

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

MANOEL GARCIA NÉTO

**A COMPETÊNCIA RELACIONAL COMO ATRIBUTO DE DESEMPENHO E
QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS OFFSHORING,
NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES:**

estudo de caso em uma organização multinacional de soluções de serviços
em tecnologia

São Paulo
2010

MANOEL GARCIA NÉTO

**A COMPETÊNCIA RELACIONAL COMO ATRIBUTO DE DESEMPENHO E
QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS OFFSHORING,
NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES:**

estudo de caso em uma organização multinacional de soluções de serviços
em tecnologia

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário da FEI para obtenção
do título de Mestre em Administra-
ção de Empresas, orientado pelo
Prof. Dr. Roberto Carlos Bernardes

São Paulo
2010

Garcia Neto, Manoel

A competência relacional como atributo de desempenho e qualidade na prestação de serviços offshoring, na percepção dos gestores : estudo de caso em uma organização multinacional de soluções de serviços em tecnologia / Manoel Garcia Neto. – São Paulo, 2010.

155 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Carlos Bernardes

1. Competência relacional. 2. Serviços. 3. Offshoring. I. Título.

CDU 658.8

Manoel Garcia Néto

A competência relacional como atributo de desempenho e qualidade na prestação de serviços offshoring, na percepção dos gestores: estudo de caso em uma organização multinacional de soluções de serviços em tecnologia

Dissertação – Centro Universitário da FEI

Banca Examinadora

Prof. Orientador Dr. Roberto Carlos Bernardes
Centro Universitário da FEI

Prof. Dr. Claudio Pinhanez
Cientista IBM Brasil

Prof. Dr. Felipe Zambaldi
Centro Universitário da FEI

São Paulo
Data da Aprovação

A Deus, que me deu coragem e saúde para desenvolver este trabalho,
Aos meus pais, que sempre me motivaram nos estudos,
A minha esposa, que compreendeu e incentivou o desenvolvimento desta pesquisa,
Ao meu filho, que, mesmo sem entender a distância, sempre sorria ao me ver,
Àqueles que o tempo todo se preocuparam com o meu estudo!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus e aos meus pais, que me deram vida e saúde para realizar esta missão.

Aos meus amores, minha esposa e filho, pela compreensão durante os muitos momentos de ausência.

Ao meu orientador Professor Doutor Roberto Bernardes, pela paciência, ajuda e orientação, sem as quais eu não teria conseguido desenvolver e concretizar este trabalho.

Ao Doutor Claudio Pinhanez, pesquisador da IBM e especialista na área de Serviços, que me ajudou com sua participação na busca de informações.

Aos Professores Doutores Felipe Zambaldi e André Mascarenhas, pela ajuda através da co-orientação de pesquisa. Suas orientações foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao mestre e executivo IBM, Edson Luiz Pereira, que me incentivou desde o início na participação e conclusão de meu mestrado.

A FEI, pela excelência dos professores e colaboradores.

*“Meu filho, empenhe-se na disciplina desde a juventude,
e até na velhice você terá a sabedoria.
Aproxime-se dela como quem ara e semeia,
e espere pelos frutos saborosos.
Você terá um pouco de trabalho para cultivá-la,
mas logo comerá dos seus frutos.”*

Bíblia Sagrada, Eclesiástico, 6 18-20

RESUMO

A vantagem competitiva, associada à diminuição de custos, ao aumento da qualidade e a maior flexibilidade no prestar serviços, além do aumento da produtividade e da diminuição de riscos, faz com que as empresas contem com o apoio de serviços tecnológicos oferecidos fora de suas fronteiras. Nesta modalidade de negócio, empresas de diversos segmentos de mercado terceirizam serviços de TI para manter suas operações tecnológicas. Esses serviços tecnológicos de offshoring (quando uma empresa terceiriza serviços para uma empresa localizada em outro país, visando principalmente beneficiar-se de mão de obra com menor custo) devem oferecer conhecimentos no que se refere à competência técnica e principalmente qualidade na competência relacional de seus prestadores de serviços. Este trabalho traz um estudo sobre a importância da competência relacional para a qualidade e desempenho dos prestadores de serviços em offshoring. O estudo foi realizado numa multinacional de serviços, a IBM Brasil, na organização GR (Global Resource), que possui a modalidade de gestão de serviços globalmente integrada, onde oito gerentes foram entrevistados. O resultado encontrado, além de confirmar a real importância da competência relacional, mostra que a competência em sensibilidade cultural consiste em um dos fatores relevantes para os serviços offshoring. Além de propiciar a conclusão sobre as principais competências do profissional que atua nessa área, foi possível constatar que o conceito de competência relacional utilizado pela IBM deve ser ampliado, incorporando novos atributos críticos para a qualidade e o desempenho na prestação de serviços. Por fim, recomenda-se um estudo para a criação e a parametrização de métricas com vistas a aferir a competência relacional nos colaboradores.

Palavras-chave: Competência relacional. Serviços. Offshoring.

ABSTRACT

The competitive advantage associated with decreased costs, increased quality and greater flexibility in providing services, in addition to increasing productivity and reducing risks, makes firms rely with the support of technology services offered outside their borders. In this form of business enterprises in different market segments outsource IT services to keep their technology operations. These technology services offshoring (when a company subcontracts services to another company in another country, chiefly benefit of manpower with lower cost) should provide knowledge in technical competence and quality in primarily relational competence of its service providers . This paper presents a study on the importance of relational competence for quality and performance of service offshoring. The study was conducted in a multinational services, IBM Brazil, the organization GR (Global Resource) that has the type of management services globally integrated, where eight managers were interviewed. The result found, besides confirming the real importance of relational competence, brings expertise in cultural awareness as a factor relevant to the services offshoring. In addition to revealing what are the skills that stand out for professional services offshoring, it follows that the concept of relational competence used by IBM to be extended by incorporating new features critical to the quality and performance in service delivery. Finally, it is recommended that a study for the creation and configuration of metrics in order to gauge the relational competence among employees.

Key words: Relational competence. Service. Offshoring

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Premissas, Questões de Pesquisa e Resultado Esperado	20
FIGURA 2 - Mapa Referencial Teórico.....	21
FIGURA 3 - Quadro de competências relacionais.....	39
FIGURA 4 - Avanço do segmento de serviços.....	46
FIGURA 5 - A relação serviço, indústria, agricultura.....	47
FIGURA 6 - Gestão de Serviços Globalmente Integrada.....	56
FIGURA 7 - Rotinas e atividades exteriorizadas através de offshoring.....	58
FIGURA 8 - Estratégia para pesquisa.....	63
FIGURA 9 - Metodologia de pesquisa.....	67
FIGURA 10 - Revisão bibliográfica.....	69
FIGURA 11 - Divisão das referências utilizadas na cronologia de publicação.....	70
FIGURA 12 - Quadro resumo dos entrevistados.....	73
FIGURA 13 - Competências fundamentais para IBM.....	77
FIGURA 14 - PRDS conteúdo teórico.....	83
FIGURA 15 - Relação Serviço, Software, Hardware na IBM.....	150
FIGURA 16 - Relatório anual IBM 2009.....	152

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Formulação da situação-problema	15
1.1.2 Problema de Pesquisa.....	16
1.2 Contribuição da Pesquisa	17
1.3 Objeto, Objetivos, Premissas	18
1.3.1 O objeto a ser analisado.....	18
1.3.2 Objetivos.....	19
1.3.3 Questões de Pesquisa, Premissas e o Resultado Esperado.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 RBV, Capacidade Dinâmica, Learning Organization e Competências	22
2.1.1 A visão da RBV sobre aprendizado: Potencialidades e Limites.....	22
2.1.2 A contribuição da abordagem sobre Capacidades Dinâmicas.....	25
2.1.3 Organizações direcionadas para o aprendizado.....	28
2.1.4 Definindo Competências.....	30
2.1.4.1 Competência individual.....	30
2.1.4.2 Conhecimento, Habilidade e Atitude – Os pilares da competência.....	32
2.1.4.3 Competência técnica versus competência comportamental.....	33
2.1.4.4 Competência individual versus competência organizacional.....	35
2.1.4.5 Gestão por competências em RH.....	36
2.1.4.6 Competência Relacional: o conceito e sua evolução.....	37
2.1.4.6.1 Sensibilidade cultural e interações culturais.....	44
2.2 Globalização e novos regimes de inovação em serviços	45
2.2.1 Tendências Arquiteturais da Cadeia de Lucros de Serviços	50
2.3 Global Delivery Model como Gestão de Serviços Globalmente Integrada	53
2.3.1 Expansão dos fluxos transacionais de Offshoring.....	56
2.3.2 Offshoring versus Outsourcing Global.....	59
2.3.3 Outsourcing e estratégias combinadas com offshoring.....	60

3 MÉTODO DE ANÁLISE.....	62
3.1 Justificativa para a escolha do método.....	62
3.2 A estratégia de pesquisa.....	63
3.3 Seleção do Método.....	65
3.4 Etapas do método de pesquisa.....	65
3.4.1 Definição do Planejamento da Pesquisa.....	65
3.4.1.1 Desenvolvimento da Teoria.....	66
3.5 Seleção e justificativa para a escolha do Caso.....	68
3.6 Revisão bibliográfica.....	69
3.7 Método de operacionalização da pesquisa de campo.....	70
3.8 Coleta de Dados.....	71
3.8.1 Documentos.....	71
3.8.2 Registros em arquivos.....	72
3.8.3 Entrevista.....	72
3.9 Tratamento dos dados.....	73
3.10 Validade, Confiabilidade e Limitações.....	74
4 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	76
4.1 O objeto do estudo.....	76
4.1.1 Uma organização direcionada para aprendizagem: Gestão de competências da IBM.....	77
4.1.2 Política de desenvolvimento profissional em relacionamento para serviços.....	79
4.1.2.1 Treinamento em competência relacional para serviços.....	80
4.1.2.2 O formato e o conteúdo do treinamento em competência relacional (PRDS).....	82
4.2 Análise dos resultados da pesquisa.....	85
4.2.1 Análise sobre a percepção dos gerentes.....	85
4.2.1.1 Perfil dos gerentes.....	85
4.2.1.2 Percepção da competência relacional.....	86
4.2.1.3 Percepção do modelo de treinamento.....	88
4.2.1.4 Os clientes offshore.....	89
4.2.1.5 Avaliação e desempenho.....	90

4.2.1.6 Métricas de monitoramento.....	92
4.2.1.7 Inovação em serviços.....	92
4.3 Análise integrada dos resultados.....	93
5 CONCLUSÕES.....	98
5.1 Limites da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.....	101
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICES.....	109
ANEXOS.....	147

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, cada vez mais, o setor de serviços vem conquistando um novo status no mercado, seja pela sua expressiva participação na geração de riqueza das economias cêntricas e emergentes, seja como vetor crítico nas estratégias empresariais e em novos negócios cuja criação de valor¹ seja baseada em ativos de conhecimento e em elevada intangibilidade. “Um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome” (LOVELOCK; WIRTZ, 2007, p.8). “Se esse setor já representava a maior indústria do planeta, agora, que passa a ser estudado com mais profundidade, tende a crescer, cada vez mais, o desenvolvimento de conceitos, metodologias e treinamentos sobre o tema” (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M., 2005, p. 29).

Seguindo o que aconteceu com a agricultura e a indústria, em que a pesquisa e a inovação permitiram ganhos expressivos de produtividade e lucratividade, o serviço, assim como qualquer outro produto, envolve pesquisa, desenvolvimento, testes e análise de mercado. Mas sua natureza é a mesma das ideias, ou seja, é preciso passar um conceito aos clientes. Esse conceito deve ter consistência e fazer sentido como algo que se encaixa no negócio do cliente ou nas necessidades de assistência do consumidor.

A formatação e a preparação do serviço têm de levar em conta todos os aspectos de *delivery* (entrega) associados à sua oferta: conhecimentos, habilidades, metodologias, ferramentas, impacto organizacional, aspectos políticos e culturais, dependências de recursos, preparação do cliente para obter os benefícios esperados, a gerência das informações de serviços, pesquisas de satisfação, soluções de continuidade no caso de substituição de pessoas (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M.; 2005) e a atitude comportamental do prestador de serviços além de outros itens.

A maior dificuldade das empresas de serviços em tecnologia é justamente traduzir novas ideias e conceitos em ofertas de serviços. Isso porque elas necessitam de altos investimentos para treinar os profissionais nas competências técnicas e, em alguns casos

¹ Porter (1989) observa que a vantagem competitiva de uma firma advém de sua habilidade em criar valor para seus clientes de maneira tal que o valor entregue exceda os custos de sua criação.

nas competências relacionais, além de desenvolver as metodologias e ferramentas demandadas.

Diante desse quadro de complexidades e desafios, as atividades e rotinas de “prestação de serviços” requerem um perfil de profissional específico possuidor de comprovada vivência e de competência nas atividades em que se propõe trabalhar. Outro fenômeno associado à expansão do segmento de serviços é o crescimento das atividades globalizadas, denominadas offshoring. O interesse sobre essas atividades empresariais tem conquistado espaço na agenda da pesquisa acadêmica e ganhado importância no delineamento de estratégias de competitividade entre os gestores de empresas, tanto em razão da abertura de janelas de oportunidades como para a aceleração de vantagens concorrenciais (OLIVEIRA JUNIOR; BOEHE; BORINI, 2008). O exponencial crescimento desse mercado e sua ordem de grandeza econômica aliado à emergência de novos atores globais como Índia (o principal polo de offshoring), China, Malásia, Irlanda, Tailândia e Brasil tem motivado as empresas a redefinir seus modelos de negócios e ingressar na disputa global pelo mercado de serviços de TI.

Nesta pesquisa focamos o estudo das competências, em uma empresa multinacional de tecnologia - a IBM Brasil, que possui um dos quatro centros de prestação mundial de serviços para atender clientes de qualquer lugar do mundo. A filial brasileira faz parte do que a empresa define como “Global Delivery Model”, modelo integrado de prestação de serviços que garante custos competitivos, excelência e padronização de processos. No tocante à capacitação profissional o trabalho está voltado à competência relacional em serviços offshoring, a fim de entender se as metodologias e os modelos de treinamentos do profissional de serviços estão adequados e são satisfatórios quanto ao desempenho e qualidade. Além disso, pretendeu-se identificar as competências relacionais mais adequadas para um prestador de serviços na área de tecnologia, pois os clientes estão conscientes de que são eles os responsáveis pela a geração de riqueza das empresas e essa capacidade de perceber o seu papel no processo competitivo, os torna mais exigentes e influentes.

Investir na capacitação profissional a partir das mudanças que caracterizam o mundo dos negócios em serviços é, nos dias de hoje, condição fundamental para quem deseja tornar-se competitivo num mercado econômica e tecnologicamente globalizado. As exigências, tanto em relação à qualidade dos profissionais como aos serviços prestados, se alteraram de tal forma que agilidade na comunicação, qualidade nos relacionamentos e

conhecimento adquirido tornaram-se vantagens competitivas mais poderosas que o próprio capital das empresas prestadoras de serviços.

A importância do processo de aprendizado gerado pelas interações prestador-cliente - ou *user-producer*, nos termos de Lundvall (1988) - evidencia as amplas possibilidades de gerar aprendizagem e conhecimento no próprio processo de trabalho, reafirmando a inovação como um processo de aprendizado interativo, que assume um papel importante no contexto atual, marcado por grandes transformações e pela independência de políticas empresariais únicas de todas as competências necessárias para o alcance da competitividade. Prahalad e Ramaswamy (2000) também ressaltam que o cliente se transformou no agente social que mais tem transformado o ambiente econômico e empresarial. Com a arquitetura de redes telemáticas de informação e a própria internet, os clientes engajaram-se num papel mais ativo e, agora, mantém um diálogo explícito com as firmas. Os mesmos autores vêem o mercado como um fórum onde os clientes desempenham um papel ativo na criação e na competição por valor - portanto, tornaram-se uma nova fonte de competências para as firmas. Tais competências incluem conhecimentos e habilidades, disposição ao aprendizado e experimentação e a habilidade de engajar-se num diálogo ativo com vistas a participar de experiências de cocriação de valor na geração de novos produtos, processos e serviços (MANZINI; MORAES, 2009).

Esta pesquisa enfatiza na formação de competências relacionais de um profissional da área de serviços em tecnologia.

A dissertação, conforme proposto, está estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 aborda a contextualização do problema com a formulação da situação problema e o problema de pesquisa, informando a relevância do tema e sua contribuição, além do objeto e objetivos da pesquisa.

A seguir, no capítulo 2, sobre o referencial teórico, estudam-se a relação RBV, capacidades dinâmicas, Learning Organization e competências, com vistas a propiciar o entendimento do relacionamento em competência relacional em uma cadeia de valores de serviços e na formação de competências para um prestador de serviços.

No capítulo 3, explica-se que o estudo, baseado numa pesquisa de natureza qualitativa, envolve um exame e a reflexão sobre as atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005) e também se dedica à compreensão dos significados dos eventos. Considerada essencialmente de campo, é a razão pela qual o investigador atuou onde se desenvolve o objeto de estudo; exploratória, com enfoque na maior familiaridade

com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, com o principal objetivo de aprimorar ideias ou ainda descobrir novas, ao lado de intuições. Grande parte das pesquisas do tipo envolve levantamento bibliográfico, documental e entrevista com pessoas que tiveram alguma experiência com o problema. O estudo de caso, segundo Yin (2005), é a pesquisa preferida quando predominam questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos e, ainda, quando o foco se concentra em fenômenos da vida real, vivenciado na empresa pesquisada. Yin (2005) afirma também que o estudo de caso, que pode ser usado tanto em abordagens qualitativas como quantitativas, é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

No capítulo 4, é feita a descrição do caso. A organização GR (Global Resource), na IBM Brasil, foi o objeto da pesquisa. A descrição dos detalhes de um treinamento específico em competência relacional para serviços, com seu histórico de criação e o formato de seu conteúdo e operacional, será detalhada nesse capítulo, assim como a gestão da competência utilizada pela empresa.

A análise dos resultados provenientes das entrevistas também está presente no capítulo 4. Ela foi subdividida em tópicos, a saber, sobre os gerentes entrevistados, a competência relacional da organização, o modelo de treinamento, os clientes offshore, avaliação e desempenho dos colaboradores, as métricas utilizadas e a inovação em serviços.

Por fim, no capítulo 5, constam as principais conclusões deste trabalho, as quais confirmam a importância da competência relacional no desempenho e na qualidade de um prestador de serviços offshoring.

1.1 Formulação da situação-problema

O estudo aqui realizado teve como objetivo principal pesquisar as ações necessárias junto aos gerentes dos prestadores de serviços para identificar processos de capacitação quanto à competência relacional, a fim de alcançar o melhor desempenho e a melhor qualidade do serviço voltado à satisfação do cliente. “Essa qualidade é definida

como a comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado pelo cliente: trata-se do momento da verdade entre prestador de serviço e cliente” (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M., 2005, p.146).

Para o prestador de serviços executar plenamente o seu trabalho e buscar a satisfação do cliente, as competências técnicas são extremamente necessárias, porém a mais importante sem dúvida é a competência relacional, composta, segundo Sveiby (2000), pelas ações essenciais do prestador de serviços, tais como saber ouvir, estar aberto à divergência de ideias; respeitar individualidades; comunicar-se com clareza e transparência, entre outras. Muitas empresas, preocupadas com o comportamento relacional de seus colaboradores, buscam desenvolver treinamentos específicos, com o propósito de melhorar essa competência em seus colaboradores.

O estudo aqui realizado consistiu de uma pesquisa sobre o valor da competência relacional em uma organização que presta serviços offshoring da IBM Brasil, com o objetivo de constatar se um dos treinamentos desenvolvidos para a competência relacional na prestação de serviços satisfaz ou não as necessidades da organização.

1.1.2 Problema de Pesquisa

O estudo foi orientado a responder a uma questão principal e outras complementares para melhorar o entendimento das competências relacionais em uma organização de serviços em tecnologia voltada à gestão de serviços globalmente integrada.

Questão principal:

QP1: Na percepção dos gestores, a formação de competências relacionais do colaborador pode permitir a conquista de padrões mais elevados no desempenho e qualidade na prestação de serviços de tecnologia, em um ambiente de gestão de serviços globalizada?

Questões complementares:

QC1: Na opinião dos gerentes dos prestadores de serviços, quais serão as competências relacionais mais requeridas, quais os desafios em uma organização de serviços globalizada, a fim de satisfazer a relação prestador de serviços e cliente?

QC2: Quais as métricas que podem ser utilizadas para aferir o sucesso e a aplicabilidade das competências relacionais na relação entre prestador de serviços e cliente?

QC3: Na opinião dos gerentes dos prestadores de serviços, existe valor em treinamento de competência relacional e qual o período de retenção? A estratégia de desenvolvimento profissional da IBM proporciona cobertura plena para essas novas competências nos serviços offshoring?

1.2 Contribuição da Pesquisa

São poucos os estudos que abordam esse tema. Empresas que atuam em múltiplos mercados internacionais (offshoring) precisam lidar com o desafio permanente de buscar a eficiência no desempenho e na qualidade na prestação de serviços.

A busca por maiores índices de produtividade e competitividade demanda das organizações investimentos em seus colaboradores mediante treinamentos profissionais destinados a desenvolver uma nova qualidade na atuação voltada não somente para o ocupante do posto de competência técnica específica, como também com vistas a obter uma concepção evolutiva que permita críticas e melhorias constantes capazes de combinar a base de conhecimento específico com as exigências da prática do trabalho, o desenvolvimento de atitudes, a tomada de decisões, a facilidade de trabalhar em grupo, criatividade, dentre outros.

O treinamento deve promover aos colaboradores de serviços a capacitação para atividades tecnicamente mais complexas, de maneira a instigar a capacidade de aprender, avaliar, criticar, propor e tomar decisões.

