avaliação dos subordinados do gestor imediato, como também de pares e clientes, e aí clientes internos. Esses clientes podem ser da mesma empresa ou de outra empresa do grupo, por isso o sistema ser integrado”

FORMA DE ELABORAÇÃO: Houve uma preocupação em elaborar as competências de modo que atendessem a todas as empresas do grupo mundialmente. Assim, foram criados comitês de trabalho com representações por empresas e países. Nesta configuração de semi-participação dos envolvidos, foi possível reunir visões diferentes em prol de uma meta comum. Houve nos países a discussão de valores corporativos e das competências genéricas essenciais ao bom profissional da corporação por meio de grupos de foco que reuniam pessoas chaves das diversas camadas da empresa no país.

“Exatamente, foi feito em vários países simultaneamente, ...em âmbito mundial, então se reuniu lá um grupo dos primeiros executivos, aí depois o grupo de liderança intermediária, até mesmo os funcionários da base do organograma que são analistas, consultores.”

Coube aos setores de RH das diferentes companhias do grupo, reunir as competências e formalizar os indicadores. Também decidiram implantar pesos diferenciados nas competências por nível e cargo, de tal forma que no nível executivo, por exemplo, certas competências seriam mais exigidas do que outras.

“Então, as áreas de RH tiveram esse trabalho de constituir e definir que essas eram as competências, que essas seriam e são as competências que norteiam todo o nosso trabalho de desenvolvimento de profissional. E aí independe de que nível hierárquico eu estou falando. Eu vou trabalhar com maior ou menor intensidade é óbvio, né? Quando eu estou falando dos primeiros executivos isso vai ser demandado muito mais de foco pra estratégia, muito mais a contribuição a resultados do que, por exemplo, integração ao ambiente. Então a gente, dependendo do nível hierárquico na constituição, você faz os pesos.”

ALINHAMENTO COM A GESTÃO: Como as competências que fazem parte deste modelo são gerais para toda a corporação, em todos os países e empresas do grupo, há um forte alinhamento com a gestão e com o planejamento estratégico do grupo.

A entrevistada ressaltou a preocupação do grupo de que as competências e valores, ao serem construídos, respeitassem as diferenças culturais, mas fossem marcas da corporação independentemente das características específicas. As competências e valores funcionam como um norteador estratégico da companhia.

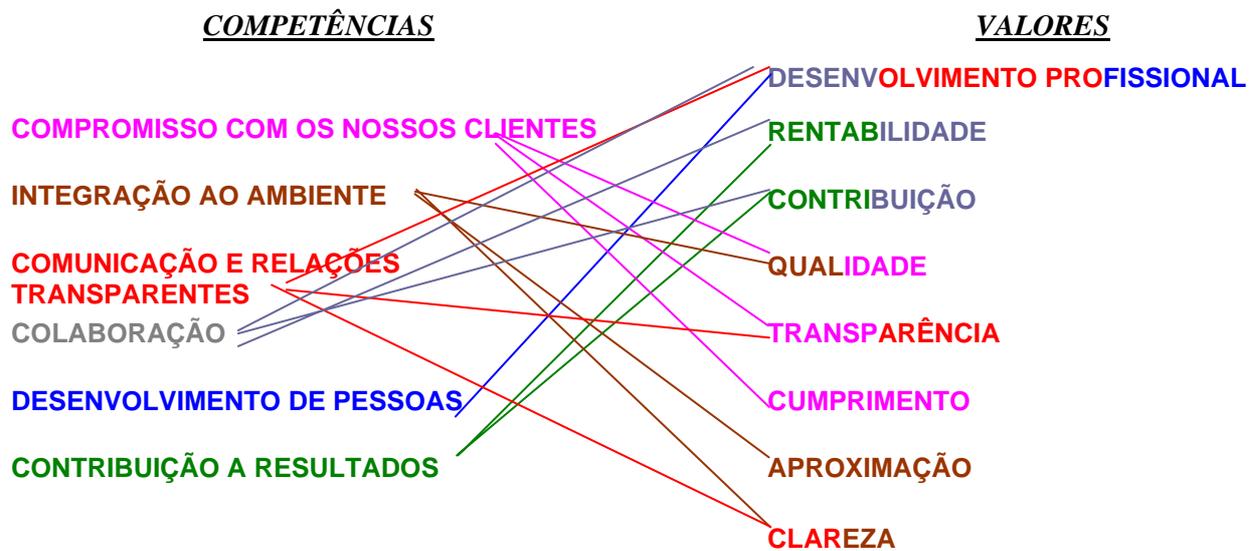
“Então se resolveu que o grupo Telefônica, mesmo dentro de toda a sua diversidade cultural e geográfica, ele precisaria ter uma cara só e precisaria mais do que nunca adotar e nisso mais fortemente em América Latina naquele momento uma orientação ao cliente, ou seja, transformar-se culturalmente. Então, sair de uma empresa de telecom, uma empresa pura de telecom ou tecnologia, mas se transformar em uma empresa orientada ao cliente.

Esse processo começou com a criação dos valores dessa companhia que nortearam conseqüentemente a criação das competências. Então, hoje nós temos competências genéricas, corporativas que valem para todos os funcionários do grupo Telefônica e aí isso em âmbito mundial. Já existe um movimento agora para 2006, onde os RHs estarão se coordenando para a criação e aí provavelmente inclusão de mais uma competência dentro deste grupo todo que é justamente para fortalecer essa atuação.”

CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: As competências foram construídas a partir da contribuição dos participantes de vários níveis hierárquicos do grupo, de modo a atingir uma sinergia e homogeneização de parâmetros, internacionalmente.

Foram definidas seis competências que estão atreladas aos valores estipulados para a empresa, conforme traçados no quadro abaixo.

Figura 5.15: **Entrelaçamento de Competências e Valores na Telefônica Empresas**



Para cada uma das competências definidas foram elaborados quatro indicadores que explicitam as características de comportamento esperado para aquela competência.

“E pra cada uma dessas competências foram definidos quatro indicadores que pudessem também alavancar o entendimento do que a gente quer dizer com ‘compromisso com o nosso cliente. Então que foco que a gente especificamente está dando? Então, por exemplo, ‘compromisso com os nossos clientes’ você tem lá: entrega de trabalho no prazo e com qualidade, você se responsabiliza pelas suas atividades ... então todos os indicadores foram definidos pra cada uma delas para que pudessem realmente nortear os equalizadores.”

Os indicadores eram, por sua vez, marcados de acordo com pontuação por frequência. Isto é, o avaliador estabelece para cada indicador a frequência com que se observa o comportamento descrito, dentre as seguintes opções: nunca, ocasionalmente, frequentemente e sempre. Cada uma destas opções equivale a uma ‘nota’, é possível atribuir escores intermediários.

“nós vamos por uma frequência de percepção, eu estou falando da percepção. Então é: nunca, que é o mínimo, ou sempre. Então, a nossa escala é: nunca, ocasionalmente, frequentemente e sempre. E aí, entre cada uma das notas que a gente tem, hoje tem marcas que se constituem em notas... eu tenho também notas intermediárias, então eu posso variar entre frequentemente e sempre eu ainda tenho uma opção de pontuar aqui. (no meio). Eu acho que é um pouco mais que frequentemente, mas não é sempre, então o funcionário ainda tem a opção de pontuar aqui.”

SENSIBILIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO: A implantação do modelo ocorreu de forma e em momentos diferenciados em cada empresa do grupo.

Na Telefônica Empresas a gestão de competências nasceu, praticamente, junto com a empresa. Foi implantado da primeira vez por meio de workshops com todos os funcionários em todos os níveis. Nestes workshops, foram explicitados os objetivos e procedimentos que seriam adotados na avaliação de desempenho. Os conceitos de competências, desempenho, avaliação 180° e 360°, *feedback*, *coaching* e demais construtos essenciais ao funcionamento do processo foram apresentados e explicitados, em muitos casos com exemplos e situações vivenciadas. Também, aproveitaram para esclarecer os procedimentos a serem adotados, inclusive mostrando – com simulações – o funcionamento da ferramenta (sistema informatizado) que seria utilizada não só para a etapa de avaliação, como também para a etapa subsequente que era a construção do Plano de Desenvolvimento. Para a realização destes workshops, em que todos os funcionários da Telefônica Empresas participaram, sem exceção, recorreram a uma empresa de consultoria.

“Isso foi muito tranquilo porque até então, por sermos nós especificamente nós Telefônica Empresas uma empresa nova, ainda estava todo em formação da sua própria constituição, organização. E o que nós fizemos? Aí nós temos uma parceria com uma consultoria pra apresentação de todo esse modelo aqui através de um workshop onde a gente foi fazendo não só a explicação, mas fazendo com que as pessoas vivenciassem as situações em cima de, determinadas situações, em cima do que eram essas competências.”

“Nós fizemos workshops com todas as lideranças aonde a gente discutia essa questão do conceito, tinha dinâmicas, filmes e por ultimo que a gente mostrava a ferramenta, porque a ferramenta, o sistema é meio, é consequência [...]”

Segundo relato das entrevistadas, a empresa não utilizou material impresso, tipo folder, para distribuir aos seus funcionários. Fizeram uma campanha de endomarketing com *banners* espalhados pelas instalações da empresa e com uma série de informativos na intranet. Optaram por um composto de comunicação baseado na ‘conectividade’ – fundamentada em materiais disponibilizados em *online*.

“...mas a gente deixa todo o nosso material disponibilizado na intranet. Pra nós não faz muito sentido uma empresa de tecnologia ter uma entrega de papel muito grande.”

É de se salientar o brinde distribuído a todos durante o primeiro workshop de sensibilização e divulgação do projeto. Foi uma pedra branca, tipo cristal, em forma bruta, colada a um cartão verde que dizia em letras azuis “Uma oportunidade preciosa para aprimorar suas competências”. Estavam, a pedra e o cartão acondicionados em uma caixinha transparente. Aquele brinde era carregado de simbologias:

- a pedra bruta, aguardando polimento – como o profissional que seria ‘polido’ e burilado para tornar-se um ‘bem mais valioso’;
- a cor verde culturalmente um signo de esperança, apontando para o futuro;
- a caixa transparente como ícone da transparência do processo de avaliação e desenvolvimento.

Percebe-se na interpretação do significado deste brinde, conforme palavras da representante da empresa, referências não só aos executivos, na função de avaliadores de sua equipe, mas aos próprios avaliados, em uma ação de *empowerment*, de modo a instigá-los a tomar as rédeas de seu processo de desenvolvimento.

“Nós tivemos o brinde, que era a pedra, porque o conceito era muito isso, trabalhar muito isso: ‘líderes, olha a jóia que vocês tem com vocês, é um diamante bruto e é preciso trabalhar para formação esta jóia. E para as pessoas, olha descubra a jóia que você é, você mesmo pode construir, e não deixem que outras pessoas te moldem do jeito que elas querem. Participem deste processo. Esse foi o convite.”

INTERRELAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: O projeto da Telefônica Empresas está totalmente integrado com todas as funções de Recursos Humanos. A análise de desempenho efetuada a partir das competências nesta empresa desemboca no Plano de Desenvolvimento Individual, construído pelo avaliado com seu gestor em função das lacunas encontradas e das áreas necessárias para cumprir as metas estratégicas da empresa ou do setor.

No esquema visual que apresentam dentro do material da intranet, vê-se a gestão de competências como nuclear para seis frentes, a saber:

- Gestão de Desempenho
- Gestão de Capacitação e Desenvolvimento
- Gestão de Talentos
- Gestão das Políticas e Práticas de RH
- Gestão da Satisfação dos Funcionários
- Gestão de Cargos e Remuneração

Figura 5.16: **Integração do Modelo de Gestão por Competências Telefônica Empresas**



Fonte: Relatório Administrativo 2004, disponível na página institucional, acesso janeiro de 2006.

Em diversos momentos foi salientado que a gestão das competências era um processo que visava o desenvolvimento do executivo ou do não-executivo e que não desembocava diretamente nas compensações ou definições salariais.

“e trouxe a avaliação de desempenho para isso e inclusive colocando a avaliação de desempenho como uma ferramenta, uma sistemática de apoio à evolução de carreira, mas desvinculando totalmente do aspecto remuneração. Então ninguém aqui recebe um centavo a mais imediatamente após a avaliação de desempenho”.

No entanto, em vários outros comentários, pode-se sentir que havia um elo entre o desempenho (medido pelos indicadores de competência) e a consecução das metas do plano de desenvolvimento e treinamento. Esta ligação se fazia sentir

tanto nas definições de remuneração – ou seja, nas decisões quanto à faixa salarial quanto nas indicações para *job-rotation* ou outras oportunidades na empresa. Há um esforço para separar a avaliação de desempenho da avaliação de performance, em que esta última seria um resultado, um produto, que marcaria a remuneração ou a promoção seja horizontal ou vertical, e a primeira seria um processo, um caminho.

“aí quando a gente fala (isso aqui é de um outro material que nós temos) pra te dar uma idéia, quando a gente ta falando de gestão de competência essa seria, a gente não chamaria de cadeia, mas é o ciclo natural da coisa acontecer dentro da área de recursos humanos. Então, a gente poderia dizer que começa na gestão de desempenho, que é através da ferramenta de avaliação de desempenho, então eu conheço como eu estou e onde eu estou dentro das competências que me são requeridas. E aí eu vou traçar com o meu gestor a minha capacitação e o meu desenvolvimento profissional pra que eu me torne um talento e aí eu possa participar de alguns programas específicos que a gente tem pra talentos, que eu possa também ter aqui o conhecimento e entendimento de quais são as práticas dessa companhia, quais são as políticas que a gente tem, e tenha a clareza disto. E aí, conseqüentemente, também que eu atue na gestão de satisfação do funcionário. Ora como o próprio funcionário, ora como gestor porque eu tenho as duas vias. Conseqüentemente, eu tendo essa... conseguindo cumprir esse ciclo, isso é reconhecido também na questão de remuneração. Então a gente, até internamente, usa isso muito pro funcionário -- que a remuneração é o fim de tudo, não é o começo.”

PERIODICIDADE: A periodicidade prevista é anual. Como em outros projetos, é a partir da análise de desempenho que são estabelecidos os planos de desenvolvimento. O sistema fica aberto durante um certo período e alterações podem ser incluídas. No entanto, com o objetivo de montar o planejamento de atividades de treinamento, há uma fase em que RH acessa o sistema e faz uma consolidação dos interesses e necessidades com vistas a disponibilizar as ofertas de capacitação.

Em uma outra etapa, ainda dentro do mesmo ano, a empresa realiza a avaliação de *performance*, verificando se houve algum esforço de desenvolvimento e de superação das fraquezas apontadas na avaliação das competências. E é esta segunda fase que gera indicadores para bonificações e adequações salariais.

INSTRUMENTOS: A Telefonica Empresas utiliza um sistema customizado *online* para todas as etapas e tarefas incluídas no modelo de gestão das competências, uma vez que há um entrelaçamento com outras funções como elaboração do plano individual de desenvolvimento e o planejamento para oferecimento de treinamentos, cursos, tutoriais *online* e outros materiais ou atividades pelo RH da empresa.

FEEDBACK: Ressalte-se que a Telefonica Empresas mostra preocupação com o desenvolvimento da avaliação – tanto do ponto de vista do avaliado quanto do ponto de vista do avaliador. Há na empresa a consciência de que dar e receber *feedback* exigem orientação e foco em crescimento. Há que se ressaltar a importância deste processo como um ponto de partida para novos vãos e aprimoramento pessoal. Para salientar esta visão processual do *feedback*, a Telefônica realizou workshops para apresentar e discutir esta visão filosófica e também para orientar as interpretações dos resultados. Neste momento, também mostrou vários exemplos e gráficos de resultados, explicitando como analisar os resultados obtidos e como planejar ações derivando das informações levantadas nas avaliações de desempenho.

“Então a nossa estratégia foi fazer workshops com executivos, líderes, e workshops com não executivos. Em momentos separados, e nós fazemos assim até hoje. Então, eu lanço o conceito da avaliação de desempenho por competências, como um processo qualitativo, um processo de feedback, um processo de identificação de fortalezas e pontos de melhoria e a partir dos pontos de melhoria trabalharmos ações de desenvolvimento. [...] então a gente levou para eles essa outra reflexão e fomos preparando os líderes para esse momento, de avaliar trabalhando muito o conceito de avaliar e de dar e receber feedback..”

“...nos dois primeiros anos nós tivemos a entrega do relatório final em papel bonitinho em uma pasta com os gráficos e resultados pra que cada funcionário pudesse ter acesso a essa informação. Também organizamos um workshop pra entendimento desse relatório, porque não adianta você receber um gráfico e aí ‘o que isso quer dizer pra mim? Isso é favorável, não é favorável? Eu estou bem nessa competência, não estou? Isso quer dizer o quê? Eu posso me desenvolver ainda mais? Que gaps eu tenho que conseguir melhorar pra eu alcançar um novo rumo, um novo posto?’ “

RESULTADOS: Na ótica das entrevistadas, os resultados da implantação do modelo foram muito positivos, em função de:

- haver um índice de resposta e aderência às etapas de avaliação e elaboração do Plano de Desenvolvimento muito alto;
- ter surgido uma expectativa construtiva sobre os desdobramentos do processo, em termos das oportunidades que poderiam surgir para os funcionários;
- mostrar que foi criado o entendimento de que a avaliação das competências era um passo para que o funcionário construísse um desempenho mais favorável e que o levasse a atingir padrões mais altos na avaliação de *performance*;
- ter sido possível avaliar a sinergia entre o perfil do funcionário e o perfil da empresa, uma vez que o modelo estava atrelado aos valores a serem internalizados.

“Ela é puramente baseada em cima dessas competências, ela não está atrelada a salários e a gente entende neste momento que ainda deve permanecer dessa maneira, porque nós teremos realmente que mexer na atitude, observar o comportamento, e tudo isso olhando o que a gente tem de foco no planejamento estratégico. O que essa empresa tem de direcionamento e objetivo, dentro do que é ser o melhor e maior grupo porque tem a suas premissas individuais. Então, a gente entende que só você olhando o comportamento neste momento, é uma empresa nova, você consegue atuar de uma maneira mais eficaz.”

“Bom, uma vez que a gente tenha aqui definido e implantado, isso norteia todas as ações da área de recursos humanos, quer seja pra uma movimentação, essa movimentação de um profissional pode ser no âmbito horizontal, pode ser no âmbito vertical -- aí a gente esta falando de promoção, pode ser em uma job rotation, e esse job rotation também hoje pode ser local, nacional ou internacional. A gente também tem trabalhado muito forte na questão de job rotation por isso que gente requer que os nossos funcionários se preparem cada vez mais.”

“É muito boa, nós tivemos aí, por exemplo, no ano passado, um índice de participação de 92% dos funcionários. Então você, no seu terceiro ano, esse ano a gente está fechando agora no ciclo 360º e eu posso já dizer que nós fechamos com indicador de 91,5% de participação. E quando eu olho pra essa diferença fatalmente eu vou me atrelar a o quê? A afastamentos, a férias, porque a recusa de participação, ela é quase mínima, porque o funcionário tem esse anseio.”

PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE: Em vários momentos da entrevista, há referências ao sucesso da implantação e à boa receptividade dos funcionários. Parte deste êxito é atribuída ao fato de que o projeto ‘nasceu junto com a

empresa', isto é foi sendo implantado junto com a estruturação desta empresa. Não chegou em um ambiente já estabelecido, não foi um procedimento novo em meio a uma rotina já internalizada.

Também o fato de terem sido ouvidos vários participantes nas etapas de construção dos valores e das competências foi indicado como um fator de sucesso no empreendimento.

Em relação à receptividade na implantação, como a empresa era muito jovem, a gente não tinha avaliação de desempenho, por exemplo, e a implantação teve muito sucesso, foi muito feliz a implantação por esse entorno todo. Tudo novo, a empresa era nova, construímos junto. Nós tivemos também um momento muito propício. Eu considero então uma sorte, eu não passei aqui por dificuldades que eu já passei na implantação de projetos da mesma natureza em empresas diferentes. “Aqui não, foi muito tranqüilo, porque a gente teve o momento de construir junto. A gente pôde implantar num momento zerado, então era uma novidade, não tinha uma coisa para comparar e também a conotação que a gente deu que foi muito positiva, estava vinculada a uma ação de desenvolvimento.”

“Até hoje a gente mede isso muito pelos novos, que vêm para a empresa, as pessoas se encantam e temos feedbacks muito positivos sobre o sistema, a integridade do sistema, do programa, como que é isso, e vemos os nossos funcionários surpresos com o sistema, que nunca viram uma coisa dessas. Para a gente também é fator de orgulho.”

“Então, ele tendo uma ferramenta e se a empresa se posicionar de maneira transparente, ele saber que naquela ferramenta ele pode expressar qual o anseio dele, qual o desejo dele de crescimento e de ficar nessa empresa, a gente entende isso como um ganho muito forte.”

EFETIVIDADE: Dentre os efeitos já observados após a implantação do projeto de avaliação por competências, a Telefonica Empresas destaca o amadurecimento de seu corpo de colaboradores e executivos em relação às etapas do processo de avaliação. Constataram que houve uma conscientização para a escolha de avaliadores (pares ou clientes internos) pelos avaliados, de modo a privilegiar aqueles que realmente tinham um papel importante nas relações de trabalho em detrimento daqueles que, sendo mais amigáveis, poderiam dar uma avaliação mais baseada em simpatias pessoais do que em ações profissionais.

“Uma outra questão que eu achei super importante nessa questão é que quando você constrói a rede de avaliadores. Naturalmente, tem as questões de avaliação: quem são seus pares, como você tem rapport com seu chefe, quanto você poderia opinar e indicar, de quem você poderia estar ouvindo feedback. Daí vem a riqueza do processo. Nem você vai escolher só amiguinhos, porque essa rede será validada pelo gestor. Pra você poder indicar, porque se é feedback, não

adianta eu querer que alguém lá da unidade, de algum lugar sem que você tenha relacionamento com ele. Então você tem que receber feedback de alguém que você tem algum relacionamento(...). O cliente, ele mesmo indica. Então ele também participa. O povo gosta de participar e opinar um pouco sobre aquilo que diz respeito a ele.”

Há uma retro-alimentação da avaliação de *performance* com os indicativos da avaliação de desempenho. A curva de *performance* demonstra os resultados atingidos; porém, quando da avaliação de *performance*, tem sido analisado, o que foi apontado na avaliação de desempenho e as ações que decorreram após. Considera-se na avaliação de desempenho o quanto houve de esforço para superar os *gaps*, para atender as necessidades sinalizadas. Esta ponte entre as duas avaliações, que têm finalidades diferentes e desfechos distintos, foi considerada uma riqueza do processo adotado na Telefônica.