A habilidade de relacionamento intrapessoal e interpessoal é imprescindível para promover as competências comportamentais (MOSCOVICI, 1999), com base em valores como ética, justiça social, qualidade de vida e cidadania. Ela requer, enfim, um treinamento profissional visando adequar a competência relacional conforme a exigência do dinâmico mundo do trabalho (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Em face da relevância do tema, faz-se necessário a análise de um treinamento específico, a fim de verificar-se o investimento em um treinamento específico em competência relacional resulta em qualidade, desempenho, retenção e valores adequados aos prestadores de serviços em uma área de serviços globalizada de uma empresa de tecnologia.

1.3 Objeto , Objetivos, Premissas

A seguir, especificados o objeto de estudo, objetivos e as premissas deste estudo.

1.3.1 Objeto a ser analisado

O objeto de pesquisa desta dissertação será a área de GR (Global Resource), que trabalha com a gestão globalizada de serviços integrados e que prestam serviços offshoring a clientes internacionais da IBM Brasil. A área de GR tem como responsabilidade entregar a solução solicitada pelo cliente nas exatas especificações. A maioria dos clientes da organização GR do Brasil está situada nos Estados Unidos e no Canadá, embora haja alguns outros no Reino Unido, na Holanda e no Leste europeu. São aproximadamente 2600 colaboradores, que mantêm a qualidade nos serviços prestados em uma ambiente de intensa interação com os clientes 24 horas por dia, todos os dias da semana. Entre seus desafios, incluem-se aumentar a produtividade, lidar com o crescimento constante de sua população e manter a qualidade no serviço.

A área de GR, responsável pela monitoração de sistemas, servidores e bases críticas de TI, e está presente desde o primeiro contato com o cliente, auxiliando na transição do ambiente, na definição do tipo de solução que ele necessita e no delivery, ou seja, na entrega da solução e em seu gerenciamento. A base GR está localizada na IBM Hortolândia, de onde são monitoradas todas as contas de offshoring. A subsidiária brasileira ingressou na rede de centros globais da IBM em 2004, e seu Global Delivery Center é um dos maiores da IBM no mundo. Nele são gerenciados e operados sistemas de mais de 100 clientes localizados em 12 países e que geram um volume de exportação de mais 100 milhões de dólares em serviços. No centro de serviços de Hortolândia, trabalha metade dos colaboradores da IBM no País. Entre as principais atividades de responsabilidade desse centro estão as relacionadas ao monitoramento de sistemas e infra-estrutura tecnológica, além da operação de processos de negócios dos clientes, como gestão de recursos humanos, atendimento ao consumidor ou procedimentos fiscais - atividades bastante automatizadas. A maior parcela dos contratos de programação é direcionada para a Índia.

1.3.2 Objetivos

A intenção desta dissertação é fornecer uma contribuição aos estudos acadêmicos no que diz respeito à compreensão e análise do fenômeno dos treinamentos em competência relacional, parte integrante da política de gestão de formação de competências para uma empresa com gestão de serviços globalmente integrada. Por meio deste estudo será possível compreender quais são os benefícios para qualidade e desempenho proporcionados por um prestador de serviços na visão gerencial e identificar não apenas as competências comportamentais mais latentes nesses profissionais como igualmente o valor de um treinamento nessa competência e as métricas da competência relacional, em uma relação entre prestador de serviços e cliente.

1.3.3 Questões de Pesquisa, Premissas e o Resultado Esperado

A fim de melhor visualizar as relações entre premissas, questões de pesquisa e resultados esperados, foi criada uma relação que será assim aplicada: Q(x) – Questões de Pesquisa, P(x) – Premissas e R(x) – Resultado esperado.

Premissas	Questões de Pesquisa	Resultado Esperado
P0 - Segundo Moscovici (1998), não somente a competência técnica pode ser desenvolvida em treinamentos, seminários, palestras e leituras especializadas, mas também a competência relacional, conforme uma metodologia dinâmica.	Q0 - A formação de competências relacionais do colaborador pode permitir a conquista de padrões mais elevados no desempenho e qualidade na prestação de serviços de tecnologia, em um ambiente de gestão de serviços globalizada?	R0 - Ter o direcionamento quanto ao modo como a competência relacional poderá influenciar a qualidade e desempenho de um prestador de serviços em uma empresa de tecnologia que atende a clientes externos (offshoring).
P1 - Moscovici (1998) e Sveiby (2000), no referencial teórico proposto neste trabalho, citam algumas competências comportamentais, dentre elas comunicação, negociação, respeito mútuo, clima grupal, produtividade, percepção, entre outros.	Q1 - Na opinião dos gerentes dos prestadores de serviços, quais serão as competências relacionais mais requeridas, quais os desafios em uma organização de serviços globalizada, a fim de satisfazer a relação prestador de serviços e cliente?	R1 - Qualificar quais são as competências relacionais que mais se destacam nesses prestadores de serviços.
P2 - Segundo Leme (2005), "possivelmente" após o desenvolvimento de competências, o colaborador conquistará resultados para a empresa.	Q2 - Quais as métricas que podem ser utilizadas para aferir o sucesso e a aplicabilidade das competências relacionais na relação entre prestador de serviços e cliente?	R2 - Ter definidas as métricas a fim de mensurar o comportamento relacional na relação entre prestador de serviços e cliente.
P3 - Conforme Heskett, Sasser, Shelesinger (1997) e Mendes Teixeira (2008), o valor de um serviço está relacionado à capacidade de vínculo emocional com o cliente.	Q3 - Na opinião dos gerentes dos prestadores de serviços, existe valor em treinamento de competência relacional e qual o período de retenção? A estratégia de desenvolvimento profissional da IBM proporciona cobertura plena para essas novas competências nos serviços offshoring?	R3 - Ter a propriedade de treinamentos para a capacitação de um prestador de serviços na competência relacional, além de quantificar um período de retenção para essas competências adquiridas.

Figura 1- Premissas, Questões de Pesquisa e Resultado Esperado

Fonte: Autor

2 REFERENCIAL TEÓRICO

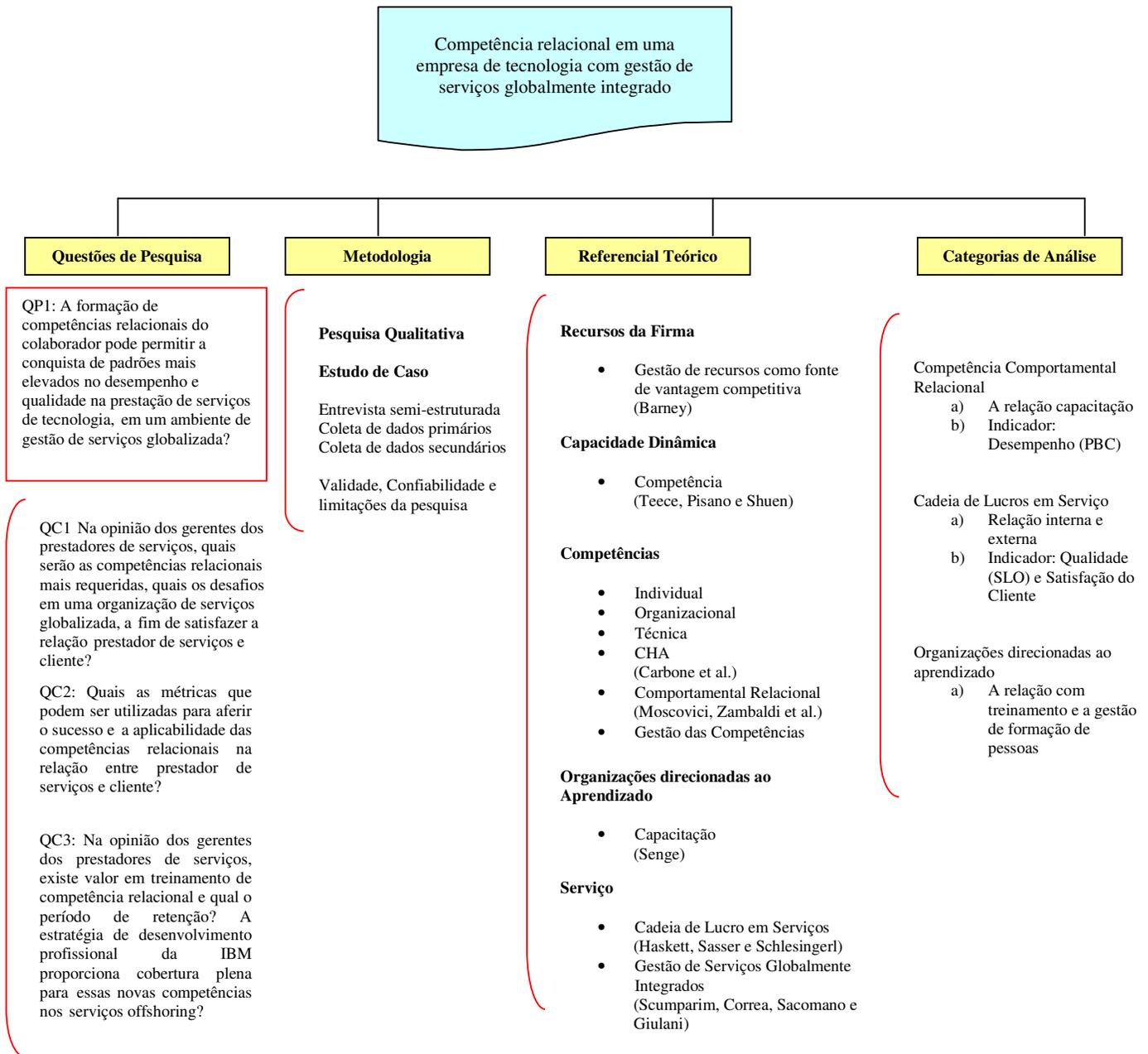


Figura 2 - Mapa Referencial Teórico.
Fonte: Autor.

2.1 RBV, Capacidade Dinâmica, Learning Organization e Competências

Com o objetivo de compreender a relação entre a competência relacional e as necessidades exigidas pelo mercado de serviços, optou-se por iniciar a busca do referencial teórico conforme descrito a seguir.

2.1.1 A visão da RBV sobre aprendizado: Potencialidades e Limites

Para construir a teoria baseada em recursos “RBV”, os recursos de uma empresa necessitam primeiramente ser identificados e categorizados e, em um segundo momento, investigados quanto à sua validade estratégica. Os recursos são “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc., controlados pela empresa, que possibilitam elaborar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia” (BARNEY, 1991, p. 101).

De acordo com Barney (1991), as vantagens competitivas sustentáveis são geradas pela implementação de estratégias que exploram as forças internas da empresa em resposta às oportunidades do ambiente, de forma que as ameaças externas sejam neutralizadas e as fraquezas internas superadas. Esse autor explica ainda que as vantagens competitivas são consideradas sustentáveis quando a empresa, ao criar um diferencial estratégico, não é simultaneamente implementada pelos concorrentes ou quando estes não são capazes de replicar o benefício dessa estratégia. A origem da vantagem competitiva sustentável, segundo Barney (1991), começa com uma estrutura de recursos heterogêneos e de mobilidade variável entre as empresas. Os recursos devem ter como atributos: serem precificados, serem escassos ou raros de fornecimento, difíceis de serem imitados, e dificilmente substituídos por recurso similar ou de mesmo uso.

Para Barney (1991), o modelo ambiental de vantagem competitiva conforme Porter baseia-se em duas situações:

- a) que as firmas dentro de uma indústria são idênticas em termos de recursos relevantes estratégicos que elas controlam e das próprias estratégias que possuem;

b) que a heterogeneidade de recursos de uma indústria pode ter vida breve porque, ele são altamente negociáveis, portanto podem ser facilmente comprados ou vendidos no mercado.

Barney (1991) afirma que as empresas não podem servir de base para o modelo de vantagem competitiva decorrente do RBV porque ele se baseia na ligação entre as características internas das empresas com sua performance, assumindo que estas podem ser heterogêneas quanto aos recursos estratégicos que controlam, os quais não devem ter uma mobilidade perfeita conseqüentemente, a heterogeneidade pode ser duradoura.

Quanto aos recursos, conforme explica Barney (1991), são forças que permitem conceber e implementar estratégias de criação de valor e que aumentam sua eficiência e eficácia, incluindo todos os ativos, capacidades, processo organizacional, informação, conhecimento e outros elementos que integram a estratégia e que são por ela controlados. Com isso, já se tem a base para a pesquisa e o estudo proposto neste trabalho, relativos à competência comportamental. Barney (1991) classifica os inúmeros recursos de uma empresa em três categorias. São elas:

- a) recursos de capital físico: incluem tecnologia, fábricas, equipamentos, localização geográfica e acesso às matérias-primas;
- b) recursos de capital humano: englobam treinamento, experiência, julgamento, inteligência e a visão dos executivos e empregados dentro da firma;
- c) recursos de capital organizacional: contemplam a estrutura de comunicação da empresa, seu planejamento formal e informal, o controle e a coordenação dos sistemas, além do relacionamento informal entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e o meio ambiente.

Segundo Amit e Shoemaker (1993) mesmo em estado de equilíbrio, as empresas se diferenciam quanto aos recursos e capacidades que controlam e podem chegar coexistir até que mudanças ocorrerem. Esses autores explicam que:

- a) recursos são ativos que as empresas possuem e controlam; são convertidos em produtos finais e serviços através de processos que envolvem tecnologia, sistemas de informações, pessoas e outros fatores;
- b) capacidades são atividades ou processos de que a empresa dispõe para executar as tarefas.

Os mesmos autores explicam ainda que, na tomada de decisão sobre investimentos em ativos estratégicos, a gerência deve observar os seguintes aspectos:

- a) a visualização do futuro, com a análise das incertezas e ambiguidades relativas a regulamentos e a aspectos do ambiente econômico, social e tecnológico da indústria bem como dos concorrentes e das preferências dos clientes;
- b) a complexidade concernente às causas que moldam o ambiente da empresa e das interações competitivas decorrentes de diferentes percepções sobre esses eles;
- c) os conflitos organizacionais entre aqueles que tomam decisões e aqueles que são afetados por elas.

Foram as análises feitas pelos executivos da empresa IBM Brasil, mediante a necessidade de mercado, que deram origem ao treinamento PRDS, que será detalhado adiante.

Para Peteraf (1993), uma empresa que utiliza o modelo RBV apresenta as condições básicas para desfrutar de vantagem competitiva sustentável. De acordo com esse autor, os quatro fatores descritos abaixo estão intimamente relacionados:

- a) heterogeneidade: representa a premissa básica do RBV, segundo a qual os estoques de recursos e capacidades que suportam a produção são heterogêneos entre as empresas. Firms com diferentes capacidades são capazes de competir no mercado e de pelo menos equilibrar-se. Aquelas que possuem recursos superiores terão lucros; ao contrário, as que contam somente com recursos marginais podem somente esperar no máximo o *breakeven*;
- b) *ex post limits to competition*: as condições de heterogeneidade que geram as vantagens competitivas sustentáveis devem ser preservadas pelas empresas, as quais cabe, ao atingirem um posicionamento superior e ganhos correspondentes, buscar meios de preservar essas capacidades, ou de estabelecer mecanismos de isolamento para se proteger de rivais imitadores. Peteraf (1993) explica que consistem em formas de proteção o registro de direitos autorais; o direito sobre propriedade de recursos escassos; informações assimétricas e atritos. Quanto ao estabelecimento de barreiras de entrada, é representado pelo aprendizado de produção, reputação, custo de troca de fornecedor, economia de escala e custo de escolha de fornecedor;
- c) recurso móvel imperfeito: trata-se dos recursos que não podem ser negociados já que são destinados atender às necessidades específicas da empresa. De difícil imitação pela concorrência, sua mobilização está limitada em razão dos

altos custos para transação e transferência. Peteraf (1993) destaca que o custo de oportunidade de um novo uso do recurso é inferior, não se compara com o uso e os ganhos de sua utilização no presente;

- d) *ex ante limits to competition*: muito antes de a empresa estabelecer um posicionamento de recurso superior, deve haver uma situação de competição limitada para aquele posicionamento. A performance econômica depende não somente dos retornos das estratégias de uma empresa, mas também do custo de implementação que elas implicam diante de um ambiente cujos fatores estratégicos de mercado são imperfeitos. Caso contrário, devem-se esperar somente retornos normais.

A teoria baseada em recursos (RBV) pode explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente ou simplesmente permitir que a firma melhore sua eficiência. A fonte de vantagem competitiva está na estratégia para o sucesso das empresas, as quais precisam desenvolver um conjunto de competências que lhes permitam dispor desses recursos. Essa capacidade consiste nas habilidades individual, gerencial e organizacional de adaptar, integrar e reconfigurar recursos, conhecimentos e competências internas e externas a fim de readequar-se no mercado. Todos esses fatores foram considerados pela IBM Brasil para a criação do treinamento em competências relacionais.

2.1.2 A contribuição da abordagem sobre Capacidades Dinâmicas

O mercado de serviço é dinâmico e, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), a teoria da Capacidade Dinâmica possui uma abordagem evolucionista, baseada na teoria neo-schumpeteriana que introduziu o aspecto dinâmico (inovativo) no debate sobre as firmas. Algumas capacidades, como a aprendizagem e o relacionamento com outras empresas (relação prestador de serviço e cliente), assumem um papel central na manutenção da vantagem competitiva em longo prazo.

Os processos que determinam a vantagem competitiva de uma empresa são os mesmos que irão permitir a sobrevivência ao longo do tempo: sua capacidade de criar e recriar continuamente novas competências, tanto internas como aquelas geradas a partir do contato e do relacionamento com outras empresas. As organizações dispõem de um

conjunto de capacidades e de competências que se modificam não somente em razão dos próprios esforços na solução dos problemas, como também em função dos eventos inesperados que impulsionam o seu processo de mudança.

Para os autores acima citados, as capacidades da firma e suas habilidades dinâmicas em recriar competências, afim de responder às mudanças do ambiente, implicam que a experiência e a aprendizagem podem ser fontes de vantagens competitivas, não obstante, os aspectos de rigidez dos investimentos em ativos específicos e de outros elementos que conformam a trajetória de evolução da empresa. Essa habilidade em alcançar novas formas de vantagem competitiva é entendida como uma capacidade dinâmica. É “capacidade” porque enfatiza a gestão empresarial e administrativa no sentido de adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências perante as novas exigências do mercado. E é “dinâmica” porque significa uma renovação contínua das competências organizacionais, à medida que mudam as características do ambiente de negócios. A noção de que a vantagem competitiva requer a exploração dinâmica e simultânea de capacidades internas e de recursos externos complementares consiste em uma importante característica do desenvolvimento do conceito da estratégia corporativa, e também um resultado a ser alcançado pelas novas estruturas organizacionais.

Teece, Pisano e Shuen (1997) - os autores da corrente de estratégia baseada em recursos - definem firma e/ou conjunto de firmas como um pacote de recursos heterogêneos e não apenas como um conjunto de contratos. As organizações apresentam recursos com habilidades e capacidades que, caso sejam bem explorados, podem fazer a diferença no mercado em que atuam. Portanto, as gestões das diferentes habilidades (econômicas e políticas), dos ativos complementares e das rotinas organizacionais podem conduzir a firma a um caminho que proporciona as bases para as vantagens competitivas em um mercado específico ou em diferentes mercados. De acordo ainda com esses autores, as capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) são eficientes construções de capacidades distintas ao longo do tempo e que podem estar organizadas em três blocos:

- a) o aprendizado de novas habilidades. Os mecanismos de aprendizado dão formas às rotinas que estão operando diretamente na execução de um bem, ou seja, representam a etapa intermediária das capacitações dinâmicas (ZOLLO; WINTER, 2002). O ponto-chave que é que para aumentar a produtividade média por trabalhador, as firmas precisam dinamizar o

aprendizado para os seus produtos e serviços de forma a trazerem resultados financeiros superiores;

- b) as forças internas e externas à firma que conduzem o processo de adaptação. Um processo de desenvolvimento que está relacionado com o “aprender fazendo” (ZOLLO; WINTER, 2002), o qual é uma das características do objeto de estudo, o treinamento PRDS;
- c) o meio ambiente de seleção no qual a firma compete por maiores e melhores recursos (oriunda da visão baseada em recursos). Para o meio ambiente interno, a obrigatoriedade de melhorar um produto ou serviço ser, com a participação de times multifuncionais, agrega muita experiência alternativa ao produto (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

É importante ressaltar, que as vantagens não derivam unicamente da posse de recursos estratégicos, mas também, da forma com que estes são combinados e explorados. A conquista dessas vantagens será dependente das capacitações dinâmicas da empresa, ou seja, de sua capacidade de reorganizar com eficácia seus recursos em resposta às demandas do mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As habilidades e capacidades internalizadas traduzem-se em certo grau de flexibilidade dinâmica da organização, a partir da qual se configura uma relação de opções estratégicas para cenários futuros. Como produto final do processo, para cada cenário, a organização terá à sua disposição escolhas que levam a potenciais distintos, porém limitados pela relação de recursos e pelas trajetórias de comprometimento previamente adotadas.

Assim, uma vez que as empresas atuam em um mundo dinâmico, e não estático, o processo de controle das capacidades dos recursos não tem um ponto de chegada e caracteriza-se mais como um foco de permanente atenção gerencial do que como uma etapa de planejamento. Portanto, constitui-se em um novo nível de análise, no qual o processo de controle das capacidades dos recursos (dinâmicos) desempenha um papel fundamental.