“A avaliação de desempenho está baseada em cima das competências, as competências que norteiam o seu desenvolvimento quanto ao crescimento. A curva de performance, como nós chamamos, ela está baseada no teu resultado e a tua atuação dentro da área e é uma análise, nós estamos também aperfeiçoando um pouco essa curva de performance, direta do seu gestor. Só do gestor.”

FOLLOW-UP DO PROJETO: Desde sua implantação, o projeto na Telefônica já evoluiu e está em vias de nova ampliação. Já se aplicou a análise 360° incluindo pares e/ou clientes internos de outras empresas do grupo. Isto foi realizado em resposta ao *feedback* dos participantes, que consideraram que, freqüentemente, tinham um relacionamento mais produtivo com indivíduos fora da Telefônica Empresas e que estes poderiam trazer contribuições melhores para sua própria avaliação. Outra inovação incorporada foi a ampliação do efetivo de pares avaliadores – o que foi cunhado de 180° ampliado. Atualmente, até 16 pares podem ser sugeridos como avaliadores, em substituição ao número de até 12 nos anos anteriores. Como estes 16 podem pertencer a diferentes empresas do grupo, e as empresas têm cronogramas diferenciados para seus processos de avaliação, não tem sido problema abranger um conjunto tão extenso de avaliadores.

“Tanto que hoje nós temos umas 16 avaliações como máximo para cada pessoa. A principio eram 12, mas como depois as redes se ampliaram, pois existe muita relação matricial e o sistema hoje é multi empresa.”

Há, ainda, a intenção de expandir a avaliação 360° para todos os funcionários. Não havia ainda, na época da entrevista, um planejamento concreto para esta implantação, nem bem delineada a filosofia que estaria subjacente ao conceito de 360° para quem não tem equipe de ‘subordinados’.

5.2.6

As Trilhas da EMBRATEL

PLANEJAMENTO E INÍCIO: Em meados de 2003, a EMBRATEL iniciou os estudos para construção do seu projeto de gestão de competências. Ao final daquele ano já tinha as linhas gerais do ‘**Programa de Competências e Desenvolvimento de Carreira**’, com seu orçamento e a indicação de consultoria que iria colaborar na montagem e acompanhamento da implantação. Após aprovação pela presidência, iniciaram-se o levantamento e o mapeamento das competências em um trabalho conjunto de membros da equipe de RH da Embratel, com os supervisores da força de vendas e a consultoria.

Em julho de 2004, já tendo sido levantadas as competências, foi feito o lançamento do projeto, utilizando-se vários instrumentos de divulgação e sensibilização – a TV corporativa, folhetos específicos e uma palestra motivadora.

MOTIVAÇÃO: Na verdade, a EMBRATEL não tinha a intenção de trabalhar um modelo de gestão de competências, mas sim elaborar um projeto de gerenciamento de carreiras, através do mapeamento das competências.

Uma das motivações principais do projeto era dar um direcionamento diante da instabilidade funcional na empresa. O projeto daria, até certo ponto, um suporte profissional – e indiretamente psicológico – aos funcionários, no cenário de constantes mudanças pelas quais a Embratel passava, após a passagem de empresa estatal para empresa privada e depois com várias trocas de controle. O projeto visava tirar a responsabilidade do sucesso profissional dos ombros da empresa e passar esta responsabilidade para o próprio funcionário.

OBJETIVO: O objetivo foi de mapear a empresa – seu conjunto de capital humano, e estimular o desenvolvimento de carreira pelo próprio funcionário.

Conforme exposto em Bonilauri e Karam (2004, p. 54), o projeto apresentava os seguintes objetivos:

- “proporcionar aos profissionais visibilidade das trajetórias de carreira e das oportunidades de desenvolvimento profissional correlatas;
- aumentar o nível de retenção dos profissionais;
- identificar posições estratégicas e requisitos de performance e promover o desenvolvimento de profissionais para ocupá-las em médio e longo prazo;
- estimular atitudes dos gestores e dos profissionais orientadas pelo comprometimento com o desempenho de alta performance, através da atuação como mentor de pessoas para os primeiros, e como autogestor de crescimento em carreira para os demais.”

ABRANGÊNCIA INICIAL: O projeto tinha como alvo abarcar toda a empresa. Foram traçadas diretrizes de trabalho de modo que se levantassem as competências para todas as funções, organizando-as por famílias de funções e não por setores ou cargos. Entendia-se na Embratel que as funções ou atividades são as estruturas básicas que geram a organização da empresa, em toda e qualquer situação, há funções que são estruturais. Mapeando as competências desta forma, poderiam reagrupá-las por cargo ou setor.

“... por mais que uma empresa mude, tem algumas questões que permanecem, independentemente do negócio, da mudança. [...] Então, é em cima dessas funções é que a gente vai ter (as competências). Uma empresa vai ter que vender tantos negócios, tá; seja um negócio tangível, intangível, não importa, vai ter que vender. Ela vai ter que comprar, ela vai ter que ter contato com o fornecedor. Então existem funções que são muito, que são essenciais, estruturais, e a gente precisa estruturar dentro disso, [...] construindo as competências funcionais, tentando pegar por uma cadeia de valor de função dentro do negócio.”

Tendo em vista a mudança de controle da empresa em 2004, foi necessário interromper o cronograma previsto para implantação do projeto. Com a mudança, não foi possível implantar do modo como tinha sido pensado.

“A Embratel foi vendida, você está sabendo disso, o grupo americano saiu e entrou o grupo mexicano. Quando o grupo mexicano entrou a gente estava exatamente na fase de customização. Customização é caro. Caríssimo. Então o que aconteceu? O orçamento da empresa virou base zero. Aquilo que a gente tinha orçado pra acontece, isso foi por água abaixo. Não tinha dinheiro mais. Tinha outras prioridades. Então o que aconteceu? O projeto, ele ainda está como projeto porque ele tá todo feito, o modelo está aqui, a dinâmica está aqui, toda base de dados gerados, mas a gente não conseguiu ainda botar isso no lugar.”

Por solicitação da Gerência da Força de Vendas, puderam implantar o projeto neste setor – e, assim, funcionou como instrumento de avaliação e indicação das melhorias a serem implementadas para as equipes de vendas.

ESCOPO: No planejamento, o modelo a ser construído abrangia toda a empresa. No entanto, por força da mudança de controle, o plano inicial foi suspenso e coube à diretoria da força de vendas aplicar, pela primeira vez, o modelo porque este setor sentia a necessidade de fazer uma avaliação do desempenho e produtividade de suas equipes. Considerando que o projeto tinha esta vertente e estava bem desenvolvido, buscou aplicá-lo para poder aprimorar seus resultados. Então, o modelo foi aplicado em 755 funcionários, que compunham a força de vendas da Embratel na época. Praticamente todos participaram da primeira rodada e a empresa obteve um índice de cerca de 90% de respostas. A diferença resulta de profissionais em licença, em viagem no período de avaliação ou de férias.

Esta primeira rodada abrangeu a auto-avaliação e a avaliação do superior imediato, caracterizando o projeto como 90°.

FORMA DE ELABORAÇÃO: A construção do projeto pode ser considerada semi-participativa, na medida em que foi elaborado por uma equipe de 20-25 pessoas, incluindo representantes das diversas áreas da Embratel e ‘*é representado por famílias de função*’ (folheto Embratel, p. 3), representantes da Vice-Presidência, com o RH da empresa e contou com a consultoria de um grupo de especialistas na área de gestão de pessoas oriundos de uma representativa universidade brasileira. Os representantes da força de vendas participavam das discussões e tinham também o papel de disseminar e validar as informações que eram base para a construção do projeto.

Como forma de sensibilização e preparação, a Embratel programou seminários com palestrantes para que funcionassem como motivadores. Inicialmente, para fazer uma inter-relação com o planejamento estratégico da empresa, utilizaram um alto executivo da própria empresa para trazer a visão, missão e valores e alinhá-los com o momento da organização e com os objetivos do projeto. Esta visão interna serviu também de elo com a construção das competências essenciais que faziam parte do modelo. Em outro momento,

trouxeram uma especialista em re-colocação de altos-executivos para dar uma visão do que é gerenciamento de carreira.

ALINHAMENTO COM A GESTÃO: O projeto estava alinhado com a estratégia organizacional à época de sua concepção. Com a mudança do controle para o grupo mexicano, foi necessário dar-se um tempo para rever as prioridades de planejamento da empresa.

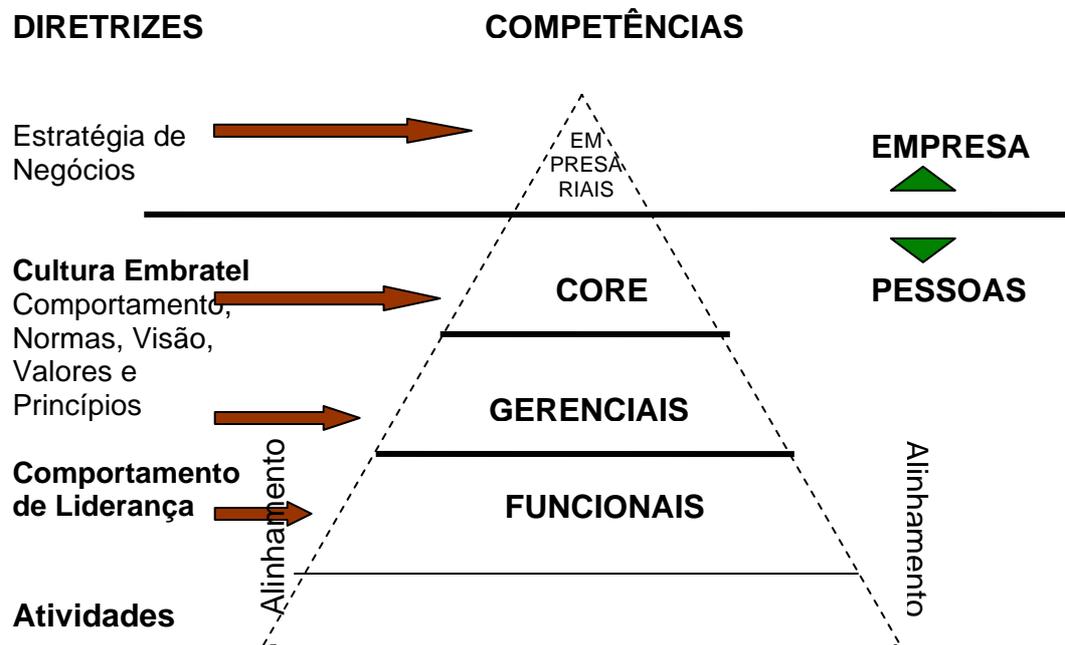
Não se pode dizer, no entanto, que não havia alinhamento com os rumos da empresa, uma vez que um projeto de gestão de carreira, que visa atender ao plano de vida profissional de funcionários, está sempre em linha com mudanças organizacionais como as que a Embratel estava vivendo.

CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: As competências no modelo da Embratel estão distribuídas em quatro patamares, sendo o primeiro o das competências empresariais, relativas à estratégia de negócio da empresa e que estão correlacionadas com o conceito de *core competencies* de Prahalad e Hamel (1990). Neste nível, trata-se das competências que a organização precisa demonstrar para garantir seu desempenho satisfatório no seu nicho de negócios.