O termo “competência” usado até aqui, refere-se à dimensão das “capacitações dinâmicas” da firma. Tais competências são entendidas como aquelas internas e externas específicas da firma explorada com o objetivo de enfrentar mudanças no ambiente. O termo “dinâmica” diz respeito à capacidade de renovar competências de forma a responder às mudanças no ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Já o termo “capacitação” é relativo ao papel-chave do gerenciamento estratégico em adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais, capazes de fazer frente aos requerimentos do ambiente em permanente mudança. Esse entendimento da firma é um desdobramento da visão *resource-based strategy* (RBV), que não será estudado profundamente nesse trabalho. A convergência entre elas está na capacidade de manter e renovar coordenadamente uma estrutura superior em função de menores custos, altíssima qualidade ou desempenho do produto ou serviço. No caso em questão, essa estrutura fundamenta-se em ativos de alto conteúdo de conhecimento - logo, valioso.

É nítido que a criação de um treinamento para capacitar um prestador de serviços na competência relacional utiliza as teorias mencionadas, do RBV e das Capacidades Dinâmicas.

2.1.3 Organizações direcionadas para o aprendizado

Conforme pesquisa do referencial teórico é interessante diferenciar inicialmente o conceito de Organizações direcionadas para o Aprendizado e da Aprendizagem Organizacional, já que a ordem semântica das palavras gera conotações exclusivas e conceitos distintos.

Segundo Senge (1999), *Learning Organization*, ou “organizações direcionadas para o aprendizado”, seriam aquelas onde “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo” (SENGE, 1999, p.39). Já Marquardt (1996, p. 134) afirma que a aprendizagem organizacional: “refere-se a como ocorre o aprendizado: as suas habilidades e processos para se construir e utilizar os conhecimentos”. Desse modo, aprendizagem organizacional estaria contida no conceito de organizações direcionadas para o aprendizado.

Ressalta-se a existência de outra visão quanto ao conceito de aprendizagem organizacional que a trata como uma fonte para a competitividade, em que as empresas

tentam desenvolver sistemas e estruturas mais adaptáveis às mudanças do ambiente no qual estão inseridas. Esta visão estaria de acordo com a perspectiva das competências essenciais de Prahalad e Hamel (1998).

Como a própria expressão sugere, as organizações direcionadas para o aprendizado se alicerçam nos processos de aprendizagem organizacionais. Segundo Peters (1993, p.96): “*Learning Organization* é uma estrutura e uma filosofia que se reforça para institucionalizar e sistematizar a contínua aprendizagem, o contínuo melhoramento e a contínua revitalização”.

A organização direcionada para o aprendizado está relacionada com as diferentes teorias de aprendizagem que se sustentam na ótica do cognitivismo e do modelo behaviorista, ou seja, o processo pelo qual o indivíduo adquire e utiliza o conhecimento e procede a efetivas modificações comportamentais (MORAIS, 2007). Alguns estudiosos creem que as organizações direcionadas para o aprendizado constituiriam uma alternativa viável para as empresas e que tal modelo poderia ser assimilado por elas como resultado da adoção de algumas premissas.

Para Senge (1999), as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem, isto é, há uma necessidade de competências individuais de aprendizagem, que funcionariam como condição para que uma competência coletiva (organizacional) de aprendizagem fosse adquirida e compartilhada na organização. Essa visão vai de encontro à de Fleury, A. e Fleury, M. (2001), para quem os caminhos de aprendizagem seriam um processo de mudança estimulado por emoções. Segundo Harman e Hormann (1990), é inconcebível que na atual era da sociedade de aprendizagem o foco ainda fosse baseado na produção e consumo. Por meio desse pensamento, eles tentam legitimar o conceito das organizações de aprendizagem através das aprendizagens organizacionais.

Inúmeros pesquisadores demonstraram o excesso de enfoque atribuído à busca incessante pela produção de bens físicos e pela disponibilidade de serviços como um fator que resolveria todos os problemas sociais e financeiros das empresas. Contudo, para que as organizações sejam bem-sucedidas por intermédio de sua função, produção ou principalmente serviço - o foco deste estudo -, é necessário que o meio em que se dá a aprendizagem da organização seja efetivo e eficiente. A organização não vai sobreviver se não tiver a capacidade de aprender a se adaptar e mudar o modo a oferecer competitivamente proposições de valor para os clientes, bem como a outros membros da

rede que fornece serviços com os recursos necessários (VARGO et al., 2009). Surge, assim, a necessidade das organizações em adquirir e gerir competências de aprendizagem, sobretudo no que se refere a mensurar a competência relacional, que se constituirá em o um desafio para as empresas.

2.1.4 Definindo Competências

Neste item, será aprofundado, a partir de uma breve revisão bibliográfica, o debate conceitual teórico sobre competências. Na maior parte da literatura científica, os autores tratam os termos “capacidades” e “competências” como sinônimos. A fim de estabelecer as diferenciações existentes, a pesquisa busca algumas definições interessantes, como as detalhadas a seguir.

2.1.4.1 Competência individual

O termo “competência”, na língua portuguesa, refere-se à aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Carbone et al. (2006), assim como Isambert-Jamati, (1997), esclarecem a evolução da competência. Na Idade Média, essa palavra pertencia, exclusivamente, à linguagem jurídica e dizia respeito a um poder, facultado a uma pessoa ou instituição, de fazer julgamentos e tomar decisões sobre questões que transitavam do âmbito individual ao comunitário. De acordo com Carbone et al. (2006) com a Revolução Industrial e o advento do taylorismo, o termo foi incorporado à linguagem organizacional para qualificar a pessoa capaz de desempenhar determinado papel com eficiência.

Com o passar do tempo, passou a ser reconhecido socialmente, no que tange à capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica. Contudo, o significado foi assumindo conotação genérica, principalmente dentro das

organizações, para caracterizar o indivíduo capaz de realizar, com habilidade, determinada tarefa. A multiplicidade de definições e de aplicações, juntamente com o desenvolvimento acelerado do termo, sugere uma classificação para diferentes conceitos e tipos de competências, proporcionando um aprendizado mais ágil e organizado. Fleury, A e Fleury, M (2000, p. 2) adotam o conceito de competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Ruas (1999), o conceito de competência se assimilaria a uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, as organizações e suas demandas. Para Zarifian (1998, apud FLEURY, A; FLEURY, M, 2001, p.187), “a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanta mais força, quanto maior for a complexidade das situações”. Para Parry (1996), ela é definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados. Esse agrupamento afeta parte considerável da atividade de alguém, relacionada com o desempenho. Este pode ser medido segundo padrões preestabelecidos melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Mascarenhas (2009, p. 177), por sua vez, acredita que “o conceito de competência surge como uma abordagem alternativa às metodologias de gestão de desempenho”.

Como se observa, a competência é um conceito evolutivo, dinâmico, em vias de fabricação e desenvolvimento, e não um conjunto aplicado de saberes teóricos ou práticos. Parece haver consenso de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem constante é o processo que promove o desenvolvimento das competências.

“A competência vem a ser então um saber agir com responsabilidade reconhecida por outras pessoas e implica saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional” (FLEURY, A; FLEURY, M, 2001, p.187). Portanto, pode-se dizer que o desenvolvimento das competências organizacionais está relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo ambiente. Esse ambiente compreende recursos tangíveis e intangíveis, além de processos oriundos de trabalho em equipe (mesmo que não sejam equipes formais). As

competências surgem dos diferentes arranjos que se formam entre os processos, recursos e pessoas.

A organização possui diversas competências, que são encontradas em várias áreas. “Dentre elas poucas são as competências essenciais, ou seja, aquelas que diferenciam as empresas e que lhes fornecem uma vantagem competitiva sustentável, diante das demais organizações” (MASCARENHAS, 2009, p. 188). Essa competitividade vai depender, no longo prazo, da gestão do processo de aprendizagem organizacional, que irá proporcionar o reforço das competências organizacionais.

2.1.4.2 Conhecimento, Habilidade e Atitude – Os pilares da competência

Gilbert (1978 apud CARBONE et al., 2006), pioneiros no debate desse tema, ressaltam que a competência é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, conceito que engloba tanto o comportamento adotado pelo indivíduo como suas consequências, no que diz respeito a realizações.

Citando Dutra (2001), existem duas grandes correntes: a primeira é formada por autores norte-americanos, que tratam a competência como um estoque de qualificações (conhecimento, habilidades e atitudes) que possibilita a realização de determinado trabalho. E a segunda, representada por autores franceses, associa a competência não a um conjunto de qualificações individuais, mas as realizações da mesma em um contexto específico no trabalho. Assim, baseando-se nas proposições acima, Carbone et al. (2006, p.43) concluem: “Entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.”

O conhecimento é o saber, os conceitos, as informações que adquirimos através da aprendizagem concebida nas escolas, nos livros, no trabalho e que acumulamos ao longo da vida. São as informações que fazem parte da nossa memória e influenciam o nosso julgamento e/ou comportamento.

A habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória, no dia a dia de forma prática e produtiva.

A atitude, por sua vez, é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar nossas habilidades e conhecimentos. É a predisposição que influencia nossa conduta diante de pessoas e situações. É o comportamento.

Ainda de acordo com Carbone et al. (2006), a aplicação sinérgica desses três pilares no trabalho evidencia sua própria interdependência e complementaridade e gera um desempenho profissional que é expresso pelos comportamentos manifestados no ambiente organizacional e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados. Conforme esse mesmo autor,

para prestar um atendimento com excelência, é necessário mobilizar os conhecimentos sobre os serviços da empresa, rotinas e processos do trabalho, a habilidade clara de argumentar e comunicar-se, assim como a atitude (predisposição) positiva perante o cliente, manifestando receptividade e cortesia (CARBONE et al., 2006, p. 46).

2.1.4.3 Competência técnica versus competência comportamental

Diante da conceituação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), é possível observar que o conhecimento e a habilidade são competências técnicas, enquanto que a atitude constitui a competência comportamental.

As competências técnicas são os conhecimentos teóricos e práticos, ou seja, o conhecimento e as habilidades de que se dispõe em relação a determinado assunto ou técnica. Já a competência comportamental é expressa por atitudes e comportamentos (motivação, criatividade, persistência, relacionamento interpessoal) que influenciam direta ou indiretamente o trabalho do colaborador e, conseqüentemente, seus resultados.

Conforme Leme (2005), a competência técnica é tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar bem a sua função na empresa; quanto às competências comportamentais, é tudo o que ele precisa demonstrar como diferencial competitivo com vistas a causar impacto em seus resultados. É preciso gerenciar esses dois tipos de

competência – trata-se de um grande desafio identificar e mensurar as competências comportamentais, já que estas não podem ser investigadas tão facilmente.

Para ser um bom profissional de serviços, diante das demandas do mercado de trabalho atual globalizado, é preciso lançar mão destes três elementos: conhecimento, habilidade e atitude.

Portanto, para implementar um software específico em uma empresa de tecnologia, um prestador de serviços precisa ter conhecimentos (conhecimento do produto a ser implementado), habilidade (agilidade no atendimento com o sistema informatizado do cliente, habilidade de comunicação na língua do cliente) e atitude (motivação, iniciativa, receptividade, comunicação e cortesia com o cliente). Na visão de Zarifian (2003, p. 25), para “desenvolver competências profissionais, não é necessário somente o conhecimento técnico; hoje se requer também a compreensão global do processo produtivo, a incorporação dos valores à cultura do trabalho para o desenvolvimento da autonomia no processo decisório”. Conclui-se, portanto, que, além de saber fazer, o profissional deve conscientizar-se de que existem outras formas para aquele fazer e contar com bons argumentos que justifiquem escolha desta ou daquela maneira de fazer. Assim, pode-se dizer que o prestador de serviços possui competências para a sua área de atuação, quando elas estão de acordo com as que são exigidas para sua função (as técnicas e comportamentais). Por conseguinte, “possivelmente ele conquistará os resultados da empresa e conseguirá fidelizar e elevar a satisfação de clientes” (HESKETT; SASSER; SCHELESINGER, 1997, p. 167). É válida a menção a Fleury, A e Fleury, M (2001, p. 186), autores para os quais “no mundo atual do trabalho, as competências emergentes nas organizações afloram para: o estar preparado para situações imprevistas; o saber comunicar; e a noção de serviço a fim de melhor atender ao cliente externo e interno”.

2.1.4.4 Competência individual versus competência organizacional

Se de um lado temos o conjunto de competências das “pessoas” - competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas para que as organizações realizem seus objetivos estratégicos -, de outro, estão as competências da organização, ou seja, o seu conjunto de conhecimentos técnicos, habilidades organizacionais e tecnologias que resultam em seu diferencial competitivo no mercado ao qual está inserida (MASCARENHAS, 2009, p. 186).

Carbone et al. (2006, p. 48) afirmam que “as competências organizacionais essenciais são atributos da organização, que lhe conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitados pela concorrência”. De acordo com Prahalad e Hamel (1998, apud CARBONE et al., 2006), o ponto central de uma estratégia é fundamentalmente este: desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir daí, criar novos produtos e serviços. O processo requer uma nova maneira de pensar, ou seja, uma readaptação dos dirigentes da organização.

Fazendo referência a Nisembaum (2000) Carbone et al. (2006), declaram que as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas (atributos necessários para o funcionamento da organização) e essenciais (atributos que sustentam o diferencial da organização perante as demais). Para Fleury, A e Fleury, M (2001, p. 189), “para ser considerada competência essencial, o conhecimento deve estar associado a um processo de aprendizagem envolvendo capacitação e inovação”.

As competências individuais e organizacionais estão intimamente ligadas, na medida em que exercem forte influência uma sobre as outras. Para Dutra (2001, p. 27), “organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências”. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas e as desenvolve para lidar com novas situações pessoais e profissionais, dentro ou fora dela. E as pessoas, ao desenvolver sua capacidade individual, agregam valor à empresa, para ela transferindo o seu aprendizado e, assim, contribuindo com o seu patrimônio de conhecimentos, a fim de que ela mantenha as vantagens competitivas diante do contexto atual do mercado e ao longo do tempo, e esteja preparada para enfrentar novos desafios. Zarifian (1998 apud FLEURY, A; FLEURY, M, 2001, p. 189) “dividem as competências em uma organização em competência sobre processos, competências técnicas, organizacionais, em serviços e

sociais (esta última, definida com os domínios em autonomia, responsabilização e comunicação)”.

Ainda segundo Fleury, A e Fleury, M (2001, p.194), os colaboradores, ao desenvolverem competências para o sucesso da organização, estão investindo também em si mesmos, além de agregar valor econômico à organização.

2.1.4.5 Gestão por competências em RH

Muito se pesquisa sobre a gestão por competências, mas ainda persistem dúvidas em torno do tema e poucos conhecem o seu real significado e relevância para o mundo organizacional.

Prahalad e Hamel (1990 apud CARBONE et al., 2006), mencionam que essa abordagem visa direcionar esforços para desenvolver competências que são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, através da crença de que o domínio de certas competências garante à organização um desempenho de destaque diante dos concorrentes.

A gestão por competências então, “propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização” (CARBONE et al., 2006, p. 49). Muitas empresas têm adotado esse modelo como método de gestão nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), buscando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para a conquista de seus objetivos.

Conforme Leme (2005, p.10): “gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar em seus colaboradores”. Leme (2005) relata que, de modo geral, gestão por competências consiste em identificar as competências que uma função precisa, ou seja, reconhecer as competências que o colaborador possui; fazer a comparação das informações dos itens anteriores identificando o *gap* (ou lacuna), que é a distância existente das competências

necessárias ao alcance do desempenho esperado e as já existentes no desempenho do colaborador; e, a partir daí, traçar um plano de desenvolvimento.

Portanto, a gestão por competências é um modelo de gestão cuja principal função consiste em identificar todas as capacidades e potencialidades que a organização e seus colaboradores, assim como as competências que são importantes para suas funções, com o objetivo de que todos, de forma consciente e organizada, possam se desenvolver e alcançar os objetivos traçados pela empresa.

2.1.4.6 Competência Relacional: o conceito e sua evolução

O foco central desta pesquisa está na competência relacional, que segundo Sveiby (2000), é tão importante quanto às demais competências. Para esse autor, trata-se de uma competência imprescindível aos programas de treinamento profissional, na medida em que responde por ações essenciais ao funcionamento das empresas de serviços. Assim, ações do tipo saber ouvir, estar aberto à divergência de ideias; respeitar individualidades; comunicar-se com clareza e transparência, dialogar, negociar e argumentar em bases éticas e respeitadas, em busca sempre de soluções pautadas na solidariedade e no respeito mútuo, são alguns comportamentos através dos quais essa competência se evidencia.

Antes de detalhar o comportamento relacional para os prestadores de serviço, faz-se necessário comentar a capacidade relacional citada por Helfat et al.(2007). Para esses autores, uma capacidade relacional está voltada para a relação empresa para empresa, no tocante a alianças estabelecidas, a fim de obterem vantagens competitivas. As firmas com fortes capacidades relacionais podem beneficiar-se pois (i) possuem melhor integração com estratégias competitivas, (ii) contribuem para a mais alta probabilidade de sucesso quanto à evolução da aptidão da empresa e (iii) são bem recebidas nos mercados (*stock market*).

Levando em conta o fato de que são as pessoas o nosso foco principal e o verdadeiro diferencial de uma empresa de serviços, é importante considerar o fato de que

a atuação profissional de excelência deve preparar pessoas para lidar com pessoas, condição fundamental para que o negócio continue existindo (SVEIBY, 2000).

Segundo Zambaldi et al. (2010), o conceito de competência relacional advém da psicologia social, que define como conhecimento individual as habilidades e atitudes que facilitam a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção das relações sociais de forma satisfatória, além das interações culturais. Em um ambiente corporativo, essa competência é ampla e complexa e inclui a comunicação interpessoal ao longo das interações. Conforme Carpenter et al. (1983), essa competência relacional é composta por cinco dimensões que predisõem os indivíduos para iniciar relacionamentos e cinco dimensões que ajudam a melhorar as relações no decorrer do tempo. Rubin e Martin (1994) incluem algumas habilidades na competência de comunicação, como as apresentadas na figura 3 a seguir.

Competência relacional – dimensões conceituais			
Iniciação da Competência Relacional (Carpenter et al., 1983)		Competências de comunicação interpessoal (Rubin & Martin, 1994)	
Assertividade	A tendência do indivíduo a aceitar, expressar-se ativamente, proteger a razoáveis necessidades e desejos pessoais, incluindo a resistência às violações defendidas pelos outros.	Assertividade	O comportamento assertivo inclui o início de seus direitos sem negar os direitos dos outros.
Domínio	O desejo e a habilidade de ser responsável, pelo menos por sua própria situação, e participar em tarefas que refletem liderança, ascensão e independência.	Controle do ambiente	Demonstrar sua habilidade de atingir metas predeterminadas e satisfazer as necessidades, lidar com situações de conflito e solucionar problemas em um ambiente cooperativo.
Competência instrumental	Crença de que uma pessoa é geralmente capaz, hábil e realizada. A ênfase está em completar com sucesso as tarefas ou atingir as metas.		
Timidez (variável negativa)	Auto-percepção de que uma pessoa é inibida e relutante em situações sociais, ou que tenha habilidades reduzidas em reuniões e no que se refere ao	Relaxamento social	Falta de ansiedade ou apreensão no cotidiano de interações sociais: a sensação de conforto, apreensão baixa e capacidade de lidar com

	conhecimento dos outros.		outras reações negativas ou críticas sem estresse.
Ansiedade social (variável negativa)	Aumento das sensações de ansiedade, preocupação e auto-avaliação negativa em situações que envolvam outras pessoas.		
Manutenção da competência de relacionamento (Carpenter et al., 1983)			
Intimidade	Tendência comportamental para ajudar e apoiar os outros, especialmente aqueles em necessidade ou angústia.	Altocentrismo	Envolve interesse em outros, a atenção ao que eles dizem e como dizem, percepção não só do que é dito, mas também o que não é dito, a resposta para os seus pensamentos, e de adaptação durante as conversas. Orientado para o outro, o egocentrismo faz com que os comunicadores mais interpessoalmente se relacionem.
Capacidade de confiança	Tendência a acreditar que os outros são confiáveis, leais e confiáveis e tendência comportamental de mostrar excesso de confiança nos outros.		
Sensibilidade interpessoal	Tendência de promover e buscar a proximidade nas relações, incentivando a partilha, a compreensão e o interesse mútuo.		
Altruísmo	Atitudes e comportamentos que demonstrem consideração, calor e carinho e que reflitam as tentativas ativas para estar ciente das necessidades dos outros e sensível a elas (Carpenter, 1993).		
Obtenção de perspectiva	Tendência a ver as questões sob várias perspectivas, especialmente a do outro com quem está interagindo.	Empatia	Tendência para se sentir como o outro. Trata-se de se afetar a favor ou uma reação emocional com relação ao outro e a compreensão da perspectiva do outro.

Figura 3- Quadro de competências relacionais. Carpenter et al. e Rubin&Martin .
Fonte: Zambaldi et al.,2010, p. 5

Avançando no tema competência relacional na psicologia social, é possível compreender primeiramente os efeitos das impressões iniciais que os outros nos causam – na verdade, “essa primeira impressão está condicionada a um conjunto de fatores psicológicos da experiência anterior de cada pessoa, suas expectativas e motivações do

momento e a própria situação do encontro” (MOSCOVICI, 1998, p. 33). Portanto, preconceitos, predisposições, identificações, positivas ou não, na base da percepção social, condicionam a qualidade da impressão inicial no prestador de serviços.

A qualidade de uma primeira impressão pode facilitar (ou dificultar) as relações relacionais posteriores, sobretudo na área de serviços. A comunicação e as atitudes, fatores de importância vital nos relacionamentos, são afetadas, positiva ou negativamente, em decorrência da percepção inicial, o que nos leva a destacar os sentimentos positivos de simpatia como propulsores de aproximação, colaboração, entendimento, tanto quanto os de antipatia podem ser geradores de afastamentos, indisposição ou rejeição. Quando ficamos restritos e limitados às primeiras impressões, podemos incorrer no erro de impedir que o outro se revele em sua verdadeira face, empobrecendo o encontro ou favorecendo o desencontro. Essa constatação nos leva a considerar a importância da abertura e a disponibilidade para o outro que chega à nossa vida, como primeira possibilidade de relação significativa.

Assim, se o foco dessas reflexões é a compreensão do processo de interação humana, é preciso analisar as relações relacionais que se desenvolvem em decorrência do processo de interação e suas implicações em situações de vida, quando compartilhamos atividades predeterminadas com uma ou mais pessoas. Para o caso de serviços, relacionamentos, por uma definição, não estão limitados a pares, mas sim são alinhadas dentro de redes de relacionamentos e ocorrem entre redes de relações. Essas redes não são entidades estáticas, mas sim sistemas dinâmicos, que trabalham juntos para alcançar o benefício mútuo (valor) por meio do serviço oferecido. Para compreender plenamente a criação de valor, o contexto relacional deve ser entendida, conforme Vargo (2009).

No que tange a esse aspecto, buscamos caracterizar o ciclo “interações - sentimentos - atividades” como parte essencial do clima que se estabelece nas relações comportamentais relacionais, o que, conforme Moscovici (1998), pode ser assim caracterizado: relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e averso, ou neutro e monótono. Cada modalidade traz satisfações pessoais e grupais.

(...) Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade (MOSCOVICI, 1998, p. 34 – 35).

Sob esse prisma, é possível perceber em que medida produtividade de um prestador de serviços está intimamente correlacionada com a qualidade do clima que se estabelece entre as pessoas nos processos de relações comportamentais relacionais. Por outro ângulo, é necessário ressaltar a importância da natureza das interações que se desencadeiam nesses encontros.

O comportamento relacional pode tornar-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com a integração de esforços e a conjugação de energias, conhecimentos e experiências para um produto maior do que a soma das partes ou seja, a tão buscada sinergia. Caso contrário, “pode vir a ser muito tenso, conflitivo, e levar à desintegração de esforços, à divisão de energias e à crescente deteriorização do desempenho grupal rumo a um estado de entropia do sistema e à dissolução do grupo”, segundo Moscovici (1998, p. 35).

Enfim, o foco de uma proposta de desenvolvimento comportamental relacional consiste, ainda, em sinalizar que a relação entre “interações – sentimentos – atividades - clima grupal - modalidades de relacionamentos - produtividade” (MOSCOVICI, 1998, p. 32) está associada não com a competência técnica, das pessoas e sim, com as competências comportamentais relacionais.

A competência técnica para cada prestador de serviços, em uma empresa de tecnologia, não é posta em dúvida. Claramente todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade. A competência relacional, porém, só é reconhecida em algumas categorias profissionais notórias, tais como assistência social, magistério, vendas, a própria prestação de serviços, em geral. Em cada profissão, na verdade, os dois tipos de competências são necessários, embora em proporções diferentes. Cada tipo ou dimensão é interdependente da outra. “A competência relacional é tão importante quanto à competência técnica de formular as perguntas adequadas, por exemplo” (MOSCOVICI, 1998, p. 36).

Se a competência técnica pode ser desenvolvida a partir de cursos, seminários, palestras, leituras especializadas, a competência relacional, considerada a habilidade de lidar adequada e eficazmente com relações interpessoais, de acordo com as necessidades de cada pessoa e as exigências da situação, pode ser igualmente desenvolvida e construída em situações de aprendizagem, mediante a adoção de uma metodologia construtivista de dinâmica de grupo, que possibilite a vivência de trocas interpessoais e o desenvolvimento

de habilidades relacionais (MOSCOVICI, 1998). Isso é que propomos em nosso objeto de estudo.

Para Pinhanez (2009) o perfil tradicional do profissional de TI tende a ser bastante distante do adequado a situações de prestação de serviços: é muito comum a falta do que alguns autores chamam de atitude de serviço em que a habilidade de comunicar-se com o cliente do serviço, de entender e se sensibilizar com o seu problema, e, mais importante, de focar o trabalho na melhor maneira de atender ao cliente. É possível que, no caso dos profissionais de TI, a adequação à realidade de serviços exija não só uma reformulação dos currículos, mas também uma alteração no perfil de competências, habilidades e inteligências.

Nesse sentido, possibilitar a construção e o desenvolvimento de competências comportamentais relacionais passa a ser mais um foco no trabalho de desenvolvimento interpessoal. E, em se falando de competências relacionais, segundo Argyris (1968, apud MOSCOVICI, 1998, p. 36-37):

saber lidar eficazmente com relações interpessoais significa agir segundo três critérios: 1) percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação; 2) habilidade de resolver realmente os problemas interpessoais, de tal modo que não haja regressões; 3) solução alcançada de forma eficaz para que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente como quando começaram a resolver seus problemas.

Assim, de acordo com Moscovici (1998), dois componentes da competência relacional assumem importância capital: a percepção e a habilidade, propriamente ditas. Desenvolver a percepção social significa um aprendizado e um longo processo de crescimento pessoal que envolve autopercepção, autoconscientização e auto-aceitação, como pré-requisitos de possibilidades de percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal. Esse processo exige disponibilidade e abertura para *feedback*, já que o autoconhecimento é obtido, em grande parte, pela ajuda dos outros. “Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada do outro e da situação interpessoal, primeiro passo para poder agir de forma adequada e realística” (MOSCOVICI, 1998, p. 37).

Ainda segundo Moscovici (1998), a habilidade de lidar com situações interpessoais envolve outros atributos, tais como: flexibilidade perceptiva e comportamental, o que significa vislumbrar os vários ângulos de uma situação e atuar de forma diferenciada e não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como

alternativas de ação; capacidade criativa para soluções e propostas menos convencionais; fornecimento e recebimento de *feedbacks*; e, por fim, ampliação da capacidade perceptiva e do repertório comportamental do indivíduo, de modo a sair dos limites estreitos da conduta estereotipada do dia a dia.

A competência relacional é, portanto, “resultante de uma percepção acurada e realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a consequências significativas no relacionamento duradouro, autêntico e satisfatório para as pessoas envolvidas” (MOSCOVICI, 1998, p. 38).

Assim, podemos destacar como enfoques centrais para o desenvolvimento da competência relacional:

- a) o processo de interação humana;
- b) o processo de desenvolvimento de competências interpessoais;
- c) a ampliação do autoconhecimento e da percepção do outro;
- d) o entendimento da dinâmica e funcionamento interpessoal em grupos;
- e) a percepção das relações entre indivíduo e organizações de trabalho.

No nível organizacional trabalham-se as motivações e também objetivos individuais, grupais e organizacionais, com vistas a ampliar a capacidade de trabalhar em equipe, de diagnosticar e administrar conflitos intergrupais, a competência interpessoal de comunicação, interdependência e integração. “Nesse nível, o desenvolvimento interpessoal é orientado para a interdependência de subsistemas e trabalho em equipe, e para o desenvolvimento organizacional como um todo” (MOSCOVICI, 1998, p. 169).

O desenvolvimento interpessoal, portanto, não se esgota no plano individual de crescimento da pessoa que se relaciona com as demais de forma eficaz. “A competência relacional é um processo de qualificação profissional primordial para funções de liderança e outras funções de predominância de intercâmbio social” (MOSCOVICI, 1998, p. 169) que, no relacionamento entre prestador de serviço e cliente, sempre acontecem.

2.1.4.6.1 Sensibilidade cultural e interações culturais

Novos mercados necessitam de abordagens em comunicação para transpor barreiras culturais e, a influência cultural pode determinar como se comunicar. O modelo da comunicação, que deve considerar as diferenças culturais, pretende aumentar a competitividade e o crescimento das empresas nos mercados externos mediante a melhoria dos discursos utilizados junto aos clientes.

Assim, a diversidade cultural pode gerar conflitos e barreiras culturais que podem se transformar em potenciais problemas no relacionamento com os clientes, principalmente quando não é considerado o contexto cultural destes como origem dos significados definidos aos serviços pois possui significados que vão além de suas propriedades técnicas e de sua utilidade funcional, o que remete ao fato de que se fazem necessárias a competência relacional e a comunicação através das diferentes culturas.

Para Griffith (2002), o conceito de competência relacional também pode ser definido em termos das interações culturais com base na comunicação e nos relacionamentos, realizadas em ambientes offshoring de ampla interação cultural. A cultura e a sensibilidade cultural são conceitos-chave quando se pensa em balizar a confiança dos clientes para o relacionamento de longo prazo, conforme Lohtia et al. (2009). “A comunicação pressupõe um quadro cultural específico para permitir a tradução dos significados incorporados na comunicação por parte do cliente de maneira a sustentar a intenção que ela embute” (GRIFFITH 2002, p. 256). Os valores e significados na estruturação cultural tendem a traduzir os conteúdos de comunicação, incluindo conceitos, interesses, prioridades e expectativas. Assim, a coerência da comunicação depende das competências existentes no tocante à sensibilidade cultural e intercultural. Tem-se definido a primeira, tanto no nível organizacional (LABAHN; HARICH, 1997) como no individual (HOLZMÜLLER; STÖTTINGERH, 2001), em referência a “uma consciência das diferenças culturais, o conhecimento do porquê diferenças existem, e uma disponibilidade para acomodar essas diferenças”, (LABAHN; HARICH, 1997, p. 89).

Sensibilidade cultural é um atributo relevante de interações culturais. Johnson et al. (2006, p. 530) definem competência intercultural “como a eficácia de um indivíduo que utiliza com sucesso os conhecimentos, as habilidades e os atributos pessoais ao

interagir com indivíduos de diferentes origens culturais”. A competência cross-cultural consiste na dimensão do conhecimento (em que se incluem o conhecimento geral sobre as interações culturais e de conhecimentos específicos sobre as culturas), na dimensão das competências (incluindo habilidades como a competência em línguas estrangeiras, a adaptação às normas comportamentais de uma cultura de diferente ambiente, a tensão efetiva de gestão, ou resolução de conflitos) e na dimensão de atributos pessoais (incluindo características individuais, tais como coragem, curiosidade, entusiasmo, integridade, julgamento, lealdade, perseverança, auto-eficácia e tolerância para a ambiguidade).

Holzmüller e Stöttinger (2001) mostram que a sensibilidade cultural se constitui em um elemento motivacional de competência cultural (dimensão, atributos e pessoais), um pré-requisito que motiva a aquisição de conhecimento cultural e a conquista de habilidades.

2.2 Globalização e novos regimes de inovação em serviços

As transformações socioeconômicas passam a refletir mudanças profundas na estrutura econômica e no perfil do mercado de trabalho, principalmente em serviços e na área de tecnologia. A importância do segmento de serviços cresce (figura 4), gerando novos desafios ao mercado, os quais se relacionam com os avanços tecnológicos e as novas expectativas das empresas, que enfrentam mercados globalizados e altamente competitivos.

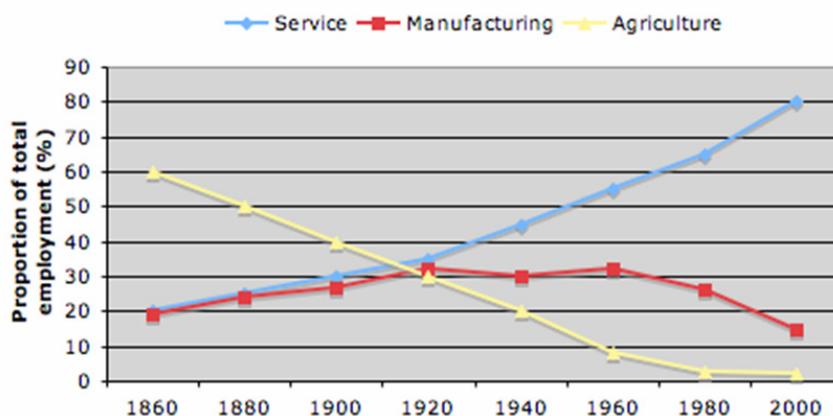


Figura 4 - Avanço do segmento de serviços
Fonte: IBM, 2009

Conforme Fitzsimmons, J e Fitzsimmons, M (2005, p. 29), “os serviços estão no centro das atividades econômicas de qualquer sociedade, dentro de atividades industriais mais complexas ou até naquelas que pertencem ao âmbito das áreas social e pessoal”. Logo, os serviços são parte integrante da sociedade e fazem com que toda a economia se torna funcional, representativa da força vital da transição a uma economia globalizada.

Todas as definições de serviços apresentam um tema comum, conforme a visão de Kotler (1994) sobre a intangibilidade, a heterogeneidade, a inseparabilidade e a perecibilidade dos serviços. Fitzsimmons, J e Fitzsimmons, M (2005) trazem alguns conceitos de outros autores que representam uma pequena amostra das definições de serviços:

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor (FITZSIMMONS, J; FITZSIMMONS, M, 2005, p.30).

“Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor” (FITZSIMMONS, J; FITZSIMMONS, M, 2005, p. 30).

Para Lovelock e Wirtz (2007), serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

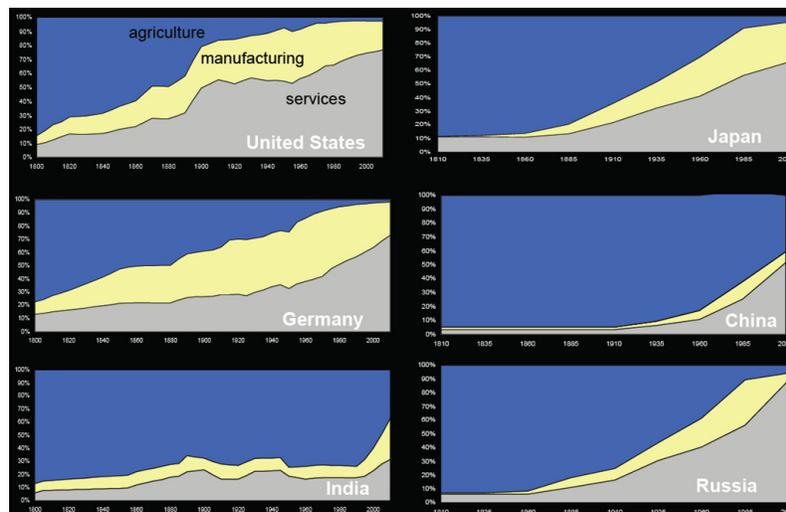


Figura 5- A relação serviço, indústria e agricultura
Fonte: IBM, 2009

Para Figueiredo (2004), em uma empresa de serviços em tecnologia, a aprendizagem tecnológica se apresenta em dois sentidos: o primeiro atende a acumulação de capacidade tecnológica; e o segundo refere-se aos vários processos pelos quais os conhecimentos técnicos (tácitos) dos indivíduos, são transformados em sistemas físicos, processos de produção, procedimentos, rotinas, além de produtos e serviços dentro da organização. Portanto, pode-se entender por aprendizagem o processo pelo qual a empresa acumula capacidade tecnológica ao longo de sua vivência. Baseando-se em alguns pensadores, Figueiredo (2004) informa que a capacidade tecnológica de uma empresa está armazenada ou acumulada em quatro componentes: (a) sistemas técnicos físicos, (b) conhecimento e qualificação das pessoas, (c) sistema organizacional, (d) produtos e serviços.

Para esse autor, todos os componentes são importantes, mas as empresas preocupam-se muito mais com o “capital humano” em detrimento do desenvolvimento e avanço no “capital organizacional”. Trata-se de um foco preocupante, que provoca o não desenvolvimento das estratégias e avanço tecnológico e inovativo.

Ainda segundo Figueiredo (2004, p. 332), “uma das características tecnológicas-chaves de empresa que operam no contexto de economias emergentes, é que, normalmente, [elas] iniciam seu negócio a partir da tecnologia que adquiriram de outras empresas em outros países”. Portanto, utilizam o processo de aprendizagem para construir e acumular sua capacidade tecnológica e enfrentam um problema básico de maturidade industrial, comprometendo sua competitividade no mercado. O autor acredita ser

necessária a identificação e a mensuração da capacidade tecnológica cuja classificação deve estar atrelada à natureza, ao nível e grau da inovação. Porém, para mensurar é preciso analisar algumas limitações. São elas:

- a) por que a inovação é limitada;
- b) métrica alternativa para identificar e medir capacidade tecnológica

A aplicação empírica deste modelo permite examinar a velocidade (taxa) de acumulação, isto é, o número de anos que uma empresa leva para alcançar certo nível de capacidade para funções tecnológicas específicas, também é possível identificar quanto tempo certa empresa permaneceu estacionada com certo nível de capacidade tecnológica (FIGUEIREDO, 2004, p.335).

Segundo Figueiredo (2004), o desenvolvimento da capacidade industrial ocorre primariamente dentro de empresas, mas a infra-estrutura tecnológica e a de inovação – definida como um conjunto de arranjos institucionais organizados com o objetivo de facilitar a disseminação de tecnologias - pode contribuir para o processo inovador. Os vários processos pelos quais as empresas adquirem conhecimentos técnicos, externos e internos, foram classificados como variedade, intensidade, funcionamento e interação.

Para alcançar uma gestão tecnológica que torne a empresa competitiva no mercado, é necessário o cumprimento de alguns fatores: promover a capacitação empresarial para a competitividade, implementar a aprendizagem organizacional, não possuir práticas empresariais inibidoras de aprendizagem, promover a criatividade e a inovação, estabelecer metas de desenvolvimento de capacidade tecnológica e, principalmente, promover a aprendizagem organizacional nos seguintes itens:

- a) gerenciamento da heterogeneidade tecnológica;
- b) acesso a fontes externas de conhecimento;
- c) educação corporativa;
- d) ligações interempresariais;

Figueiredo (2004) afirma que o significado abrangente da tecnologia engloba os seguintes componentes (BARNETT, 1993):

- a) hardware técnico: configuração específica de máquinas, equipamentos, dispositivos, instrumentos, processos, estruturas físicas (plantas) e respectivos lay-outs, necessários à geração de produtos ou serviços;

- b) conhecimento (brainware): conhecimento científico e tecnológico, habilidades técnicas, talento, criatividade, valores, atitudes, cultura geral, educação formal, formação e aperfeiçoamento profissional, experiência, know-how (como realizar determinadas tarefas para alcançar objetivos específicos), know-what e know-why da tecnologia;
- c) organização: arranjo institucional (administrativo, burocrático, gerencial), por meio do qual o hardware técnico e o conhecimento são combinados; e meios pelos quais são gerenciados (técnicas gerenciais, organização da produção, controle de qualidade, manutenção, etc.). Consistem também de uma rede de relações físicas, informacionais e socioeconômicas.

Esses componentes da tecnologia são interdependentes, codeterminantes e igualmente importantes, o que faz com que o relacionamento entre eles seja circular, isto é, não linear e não hierárquico.

Lundvall (1992) vê o processo da inovação como resultado da interação entre as oportunidades tecnológicas, vislumbradas em processos de busca de conhecimentos visando ao melhoramento de produtos e processos, de um lado, e ao atendimento das necessidades dos usuários, do outro. O aproveitamento dessas oportunidades e a satisfação das novas necessidades requerem que informações qualitativas sejam trocadas ao longo de uma cadeia, composta por produtores especializados de acordo com suas capacitações básicas. Isso pressupõe que um processo de aprendizado interativo seja estabelecido, envolvendo os diversos agentes da cadeia.

Conforme o tema proposto, sobre inovação em serviços, mais especificamente, Gallouj (1997) explica que existem três abordagens teóricas principais: a baseada em serviços, a integradora e a tecnicista. A primeira enfatiza as especificidades de inovação em serviços e mostra inovações particulares, em especial uma grande frequência de inovações *ad hoc*, ou seja, construções interativas entre organização e cliente de uma solução para um problema particular, portanto, dificilmente passível de replicação. Gallouj (1997) explica ainda que essa abordagem é especialmente definida por uma distinção entre serviços essenciais e serviços periféricos. Por serviços essenciais entende-se a parte intangível do serviço, que representa o motivo de sua existência; por serviço periférico, entende-se o serviço agregado ao essencial, de pouca importância ou sem importância independente, podendo apresentar uma evidência tangível.

Ainda de acordo com esse autor, a abordagem integradora é aquela que concilia a inovação de bens e serviços sob uma única teoria de inovação. São abordagens baseadas em concepções funcionais do produto e propõem tipologias de formas de inovação válidas tanto para serviços como para bens.

Finalmente, Gallouj (1997) explica que o terceiro tipo de abordagem, aquela baseada em tecnologia, ou tecnicista, pode ser resumida como a introdução de equipamentos ou sistemas técnicos na organização. O autor considera o modelo de ciclo reverso do produto, ideal no que tange esta a abordagem, pois apresenta um estudo na geração de inovação nos serviços por eles mesmos e não somente como resultado de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor de produção de bens. Gallouj (1997) esclarece, ainda, que a evolução nos serviços se dá de forma reversa, porque a fase incremental do processo de inovação será seguida pela fase radical assim, a proposta é de que são as melhorias em eficiência e qualidade do serviço que geram um novo serviço. O modelo percebe a inovação em serviços de maneira dinâmica, através de três estágios: i) as aplicações de novas tecnologias são desenhadas para melhorar a eficiência e a entrega de serviços existentes; ii) a tecnologia é aplicada para melhorar a qualidade dos serviços; e iii) a tecnologia é geradora de uma total transformação para novos serviços.