“a gente começou a construir isso em cima, como se fosse uma pirâmide, em que a gente trabalhou aquilo que é chamado de competências empresariais, que está devidamente atrelada à estratégia de negócio da empresa. Nesse momento, no nicho que ela tá, com a concorrência da forma que tá, o mundo agindo dessa forma em Telecom, qual que é a competência estratégica? Então aqui tá voltado bem a questão estratégica e a gente conclui e pôs no topo da pirâmide. Porque é daqui que decorrem as demais.”

As competências arroladas para análise do perfil dos funcionários se distribuem em três categorias: competências core, competências gerenciais e competências funcionais.

Figura 5.17: Modelo de Competências da Embratel



Fonte: folheto EMBRATEL, pg. 3

As competências CORE remetem para a cultura e os valores da empresa e, como citado no folheto de divulgação do projeto, “*revelam a personalidade da empresa, traduzida no comportamento individual e coletivo*” (folheto de divulgação, p.4). São organizadas em cinco focos, **integridade, orientação para resultados, dinamismo, excelência e inovação**, destrinchados em quatro fatores de sucesso, que explicitam o sentido da competência. Estas competências traduzem os pontos críticos da visão e missão da Embratel e buscam identificar perfis que se coadunem com a filosofia e cultura da empresa.

“Daí nós trabalhamos também com as questões das competências chamadas de core. O que seria a competência core? É aquela vai traduzir o que é o valor e o que é a cultura desta empresa, desse organismo que a gente tá, que é a Embratel. Então, a Embratel tem uma cara porque ela tem culturas e valores próprios, que pode ser inclusive muito parecido com culturas e valores de outras empresas, mas que vai ter um formato que é diferente, tem uma coisa personalizada.”

É interessante notar que as competências CORE vêm simbolizadas por uma bússola, onde integridade está posicionada ao centro e as demais distribuídas

nos quatro pontos cardinais. Esta simbologia colabora para reforçar a natureza primacial deste conjunto de competências.

As competências gerenciais se voltam para descrição da “*capacidade do indivíduo de gerenciar suas atividades diárias e de trabalhar dentro de uma organização*” (idem, p.6). Não se aplicam somente aos que têm função gerencial ou de coordenação, mas a todos os colaboradores da empresa, na medida em que identificam capacidades de auto-gerenciamento e habilidades de gerenciamento de outros, independentemente do cargo ou função atual. Podem ser úteis para apontar talentos para funções que poderiam ser exercidas em outras fases ou setores da empresa. Dentre as competências desta categoria, há uma específica que visa avaliar a capacidade de gestão de pessoas, processos e recursos, que se aplicaria, portanto, mais especificamente aos gestores *per se*, mas não exclusivamente.

Considerando, então, que a palavra ‘gerenciais’ está muito impregnada da conotação de ‘cargo de liderança’ e que tais competências devem ser observadas para todos na empresa, o grupo de RH reconhece a necessidade de substituir o nome deste grupo de competências e passa a chamá-las de competências essenciais.

“Em seguida disso, nós tratamos aqui com as competências gerenciais que hoje a gente tem até uma questão de estar achando chamando isso muito mais como uma competência essencial porque a competência gerencial não é aquela atrelada ao cargo.”

São 11 as competências gerenciais (essenciais): **assimilação de mudanças, entrega, comunicação e diálogo, decisão, desenvolvimento de pessoas, empowerment, gestão, influência, lidar com simultaneidade, networking e visão estratégica.**

Na base da pirâmide do modelo da EMBRATEL, encontram-se as competências funcionais, ligadas ao desempenho das funções e atividades laboriais. Estão caracterizadas por ‘famílias de função’, representando processos gerais e não cargos ou setores específicos. Segundo o folheto de divulgação (p. 6) ‘*Uma família de função expressa o conjunto integrado de atividades características dos processos fundamentais do nosso negócio*’. Estas competências incluem: **Vendas, Recursos Humanos, Marketing & Serviços,**

Jurídico & Assuntos Regulatórios, Engenharia & Operações, Serviços Administrativos, Tecnologia da Informação, Planejamento Empresarial e Finanças & Controle.

Cada uma das competências, então, é descrita em termos do que se espera da capacidade de entrega do indivíduo em relação à competência, a partir de diferentes níveis de complexidade.

SENSIBILIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO: Quando o projeto estava pronto, em junho de 2004, foi lançado o **Programa de Competências e Desenvolvimento de Carreira** através de uma palestra do Presidente da empresa veiculada pela TV Corporativa. Os funcionários foram também sensibilizados com materiais impressos – folhetos e cartazes. O portal EMBRATEL é um grande veículo de disseminação de informações e de estímulo à aceitação do programa.

INTERRELAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: O setor de Recursos Humanos passa a se integrar muito mais com o planejamento estratégico da empresa, a partir da construção do modelo por competências. Observa-se que, dentre os objetivos expostos no modelo construído na Embratel, incluem-se ações nas diferentes áreas de RH – ou seja, fomentar o desenvolvimento profissional; avaliar o desempenho a partir da definição de requisitos de *performance*, identificar *gaps* de desempenho e orientar e prover treinamento e/ou ações de desenvolvimento de competências.

“conseqüentemente, o ‘sistema’ competência & carreira integra-se ao sistema maior de gestão de pessoas da empresa, e seus subsistemas: recrutamento e seleção; planejamento da força de trabalho; capacitação e treinamento; compensação total e gestão de desempenho.” (Bonilauri & Karam, 2004; p.54)

PERIODICIDADE: No projeto inicial desenvolvido sob a liderança do RH, havia uma proposta de periodicidade anual. De fato, a primeira aplicação ocorreu em 2004 – com escopo afinado, uma vez que só foi implantado para a força de vendas. No entanto, a intenção da equipe condutora era de buscar viabilizar uma implantação mais abrangente para 2005.

INSTRUMENTOS: Todo o projeto desemboca em um sistema de gerenciamento informatizado, customizado por uma empresa especializada. Assim, a auto-avaliação do funcionário e a avaliação de seu gestor são controladas pelo sistema, que possibilita ainda a validação / ratificação final da avaliação – tendo por pressuposto uma etapa de *coaching* e negociação de resultados entre o funcionário e seu gestor em cima das discrepâncias nos índices avaliados.

Planejou-se, também, como item integrante do projeto de desenvolvimento de carreira, um subsistema de simulação de carreira em que o funcionário poderia receber indicações para poder atingir um cargo ou função de seu interesse na empresa, isto é, ele receberia orientações para superar as lacunas apontadas e, ainda, sugestões de treinamento ou capacitação, em grande parte constantes na universidade corporativa.

O sistema de *e-learning* implantado na Embratel é um elo essencial para o bom êxito do modelo criado – que pressupõe o auto-gerenciamento da carreira e, portanto, implica o acesso a processos e atividades de desenvolvimento de competências profissionais que ficam ao alcance dos funcionários na plataforma de ensino a distância disponibilizada.

FEEDBACK: O sistema aplicado permite uma etapa de discussão de parâmetros de avaliação entre o auto-avaliado e o avaliador (gerente ou supervisor). Embora, esta conversa e troca de visões sobre os resultados da avaliação seja viabilizada pela forma com que o modelo foi construído, não é garantida a sua realização – já que não há controle sobre como é efetivada a validação final da avaliação.

A importância dada pelo modelo ao processo de *coaching* a ser feito pelo gerente fica visível em vários aspectos incluídos no conjunto de facetas disponíveis no sistema: uma apresentação do Diretor-Executivo de Recursos Humanos sobre o que significa fazer um *coaching* com os colaboradores de uma equipe, o que significa dar *feedback*, como fazê-los e como recebê-los. Há ainda um mecanismo no sistema que aciona explicações, para o supervisor / gerente e para o avaliando, sobre estes conceitos (*coaching* e *feedback*) e a relevância destas ações no processo de desenvolvimento profissional de cada um. Nota-se, no projeto construído, uma preocupação e uma ênfase nestas ações.

RESULTADOS: O material de divulgação do projeto anuncia como resultados esperados:

- “maior satisfação dos empregados
- aumento do nível de retenção de talentos
- melhores resultados empresariais e comerciais.”

(folheto de divulgação, EMBRATEL, p. 8)

Na aplicação inicial que foi feita não parece ter sido possível atender aos resultados esperados, uma vez que foi implantado em um só setor (a força de vendas) e com o objetivo explicitado de avaliar o desempenho das equipes e apontar para necessidades de (re) treinamento. Parece-nos que esta primeira implantação visou somente o terceiro resultado acima – aparentemente coerente com o momento da empresa, em processo de mudança de controle, e, portanto, precisando reavaliar seu desempenho em todas as frentes.

PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE: A entrevista não abordou informações que pudessem deixar transparecer a receptividade dos que foram avaliados em relação ao modelo. Depreende-se que, para os gerentes e supervisores, o sistema implantado foi de grande valia na medida em que era um instrumento de avaliação do desempenho de cada membro das equipes de venda, tanto em termos individuais, como agrupados nos grupos específicos e pelas onze diretorias da empresa. Como instrumento de gestão, interpretamos que o modelo, com seu sistema informatizado, teve uma função valiosa, inclusive apontando áreas de treinamento necessárias a equipes ou indivíduos para aprimoramento dos resultados comerciais.

Desta forma, sente-se que o modelo, na sua implantação inicial, teve o foco maior nos resultados para a empresa – um pouco divergente da visão inicial em que o foco residia no desenvolvimento do profissional.

EFETIVIDADE: O projeto, naquilo que foi possível implantar, foi considerado bem eficaz.

“Quando nós iniciamos dia 13 de dezembro, a gente iniciou com uma população total de 723 pessoas. Se a gente tivesse concluído, não tivesse tido nem entrada nem saída, teríamos atingido o percentual de 95% da avaliação realizada, que é um percentual altíssimo. [...] Agora, com essa movimentação de gente que está entrando e não tem como ser avaliado, então a gente ficou no percentual final de 83%, o que também é considerável.”

O índice de retorno foi dentro do esperado e os dados que foram extraídos em termos de perfil de *performance* dos colaboradores e das necessidades de aprimoramento de funções profissionais foram importantes. Os resultados permitiam que se traçasse, pela diretoria de vendas e setores de RH, os caminhos de treinamento que seriam essenciais para melhorar o desempenho das equipes de vendas, inclusive em aspectos técnicos, dada a permanente evolução da tecnologia no setor. Como se tratava da força de vendas que atendia a diferentes perfis de clientes, fazia-se necessário capacitar os agentes de vendas com dados sobre as novas tecnologias que a Embratel disponibilizava e aprimorar a análise que tais agentes faziam das necessidades de seus clientes, com vistas a ampliar a oferta de produtos e serviços.

Muitas conclusões dos dados obtidos nesta implantação do projeto não foram surpresas, mas serviram para confirmar intuições ou conclusões tiradas pela experiência dos gestores.

“...o diretor, ele tinha um feeling, ele achava que os assessores que vendiam não tinham esse conhecimento, o que também não era de se admirar porque tem um histórico pra isso acontecer. [...] O que ele tá pedindo, ele tá pedindo isso, não só pra confirmar e pra poder estar (...) subsidiando essas qualificações de quadro. A outra coisa é pra poder estar oferecendo uma capacitação, um treinamento com maior foco...”