2.2.1 Tendências Arquiteturais da Cadeia de Lucros de Serviços

Segundo Heskett, Sasser e Schelesinger (1997), assim como os clientes, os colaboradores da linha de frente, deveriam ser colocados no centro das atenções da empresa se esta quiser ter êxito em uma economia de serviços. Em linhas gerais, o modelo Cadeia de Lucros de Serviços afirma que colaboradores satisfeitos tendem a entregar aos clientes serviços com maior valor agregado, o que, por sua vez, tendem a torná-los satisfeitos e fiéis, retendo-os na empresa, impactando positivamente no seu crescimento e aumentando sua lucratividade. Este modelo faz parte das orientações estratégicas de muitas empresas ao redor do mundo, dentre outras razões, por haver fortes indicações de que é muito mais vantajoso manter os clientes atuais do que atrair novos. A manutenção

de clientes ou sua retenção pode ser definida como o compromisso do consumidor de fazer negócios com a mesma empresa com uma frequência regular. A cadeia de lucros de serviços estabelece relações entre lucratividade, fidelização, satisfação dos colaboradores, lealdade e produtividade, a fim de conquistar o mercado. Os elos da cadeia são estabelecidos como o lucro e o crescimento e são estimulados principalmente pela fidelidade dos clientes.

A lealdade, diretamente correlacionada à satisfação do cliente, é muito influenciada pelo valor dos serviços a ele prestados. O valor é criado por colaboradores satisfeitos, leais e produtivos. A satisfação do empregado, por sua vez, correlaciona-se com a alta qualidade dos serviços e políticas de apoio - o treinamento uma delas, ao permitir aos colaboradores produzir resultados para os clientes (HESKETT; SASSER; SCHELESINGER, 1997).

A fidelidade dos clientes: - Os clientes leais são mais propensos a dizer aos outros sobre a sua lealdade não apenas como clientes satisfeitos. Clientes “excitados” dizem às outras pessoas sobre suas experiências e criam multiplicadores para a empresa. Eles tornam-se clientes fiéis e que voltam sempre.

A satisfação do cliente: - Há dois aspectos sobre a lealdade que devem ser observados. Um cliente satisfeito não é automaticamente um cliente fidelizado (HESKETT; SASSER; SCHELESINGER, 1997). Somente os clientes super satisfeitos tornam-se fiéis. É por isso que “satisfeito” não é suficiente em um mundo de abundância de recursos, que é a situação de muitas empresas hoje em dia. Acrescente-se as expectativas dos clientes mudam o tempo todo. Se uma empresa quer manter a lealdade, deve ficar cada vez melhor.

O Valor: - O principal fator de satisfação do cliente é o valor – isto é, o cliente ganhou mais do produto do que ele acha que valia a pena. O “valor” muitas vezes tem um aspecto emocional que faz de uma experiência algo particularmente memorável para o cliente, portanto, são critérios ou metas que ultrapassam situações específicas, ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam o indivíduo (MENDES TEIXEIRA, 2008). A chave para a criação de valor -exceto satisfação-padrão- é a capacidade de vínculo emocional com os clientes e a criação de experiências emocionais (HESKETT; SASSER; SCHELESINGER, 1997).

Colaborador de fidelidade: - A lealdade dos colaboradores associa-se ao entusiasmo e à satisfação. Para estar apto a criar clientes animados e contribuir para

experiências inesquecíveis, o colaborador precisa estar animado. Isso implica que os trabalhadores devem estar satisfeitos com seu trabalho para atender o cliente da melhor forma, especificamente os colaboradores leais, que permanecem muito tempo na empresa e têm um grande conhecimento dos clientes, dos processos e da cultura da empresa.

Colaborador de produtividade: - O valor está correlacionado aos trabalhadores produtivos. Neste caso, tem a ver com a capacidade do colaborador para agir sobre os desejos e as necessidades dos clientes e encontrar soluções que funcionam no âmbito da empresa. Colaboradores produtivos também apresentam um alto grau de conhecimento do produto e do cliente. É por isso que aqueles que têm servido durante alguns anos na empresa geralmente são muito mais produtivos do que os novos colaboradores (HESKETT; SASSER; SCHELESINGER, 1997).

Satisfação do colaborador: - Assim como a fidelidade dos clientes se associa com a emoção e não apenas com a satisfação, a lealdade do colaborador depende do mesmo princípio. É bastante fácil de conseguir a satisfação dos colaboradores. Já alcançar a excitação real é muito mais difícil e mais complexo. “A satisfação do colaborador é resultado da qualidade de “interna”, o que depende da presença de certo número de elementos para garantir a satisfação do empregado” (HESKETT; SASSER; SCHELESINGER, 1997, p. 168).

Existe uma relação interessante entre a satisfação dos colaboradores e a dos clientes verificada por Heskett, Sasser e Schlesinger (1997, p. 166) que “não é claramente representada na Cadeia de Lucros de Serviços, pelo menos não de forma direta”. O aumento da satisfação dos clientes leva também ao aumento da satisfação dos colaboradores e vice-versa, criando uma espécie de ciclo virtuoso. Essa relação foi chamada pelos autores supracitados de “Espelho de Satisfação” (*Satisfaction Mirror*) e é especialmente importante quando os encontros de serviço são mais frequentes e intensos. Esse “Espelho” existe, em primeiro lugar, pelo benefício psicológico de trabalhar ou ser atendido num ambiente onde as pessoas estão satisfeitas (e onde isso é manifestado de diversas maneiras, verbalmente ou não). Além disso, a satisfação do colaborador leva a sua fidelidade. Uma vez que os colaboradores se mantenham em seus empregos por um tempo maior, é natural que eles passem a conhecer a fundo as necessidades dos clientes (tanto dos clientes como “mercado alvo” como, muitas vezes, dos principais clientes individualmente). Quando isso ocorre, podemos dizer que foi estabelecido um relacionamento entre cliente e colaborador que é mais que uma série de encontros de

serviços. A partir desse momento, o cliente se torna mais tolerante a eventuais falhas na prestação do serviço, desde que corrigidas rapidamente, para que o relacionamento não seja abalado.

A qualidade interna: - A lealdade do cliente é orientado pelos colaboradores. Como líder, a sua influência direta sobre os clientes é pequena, mas sua influência direta sobre os colaboradores é enorme. “O sucesso depende de cultivar não apenas uma base produtiva do colaborador, mas sim uma equipe coesa de indivíduos que compartilham de sua paixão para com o negócio” (HESKETT; SASSER; SCHELESINGER, 1997, p. 170). A qualidade interna assegura a motivação do colaborador. É importante salientar que a motivação tem a ver não só com o contexto do trabalho como também com seu conteúdo. O contexto de trabalho são as condições externas, tais como benefícios e salários. No entanto, esse não é o aspecto mais importante de motivação. O contexto se limita a evitar a desmotivação. O fator determinante para a motivação e a satisfação dos colaboradores é o conteúdo do trabalho: contribuir com algo significativo e que confere elevado grau de motivação.

2.3 *Global Delivery Model* como Gestão de Serviços Globalmente Integrada

Como parte do tema a partir do qual será desenvolvida a pesquisa, são necessários alguns esclarecimentos sobre a gestão de serviços globalmente integrada.

Scumparim et al. (2009) afirmam que, no mundo globalizado, em que o capital não se restringe a um grupo de países, e investimentos são transferidos com facilidade e agilidade, a concorrência é acirrada e, para manter-se rentável, o trabalho deve ser deslocado para onde possa ser realizado com menor custo. A qualidade deixou de ser um diferencial há muito tempo e se transformou em um pré-requisito. Atualmente, a agilidade nas mudanças, a exploração de capital social, a inovação e o valor agregado são os elementos que tornam uma empresa de serviços competitiva no mercado global.

Após abertura de mercado da Índia, na década de 1990, milhões de profissionais capacitados foram injetados na economia global. Afirmam Oliveira Junior, Boehe e Borini (2008) que a necessidade de as empresas aumentarem a velocidade de lançar novos

produtos, a crescente pressão competitiva no mercado, a necessidade de diminuir custos constantes e a diminuição da quantidade de mão de obra altamente qualificada nos países desenvolvidos são fatores que levam as empresas a fazer uso do offshoring, em busca de vantagens competitivas. Portanto, “há certo consenso de que offshoring se refere ao deslocamento de atividades da cadeia de valor para o exterior” (OLIVEIRA JUNIOR; BOEHE; BORINI, 2008, p. 206). Com isso, foi necessário reagir às mudanças e reorganizar-se. O resultado da auto-reorganização e desses avanços em TI é chamado de Gestão de Serviços Globalmente Integrada (GSGI), conforme Scumparim et al. (2009).

Observado inicialmente nas grandes prestadoras de serviços de TI, nesse novo modelo de gestão o capital humano é aproveitado onde se possa ter a melhor relação custo/benefício (SCUMPARIM et al., 2009). De acordo com Oliveira Junior, Boehe e Borini (2008), além dos custos, existem outros critérios para tomar decisões sobre a localização para o offshoring, com destaque para a disponibilidade de competências, o ambiente (macroeconômico), a potencialidade de mercado do país, o perfil de risco oferecido pela região e a qualidade da infra-estrutura.

Na GSGI, ocorre a criação de centros de excelência em prestação de serviços em locais com oferta potencial de mão de obra capacitada e com menor custo. Em comparação com outros modelos de gestão comuns em multinacionais, em que se verifica maior imposição da matriz, ou em transnacionais, cuja característica é a independência das subsidiárias, o grande diferencial da GSGI é a alternância entre os centros de prestação de serviços com agilidade, aproveitando as melhores condições, tais como as diferenças cambiais (SCUMPARIM et al., 2009).

Com esses centros competindo não apenas com empresas externas, mas também entre si, para receber os novos contratos globais e vagas, a GSGI forma uma poderosa força de otimização de processos e melhoria contínua. A GSGI é sólida pela proteção que oferece contra fatores externos capazes de impactar uma localidade, como guerras, ataques terroristas e mudanças bruscas nas políticas de comércio exterior, uma vez que os serviços para um determinado cliente podem passar a ser prestados a partir de outro centro de modo ágil.

Conforme Scumparim et al. (2009), para adotar o GSGI, os trabalhos devem ser segmentados e padronizados ao redor do globo. A adoção de service lines (linhas de serviço) facilita a implantação de padrões, uma vez que as variáveis a serem tratadas são

reduzidas. Quanto mais específica for a *service line*, mais fácil é a criação do padrão global.

Alguns recursos e procedimentos que devem ser globalmente padronizados são: infra-estrutura, sistemas de colaboração, aplicativos de suporte aos negócios, gestão de conhecimento, gerenciamento de recursos, pessoas e serviços remotos, auditoria e aderência às normas e regras, educação e respeito às diferenças étnicas, religiosas e culturais.

Os modelos a serem adotados não são, necessariamente, criados na matriz. Um padrão pode ser criado em qualquer centro e empregado por toda a organização. Uma vez que isso aconteça, a organização ganha melhor visibilidade dos serviços prestados e pode, assim, escolher o centro mais eficiente (SCUMPARIM et al., 2009).

Apesar de estar relacionado com TI, esse conceito pode ser aplicado a serviços de outras áreas, como a financeira. O grande desafio está na integração global desses centros e na adoção de padrões, tanto em relação à língua falada como no tocante às ferramentas de trabalho, à terminologia técnica, à metodologia e treinamentos.

Essas devem ser as metas das empresas que operam ou pretendem operar nesse modelo, pois só assim a GSGI colherá os lucros resultantes da inovação e do conhecimento adquirido (SCUMPARIM et al., 2009). Dessa forma, o valor agregado e o aumento da produtividade resultarão em alta rentabilidade e solidez, como pode se verificar em empresas que já operam nesse modelo, em diferentes graus de maturidade. É o caso da IBM, que utiliza esse conceito com o nome de GR (Global Resource) aplicado em meados da década de 1990, a fim de explorar suas atividades offshore.



Figura 6 - Gestão de Serviços Globalmente Integrada.
Fonte: Scumparim et al., 2009.

2.3.1 Expansão dos fluxos transacionais de Offshoring

Conforme já mencionado, o interesse sobre as atividades de offshoring tem conquistado espaço em pesquisas acadêmicas e ganham importância no delineamento de estratégias de competitividade entre os gestores, quer em razão da abertura de janelas de oportunidades, quer em busca da aceleração de vantagens concorrenciais (OLIVEIRA JUNIOR; BOEHE; BORINI, 2008). O exponencial crescimento desse mercado aliado à emergência de novos atores globais como Índia, China, Malásia, Irlanda, Tailândia e Brasil tem motivado as empresas a redefinir seus modelos de negócios e a ingressar na disputa global pelo mercado de serviços de TI.

Autores como Gião e Oliveira Junior (2009), bem como Bardhan e Kalakota (2004), notam dois ciclos de desenvolvimento que permitem caracterizar os serviços de offshoring. Em seu estágio inicial de expansão, eles foram caracterizados pela externalização de serviços de baixo valor agregado para países em desenvolvimento com baixo custo, formados particularmente por empregos do tipo “blue collars” das áreas de produção, serviços de software e call centers. O segundo estágio, mais recente, acarretou mudanças nas estratégias das empresas e no padrão de fornecimento dessas atividades para serviços de maior valor agregado e densidade tecnológica. A nova geração de offshoring foi classificada de acordo com estudo de Couto et al. (2006), como “the globalization of white collar work” [a globalização do trabalho do tipo colarinho branco], no sentido de enfatizar que tais serviços envolvem crescentemente atividades lideradas

por gestores e recursos humanos de alta qualificação, associadas a atividades mais nobres como o desenvolvimento de produtos complexos, como engenharia de projetos e P&D (BARDHAN; KROLL, 2003; LEWIN; MANNING, 2007; GIÃO; OLIVEIRA JUNIOR; VASCONCELLOS, 2008).

Robinson e Kalakota (2004, apud GIÃO; OLIVEIRA JUNIOR, 2004, p.103) assim definem offshoring:

a migração de parte ou toda uma cadeia de valores para um local com menores custos. Essa migração é baseada no gerenciamento de custos com pessoal e ICT (integração telecomunicações e informática) que se tornou possível devido aos grandes avanços em TI e telecomunicações que possibilitaram situar operações de CC em uma variedade de localizações e beneficiando-se dos baixos custos de mão de obra observados nos países emergentes.

Trefler (2005) aponta a existência de três modalidades de offshoring, a saber:

- a) offshoring: transferência de serviços que dependem de tecnologia, podendo ou não ter alto valor adicionado, relacionadas ou não às core-competences da empresa. Segundo Radaelli (2002 apud FARRELL, 2005), consiste na necessidade de redução de custos e no surgimento de oportunidades em algumas regiões dotadas de algum conhecimento científico e de infraestrutura, fatores que incutem nas grandes empresas o reconhecimento de que, sob essas circunstâncias, a redução de custos implicaria de alguma forma a busca por vantagens e fortalecimento competitivo.
- b) nearshoring: transferência de serviços para localidades próximas, com benefícios ou não para a empresa no aspecto econômico;
- c) inshoring: fornecimento global de serviços usando como base o país no qual a sede da empresa está localizada.

Segundo Trefler (2005), as atividades que normalmente são externalizadas através de offshoring podem ser organizadas da seguinte forma:

Centro de Contato de Serviços	Serviço Back-Office	Serviços de TI
Help Desk	Processamento das reclamações	Desenvolvimento de software
Suporte técnico	Processamento das contas	Teste de aplicações
Suporte pós-venda	Processamento das transações	Desenvolvimento de conteúdo
Inquéritos do empregado	Gerência das solicitações	Engenharia e design
Reclamações	Administração do cliente	Otimização do produto / processos
Suporte a cliente	Processamento da folha de pagamento	Outros HIGH-END
Pesquisa de mercado	Processamento dos dados	Serviços de arquitetura
Respostas de serviços	IT outsourcing	Pesquisa e desenvolvimento para farmácia e biotecnologia
Prospecção	Logística	Radiologia e raio X
Informações sobre serviços	Garantia de qualidade	Educação à distância
Gestão de relacionamento com cliente	Controle dos fornecedores (fatura)	

Figura 7 – Rotinas e atividades exteriorizadas através de offshoring.

Fonte: Trefler, 2005.

Nota: Traduzido pelo autor

Autores como Robinson e Kalakota (2004), Griffiths (2005), Farrel (2006) e Gião e Oliveira Junior (2009) identificam algumas das razões que levam uma empresa a buscar o offshoring como opção para remodelar ou aperfeiçoar o negócio, conforme listado a seguir:

- a) reduzir e controlar os custos operacionais (recursos humanos; infraestrutura, entre outros);
- b) liberar e desonerar os recursos internos e melhorar o foco dos modelos de negócios;
- c) ter acesso à oferta de conhecimentos e habilidades, entre eles: recursos humanos com conhecimento e cultura global;
- d) ambiente Institucional e Marco-Regulatório favorável à atração dessas atividades;
- e) ausência recursos internos e suficientes riscos através de uma parceria;
- f) qualidade da infra-estrutura (telecomunicações, TI, energia e transporte).

Pesquisas recentes como as de Gião e Oliveira Junior (2009) e Couto et al. (2006) apontam o Brasil como um global player potencial para oferecer e sediar serviços offshoring devido à robustez de sua infra-estrutura de telecomunicações e de transporte; embora reconhecidamente deficiente, trata-se de uma das melhores das nações em desenvolvimento. Outro ponto positivo mencionado diz respeito à expressiva atratividade do mercado para fornecedores de TI e aos custos, que ainda são relativamente competitivos – considerando a correlação entre a oferta de recursos humanos qualificados e o seu custo o que propicia ao Brasil uma posição privilegiada para fornecer mão de obra ao mercado global de offshoring. Entretanto, as mesmas pesquisas identificaram como principais fatores inibidores para o aproveitamento do potencial de mercado e consolidação de um polo nacional de offshoring, as poucas habilidades com a língua

inglesa e a limitada experiência relacional com culturas internacionais, o que tem conduzido as organizações multinacionais a considerar grande parte desses profissionais inaptos ou não possuidores das competências adequadas para o trabalho em serviços de offshoring.

2.3.2 Offshoring versus Outsourcing Global

Estratégias baseadas em outsourcing e offshoring, apesar de os termos serem normalmente usados como sinônimos possuem significados e conseqüências diferentes tanto para as empresas que os adotam como para as regiões receptoras dessa modalidade de investimento. A importância na adoção de cada uma das modalidades de expansão internacional ou na combinação de ambas pode variar entre setores e segmentos específicos das cadeias produtivas (COOK, 2005 apud RADAELLI, 2006).

Conforme Radaelli (2006), em setores ligados à aplicação de tecnologia e de engenharia, a subcontratação de empresas especializadas é um fenômeno habitual. Buscam-se, além da redução nos custos de salários e de benefícios, a transferência da incerteza ou dos choques da demanda para outra empresa, diminuindo custos de capital, e capacitações e conhecimentos que, sozinha, a empresa integrada não possui nem pode obter (DOSHI, 2004 apud RADAELLI, 2006).

O termo “outsourcing” diz respeito à subcontratação, por uma empresa, de determinadas atividades de outras empresas, independentes, o que pode ocorrer no mercado doméstico ou no mercado internacional. Para Radaelli (2006), isso significa, de partida, mudança no emprego, com transferência de postos de trabalho de uma empresa para outra, um fato que pode ter conotações mais intensas naquelas situações em que as empresas envolvidas não são do mesmo país. Já a possibilidade de expansão via offshoring implica a subcontratação de atividades que antes eram realizadas internamente pela empresa no país de origem e que passam a ser conduzidas por fornecedores no exterior. Por meio de offshoring, a descentralização desse serviço rumo ao mercado internacional pode ser realizada mediante a implantação de unidades produtivas dentro da mesma firma ou no mínimo dentro do mesmo grupo ou pode ser adquirido de firmas independentes (MATEJIC, 2005 apud RADAELLI, 2006). Pode haver ainda uma espécie

de subconjunto entre offshoring e o outsourcing que caracteriza a transferência de uma atividade no exterior para um terceiro parceiro. Nesse caso, a filial do exterior que recebe o pedido da matriz confia a uma terceira empresa a realização da atividade, numa espécie de “sub-sub contratação”. Os empregos, então, mudam tanto de país como de empresa.

A redução de custos pode ser obtida via relocação de algumas atividades em que os salários são reduzidos (offshoring) ou por meio de economias de escala na atribuição de algumas atividades para a mesma empresa subcontratada (outsourcing), ou até mesmo os dois. As razões para que as atividades não sejam todas transferidas para regiões com custos menores estão ligadas aos chamados custos de transação (COASE, 1937 apud RADAELLI, 2006) e pelas competências e ingredientes tácitos do conhecimento gerados dentro da firma, que não são facilmente transferíveis.

2.3.3 Outsourcing e estratégias combinadas com offshoring

É necessário enfatizar que o conceito de offshoring é distinto do de outsourcing: enquanto o primeiro se refere à realização de atividades no exterior, o segundo pode ser definido como o deslocamento de atividades da cadeia de valor para uma empresa externa que pode ser independente do contratante e que pode estar localizada tanto no exterior quanto no país de origem. Portanto, o offshoring pode ser combinado com outsourcing, em situações em que fornecedores externos podem estar envolvidos em atividades realizadas além-mar. “Empresas que subcontratam outra empresa no mesmo país são chamadas de outsourcing, no entanto, à contratação de uma empresa do exterior, em um país de menor custo, se atribui o nome de offshore outsourcing” (OLIVEIRA JUNIOR; BOEHE; BORINI, 2008, p. 212).

Matejic (2005 apud RADAELLI, 2006) destaca os três grandes momentos que afetaram as cadeias de valor no século XX, os quais fizeram desenvolver e avançar o conceito de outsourcing. São eles: (a) a padronização e a especialização da produção num sistema conhecido como Taylorismo. Sob ele, a diversificação dos produtos e a produtividade eram limitadas em função de cada trabalhador ser especialista em um número reduzido de tarefas. (b) O sistema produtivo japonês de organização industrial fundado por Ohno e realizado pioneiramente na Toyota. Esse método de organização

permitiu pela primeira vez que o outsourcing fosse possível, já que a empresa passou a dispor de uma visão ampliada das atividades em que estava envolvida, de modo que atividades de menor valor poderiam sofrer externalização. (c) Fase de reestruturação na cadeia de valor, com a emergência de redes e de organizações virtuais. A ideia é de que as empresas agem agora como se integrassem uma teia produtiva interligada e, com o outsourcing, a eficiência nos processos pode ser aumentada quando eles são divididos entre diversas empresas especializadas.