FOLLOW-UP DO PROJETO: No momento da entrevista, percebeu-se um interesse em dar continuidade à implantação do projeto em toda a sua extensão e uma apreensão quanto à viabilidade deste propósito. Havia um plano de desenvolver o modelo para aplicá-lo no braço da empresa voltado para negócios em TI e também estender a aplicação para toda a força de vendas do grupo EMBRAPAR.

Havia, também, um forte interesse em concluir a construção do simulador de carreira, na medida em que este sistema iria concretizar uma das metas do modelo como um todo – ou seja, a de permitir ao funcionário nortear seu

desenvolvimento a partir de um planejamento da trilha a ser percorrida para atingir o ponto específico que lhe interessasse. O simulador lhe daria condições de conhecer seus *gaps* e de agir em função dos espaços e oportunidades de crescimento.

“O que eu não tenho hoje e que eu gostaria muito de ter. E eu não tenho o simulador de carreira. Que qual era idéia do simulador? Eu estou aqui no RH e eu quero ir para o planejamento estratégico da empresa eu entro lá e já aparece: quem eu sou, as competências que eu tenho, como é que eu estou no serviço de competências e as competências funcionais que eu tenho. Que eu estou nessa área, então eu tenho que ter o conhecimento específico daquilo. Aí eu peço para simular como é que eu ir para a área de planejamento e ele apresenta ali uma contrapartida me dando os gaps que eu apresento e me recomenda cursos que tem na própria Universidade. Isto eu não tenho porque é um sistema caro. Isto nós não conseguimos.”

No entanto, as ações seguintes aguardavam um posicionamento da nova controladora e respostas quanto às necessidades de investimento solicitadas.

5.2.7

A Trajetória de Crescimento na BRASIL TELECOM

PLANEJAMENTO E INÍCIO: O projeto **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas** é adotado para os participantes das empresas de telefonia fixa e móvel. O planejamento foi iniciado no final de 2003, com a pesquisa por consultores que pudessem auxiliar na construção e implementação do modelo. A partir da integração da consultoria contratada com um Grupo de Modelagem da própria BRASIL TELECOM, que foi constituído de 45 gestores de todas as áreas das empresas envolvidas, foi elaborado todo o projeto, de forma a que ele se baseasse nos conceitos fundamentais de gestão de pessoas e de seu desenvolvimento e nas características da cultura BRASIL TELECOM.

MOTIVAÇÃO: A escolha do logo do projeto **“Essencial para você. Fundamental pra nós.”** explicita a motivação subjacente à construção do modelo -- qual seja a de integrar as ações de recursos humanos com o desenvolvimento da organização, traçando caminhos em sinergia, de modo a atingir resultados empresariais superiores.

OBJETIVO: Os objetivos apresentados no projeto abrangem diversas facetas da vida organizacional. Considerando a estruturação da BRASIL TELECOM e sua ampliação de serviços com a aquisição de empresas, havia uma conscientização da necessidade de homogeneização da cultura organizacional, de um alinhamento entre o perfil dos funcionários e a estratégia do grupo, um maior comprometimento com os objetivos empresariais para que pudessem ser alcançados os resultados comerciais esperados. A BRASIL TELECOM acreditou que a implementação de um processo que possibilitasse uma análise da integração dos colaboradores com o foco empresarial traria benefícios para os colaboradores e para a organização podendo, conseqüentemente, contribuir para uma consolidação do grupo no mercado. Construiu seu projeto ‘integrado’ com vistas a traçar o desenvolvimento das pessoas e, em última análise, da empresa.

ABRANGÊNCIA INICIAL: Embora o projeto tenha tido como público-alvo, nesta primeira rodada, todos os colaboradores das empresas de telefonia fixa e móvel, excluídos os gestores, a implantação ocorreu em duas etapas. Primeiramente, foi aplicado o projeto nos colaboradores das áreas de Tecnologia e Infra-estrutura, ou seja, os profissionais relacionados aos processos de TI e de rede, que abrangem cerca de 2000 profissionais.

No período posterior, mais 4300 profissionais foram submetidos à avaliação. Foram os que atuam nas áreas Mercadológica e de Suporte ao Negócio. Para 2006, estava prevista uma nova aplicação do modelo de avaliação a abranger todos da empresa, incluindo, desta vez, os gestores (cerca de 480). Também será incorporada a fase da auto-avaliação como etapa inicial para subsidiar a avaliação do gestor imediato e mediato.

ESCOPO: O projeto foi desenhado para funcionar com avaliação 180°, mas sua primeira aplicação não incluiu a auto-avaliação. Portanto, consideramos um projeto de avaliação 90°, realizada pelo gestor imediato em relação aos colaboradores de sua equipe. Há um momento de ratificação da avaliação pelo gestor mediato (gestor do gestor), com o objetivo de verificar a adequação da avaliação realizada. O gestor mediato também poderá confirmar ou sugerir

alterações nos resultados e assinalar no sistema, ao final do processo, a sua ciência e concordância.

Há planos para incorporação de outros procedimentos de avaliação para tornar o projeto mais abrangente em termos de uma avaliação 360°. Não há ainda definições de prazos para esta ampliação do modelo.

FORMA DE ELABORAÇÃO: A elaboração do projeto na BRASIL TELECOM foi semi-participativa, na medida em que reuniu gestores representantes de diferentes áreas corporativas, em um total de 45 líderes, que atuaram em grupos de trabalho, em conjunto com a consultoria contratada para montar um projeto de Gestão de Pessoas por competências que refletisse as especificidades da empresa.

Após uma fase inicial de estudos dos aportes teóricos e pesquisa de consultorias apropriadas para as finalidades definidas para o projeto, foram instituídos 3 esferas de atuação para o projeto:

- **Corpo Diretivo:** que tinha como responsabilidade traçar as expectativas em relação ao sistema a ser construído e seus parâmetros básicos. Também seria de sua alçada aprovar os encaminhamentos e plano de ação que fosse desenhado por RH e a consultoria para a elaboração do projeto.

- **Grupo de Modelagem:** que reuniria os representantes das diversas áreas da empresa. Estes representantes, em número de 45, foram gestores indicados nas áreas para participarem do levantamento das especificidades de atuação dos profissionais na empresa, construir as competências, modelarem os critérios de avaliação, proporem estratégias de implementação e realizarem o encaminhamento e acompanhamento que se fizessem necessários.

- **Grupos de Calibragem** (Regional e Brasil): teriam a missão de calibrarem as avaliações, ou seja, verificarem a sua adequação à realidade da empresa; alinharem os critérios de modo a viabilizar parâmetros coerentes e sugerirem melhorias no sistema. Esta calibragem foi inserida em dois momentos da construção do modelo. A primeira instância de calibragem ocorreu ainda como parte da construção do modelo. Foi esta calibragem que garantiu a contribuição ao projeto de outros gestores que não faziam parte do Grupo de Modelagem e, indiretamente, alguns colaboradores – na intenção de ajustar algumas inadequações na caracterização das competências e na descrição dos resultados esperados.

O segundo momento de calibragem já faz parte das etapas de aplicação da avaliação, quando são homogeneizados os critérios de avaliação, de modo a formar parâmetros coerentes, evitando julgamentos com rigidez diferenciada ou interpretações divergentes dos conteúdos dos critérios.

‘A calibragem serve pra dar mais aderência ao que foi concluído com as realidades regionais. Então, ela é feita em cada uma das filiais e depois, no fechamento, na matriz e a gente consolida as principais alterações e o modelo que vai ser válido pros próximos anos. Essa calibragem tem de ser justo pra dar aquela aderência com a realidade.[tá prevista pro final do ano] É... eu já tenho as datas... Calibragem corporativa em 13/12 e 14/12 que são da trajetória de suporte e mercadológica e a calibragem nas filiais acontece do dia 29/11 a 9/12, então é meio simultaneamente, uma reunião de meio dia em cada filial.’

ALINHAMENTO COM A GESTÃO: O Sistema Integrado de Gestão de Pessoas realça em seu nome a vertente de Recursos Humanos e remete ao desenvolvimento dos colaboradores. O foco no futuro é ressaltado em várias ocasiões no material distribuído e há constantes referências ao crescimento profissional e ao desenho e ações de desenvolvimento de competências e habilidades de forma a percorrer as trajetórias profissionais de forma evolutiva.

O alinhamento com a estratégia corporativa é sugerido em alguns momentos nos materiais de suporte e divulgação do projeto. Um dos materiais do site detalha a importância da avaliação através de um conjunto de justificativas que levam a subsidiar decisões gerenciais. Dentre as justificativas apresentadas, salientam-se duas que apontam claramente para as ações estratégicas da organização:

- “- permite a padronização e clarificação dos objetivos da organização;
- documenta e dá suporte a decisões organizacionais.”

(material da intranet Brasil Telecom)

Outro indício da relação do sistema com a ação estratégica da empresa está na representação gráfica que encontramos no folheto de divulgação, em que a estratégia organizacional aparece como um elemento superior, encabeçando o círculo de planos operacionais de RH integrados pelo modelo construído na BRASIL TELECOM (vide figura 5.18, adiante).

É possível dizer que há uma consciência de um entrosamento entre o sistema de avaliação de pessoas proposto na BRASIL TELECOM e a ação estratégica da empresa. Os argumentos que levaram a empresa a buscar a criação de seu próprio modelo, como explicitado na seção **Objetivos**, também realçam o reconhecimento de que um projeto que busca o desenvolvimento dos potenciais humanos da empresa pode fundamentar ou ampliar os projetos de crescimento organizacional e conquista de mercado. A avaliação dos colaboradores e gestores com parâmetros condizentes com os objetivos empresariais é também fator de contribuição ao sucesso da empresa.

Certamente, o projeto apresentado, tanto nos comentários da entrevistada, quanto nos materiais disponibilizados trazem esta relação com a estratégia organizacional tenuamente descrita. Porém, a clara ênfase no desenvolvimento e crescimento pessoal, tiram do modelo da BRASIL TELECOM o foco na avaliação do realizado ou atingido para concentrar as forças do sistema nas ações advindas após a aplicação da avaliação e constatação dos resultados.

CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: A BRASIL TELECOM, em seu Projeto de Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, entende competências

“relacionadas à entrega de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor à organização e ao indivíduo” (*folheto de divulgação*)

As competências são caracterizadas em **duas dimensões**:

- como sinal da “*contribuição que a organização espera dos profissionais, de acordo com efetiva entrega e agregação de valor ao negócio*” (Manual do Gestor, p 9).
- como “*conjunto de capacidades, habilidades e conhecimentos que possibilitam um desempenho superior em uma determinada posição*” (Manual do Gestor, p 9).