3 MÉTODO DE ANÁLISE

Este trabalho utilizou como metodologia a pesquisa exploratória qualitativa, com um questionário semi-estruturado. A coleta de dados foi feita junto a gerentes e executivos da IBM Brasil, abordando questões que objetivam descobrir as necessidades e opiniões desse público. De acordo com Gil (1999), o procedimento técnico dessa metodologia consiste, na maioria das vezes, em pesquisa bibliográfica e/ou estudo de caso.

Entre as várias razões para a utilização da pesquisa exploratória qualitativa está a possibilidade de perceber a imagem da empresa junto ao público entrevistado, com o eventual aprofundamento de algumas questões. Ela é de natureza qualitativa porque os pesquisados, intencionalmente, foram gerentes e executivos da área GR da IBM Brasil.

3.1 Justificativa para a escolha do método

A justificativa envolve aspectos de ordem teórica, para o avanço da ciência, de ordem pessoal/profissional, institucional (empresa) e social, no que se refere às contribuições para a sociedade.

Escolheu-se a pesquisa com a finalidade de proporcionar o entendimento da análise exploratória de dados secundários e de dados obtidos através de entrevistas com gerentes e executivos de uma organização de serviços em tecnologia que prestam serviços offshore. O foco da pesquisa consistiu em descobrir quais as melhorias em qualidade e desempenho e os valores que um treinamento em competência relacional pode trazer aos colaboradores de uma organização que potencialmente adota práticas de gestão que se aproximam do modelo de Learning Organization, de inovação constante, sucesso em um mercado altamente competitivo de serviços globalizados e voltada para o futuro – sempre com planos de crescimento.

O uso do método de estudo exploratório proporcionou uma aproximação mais provável da identificação de resultados que favoreceram as estratégias de levantamento de dados ou de análise dos resultados (YIN, 2005).

3.2 A estratégia de pesquisa

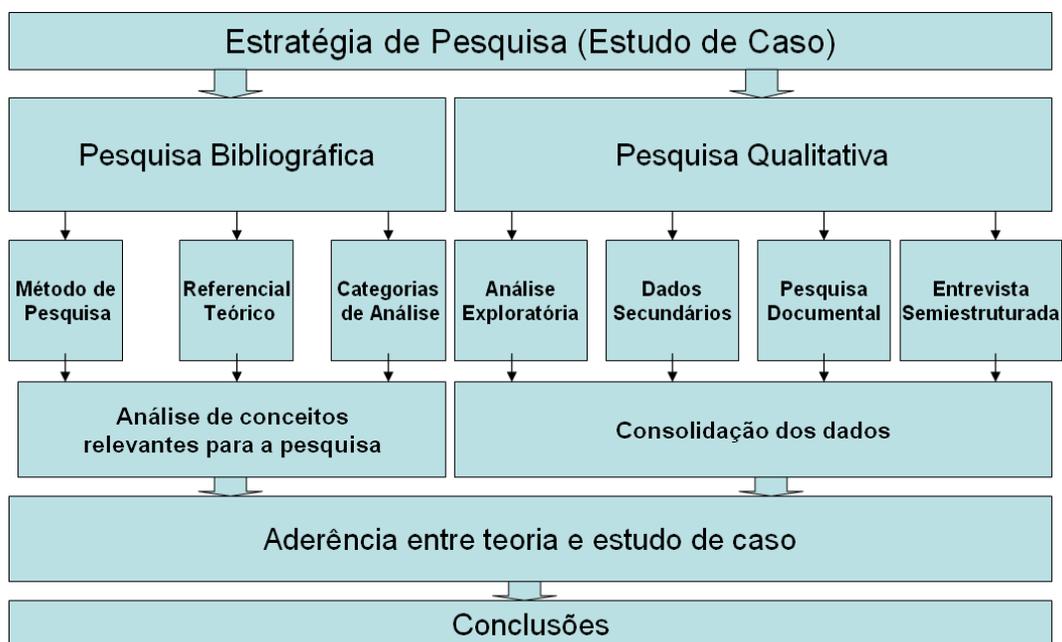


Figura 8 - Estratégia de pesquisa
Fonte: Autor.

A estratégia de pesquisa foi definida a partir de três condições: a) o tipo de questão proposto pela pesquisa; b) a dimensão do controle que o pesquisador tem sobre o fato comportamental atual; e c) o nível de focalização em relação ao acontecimento contemporâneo em um contexto real, em contrapartida ao histórico (YIN, 2005).

As estratégias escolhidas para a finalidade proposta podem ser de cinco tipos: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e o estudo de caso.

Existem cinco situações que, segundo Yin (2005), são consideradas as mais indicadas para a utilização do estudo de caso. São elas:

- a) quando o caso é indispensável para que uma proposição teórica ou hipótese seja testada. Neste caso, o objeto foi a organização de GR da IBM Brasil, onde cerca de 2600 colaboradores prestam serviços junto a clientes internacionais e necessitam do relacionamento para obter os resultados esperados;
- b) quando o caso é único e representa um “caso raro ou extremo”. O estudo da competência relacional na área de serviços para clientes offshoring é escasso e pouco analisado. Além disso, os treinamentos em competência relacional são poucos analisados no que diz respeito ao real valor que agrega à empresa;
- c) trata-se da situação em que o pesquisador tem acesso a um “caso representativo ou típico”, cujo objetivo é captar condições e circunstâncias do “lugar-comum ou dia a dia”. Apesar de ser um dos colaboradores da empresa pesquisada, a IBM Brasil, manteve a distância em relação à análise de caso, que é muito representativo, por se tratar de um dos maiores negócios da empresa, a prestação de serviços;
- d) consiste no “caso revelador”, em que o pesquisador tem acesso a um fenômeno que é inacessível para a comunidade científica. Devido à existência de poucas referências acadêmicas e corporativas sobre o tema, os resultados alcançados foram importantes nesse sentido principalmente quanto à importância e ao valor da competência relacional nos serviços offshoring;
- e) o “caso longitudinal”, em que o mesmo caso é estudado em pontos de tempo diferentes. “A teoria de interesse provavelmente especificaria como certas condições mudam com o tempo” (YIN, 2005. p. 64), e os intervalos selecionados revelariam os estágios presumidos nos quais as mudanças podem ser observadas. A situação aqui traçada não se trata de um caso longitudinal pois o estudo de caso em questão foi único e sem análises em intervalos, somente em um período específico, quando as informações foram então obtidas junto aos gerentes.

3.3 Seleção do Método

O estudo de caso único foi o instrumento selecionado para a investigação da pesquisa, em face dos seguintes fatores:

- a) o objetivo: testar as suposições propostas com a intenção de “explorar em profundidade um fato atual” (CRESWELL, 2007, p. 32). As suposições teóricas e os conceitos aqui pesquisados foram avaliados conforme as respostas dos entrevistados;
- b) o fato: relevante para a empresa pesquisada, pois é um fato único dentre as subsidiárias mundiais da IBM, cujos colaboradores da organização de serviços, mais especificamente a organização GR, trabalham diretamente com competências relacionais a fim de melhor atenderem aos clientes da empresa.

3.4 Etapas do método de pesquisa

O método foi dividido, conforme Yin (2005), em três etapas:

- a) definição e planejamento – etapa em que a teoria é desenvolvida, os casos selecionados e projetado o protocolo de coleta de dados;
- b) preparação, coleta e análise dos dados – etapa de condução dos casos e redação dos relatórios individuais;
- c) análise e conclusão – etapa de conclusão dos resultados dos casos cruzados, de comparação com a teoria, a fim de identificar se o resultado foi diferente do previsto, e de elaboração do relatório.

3.4.1 Definição do Planejamento da Pesquisa

Seguindo as orientações propostas por Yin, o planejamento foi dividido nas etapas detalhadas na sequência.

3.4.1.1 Desenvolvimento da Teoria

Como já mencionado, o projeto de estudo de caso único foi a estratégia escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, que buscou as seguintes teorias e conceitos:

- a) competências relacionais em serviços;
- b) a relação com cadeia de lucros de serviços;
- c) learning organization;
- d) offshoring.

O estudo de caso coleta uma grande quantidade de informações: objetivas (dados) e subjetivas (entrevistas). Todas essas informações foram organizadas segundo um direcionamento prévio do que se desejava observar para orientar a interpretação (FLICK, 2004) e que deviam direcioná-la para não haver perda de foco. “Foi um processo de fragmentação, conceitualização e reintegração desses dados na tentativa de construção de novos conceitos” (CORBIN; STRAUSS, 2007, p. 57) ou descobertas ou simplesmente a busca de confirmações importantes para as perguntas estabelecidas na pesquisa.

Segundo Flick (2004), a categoria de análise permitiu diferenciar o que é fato, o que é opinião, o que é intenção e o que é plano concreto.

As categorias de análise foram elaboradas a partir de referencial bibliográfico, sempre com base na pergunta principal e no objetivo geral.

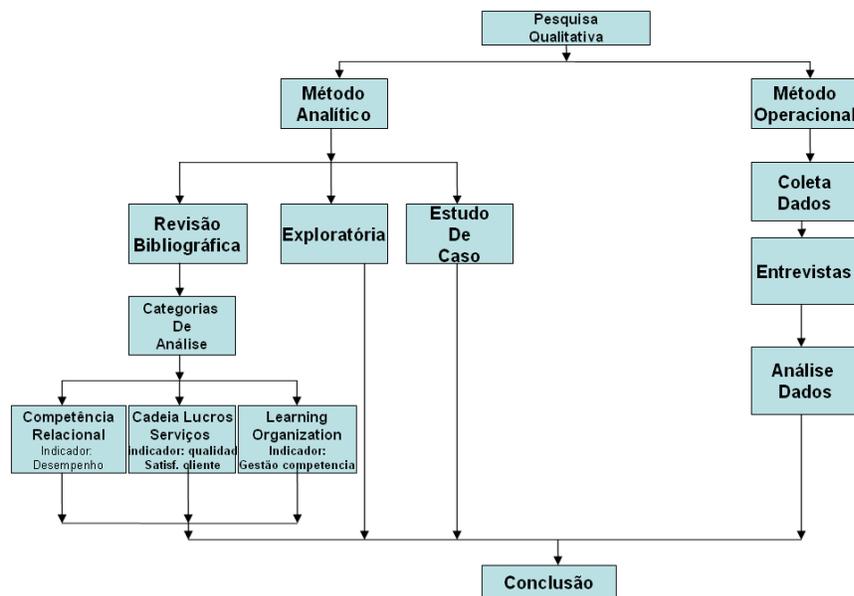


Figura 9 - Metodologia de Pesquisa.
Fonte: Autor.

Conforme a Figura 9, as categorias de análise serão:

Competência Relacional: o tema central e foco desta pesquisa. A análise dar-se-á sobre uma citação de Moscovici (1998), para quem não somente a competência técnica pode ser desenvolvida por treinamentos. Também será analisada a percepção de desempenho dos gerentes quanto aos seus colaboradores - na IBM Brasil é utilizada a ferramenta interna PBC (Personal Business Commitment) – e as competências relacionais mais requeridas para o prestador de serviços em uma organização globalizada.

A ferramenta PBC, conforme informações disponíveis no site da IBM RH, têm a finalidade de mostrar o desempenho do colaborador durante o ano vigente. No início de cada ano, o colaborador, com o aval do gerente imediato, deve estabelecer seus objetivos pessoais de negócios de forma tangível e alinhados com a estratégia e os valores da empresa. No final do ciclo, o próprio colaborador, com a concordância de seu imediato, verifica se os objetivos foram atingidos e elabora uma avaliação, que será armazenada no seu histórico. Conforme Zarifian (2003, p. 127), “durante a entrevista do gerente com o colaborador, deverão ser abordados os objetivos e os resultados e não a mobilização e o desenvolvimento de suas competências”. É preciso justificar o seu desempenho e os resultados econômicos fixados em seus objetivos. O desempenho é avaliado com base na comparação entre os colaboradores que desenvolvem responsabilidades semelhantes e

dentro do mesmo departamento. Esse resultado terá influência nos aspectos salariais, treinamento, identificação de talentos, desenvolvimento de carreiras, participação de eventos e também nos lucros da empresa.

Cadeia Lucros em Serviço: de acordo com Heskett, Sasser, Shelesinger (1997) e Mendes Teixeira (2008), vinculam-se capacidade de vínculo emocional entre o prestador de serviços e o cliente. Na percepção dos gerentes é verificada a qualidade do serviço prestado, que na empresa pesquisada recebe a designação de SLO (Service Level Objectives), que segundo Sturm e Morris (2000) são as cláusulas contratuais definidas a serem atendidos conforme acordo firmado entre o cliente e o prestador de serviços e a satisfação do cliente. A organização em foco utiliza a pesquisa semestral SETMET, que mede o nível de satisfação do cliente para o serviço prestado durante o último semestre.

Learning Organization, conforme Leme (2005), após o desenvolvimento de competências (por qualquer forma de capacitação), o colaborador conquistará resultados para a empresa e aqui, na percepção do gerente entrevistado, será a forma de gestão das competências por parte da empresa pesquisada. A empresa tem como método de controle de competências o IDP (atual CareerSmart, incluso no PBC), cuja definição, classificação e relação com o objetivo da pesquisa estão descritas no capítulo 4.4.1.

3.5 Seleção e justificativa para a escolha do Caso

A área GR (Global Resource), pertencente à IBM Brasil, foi o caso selecionado para testar as teorias e os conceitos envolvidos. Para Eisenhardt e Graebner (2007, p. 27), “a seleção dos casos costuma ser um desafio, mas para este estudo de caso único ela se justifica pelo fato de essa área apresentar as características necessárias para testar as teorias e conceitos”. Adicionalmente, trata-se de um trabalho importante para a empresa pesquisada, a IBM Brasil.

A área em questão está em franco crescimento populacional no Brasil e em desenvolvimento no tocante à conquista e ao posicionamento no mercado, além de ter como sua principal característica a prestação de serviços offshoring, em que os colaboradores fazem uso de suas competências relacionais afim de melhor atenderem aos clientes.

Hoje, a IBM Brasil possui um dos maiores centros de prestação mundial de serviços da IBM. Para atender a clientes de qualquer lugar do mundo, a IBM Brasil faz parte do que a empresa define como “Global Delivery Model”, modelo integrado de prestação de serviços, que garante custos competitivos, excelência e padronização de processos.

3.6 Revisão bibliográfica

O objetivo de uma revisão bibliográfica é reunir ideias provenientes de diferentes fontes secundárias, visando construir não somente uma nova forma de apresentação para um assunto já conhecido, como até mesmo uma nova teoria.

O trabalho como pesquisador foi compreender a ideia central, identificar os pontos divergentes e os pontos em comum entre os autores selecionados e escrever a esse respeito de forma clara e objetiva. Para tanto, a revisão bibliográfica escolhida e pesquisada para a elaboração desta dissertação está decomposta na figura 10 abaixo. No total foram consultadas 98 referências bibliográficas cujo a síntese das referências de acordo com sua natureza (Dissertação e tese, Artigos em Congressos, Literatura Cinzenta, Livros utilizados e Periódicos). Em seguida, a figura 11 divide as referências da pesquisa bibliográfica segundo aspectos cronológicos de publicação (até cinco anos da data de apresentação do trabalho, de cinco até dez anos, de dez a quinze anos e mais de quinze anos). Dentre as inúmeras literaturas estudadas, conforme os temas escolhidos para o trabalho, destacam-se os livros de autores nacionais e internacionais.

Revisão bibliográfica	Quantidade	Porcentagem
Dissertação e tese	4	4,1%
Artigos em congressos	11	11,2%
Literatura cinzenta ²	7	7,1%
Livros utilizados	38	38,8%
Periódicos	38	38,8%
Total	98	100,0%

Figura 10 - Revisão bibliográfica
Fonte: Autor

² Sites corporativos, sites em geral, revistas não científicas

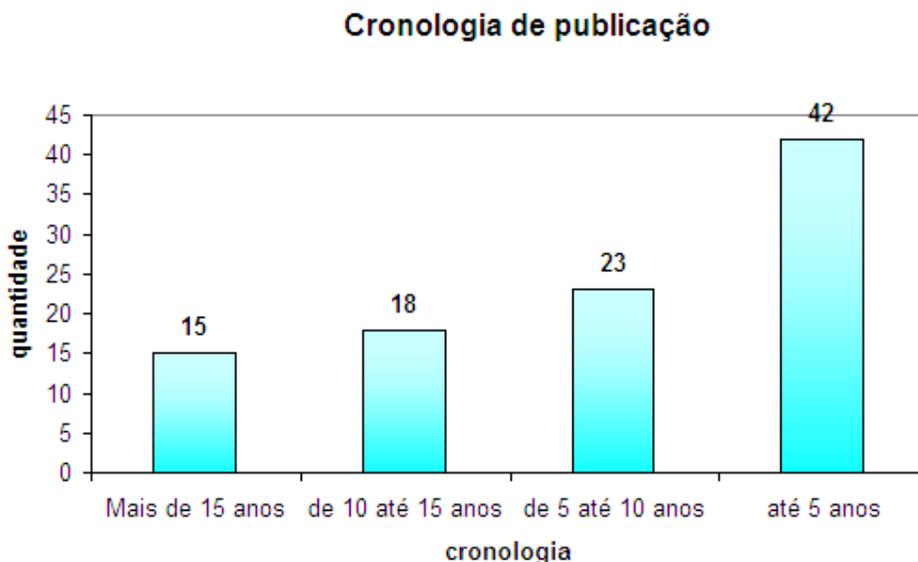


Figura 11- Divisão das referências utilizadas em cronologia de publicação
Fonte: Autor

3.7 Método de operacionalização da pesquisa de campo

Com vistas a conseguir uma análise mais consistente dos dados, para subsidiar mais efetivamente a conclusão sobre a importância da competência relacional em serviços offshoring, a entrevista foi realizada de forma semi-estruturada seguindo um instrumento (APÊNDICE A) - criado a partir dos conceitos e teorias estudados -, com os gerentes e executivos pertencentes à organização GR (Global Resource) que prestam serviços offshore.

O instrumento de coleta de dados foi pré-testado com um gerente para identificar e eliminar potenciais problemas. Vale ressaltar que essa entrevista não foi contabilizada nos resultados, visto que a coleta de dados é, geralmente, a etapa mais dispendiosa em termo de tempo da pesquisa, dificultando e, às vezes, impossibilitando sua correção após a realização. Segundo Malhotra (2001) há várias formas de usar um pré-teste com o objetivo de refinar um instrumento, desde a revisão informal por colegas até a criação de condições similares às do estudo final. O pré-teste foi realizado com um gerente departamental que já passou pela organização de GR (Global Resource).

3.8 Coleta de Dados

Yin (2005) afirma que os dados e as evidências em um estudo de caso provêm de seis fontes:

- a) documentos;
- b) registros em arquivos;
- c) entrevistas;
- d) observação direta;
- e) observação participante;
- f) artefatos físicos.

Para que o estudo de caso tivesse qualidade, além das fontes é necessária a adoção de alguns princípios recomendados por Yin (2005), como: a) usar várias fontes de evidência que direcionem para o mesmo conjunto de dados; b) criar um banco de dados para o estudo de caso onde as evidências devem ser reunidas; e c) encadear as evidências isto é, estabelecer a ligação entre o problema, os dados coletados e as conclusões.

Consideradas as recomendações acima, para o desenvolvimento desta pesquisa foram utilizadas as fontes de coleta de dados discriminadas a seguir.

3.8.1 Documentos

Foram selecionados e recebidos relatórios de controles publicados e planilhas por meio eletrônico ou impressos do departamento responsável pelo controle do treinamento em competência relacional, o que proporcionou uma quantidade aproximada de colaboradores que tiveram contato com um treinamento em competência relacional dentro da área de serviços da IBM, da qual o time de GR faz parte.

3.8.2 Registros em arquivos

Foram utilizados arquivos disponibilizados pela própria empresa, através de sites que contam a história do grupo GR, apresentações dos resultados operacionais e relatórios, elementos que ajudaram na elaboração do histórico da empresa e organização pesquisada.

3.8.3 Entrevista

Inicialmente, foi proposta uma questão a um executivo, dois gerentes e dois colaboradores de uma organização de serviços da empresa pesquisada. Foi feito o seguinte pedido a eles: “Descreva, em seu teor histórico e motivos, como e por que nasceu o treinamento em competência relacional, na organização de serviços”. O intuito era obter o histórico sobre um dos treinamentos comportamentais, o PRDS.

A outra etapa foi composta pela entrevista, realizada com os gerentes e executivos de GR.

Alguns pontos foram considerados na preparação das entrevistas, mencionados por Weiss (1994): alguns respondentes podem se mostrar evasivos, pouco interessados em colaborar, preocupados com o teor de sua resposta em comparação com o discurso institucional da empresa, ou ainda serem respondentes de temperamento difícil, etc. Em face dessas possibilidades, como pesquisador conduzi as entrevistas de forma bem tranquila, convidando os entrevistados a responder aos questionamentos fora do seu posto de trabalho ou fora do horário de pico de trabalho.

No período de 18 de janeiro de 2010 (data do convite inicial) a 5 de março de 2010, doze gerentes de GR foram convidados a dar entrevistas. Quatro não aceitaram com as seguintes alegações: (i) muita atividade operacional, (ii) início de período de férias, (iii) saída da empresa e (iv) sem tempo para agendar (a entrevista foi remarcada pelo menos três vezes).