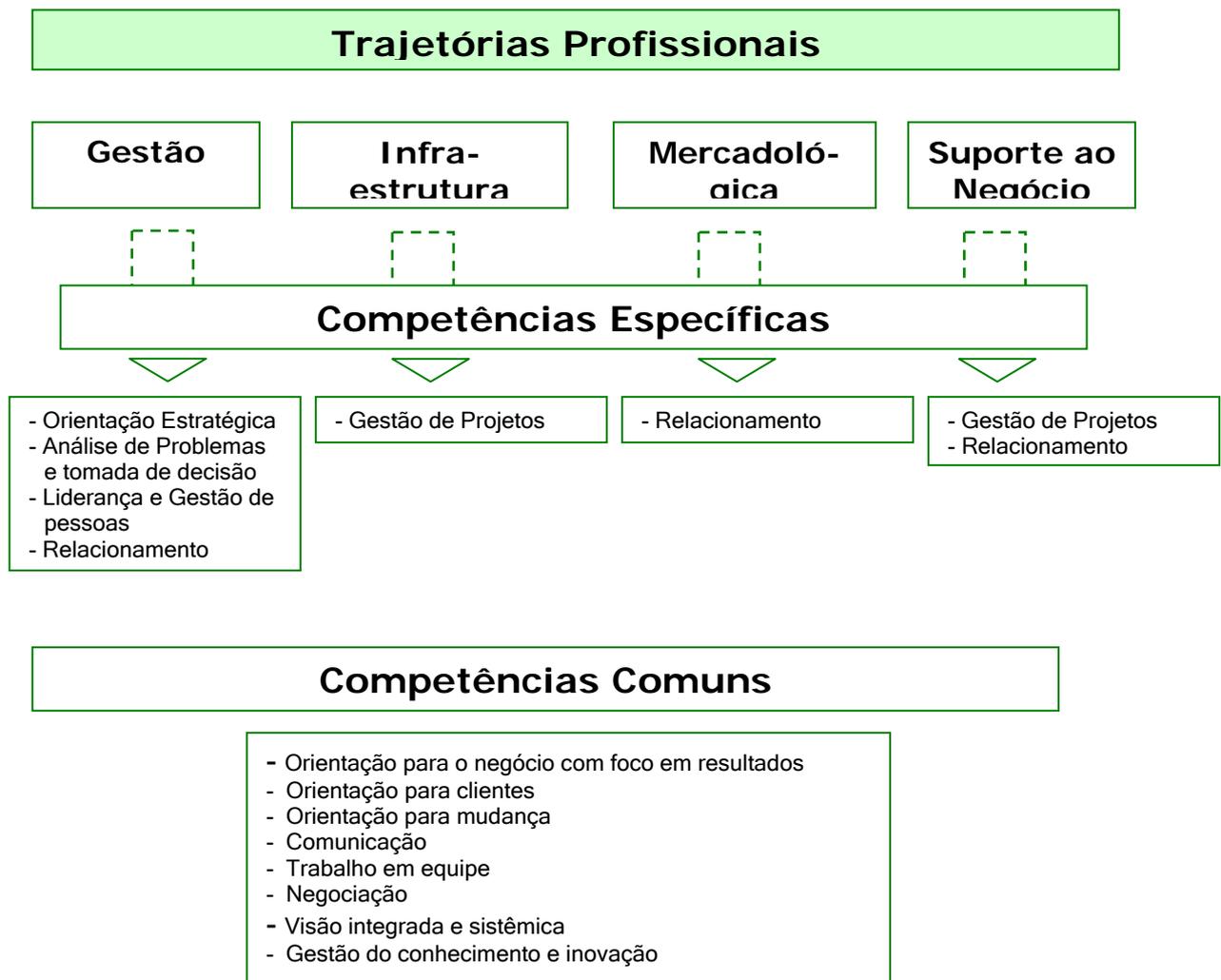
As competências da primeira dimensão englobam as competências necessárias para realizar as ações e atribuições dentro das expectativas da organização. Elas se revelam e são medidas pelo grau de mobilização e entrega e serão aferidas a partir de descrições precisas do que se espera.

Na segunda dimensão estão registrados os critérios exigidos em termos de formação, experiência, conhecimentos técnicos e capacidades operativas. São divididas em dois grupos: **referências de acesso** e **conhecimentos**. Os conhecimentos englobam três tipos: corporativos, associados à trajetória e específicos do processo em que o colaborador atua. As capacidades desenham o perfil do colaborador – aquilo que compõe sua bagagem, sua formação profissional (em termos de educação formal), sua experiência profissional e pessoal, e os conhecimentos que ele construiu sobre a organização, sobre o mercado, sobre a sua própria atividade. Mas é na dimensão das competências que se ajuíza o que o colaborador efetivamente realiza com as capacidades que possui dentro do ambiente e das suas características pessoais. Há competências que independem de formação ou experiência prévia e são resultantes de atitudes, perfil e esforço.

O sistema arrola oito competências comuns a todas as trajetórias profissionais (isto é, a segmentação em áreas de atuação) e cinco específicas (distribuídas diferentemente de acordo com as características das trajetórias). As competências têm uma definição geral única, mas são esmiuçadas em diversos níveis de complexidade e os diferentes níveis são atribuídos aos cargos ou funções existentes na organização.

Os conceitos de avaliação utilizados perfazem quatro patamares de intensidade: **não atende**, **em desenvolvimento**, **atende** ou **supera**, sendo que colaboradores que forem avaliados nos dois primeiros níveis deverão, obrigatoriamente, elaborar um plano de desenvolvimento.

Figura 5.18: **Competências definidas para Trajetórias de Desenvolvimento da BrT**



Fonte: Manual de Gestão – Brasil Telecom, p. 11

A partir das avaliações das competências o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas plota em um quadro bidimensional a posição do colaborador. Este mapa dá uma visualização do quadrante em que se encontra o colaborador e serve de direcionamento para que elabore seu plano de desenvolvimento.

SENSIBILIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO: A BRASIL TELECOM utilizou-se de diferentes meios de sensibilização e familiarização dos colaboradores com o processo e com as linhas mestras da avaliação. Além dos workshops de construção do modelo e calibragem das especificações das competências, realizados com grupos específicos, foram elaborados os seguintes materiais que

fizeram parte de uma abrangente campanha de divulgação e esclarecimento, que iniciou-se em março de 2005:

- Folheto de divulgação
- Manual do Gestor
- *Banners* (com o conjunto das 8 competências, distribuídos pelos setores ou regiões; *banners* individuais por competência, espalhados pelos campus da empresa em Brasília)
- Ampla material explicativo na intranet
- Palestra da presidência para lançamento do projeto e sensibilização
- Palestras para os colaboradores sobre o projeto, vídeos disponíveis na intranet
- Preparação de multiplicadores nas diversas regiões para atuarem de perto e darem suporte aos colaboradores e gestores

A primeira implantação ocorreu em 2005. Embora constasse do projeto a etapa da auto-avaliação, neste primeiro momento ela não foi aplicada. As etapas de implementação planejadas para a primeira aplicação incluíram diversos processos, a começar pela capacitação dos avaliadores – com vistas a orientar e treinar os gestores para executarem a avaliação de suas equipes. Esta fase incluiu *workshops* para ensinar a navegar na ferramenta computacional que sustenta o sistema. Outras etapas foram realizadas, mas neste primeiro ano não se incorporou a etapa da auto-avaliação. Também ainda não foram avaliados os gestores.

A aplicação foi realizada, primeiramente, nos colaboradores pertencentes à trajetória de Infra-estrutura Tecnológica, que totalizavam cerca de 2000. Funcionou como uma aplicação piloto, após a qual alguns ajustes essenciais foram incorporados.

As etapas de implementação estão enumeradas a seguir:

- 1º ciclo de avaliação – a efetiva aplicação dos instrumentos de avaliação (Trajetória de Infra-estrutura Tecnológica em maio de 2005 e outras trajetórias, Mercadológica e Suporte ao Negócio, em agosto de 2005).
- Calibragem local – uma análise dos critérios utilizados, ajustes e verificação de modo a homogeneizar os padrões de avaliação antes de dar retorno aos colaboradores quanto aos seus resultados.

- Curso de *coaching* – momento de orientação e treinamento sobre diretrizes de feedback e *coaching* para elaboração de planos de desenvolvimento e acompanhamento dos planos de ação.
- Calibragem trajetória corporativa – etapa de análise global dos resultados da primeira aplicação e exame do perfil dos profissionais da organização. Inclui uma avaliação do modelo aplicado a fim de traçar planos para ajustes e aprimoramentos do sistema (em termos de concepção e de seus instrumentos).
- *Feedback* aos colaboradores e construção dos planos de desenvolvimento.
- Ações de desenvolvimento corporativas e individuais – a serem realizadas ao longo do ano de 2006, com vistas ao alcance das metas traçadas e aprimoramento dos pontos de *gap* indicados na avaliação.

INTERRELAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: O nome dado ao projeto, **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas**, já sinaliza a sua relevância para todos os processos de gestão de pessoas na Brasil Telecom.

“É um conjunto de critérios para gestão de pessoas baseado em competências, que integra os subsistemas de Recursos Humanos. Essa integração baliza o processo decisório de gestão de pessoas e permite que todos exerçam seu papel como gestores de RH.” (*Manual do Gestor, BrT, p. 7*)

O Sistema é descrito no folheto de divulgação como um mecanismo que alinha as diferentes áreas de atuação de Recursos Humanos, como vemos na figura 5.19, que é apresentada no material de divulgação do Sistema. A fala da entrevistada também ressalta a interligação entre os processos de gestão de gente.

‘...a gente distribuiu esse folder que também contempla os principais conceitos porque a gente chama o projeto internamente de sistema integrado de gestão de pessoas justamente pra mostrar esse alinhamento que ele tem com todos os sistemas de RH. Então fala em treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, gestão de desempenho, desenvolvimento de carreira e sistema de remuneração.’

Figura 5.19: **Representação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – Brasil Telecom**



Fonte: Folheto de Divulgação – Brasil Telecom

Há desdobramentos do resultado da avaliação para as áreas de Recursos Humanos na forma de

“subsídios para diversas decisões relacionadas à gestão de pessoas, tais como: elaboração de planos de desenvolvimento, feedback, remuneração, carreiras e sucessão.” (*Manual do Gestor – BrT, p. 24*)

O direcionamento para o desenvolvimento dos profissionais pode ser constatado no mapa que é apresentado com o resultado da avaliação, conforme apresenta a figura 5.20. O resultado além de ter uma representação numérica, é codificado em cores, onde o roxo simboliza uma situação crítica, o verde uma situação de alerta, o cinza é parcialmente adequado, o laranja é adequado e o amarelo diagnostica um colaborador preparado para uma mudança funcional.

Figura 5.20: **Matriz para Diagnóstico de Desenvolvimento na Brasil Telecom**

MATRIZ PARA DIAGNÓSTICO DE DESENVOLVIMENTO						
3	Referência	ALERTA Reavaliar a área ou posição de atuação e analisar dificuldades em relação a sua liderança e relacionamento	PARCIALMENTE ADEQUADO Requer orientação do gestor quanto as suas expectativas de entrega.	ADEQUADO Requer orientação do gestor visando avançar a entrega das competências. Analisar oferecimento de atribuições mais complexas.	MUDANÇA Preparado para assumir uma posição mais desafiadora. Indicação de sucessão.	
		2,25	Avançado	Requer diálogo sobre expectativas em relação a entrega e priorizar complementação técnica necessária.	Preparar o profissional para assumir novas posições e desafios no futuro próximo.	Investir em capacitação técnica para assumir novas funções no futuro próximo.
	0,75	Proficiente	Requer ação para atender os requisitos técnicos e diálogo com o líder sobre as expectativas de entrega.	Desenvolver ações para aprimorar necessidades técnicas.	Desenvolver ações imediatas para cobrir necessidades técnicas.	
		Básico	CRÍTICO Recomenda-se tratar o caso com urgência	Requer ação imediata para aprimorar os requisitos técnicos e diálogo com o gestor sobre as expectativas de entrega.	Requer prioridade para equilibrar as necessidades técnicas exigidas para sua posição.	
			0,75	1,5	2,25	3
		não atende	em desenvolvimento	atende	supera	→
		 mudança				
		 adequado				
		 parcialmente adequado				
		 alerta				
		 crítico				

Fonte: Manual do Gestor, p. 15

PERIODICIDADE: A periodicidade do processo de avaliação embutido no Sistema Integrado de Gestão de Pessoas é anual, para fins de consolidação de resultados da organização. No entanto, há uma ressalva no Manual do Gestor que aponta para a importância de que o momento da avaliação não seja um evento estanque, mas que esteja embutido na ação contínua de cada colaborador.