Em contrapartida, as entrevistas realizadas com os oito gerentes que aceitaram o convite aconteceram de forma presencial e dentro da IBM, com duração em média de 75 minutos. Eles foram entrevistados conforme o instrumento constante no APÊNDICE A. Ao transcrever os resultados, quando surgia alguma dúvida ou necessário o complemento de informações, o pesquisador voltava a contatá-los por meio eletrônico ou por telefone, a fim de sanar a dúvida e incluir dados como a idade e graduação, conforme Figura 12. Todos os entrevistados foram tranquilos e solícitos no momento da entrevista.

	Idade	Sexo (M/F)	Quantidade funcionários	Cargo ocupado	Graduação	Data entrevista	Tempo entrevista
Entrevistado 1	35	M	49	Gerente 1.linha	Analista de Sistemas	20/01/2010	1h20
Entrevistado 2	37	M	53	Gerente 2.linha	Analista de Sistemas	22/01/2010	1h10
Entrevistado 3	35	M	32	Gerente 1.linha	Técnico em processamento de dados	05/02/1010	0h55
Entrevistado 4	32	M	64	Gerente 1.linha	Analista de Sistemas	08/02/2010	1h30
Entrevistado 5	48	M	55	Gerente 1.linha	Engenheiro Eletrônico	23/02/2010	1h15
Entrevistado 6	38	M	91	Gerente 1.linha	Analista de Sistemas	25/02/2010	1h10
Entrevistado 7	38	M	53	Gerente 1.linha	Analista de Sistemas	03/03/2010	2h10
Entrevistado 8	43	M	27	Executivo	Engenheiro Eletrônico	05/03/2010	0h40

Figura 12 - Quadro resumo dos entrevistados
Fonte: Autor

Em virtude de negócios da empresa, alguns entrevistados, durante esse período, tiveram que remarcar a data da entrevista. Todos aceitaram a participar da pesquisa, cientes da autorização do RH e departamento de comunicações da IBM Brasil.

A escolha dos gerentes entrevistados foi realizada com àqueles que possuem uma maior quantidade de funcionários que reportam a ele e atendem à GR além de buscar a opinião de um executivo.

3.9 Tratamento dos dados

As estratégias para tratamento dos dados, conforme proposto por Yin (2005) e que foram aplicados nesta dissertação, são:

- a) levantar considerações com base nas proposições teóricas é o tipo de abordagem mais comum, a partir da qual se procura verificar se as proposições teóricas defendidas no início do estudo são confirmadas ou refutadas;
- b) refletir sobre as explanações concorrentes, ou seja, tentar identificar evidências sobre outro tipo de influência além da intervenção;

- c) descrever o caso da forma adequada, mas com a preocupação voltada para a verificação dos resultados empíricos obtidos em contraposição aos padrões teóricos esperados.

Todas as estratégias propostas por Yin (2005) foram observadas no tratamento dos dados levantados com vistas a manter o rigor científico. Nessa fase, foram transcritas todas as respostas dos entrevistados. Esse foi também o momento de selecionar os dados mais relevantes, certificando-se de que eles estão completos e são coerentes, de modo a permitir uma descrição completa, detalhada e consistente com o propósito da pesquisa.

3.10 Validade, Confiabilidade e Limitações

Yin (2005), descreve os testes essenciais para julgar a qualidade de qualquer pesquisa. São eles:

- a) validade do construto: avalia a correção das variáveis operacionais a fim de medir os conceitos que estão sendo estudados; No trabalho foram estabelecidas definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis com a finalidade de ter uma noção exata do que se queria estudar, medir ou descrever;
- b) validade interna: verifica a observância das relações causais entre as variáveis e sua dependência de relações espúrias. Na entrevista e posterior análise, estabeleceu-se o relacionamento causal que explicava que determinadas condições (causas) levam a outras situações (efeitos);
- c) validade externa: avalia a extensão ou o domínio sobre o qual os resultados do estudo podem ser generalizados. A preocupação consistiu em estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podiam ser generalizadas. Testaram-se a coerência entre os achados do estudo e os resultados de outras investigações assemelhadas;
- d) confiabilidade: avalia as condições das pesquisas, considerando a coleta de dados. Mostrou que o estudo pode ser repetido, com os mesmos gerentes ou com outros da mesma organização com a obtenção de resultados semelhantes.

O processo aqui descrito para análise do estudo de caso e a base de dados desse estudo são fundamentais para os testes que indicam confiabilidade.

Foi garantida a confiabilidade da pesquisa mediante a definição de um roteiro de procedimentos para a pesquisa de campo.

Quanto às limitações do estudo de caso, foi uma pesquisa com abordagem exploratória qualitativa que possui diversas limitações, principalmente quando se trata de um estudo de caso único, considerado por Yin (2005, p. 29) “um experimento único que não pode ser generalizado em relação às populações, e sim às proposições teóricas”.

Além disso, foi necessária a autorização da empresa para permitir acesso às informações, assim como, acesso aos gestores e executivos entrevistados. A autorização foi obtida com o RH, com os responsáveis por treinamentos e com o departamento de comunicações da IBM Brasil.

As limitações também ocorrem em razão de as teorias e conceitos serem recentes e estarem em constante modificação, com agregação contínua de novas contribuições. A ausência de um trabalho de pesquisa com maior grau de profundidade em competência relacional na área de serviços offshoring dificultou igualmente o estabelecimento dos parâmetros, sobretudo em virtude de o autor desta pesquisa ser um dos colaboradores da empresa pesquisada.

O que caracterizou esta estratégia de estudo foi o aprofundamento do conhecimento a partir de teorias e conceitos com o objetivo de que sirvam de base para novos estudos no mercado brasileiro.

4 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No ANEXO - A empresa IBM está detalhado o histórico da empresa pesquisada, contendo um pouco de sua história, sua instalação no Brasil e a situação atual; e nesse capítulo, serão apresentados o estudo de caso e a análise dos resultados.

4.1 O objeto do estudo

O objeto de pesquisa desta dissertação foi a organização GR (Global Resource) da IBM Brasil, que trabalha com a gestão globalizada de serviços integrados, e que prestam serviços offshoring. A área de GR tem como meta entregar a solução solicitada pelo cliente nas suas especificações exatas. A maioria dos clientes da organização GR do Brasil está situada nos Estados Unidos e no Canadá, além de outros localizados no Reino Unido, na Holanda e entre outros países da Europa. Possui aproximadamente 2600 colaboradores que mantêm a qualidade nos serviços prestados em um ambiente de intensa interação com os clientes, a fim de cumprir desafios como aumentar a produtividade, lidar com o crescimento constante de sua população e manter a qualidade no serviço.

A área GR é responsável pela monitoração de sistemas, servidores e bases críticas de TI e está presente desde o primeiro contato com o cliente, auxiliando na transição do ambiente, na definição do tipo de solução de que ele necessita e no “delivery”, ou seja, na entrega da solução e seu gerenciamento. A base GR está localizada na IBM Hortolândia, de onde são monitoradas todas as contas de offshoring. A subsidiária brasileira ingressou na rede de centros globais da IBM em 2004, e é hoje um dos quatro maiores Global Delivery Centers da IBM no mundo, onde são gerenciados e operados sistemas de mais de 200 clientes localizados em cerca de 40 países e que geram um volume de exportação de mais US\$ 100 milhões em serviços. Nele trabalha metade dos colaboradores da IBM no país. Dentre as principais atividades desenvolvidas nesse centro estão o monitoramento de sistemas e infra-estrutura tecnológica e operação de processos de negócios dos clientes, como gestão de recursos humanos, atendimento ao consumidor ou procedimentos fiscais -

atividades bastante automatizadas. A parcela mais significativa dos contratos de programação é direcionada para a Índia.

4.1.1 Uma organização direcionada para aprendizagem: Gestão de competências da IBM

A IBM se caracteriza como uma organização voltada para a aprendizagem, uma vez que suas dimensões organizacionais mais relevantes promovem continuamente tanto a aprendizagem como a construção das competências. Para essa empresa,

a identidade de seus colaboradores e a sua própria consistem em uma estrutura que se desenvolve e evolui incessantemente, ao (a) promover a análise crítica de seus procedimentos; (b) promover a comunicação horizontal e compartilhar o conhecimento entre os grupos; (c) atribuir um sentido comum á ação; (d) gerenciar mudanças organizacionais e (e) integrar os diversos grupos sociais em novas estruturas organizacionais (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007, p. 39).

É interessante explicar a política de gestão da formação de competências adotada na IBM Brasil, plenamente utilizada por GR (Global Resource). Para a IBM, as competências não técnicas são consideradas fundamentais e estabelecidas, conforme indicado na figura abaixo (Figura 13):

Fundamentais	
Competência	O que faz
Adaptabilidade	Gerenciar mudanças, flexibilidade, responsabilidade, tempo e pressão
Paixão pelo negócio	Fazer com que seu trabalho inspire os demais
Criatividade na resolução de problemas	Desenvolver solução criativa para os problemas
Confiabilidade	Representar a IBM de forma adequada
Colaboração e teamwork	Trabalhar em time
Comunicação	Saber comunicar-se e ouvir adequadamente
Ownership	Responsabilizar-se pelo próprio trabalho
Foco no cliente	Estabelecer parceria verdadeira com o cliente
Performance	Promover a melhoria contínua

Figura 13 - Competências fundamentais para IBM.

Fonte: Autor

Nota: Com base em informações contidas no site corporativo.

Segundo informações obtidas no site da IBM (2009), a gestão das competências dos colaboradores da IBM, tanto técnicas como fundamentais, é realizada por um sistema que engloba as ferramentas: CareerSmart (plano de desenvolvimento individual), EA (Expertise Assessment), CV Wizards e My Certifications.

É importante citar que, a partir de março de 2010, portanto, durante a pesquisa realizada para essa dissertação, a IBM descontinuou a ferramenta IDP e incluiu o conceito CareerSmart, que passou a fazer parte da ferramenta de desempenho dos colaboradores, o PBC.

O CareerSmart é um conjunto de programas que suporta as aspirações profissionais de carreiras e conseqüentes planos de desenvolvimento dos colaboradores, além de disponibilizar recursos para o desenvolvimento profissional. Essa ferramenta é um plano de desenvolvimento individual que estimula a aquisição de habilidades e experiência e acompanha o progresso de cada colaborador. Assim como estudado por Zaccarelli et al. (2007), o plano de desenvolvimento individual é um método alinhado à gestão de competências e seu uso e aplicabilidade incentivam um modelo de gestão de pessoas da organização. Para o preenchimento do plano de desenvolvimento individual, é de suma importância conhecer competências fundamentais definidas pela própria IBM e verificar quais delas são prioritárias para as necessidades de negócio e desenvolvimento profissional. Coloca-se o foco, então, naquelas em que existem maiores gaps (lacunas). O plano de desenvolvimento individual ajudará a identificar as habilidades de que o colaborador precisa para suprir tanto as atuais necessidades de negócios quanto as futuras, além de ajudá-lo a se desenvolver profissionalmente.

A revisão do CareerSmart é discutida anualmente com o gerente imediato, junto do PBC. Depois de aprovada, vigora por um ano.

O plano de desenvolvimento individual apresenta:

- a) metas: o colaborador define as aspirações profissionais com suas datas de cumprimentos;
- b) conhecimentos necessários: o colaborador lista as habilidades necessárias para aprender ou melhorar o nível da habilidade atual e da aspirada, bem como a data-alvo.

- c) atividades de aprendizado: o colaborador lista seu objetivo para os próximos 12 meses, para atingir o nível de habilidade planejado, considerando o maior número de alternativas possíveis, que incluem não apenas treinamentos, mas também leitura de textos, acompanhamento de um mentor, participação em projetos, passagem temporária por um departamento, rápidos treinamentos, treinamentos pela internet.

EA é a ferramenta disponível na intranet, que integra os conceitos do Careersmart em um único sistema. Nessa ferramenta estão disponíveis as habilidades necessárias para o colaborador exercer suas funções, bem como sugestões de atividades que promovem o desenvolvimento delas. O EA permite aos gerentes identificar os melhores profissionais para cada projeto, com base na disponibilidade de alocação do colaborador e nas suas competências. O próprio colaborador encarrega-se de definir qual a sua habilidade em determinada competência (técnica, profissional, comportamental), classificando-se como baixo, médio ou master. Definidas tais habilidades, elas devem ser validadas pelo gerente imediato.

CV Wizards é a ferramenta onde os colaboradores da IBM cadastram seus curriculums vitae (CV) em português e em inglês.

My Certifications é a ferramenta onde os colaboradores da IBM cadastram todas as suas certificações técnicas e profissionais (por exemplo, a certificação técnica é cadastrada em DB2, e a profissional em ITIL).

4.1.2 Política de desenvolvimento profissional em relacionamento para serviços

A IBM oferece algumas maneiras para que seus colaboradores obtenham crescimento em conhecimento. É o caso de a) e-learning, em que o colaborador aperfeiçoa individualmente seus conhecimentos, conforme a necessidade; b) shadow ou drop-in, em que os colaboradores participam de um processo de acompanhamento de outro colaborador mais experiente ou em um departamento, a fim de obter conhecimento sobre competências técnicas ou processos específicos; c) treinamentos externos, com o

investimento da empresa em alguns de seus colaboradores para que se desenvolvam em treinamentos no mercado; d) treinamentos internos, em que a própria IBM por intermédio de seu RH ou dos próprios departamentos elabora treinamentos específicos.

Para a nossa pesquisa, com foco na competência relacional em serviços, a IBM traz algumas capacitações interessantes como: a) Bite Sized, workshop para desenvolver a liderança para líderes de equipe e gerentes; b) soft skills, pequenos cursos que buscam desenvolver conhecimentos (satisfação de clientes, atendimento telefônico, negociação, entre outros); c) treinamentos específicos em gerência de projetos, com a abordagem do relacionamento fornecedor-cliente; d) Leadership, treinamento voltado exclusivamente para liderança efetiva; e) PRDS, treinamento escolhido para ser o delineador desta pesquisa em competência relacional em serviços.

4.1.2.1 Treinamento em competência relacional para serviços

Conforme a gestão de competências da IBM, um dos pontos de obtenção e crescimento de habilidades é o treinamento. A fim de obter o histórico desse treinamento, delineador deste estudo, foi realizada uma entrevista com o executivo da área K&PD (Knowledge & Professional Development), atualmente extinta, com dois gerentes que na época foram envolvidos na elaboração desse treinamento e dois colaboradores que trabalharam diretamente com ele. A entrevista não foi estruturada, mas teve uma característica de pesquisa, cujo resultado é apresentado a seguir.

No ano de 2005, os executivos da IBM perceberam o grande crescimento do segmento de serviços que vinha se dando desde 2004, mas a qualidade do serviço estava decaindo em virtude do número crescente de reclamações de clientes em relação aos serviços prestados, aos resultados precários de SLA (nível de serviço acordado com o cliente) e ao número significativo de “Troubled Projects” (projetos caracterizados por problemas financeiros, de prazo ou de insatisfação do cliente). Em geral, a raiz dos problemas, estava relacionada a comportamento e atitudes dos profissionais de serviços. Os mais notados eram a não cooperação entre os colaboradores, o não entendimento do

ambiente de negócios do cliente e não saber comunicar-se com o cliente, sem gerar uma crise.

Era necessário tomar uma atitude com vistas a acelerar o desenvolvimento do conhecimento da população técnica, pois o mercado estava em expansão acelerada e a entrada de novos profissionais sem experiência e sem a cultura IBM acontecia em velocidade rápida; em consequência, o número de colaboradores sem experiência logo iria superar o restante da população.

Esse cenário em ebulição motivou a organização de serviços da IBM Brasil a desenhar, criar e colocar em prática uma nova área voltada ao desenvolvimento profissional e à gestão de conhecimento.

O maior desafio da área era identificar as lacunas de habilidades e elaborar um plano para acelerar o desenvolvimento dos colaboradores da organização de serviços, principalmente, o time que estava em situação de contato direto com o cliente. A metodologia utilizada como base de levantamento das informações a esse respeito foi a PVC (Performance Value Chain), que foi adaptada às necessidades brasileiras. Essa metodologia parte dos principais objetivos de negócio e chegam aos principais inibidores relacionados a Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) (CARBONE, 2006) - a base para o desenho dos planos de ação.

O PVC foi aplicado aos executivos de serviços e alcançou os gerentes de primeira linha. Na época da análise, chegou-se a 425 “problemas identificados”, com a consolidação de 162 inibidores endereçados em 16 planos de ação que foram transformados em projetos.

O delineador dessa pesquisa foi o PRDS (Professional Relationship Development for Services), treinamento pertencente à IBM Brasil, cujo principal objetivo, era desenvolver um conjunto de atitudes (provenientes do CHA) para prestadores de serviços.

O PRDS teve como base um treinamento desenvolvido para vendas consultivas, que a IBM aplica a todo o time de vendas e que foi adaptado para o ambiente de serviços. Para desenvolver o conteúdo desse treinamento, montou-se uma equipe com executivos, gerentes e especialistas em serviços da IBM Brasil e de uma empresa parceira responsáveis por criar todo o conteúdo e a estruturação do treinamento.

Durante o desenvolvimento do treinamento, as competências comportamentais relacionais mais importantes para área de serviços foram definidas. A necessidade de treinamento tornou-se crítica e urgente e, no final de 2006, a primeira turma foi colocada em prática.

4.1.2.2 O formato e o conteúdo do treinamento em competência relacional (PRDS)

O formato: Esse treinamento é ministrado em 40 horas semanais: 20 teóricas e 20 práticas (as últimas 20 horas consistem de uma simulação). A noção de aprendizado por interação (“learning by interacting”), desenvolvida por Lundvall (1988), sintetiza esse tipo de visão ao ressaltar que, em ambientes de rápido progresso técnico onde é aplicado esse treinamento o desenvolvimento, a introdução e a difusão de inovações costumam assumir a forma de um processo “interativo” de aprendizado, baseando-se num contínuo intercâmbio de informações entre produtores e usuários que altera permanentemente as capacitações dos agentes. Segundo Lundvall (1988), a noção de “learning by interacting” possui fortes ligações com a questão territorial e constitui um ponto de potencialidades para a incorporação do território na análise inovativa. É conferida fundamental importância às relações que a firma estabelece com o meio em que está inserida, o que potencializa a incorporação do território do dia a dia de um colaborador prestador de serviços.

O treinamento, dentro das 20 horas teóricas, é ministrado por um colaborador da IBM experiente na área de serviços (um executivo ou um gerente de departamento ou um gerente de projetos com experiência em situações críticas) e um consultor externo, parceiro IBM para treinamentos. As turmas são compostas por 24 alunos-colaboradores divididos em seis equipes, em cursos que acontecem de segunda-feira a sexta-feira, com horário exato para iniciar, o que já requer uma atitude de compromisso com relação ao horário. A equipe que possuir um aluno em atraso será penalizada com a não participação da rodada de uma competição de perguntas e respostas. A melhor equipe, dentro dessa competição, é premiada com um livro.

Os assuntos teóricos estão assim distribuídos durante a semana:

PRDS - conteúdo teórico	
ETAPA 1	Modelo de negociação
ETAPA 2	Comunicação nas situações de serviços
ETAPA 3	O que é serviço? Satisfação do cliente, primeira impressão para o prestador de serviços
ETAPA 4	Assertividade, melhor uso da comunicação e otimização de relacionamento
ETAPA 5	Produtividade pessoal, tomada de decisão, como ser eficaz

Figura 14 - PRDS conteúdo teórico.

Fonte: Autor.

Quanto às práticas, que podem ser chamadas de laboratório e que se desenvolvem no período da tarde, cada equipe dirige-se para uma sala, onde cada componente do time se prepara para uma situação/simulação problema especialmente desenvolvida e que foi lançada após o término da teoria da manhã. Segundo Drummond e Souza (2008), aqui se estabelece o psicodrama, em que a atividade é facilitada com a junção operacional e comportamental pela percepção e dificuldades do indivíduo e da equipe. Pretende-se, portanto, desenvolver a habilidade de percepção, a compreensão e a intervenção em processos do grupo e relações interpessoais. Essa situação é vivenciada e coordenada por consultores experientes do mercado ou por colaboradores experientes em serviços da IBM - os calltakers - que exploram os pontos da teoria, buscando os pontos fortes e a melhoria de cada aluno/colaborador. Esse “embate” tem a duração de 20 minutos e, assim que concluído, será efetuada uma avaliação entre os participantes, com duração de 10 minutos, entre os componentes e o consultor. Nesse momento será avaliado se o aluno colaborador se preparou adequadamente para a situação-problema, se seguiu os ensinamentos ministrados no treinamento e, se se comportou de forma apropriada para um prestador de serviços. Essa atividade é coordenada pelos calltakers, que sempre apontam o melhor comportamento possível para resolver a situação-problema.

Nesse ponto da atividade, entra o sociodrama, que trabalha as relações representadas por meio de papéis sociais desempenhados pelas pessoas, podendo assim ocorrer a mudança efetiva de valores, e não apenas o treinamento para o desempenho dos papéis dentro de uma coletividade (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 16).