“A periodicidade da avaliação é anual embora deva ser fruto de uma reflexão contínua, que se consolida no momento formal da avaliação.” (Manual do Gestor – BrT, p. 24)

Neste sentido, o sistema fica permanentemente aberto e disponível e incentiva-se os gestores a programarem avaliações nos inter-períodos, semestralmente ou trimestralmente, por exemplo, de modo que possam

acompanhar mais de perto o desenvolvimento e preparação dos seus colaboradores para suprirem as defasagens que apresentaram ou aprimorarem outras competências que se mostraram relevantes na análise. Estas avaliações inter-períodos, serviriam para um processo mais efetivo de *coaching* e colaboração.

INSTRUMENTOS: Todos os materiais necessários estão embutidos no site do Sistema. Além da ferramenta informatizada, existem materiais de suporte que descrevem e explicitam o desenho do processo, cada competência e seus níveis de complexidade, bem como as capacidades que são definidas como critérios pré-supostos à atividade desempenhada pelo colaborador.

Um procedimento de auto-avaliação será incorporado ao modelo a partir do segundo ano de aplicação, uma vez que esta primeira aplicação é considerada uma “rodada-piloto” (Manual do Gestor, p. 24).

A argumentação apresentada ressalta que “*quando já houver maior familiaridade da organização com o sistema*”, a auto-avaliação será introduzida para ser a base a partir da qual colaborador e superior irão dialogar sobre os índices da avaliação e os planos de desenvolvimento dela decorrentes.

FEEDBACK: Há uma grande ênfase na qualidade do feedback, o que demonstra uma preocupação efetiva (substancial) com o desenvolvimento. Há, não só orientações explícitas no Manual do Gestor quanto a formas de condução do *feedback*, mas também espaços específicos no planejamento das diferentes etapas da aplicação do modelo com vistas a homogeneizar critérios de avaliação e transmitir diretrizes para realização das instâncias de retorno dos resultados. São as etapas de Calibragem e a do Curso de *Coaching*.

A essencialidade do feedback pode ser observada no trecho do Manual,

“O feedback é a mola propulsora do desenvolvimento das organizações. Apontar o erro de forma construtiva e desenvolver capacidade para corrigi-lo é tão importante quanto evita-lo. A ausência do feedback é destrutiva e faz com que as pessoas deixem de lado seu comprometimento com a organização.” (*Manual do Gestor – BrT, p. 25*)

Destaca-se dentre as orientações de *feedback* listadas no mesmo trecho do Manual, a de que o gestor

“ - Ao emitir feedback, apóie-se em fatos, e não em julgamentos pessoais.
- Reforce o entendimento da avaliação com um mapa do desenvolvimento e não um “julgamento final”. Tenha foco do futuro e não no passado.” (*Manual do Gestor – BrT, p. 25*)

RESULTADOS: Na entrevista, foram apontados alguns resultados em termos organizacionais, tanto do ponto de vista das pessoas, quanto do ponto de vista da instituição. Em termos dos efeitos sobre as pessoas, foram apontados os seguintes aspectos:

- homogeneização da cultura entre as diferentes comunidades do grupo que foram alvo desta primeira fase de implantação do Sistema;
- alinhamento das pessoas no tocante às suas visões e esforços de desenvolvimento pessoal / profissional com a estratégia da organização;
- comprometimento dos colaboradores com as metas do grupo;
- empreendimento de esforços para alcance dos resultados esperados.

Em relação aos benefícios para a empresa, foram salientados:

- maior transparência nos critérios de avaliação e acompanhamento dos colaboradores;
- integração entre as diferentes frentes de atuação de RH;
- investimento em planejamento de carreiras e sucessão na empresa.

De fato, a clareza de critérios nas avaliações foi um valor muito ressaltado pela entrevistada.

‘Então a idéia é mostrar pras pessoas que realmente não tem nenhuma caixa preta, todos os critérios estão disponíveis. A gente quer realmente mudar essa postura de gestão que hoje ainda é muito centralizada, é muito baseada em feeling, a gente não tinha critérios claros. Então, era muito de acordo com o perfil do gerente. Hoje a gente tem um modelo corporativo e isso dá pras pessoas uma série de sentimentos de clareza em relação ao seu futuro e o que precisam fazer.’

Nota-se, neste projeto, uma forte preocupação com o desenvolvimento do profissional.

“Uma parte **essencial do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas é o diálogo entre o gestor e o colaborador sobre seu desenvolvimento**...Quando falamos em desenvolvimento, **devemos olhar para o futuro**, o que é igualmente importante para o sucesso de nosso negócio.” (*Manual do Gestor: 20-21*; grifo do autor)

Além das tradicionais estratégias de desenvolvimento, tais como cursos, treinamentos e oficinas, presenciais, promovidas por instituições externas ou organizadas pela equipe interna – RH ou outros setores – o Manual do Gestor chama atenção para ações de desenvolvimento não-formais ‘*no próprio ambiente de trabalho e até mesmo nas horas de lazer, [que] são altamente recomendadas.*’... ‘*Oportunidades de aprendizado estão em toda parte!*’ (p.21). Isto demonstra uma visão bem abrangente de desenvolvimento com uma valorização de estratégias diversificadas, inclusive das não-formais. Dentre as sugestões apresentadas, devem ser salientadas as seguintes:

- Grupos de trabalho – para a realização de estudos aprofundados para solução de problemas
- *Benchmarking* – visitas ou estudos de casos de referência no procedimento sob análise. Pesquisa das melhores práticas para avaliar novas alternativas para situação específica da BRASIL TELECOM.
- Trabalho voluntário – para aprender a lidar com a diversidade e exercitar habilidades e atitudes pessoais.
- *Coaching* ou tutoria individual de profissionais mais experientes.
- Projeto Desafio – com o intuito de agregar novos conhecimentos na condução de uma prática específica, com o acompanhamento e orientação direta do gestor.
- Treinamentos por *e-learning* – disponíveis no portal da empresa ou de outras instituições, conforme necessidade sentida pelo colaborador ou incentivos do gestor.
- Vídeos educativos – também fazem parte do material disponível no portal da BRASIL TELECOM. Funcionam como estímulo e esclarecimento de aspectos comerciais, técnicos ou comportamentais.
- *Job Rotation* – como exercício para assumir novas responsabilidades ou funções e/ou entender outras realidades para melhorar o próprio desempenho.

- Leitura Estruturada – a partir de indicação de bibliografia especializada, as leituras recomendadas podem ser objeto de discussões e trocas com o gestor e/ou outros colaboradores.
- Filmes comerciais – uma maneira de aliar o lazer ao crescimento individual, os filmes podem ser um canal de aprendizagem e percepção de situações organizacionais e resultados ou reações decorrentes de seu enfrentamento.

Até o momento da entrevista, não havia planos de embutir indicadores que se traduzissem diretamente em níveis de remuneração. Mas, os resultados das avaliações já traziam indicadores para novas oportunidades profissionais na empresa.

PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE: À época da entrevista o projeto não tinha fechado o primeiro ciclo de aplicação. Assim, nem todos tinham sido avaliados ainda. O sistema tinha sido aplicado somente no grupo de profissionais da área de Infra-estrutura Tecnológica e não havia até o momento nenhum retorno, mesmo informal, de como teria sido a receptividade dos avaliados. Alguns gestores haviam procurado RH para solucionar dúvidas durante o processo ou para confirmar encaminhamentos. Não há, portanto, como interpretar a reação dos colaboradores ao projeto.

EFETIVIDADE: O Manual do Gestor aponta para os benefícios que a implantação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas trará para a BRASIL TELECOM – para a organização e para seus colaboradores. Não há ainda como avaliar a real efetividade do projeto em termos destes parâmetros listados como benefícios, na medida em que a primeira rodada da aplicação ainda nem havia sido concluída. Porém, pode-se sinalizar esta relação de benefícios como indicadores de agregação de valor.

‘Como eu já te coloquei é uma ... cultura de gestão de pessoas da Brasil Telecom, preparar essas pessoas pra implementar a estratégia da empresa. Tudo indica que o modelo de competência, justamente, vai alinhar pessoas à estratégia, pode ser no nível individual, que é o papel de cada um ou a entrega esperada de cada um, comprometer as pessoas com os objetivos. A gente procura trabalhar comprometimento, a de relação de reciprocidade, ou seja, você dá o

seu melhor, mas você também recebe da empresa oportunidades pra se desenvolver e atingir seus objetivos de carreira e garantir os resultados da empresa ao longo do tempo. Pra isso a gente acredita que o modelo tem que ter muita flexibilidade. Então, as competências se adaptam com a estratégia do momento... e ..os benefícios que a gente espera que o modelo traga pra Brasil Telecom.'

Interessante notar que há indicações de benefícios tanto para a organização quanto para as pessoas, de forma equilibrada (há o mesmo número de itens para cada instância), como se vê na Figura 5.21, elaborada pela pesquisadora com dados incluídos nos materiais. Isto denota uma preocupação com as pessoas, do ponto de vista de seu próprio crescimento, mesmo que não acarrete em proveitos para a empresa.

Figura 5.21: **Quadro de Benefícios do Sistema Integrado – Brasil Telecom**

Benefícios	
Para a organização	Para os colaboradores
Estabelece critérios padronizados e transparentes de avaliação dos colaboradores.	Identifica oportunidades de desenvolvimento e carreira.
Possibilita integração das diversas ações em gestão de pessoas.	Estimula o desenvolvimento profissional.
Contribui para o planejamento da carreira e sucessão.	Valoriza a empregabilidade.
Otimiza recursos para investimentos em capacitação e desenvolvimento.	Conhece de forma clara e objetiva os critérios pelos quais estão sendo avaliados.
Aumenta sua capacidade de atração e retenção de profissionais.	Concilia seu desenvolvimento com as necessidades da organização.

Fonte: benefícios indicados no Manual do Gestor, p. 7

FOLLOW-UP DO PROJETO: Há algumas sinalizações para novas incorporações ao projeto, dentre elas a efetivação da avaliação de todos, inclusive gestores, em 2006.

Há também a intenção de ampliar o espectro de avaliadores de modo a configurar o modelo para uma avaliação 360°. Isto requer incluir a avaliação de pares, fornecedores e clientes (internos ou externos). No entanto, como o projeto

estava no meio de sua primeira implantação e não havia ainda insumos para antever que modificações ou ajustes seriam necessários, era prematuro pensar em futuras ampliações.

5.2.8

Quadros-Resumo dos Projetos

Neste capítulo foram explicitados os descritores utilizados para caracterizar cada projeto de gestão de pessoas por competências das empresas estudadas e foram realizadas descrições pormenorizadas dos projetos em si. As especificidades de cada caso, bem como as questões que estavam implícitas nos materiais e no discurso dos entrevistados, perfizeram o conjunto de informações que foram registradas sobre cada projeto.

Á guisa de fornecer uma visão panorâmica comparativa dos sete casos, serão apresentados nas páginas a seguir quatro quadros-resumo que sintetizam as informações e interpretações constantes na seção 5.2.2. Os quadros estão organizados de acordo com o conjunto de descritores que caracterizam cada uma das cinco macro-categorias, conforme explicitado na seção 5.1, figura 5.1, página 166.

QUADRO RESUMO I
CARACTERIZAÇÃO GERAL E MACRO-CATEGORIA: TEMPO

MACRO-CATEGORIA	CARACTERIZAÇÃO GERAL			TEMPO		
DESCRITOR	NOME DO PROJETO	METÁFORA	TOTAL FUNCIONÁRIOS	PLANEJAMENTO E INICIO	INÍCIO (1ª IMPLANTAÇÃO)	PERIODICIDADE
VIVO	Sistema de Gestão de Performance	a régua	6100	A partir de 2003 (re-estruturando o que existia antes na Telefonica)	outubro de 2004	anual
CLARO	Programa Foco	o foco	1500	setembro de 2000	julho de 2001	semestral para todos; após 3 meses de contratado ou 1 mês em nova função
TIM	Gestão de Desempenho	a pirâmide	4000	final de 2003 / início de 2004	maio de 2004	anual
TELEMAR - OI	Análise do Desempenho 360	a bússola	quase 10 mil; 1200 gestores	2002	2004	anual
TELEFONICA EMPRESAS	Projeto de Avaliação de Desempenho	a lapidação	900	em 2001 (no grupo Telefonica, internacional)	julho de 2003	anual
EMBRATEL	Programa de Competências e Desenvolvimento de Carreira	as trilhas	?	meados de 2003	julho de 2004	anual
BRASIL TELECOM	Sistema Integrado de Gestão de Pessoas	a trajetória de crescimento	?	final de 2003	março de 2005	anual

QUADRO RESUMO II
MACRO-CATEGORIAS: DIRECIONAMENTO E ENQUADRAMENTO

MACRO-CATEGORIA	DIRECIONAMENTO						ENQUADRAMENTO	
DESCRITOR	OBJETIVOS	MOTIVAÇÃO	ABRANGÊNCIA INICIAL	Nº ALVO DE PARTICIPANTES	% ABRANGIDO	ESCOPO	ALINHAMENTO COM GESTÃO	INTERRELAÇÃO EM RH
VIVO	conhecer e avaliar concretamente a performance	melhor avaliação de desempenho e entrega de resultados	toda a empresa	6100	90%	2 grupos: gestores e colaboradores (90° e 180°)	parcialmente alinhado, relação com valores	interligação com avaliação de desempenho, seleção e recrutamento e indicativos para treinamento. Relação com bonificação para gestores.
CLARO	o crescimento e auto-desenvolvimento dos profissionais	re-estruturação do call-center para melhores resultados operacionais	funcionários do call-center (SAC)	700, em equipes de 15 com 1 supervisor	70% (do território nacional) 100% (ES e RJ)	todos do call-center, 90°, sem auto-avaliação	alinhado com resultados operacionais (visão de curto prazo)	integração de funções de RH para o SAC, especialmente movimentação, treinamento e recrutamento
TIM	avaliar desempenho para aprimoramento profissional	avaliar desempenho para job-rotation, sucessões e trocas de posição	todos	todos	todos (?)	todos, com auto-avaliação - 90°	alinhado com valores da empresa; para gestores alinhado com metas da área; alinhamento com todas empresas do grupo internacionalmente	com todas as funções de RH; foco na retenção e mobilidade funcional
TELEMAR - OI	oferecer oportunidades e desenvolver carreiras	recensar competências dos funcionários; integrar TELEMAR e OI	gestores	1200	100% (?)	gestores, com auto-avaliação - 360°	relação com valores; algumas competências focam nas estratégias organizacionais; alinhamento com ciclo de negócios e metas organizacionais	interrelacionado com todos os processos de RH, em especial treinamento e atribuição de bônus
TELEFONICA EMPRESAS	avaliar e desenvolver profissionais	criar base única para empresas Telefonica em termos de valores e métricas de desempenho	todos	900 - todos (gestores e colaboradores)	100% (?)	360° (gestores) e 180° (colaboradores)	interligado com valores; interligação com grupo internacional	interrelaciona todos os processos de RH, inclusive faixas de remuneração
EMBRATEL	oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional	gerenciar carreiras; aprimorar força de vendas para o mercado competitivo	força de vendas	755	95%	força de vendas com auto-avaliação, 90°	inicialmente com suporte da alta-administração; interligação com valores (competências core comuns a todos)	integração com funções de RH (exceto remuneração e seleção); ênfase no gerenciamento de carreira
BRASIL TELECOM	desenvolver profissionais e alinhar a cultura	integrar as ações de recursos humanos com desenvolvimento da organização	1º: trajetória de TI e redes 2º: trajetória Mercadológica e Suporte ao Negócio	2000 (TI e rede)	100% (?)	aplicação por trajetória, sem auto-avaliação no 1º ano, 90°	alinhado com objetivos organizacionais; dá suporte a decisões estratégicas	todos os processos de RH estão interligados, especialmente treinamento

QUADRO RESUMO III
MACRO-CATEGORIA: ESTRUTURA

MACRO-CATEGORIA	ESTRUTURA					
DESCRIPTOR	FORMA DE ELABORAÇÃO	SENSIBILIZAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO	CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	Nº DE COMPETÊNCIAS	GRAUS DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTOS
VIVO	adaptado e semi-participativo (com representantes das diretoria e RH); com consultoria externa	<i>banners</i> , folhetos, mensagens na intranet, Manual do Gestor, brinde (régua)	competências 'humano-estratégicas -- gerais; 2 conjuntos paralelos (gestores e colaboradores)	7 para cada grupo, com 5 características cada - total: 35	5 níveis (excelente a suficiente)	auto-avaliação e avaliação do gestor (90°)
CLARO	semi-participativo (alguns supervisores), sem consultoria externa	treinamento de supervisores, <i>banners</i> , cartilha	4 competências comuns a todos; várias específicas por função	nº variável de acordo com complexidade da 'ilha'	5 graus (não aplicável, não atende, em desenvolvimento, aplicada, excelência)	avaliação do gestor (90°), sem auto-avaliação
TIM	totalmente importado, com consultoria para aplicação de certos instrumentos	(não comentado), folhetos de cada elo da rede de avaliações	8 valores usados para todos;	21 competências para gestores; distribuídos em 5 eixos	5 "grades" : zero a 5, cabendo escores intermediários (totaliza 11 níveis) - inclui 'não-observado'	vários: Gestão de Desempenho, Assessment (várias ferramentas), Avaliação de Potencial, 'Individual Assessment'
TELEMAR - OI	semi-participativo (com representantes e RH); com consultoria externa; multiplicadores de origem mista (RH e outros setores)	folhetos, intranet, discurso do Presidente, treinamentos	focados no "fazer" (descritas com substantivos 'agentes')	10 competências com 5 caracterizações cada (total: 50)	4 graus (supera a não-atende) + não-observado	auto-avaliação, avaliação do gestor, avaliação da equipe, avaliação de pares e clientes internos
TELEFONICA EMPRESAS	internacional, com comitê de representantes (semi-participativo, mas pouca representatividade local)	<i>workshops</i> com gestores (foco em objetividade e feedback), nenhum impresso, intranet, mensagens eletrônicas, <i>banners</i> , brinde (pedra)	interligadas com valores, pesos diferentes atribuídos conforme função	6 competências com 4 indicadores cada	por frequência (nunca a sempre), transformados em graus numéricos, com valores intermediários	auto-avaliação, avaliação do gestor, avaliação da equipe, avaliação de pares e clientes internos
EMBRATEL	semi-participativo; com consultoria externa; 3 grupos (diretivo; de modelagem, com representantes da área; de calibragem)	palestra do Presidente na TV Corporativa, folhetos, material na intranet, cartilha, <i>banners</i> , seminários com especialistas	em três níveis (core, gerenciais e funcionais)	5 competências core, desdobradas em 4 fatores de sucesso; 11 competências gerenciais; nº variado de competências funcionais	níveis de complexidade	auto-avaliação e avaliação do gestor (90°)
BRASIL TELECOM	semi-participativo (com representantes e RH); com consultoria externa;	palestra do Presidente, folhetos, material na intranet, Manual do Gestor, multiplicadores	organizadas em 2 dimensões (por entrega e por habilidades/conhecimento)	8 competências comuns e 5 específicas por trajetória	graus diferentes de complexidade (4 níveis: não atende a supera), transformado em número para tirar média	avaliação do gestor -- 90° (auto-avaliação na próxima rodada)

QUADRO RESUMO IV
MACRO-CATEGORIA: OUTPUT

MACRO-CATEGORIA	OUTPUT				
DESCRITOR	FEEDBACK	RESULTADOS	PERCEPÇÕES E RECEPTIVIDADE	EFETIVIDADE	FOLLOW-UP
VIVO	incluído, mas falta maior ênfase	PDI, com foco em 2 competências no ano; insumo para ações e direcionamentos de diretoria	boa receptividade; gestores precisam dar maior prioridade ao processo	avaliações entre áreas, desenvolvimento de colaboradores	programa ' <i>mentoring</i> ' pra gestores; 2ª rodada com avaliação de gestores por colaboradores (180°); planejamento para avaliação 360°
CLARO	sem feedback, somente indiretamente, nas movimentações de função	preocupação da empresa com entrega; transparências de critérios de seleção interna e remuneração	boa receptividade; bons resultados para a empresa	melhor diferenciação dos profissionais; avaliação por critérios objetivos; integração e homogeneização de equipes em todo território nacional	melhorar o sistema de informatização de suporte da avaliação; preparar projeto de competências para outras áreas
TIM	há espaço para negociação	Plano de Ação / Desenvolvimento Individual (duração de 2 anos, com acompanhamento)	positiva (?); muito boa no Assessment (prestígio e valorização dos envolvidos)	alinhamento com o grupo internacionalmente; homogeneização de critérios em todo o grupo	questões operacionais (acertos no sistema, registrar as auto-avaliações)
TELEMAR - OI	grande ênfase no feedback (quantitativamente); em três fses diferentes	programa de treinamento para gestores; PDI, Academia de Liderança	inicialmente não tão positiva (relação com o <i>downsizing</i>)	PDI, contratação de valor e competências para o ano (em 3 níveis: organizacional, de equipe e individual); Balanço de Conseqüências	não atribuir graus e sim marcar X; reduzir número de itens a avaliar
TELEFONICA EMPRESAS	grande ênfase na qualidade do feedback	PDI, treinamentos para gestores, workshops de avaliação, <i>job rotation</i>	muito positivas - 'não - estranhamento porque nasceu com a empresa'	PDI, amadurecimento nos critérios e postura de avaliação	nova forma de 360°; ampliação do número de pares
EMBRATEL	<i>coaching e feedback</i> valorizados, mas sem controle efetivo de sua realização	Foco nos resultados organizacionais em função de desempenho	foi considerado valioso para empresa; não houve comentários sobre receptividade de colaboradores	preparação de treinamentos técnicos; boa avaliação de performance	substituição de competências gerenciais por essenciais; ampliar para outras áreas (TI e Embrapar); aplicar o software de simulação de carreiras
BRASIL TELECOM	muito enfatizado; o sistema está permanentemente aberto para uso em <i>coaching e</i> acompanhamento	homogeneização da cultura; comprometimento dos colaboradores com estratégia de negócio	(não havia terminado o 1º ciclo)	(não havia terminado o 1º ciclo)	inserir auto-avaliação; expandir para as demais trajetórias