O conteúdo: O treinamento abrange as competências relacionais e a atitude em serviços, pois os colaboradores têm no aprendizado como abstrair o contexto técnico puro para entender exatamente quais são as necessidades de negócio do cliente; administrar

adequadamente as expectativas do cliente nas diversas situações de negócio; alinhar interesses de negócio da IBM às necessidades do cliente; aplicar conhecimento em técnicas de negociação (prospecção, diligência, negociação, fechamento, documentação e acompanhamento); buscar resposta única e precisa para contextualizar problemas e outras situações de negócio; criar cultura de uso da metodologia de vendas da IBM ainda que em áreas que não tenham objetivo de vendas; de forma controlada, desenvolver habilidades para identificação de oportunidades por não vendedores; desenvolver cultura de excelência na qualidade de prestação de serviços; desenvolver cultura de senso de urgência e atitude de prestador de serviços; desenvolver habilidade de criação e cultivo de relacionamentos nos níveis adequados do cliente; desenvolver habilidade de criação e cultivo de relacionamentos nos níveis adequados do cliente; entender o que é urgente, importante e prioritário no contexto da solução de negócio; estimular comportamento mais agressivo e habilidade de negociação no face a face; melhorar o conhecimento de comunicação formal e informal, tanto com clientes internos como externos; saber negociar e aceitar novos requerimentos de clientes; saber negociar e aceitar prazos factíveis para as mais diversas situações de negócio; saber o que dizer e como se posicionar diante do cliente nas mais diversas situações diárias; ter etiqueta no atendimento ao cliente interno e externo; utilizar o idioma e a cultura do cliente durante a comunicação; valorizar fundamentos de inteligência emocional em abordagens de negócio e não apenas a metodologia em si; saber comportar-se em uma reunião de negócios; saber explorar uma visão mais sistêmica da organização de serviços e do próprio cliente, além de habilidades extras como falar em público e atitudes mais significativas de comprometimento com a clareza e a didática da apresentação e a habilidade para discutir resultados com os mais variados cargos do cliente e da própria IBM. Adicionalmente, cabe citar a assertividade de um profissional de serviços, o desempenho profissional e como satisfazer os clientes. O custo desse treinamento está avaliado hoje em US\$ 900,00 por aluno.

4.2 Análise dos resultados da pesquisa

A análise dos resultados está organizada a fim de mostrar a análise sob percepção dos gerentes entrevistados.

4.2.1 Análise sobre a percepção dos gerentes

A análise dos resultados derivou da avaliação das entrevistas feitas com oito gerentes da organização GR da IBM Brasil. A princípio foram convidados a participar doze gerentes, mas quatro se recusaram por motivos distintos.

4.2.1.1 Perfil dos gerentes

O perfil profissional dos gerentes entrevistados tem alguns pontos em comum. Todos eles possuem experiência superior a dez anos na área de tecnologia e todos passaram por grandes companhias e/ou atuam na IBM Brasil há bastante tempo, além de terem se dedicado a estudos na área de exatas e/ou tecnologia.

Aqueles que vieram do mercado atuaram em empresas de outsourcing e falam fluentemente a língua inglesa; cinco desses profissionais fizeram carreira dentro da IBM, isto é, começaram com cargos de analista e prosperaram na empresa. Um ponto relevante é que a maioria recebeu a primeira designação gerencial, para ser gestor de uma service line de GR.

A empresa proporciona um plano de carreira aos seus colaboradores, exigindo, porém, especializações e conhecimento em outras línguas. É notória a diversidade de atuação e expertise em outsourcing da IBM, pois, além de dar oportunidade a seus profissionais, existe a busca no mercado por profissionais de outras corporações que possuem know-how e que se adequam ao perfil da IBM. Assim, a organização GR tem

capacidade de gerir profissionais embasados para atender globalmente sua linha corporativa e tecnológica.

4.2.1.2 Percepção da competência relacional

Os gerentes entrevistados não possuem uma visão clara sobre competência relacional, mas entendem que se trata de um ponto muito importante para o desenvolvimento dos colaboradores. Para esses gerentes, a competência relacional está relacionada com a perfeita comunicação entre colaboradores com os clientes externos e internos. Cabe citar que a definição da IBM para competência relacional está essencialmente associada com as competências fundamentais, portanto, se requer que os colaboradores possuam adaptabilidade, paixão pelo negócio, criatividade para a resolução de problemas, teamwork, comunicação, ownership, foco no cliente e performance.

De acordo com os entrevistados, o sucesso de um serviço está profundamente relacionado ao (a) conhecimento técnico, (b) à formação educacional e (c) à experiência dos colaboradores. O primeiro aspecto é considerado importante devido ao fato de o conhecimento das ferramentas e dos produtos serem o objetivo principal da contratação do serviço pelo cliente. A boa formação educacional contribui profundamente para o desempenho, a qualidade da equipe e o sucesso do projeto, por estar relacionada ao comportamento do prestador do serviço. Segundo Moscovici (1985, p. 27), “a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, isto é, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

Perceber de forma acurada uma situação e suas variáveis permite que o colaborador desempenhe melhor o seu trabalho, tanto na dimensão técnica requerida pela natureza dessa atividade como no que diz respeito à capacidade de posicionar-se habilmente na rede de relações interpessoais, interna e externa, no local de trabalho. A experiência traz ampla visão em diversas áreas e nos negócios. Apesar de pouco citada pelos gerentes entrevistados, a educação familiar também influencia o sucesso do serviço prestado, pois o fato de o prestador de serviço conhecer e respeitar a cultura de outras

localidades é primordial para a excelência do serviço prestado, conforme Zambaldi et al. (2010) quando mencionam sobre a cross-culture.

Embora algumas respostas destaquem os benefícios trazidos por alguns cursos técnicos específicos aos seus colaboradores, a maioria das respostas evidencia o curso em competência relacional como o que agregou mais melhorias em comportamento e conhecimento. Segundo Moscovici (1998), a competência técnica para cada profissional não é posta em dúvida. Claramente todos reconhecem que o profissional de serviços precisa ser competente em sua área específica de atividade.

Em cada profissão, na verdade, os dois tipos de competência são necessários, embora em proporções diferentes. Cada tipo ou dimensão de competência é interdependente do outro. Assim, a maneira como um gerente, advogado, médico ou prestador de serviços em tecnologia faz as perguntas, tendo ou não estabelecido um “clima” psicológico favorável e uma relação de confiança, pode influenciar as informações que recebe. Neste exemplo, “a competência relacional é tão importante quanto à competência técnica de formular as perguntas adequadas” (MOSCOVICI, 1998, p. 36).

Para a maioria dos entrevistados, o treinamento PRDS, voltado à competência relacional, é muito importante para aprimorar o relacionamento humano entre prestadores de serviços e clientes, obtendo-se, assim, uma melhoria nos serviços prestados pela empresa e a satisfação dos clientes. Conforme Heskett et al. (1998), inicialmente existe um efeito espelho entre a satisfação do cliente e a satisfação do colaborador, ainda que uma relação de causa e efeito não possa ser comprovada (HESKETT et al., 1998). Esse efeito pode indicar que os encontros positivos que acontecem na prestação de serviços offshoring são produzidos por uma variedade de fatores relacionados aos recursos humanos, e que existem evidências de que colaboradores satisfeitos geram clientes satisfeitos (e clientes satisfeitos podem por sua vez reforçar a satisfação dos colaboradores na realização de suas tarefas). Cabe aqui citar Fitzsimmons, J e Fitzsimmons, M (2005, p. 121):

Como ideal, o pessoal da linha de frente deveria ter atributos de personalidade como flexibilidade, tolerância a ambiguidade, habilidade para monitorar e mudar de comportamento de acordo com as situações e empatia pelo cliente.

A importância do treinamento PRDS, em competência relacional, segundo a maioria dos entrevistados, deve-se à necessidade de suprir o déficit das competências para

uma boa relação com os clientes, pois esse treinamento proporciona para os colaboradores a experiência teórica a fim de torná-los confiantes, comunicativos e de saberem questionar, negociar e respeitar as diferenças.

Todos os gerentes entrevistados têm um ponto em comum: acreditam que treinamentos em competência relacional são importantes para a melhoria da prestação de serviços, principalmente quanto à comunicação, teamwork, ownership e foco no cliente - as competências fundamentais exigidas pela IBM.

Os gerentes mostraram-se divididos porque alguns acham que os treinamentos oferecidos em competência relacional são suficientes para que os colaboradores tenham um bom desempenho e qualidade no trabalho, mas que é de extrema importância o dia a dia, como no método shadow, enquanto outros apresentaram uma divergência quanto aos tipos de cursos e treinamentos que seriam necessários para a excelência dos profissionais, principalmente no desenvolvimento da competência relacional. Há os que acreditam serem necessários mais treinamentos nas áreas de comunicação, negociação, liderança e relacionamento com clientes. Um dos gerentes entrevistado afirmou que os cursos oferecidos não são suficientes para o desenvolvimento e que falta capacitação específica “off job”.

4.2.1.3 Percepção do modelo de treinamento

Conforme maioria dos gerentes entrevistados, o treinamento em competência relacional, particularmente o PRDS, por meio da implementação do call model, gera mudanças e melhorias na comunicação dos colaboradores da empresa, pois eles procuram estruturar as reuniões entre o prestador de serviços e os clientes mediante divisões em etapas e processos, razão pela qual esse modelo pode ser usado como referência para conduzir as reuniões. As equipes participantes desse treinamento conseguem identificar mais efetivamente a real necessidade do cliente, possibilitando o atendimento com maior qualidade e gerando maior grau de satisfação do cliente.

Para os gerentes, após o treinamento em competência relacional, os colaboradores começaram a se preparar para as reuniões, o que acarretou grandes melhorias em seu comportamento e postura. A melhoria na comunicação e na estruturação das

argumentações dos colaboradores que ocupam posição de liderança também foi ressaltada. Os colaboradores aprenderam a lidar com clientes internos e externos em situações críticas e conseguiram atingir o objetivo do cliente com qualidade profissional. Para Argyris (1968, apud MOSCOVICI, 1998), saber lidar eficazmente com relações interpessoais significa agir segundo três critérios: i) percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação; ii) habilidade de resolver realmente os problemas interpessoais, de tal modo que não haja regressões; iii) solução alcançada de forma eficaz para que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente como quando começaram a resolver seus problemas. Essa preparação dos colaboradores tem gerado maiores produtividade e qualidade, uma vez que as reuniões ficaram mais produtivas e interessantes. Ponto importante comentado por alguns entrevistados diz respeito ao modo como o treinamento PRDS é ministrado, com informações teóricas e principalmente com a obtenção de um grande valor para a competência relacional, com os simulados que vivenciam situações reais junto a clientes, o que promove o desenvolvimento das inteligências inter e intrapessoal (DRUMMOND; SOUZA, 2008).

4.2.1.4 Os clientes offshore

Como já mencionado, a maior parte dos clientes offshoring da IBM Brasil está localizado nos Estados Unidos e no Canadá, embora haja outros na Europa, em países como Reino Unido e Holanda, além de alguns situados no Leste europeu. Esses clientes, de grande-porte, pertencem ao ramo bancário, ao de seguradora, entre outros.

Segundo os gerentes entrevistados, alguns clientes não estão totalmente satisfeitos com a prestação de serviços, devido a problemas: i) de comunicação, pelo fato de o colaborador não sinalizar o potencial problema ao cliente; ii) sensibilidade cultural devido à falta de esclarecimento ao cliente de como o país pode atender aos pedidos; iii) falta de retorno e posicionamento no tocante às dúvidas dos clientes; iv) erros básicos em atividades simples por excesso de confiança; v) falta de acompanhamento dos riscos do projeto; vi) a não prevenção contra problemas que já aconteceram.

Para os entrevistados, para manter alto nível de satisfação do cliente, os colaboradores precisam receber investimentos em capacitação e treinamentos técnicos e relacionais. Isso, de acordo com Heskett et al. (1997), também gera colaboradores satisfeitos e dedicados, em conformidade com a teoria denominada espelho da satisfação: o colaborador satisfeito promove a satisfação do cliente, e a satisfação do cliente anima o colaborador a continuar a trabalhar de maneira entusiasmada e satisfatória, principalmente quando se têm serviços offshoring, pois a empresa necessita se adaptar ao novo mundo globalizado com suas culturas e línguas. Assim, a questão cultural é um fator muito importante no que diz respeito à prestação de serviços offshoring (ZAMBALDI et al., 2010).

Os entrevistados informaram que as diversas regiões possuem culturas diferentes, no que se refere a comunicação, fuso horário, religião, hábitos, horários de trabalho e feriados importantes. Em função dessas variáveis exige-se um atendimento personalizado para cada uma delas. Dentre as ações tomadas para minimizar as dificuldades de comunicação está a contratação de profissionais já qualificados e com conhecimentos avançados em línguas estrangeiras. Outra ação que visa solucionar a questão do impacto cultural é o aprimoramento dos colaboradores através de cursos específicos de liderança e competência relacional. Tais ações fazem com que eles se sintam mais seguros e confiantes para executar suas tarefas. As respostas dos colaboradores têm se constituído em fator-chave para manter a qualidade no atendimento global dos serviços. Nos países onde as raízes culturais são mais fortes, a reavaliação das necessidades dos clientes torna-se mais eficaz. Para esses casos, o tempo de resposta aos clientes foi reduzido, gerando excelência no atendimento.

4.2.1.5 Avaliação e desempenho

Na entrevista, percebemos que cada gestor utiliza um método diferenciado e próprio para a avaliação dos seus profissionais quanto à competência relacional. Alguns gestores confiam puramente no seu “feeling”, enquanto outros empregam metodologias conhecidas no mercado. Um ponto interessante em comum é que a maioria leva em consideração a opinião dos clientes, seja por meio de pesquisas de satisfação, seja através

de uma conversa com o gerente da conta. As razões para essa disparidade são dadas por (a) serviços diferenciados; (b) background dos gestores; (c) relacionamento e comunicação entre gestores e colaboradores; (d) ausência de um padrão organizacional de avaliação; ou (e) não aplicação dos processos da organização no que tange à avaliação dos colaboradores.

Talvez, o ponto mais importante seja a falta de uma metodologia unificada para avaliação. Não há dúvida de que as formas individuais de avaliação dos gestores são válidas e refletem o que eles consideram ser uma boa avaliação, mas com a adoção de uma metodologia unificada a empresa teria parâmetros próprios de comparação com o mercado e uma visão clara e única do desempenho de seus colaboradores.

Os gerentes acreditam que os colaboradores devem passar por atualizações periódicas de suas competências e conhecimentos visando ao aprimoramento profissional e à atualização em relação às tecnologias, bem como à manutenção no âmbito relacional, seguindo, conforme Senge (1999), o conceito de organização de aprendizagem, segundo o qual “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo” (SENGE, 1999, p. 39).

Avaliando as respostas dos gerentes, existe divergência de opiniões sobre o conhecimento da política de gestão da formação de competências, o IDP (atual CareerSmart, incluso no PBC). Alguns gerentes afirmam que, para a aplicação do IDP é necessário primeiro aprovar o orçamento, o que torna seu uso muito burocrático e às vezes até o inviabiliza. Outros gerentes utilizaram o IDP, no entanto eles alegam que seu resultado nem sempre é eficaz. Isso fez com que um deles deixasse de usar a ferramenta. Outros, porém, a aprovam, pois acreditam que ela contribui para sua service line.

Partindo do pressuposto de que o IDP existiu dentro da corporação, o desacordo sobre suas funcionalidades e utilização demonstra a eventual existência uma falha na comunicação da liderança ao não divulgar para seus colaboradores a benfeitoria dos resultados que podem ser atingidos por tal ferramenta de gestão da formação das competências.

4.2.1.6 Métricas de Monitoramento

A IBM Brasil adota métricas importantes para mensurar o desempenho e a qualidade dos colaboradores de GR. No PBC (Personal Business Commitment) e no EA (expertise assesement), os próprios colaboradores se classificam com o nível de conhecimento e os gerentes aprovam, assim como acontece também com os SLO (Service Level Objectives) dos contratos de prestação de serviços, além das pesquisas de satisfação de cliente. Mas os gerentes entrevistados de GR não possuem um processo ou uma metodologia para aferir a competência relacional de seus colaboradores nem uma métrica para mensurar o aprendizado em competência relacional; assim, fazem uso de feedbacks, tanto dos clientes como dos líderes do time e de pesquisas internas. Esse método pode causar conflitos caso feedbacks distintos tenham sido dados para uma mesma situação na prestação de serviços de um colaborador. Outro meio de que se valem são as entrevistas individuais periódicas e o acompanhamento do desempenho do colaborador pelo PBC. Para esse tipo de mensuração é utilizado “feeling” gerencial.

A desvantagem principal encontrada é a grande quantidade de colaboradores para um só gerente, o que dificulta o controle e o acompanhamento do desenvolvimento visando à melhoria contínua.

4.2.1.7 Inovação em serviços

O amplo investimento da IBM em inovação não se traduz somente nas invenções tecnológicas que a empresa tem lançado no mercado, mas sobretudo na sua preocupação em ser o principal parceiro de seus clientes para ajudá-los a se reinventarem e a inovarem também em seus negócios.

Inovação é um fator-chave e um diferencial competitivo para as empresas que querem conquistar o mercado. A IBM dá um valor muito grande à inovação, tanto que seu principal slogan associado à sua marca é “Inovação que faz a diferença”.

A inovação em serviço pode influenciar interações entre prestador de serviço e cliente e também pode aumentar a capacidade das organizações de criar valor entre as

partes interessadas. Pode fornecer melhor autos-serviço, eliminando a espera e permitindo acesso mais ágil por meio de modernos dispositivos como telefones celulares, internet e quiosques. Oportunidades de inovação em serviço podem ser estendidas para além do mundo dos negócios, como é o caso de soluções inovadoras para lidar com a larga escala da demanda. A inovação em serviço é necessária para melhorar a qualidade de vida, no desenvolvimento de novos mercados, no marketing de soluções e/ou produtos, para o teste de novos produtos, além de ajudar a sociedade a lidar com questões importantes, como o envelhecimento da população.

Para os gerentes entrevistados, a inovação é um processo que, em conjunto com o atendimento, traz a geração, a captura e a retenção de valor para serviços. A experiência em suporte ao cliente motiva alguns gerentes a buscar novas ideias capazes de melhorar os processos e deixar o cliente mais disposto a adquirir novos serviços. Diversas inovações podem surgir no instante de interação entre o prestador de serviço e o cliente, no entanto somente o foco em atingir SLA pode dificultar a oferta de algo a mais para o cliente. Segundo a opinião dos gerentes, a empresa que foca mais no processo do que no cliente pode não inovar e, por conseguinte, não oferecer um serviço de melhor qualidade e, até mesmo, evitar a venda de novos serviços. Alguns gerentes não têm a visão do que seria um processo de atendimento, pois enfatizam os indicadores contratuais com SLA e outros, deixando a inovação praticamente engessada. Conforme Andreassi (2005), a inovação é um fenômeno dinâmico e complexo, principalmente no Brasil, possuidor de característica diferenciada em relação a outros países.

O processo de inovação como um todo é fundamental para o desenvolvimento da própria empresa e nos processos internos para a conquista de novos mercados. Segundo Andreassi (2005), as empresas necessitam desenvolver uma série de ações, políticas e programas que contribuam com efetividade para a obtenção de melhores resultados inovativos.

4.3 Análise integrada dos resultados

Com base no referencial teórico e nas entrevistas dos gerentes, a análise integrada dos resultados pretendeu responder às questões estabelecidas para esta pesquisa.

Para a questão complementar 1:

Na opinião dos gerentes dos prestadores de serviços, quais serão as competências relacionais mais requeridas, quais os desafios em uma organização de serviços globalizada, a fim de satisfazer a relação prestador de serviços e cliente?

As competências relacionais requeridas aos prestadores de serviços em offshore, conforme as respostas dadas pelos gerentes entrevistados são:

- a) respeito às diferenças individuais, como, por exemplo, as diferentes culturas dos clientes (sensibilidade cultural);
- b) comunicação efetiva. Para os gerentes entrevistados, a definição de competência relacional está voltada à comunicação efetiva, tal como saber negociar, transmitir e receber a informação e principalmente fazer cumprir objetivos e metas;
- c) feedback produtivo (dar e receber);
- d) controle emocional (controle do ambiente, intimidade), ou seja, o equilíbrio quando o prestador de serviços estiver em uma situação de crise no cliente;
- e) autoconhecimento (altruísmo e sensibilidade interpessoal), representado por auto-percepção, auto-aceitação e/ou auto-crítica.

O entrevistado 4 abrange o que foi citado acima com a seguinte resposta: “Como estamos em contato e negociações diárias com clientes internos e externos de diferentes culturas, é sempre importante que os profissionais estejam preparados para lidar com as mais diversas situações. Hoje posso observar como as principais competências relacionais da minha service line são a comunicação mais fluente, ownership, teamwork e flexibilidade.”

Quanto aos principais desafios dos gerentes entrevistados para manter uma relação harmoniosa entre prestador de serviços e cliente, incluem-se. i) capacitar seus colaboradores (competência técnica e relacional); ii) implantar uma metodologia que estructure a busca de inovação em serviços offshoring; iii) promover melhorias nos processos de atendimento ao cliente; iv) promover a integração das ferramentas para oferecer um serviço de melhor qualidade aos clientes; v) melhorar os recursos de atendimento e minimizar processos, pois o foco no SLA dos contratos e nos processos internos é muito grande, o que leva o prestador de serviço a não ter a interação necessária com o cliente a fim de buscar a inovação em serviços. O próprio entrevistado 4 informa que “estamos muito focados em atingir SLA e com a recursologia que possuímos fica

difícil conseguir oferecer algo a mais para o cliente. Existem muitos processos na IBM que nos levam a focar mais nos processos do que no próprio cliente. A falta de ferramentas e principalmente a falta de integração entre as ferramentas são um dos principais agravantes que nos impedem de oferecer um serviço de melhor qualidade e até mesmo a venda de novos serviços e soluções para o cliente.”

Quanto à questão 2,

Quais as métricas que podem ser utilizadas para aferir o sucesso e a aplicabilidade das competências relacionais na relação entre prestador de serviços e cliente?

Um fator relevante encontrado junto aos gerentes entrevistados foi a inexistência de uma métrica única para aferir a competência relacional dos colaboradores. Cada gerente avalia seus colaboradores por meio de um método próprio, desde pesquisa de satisfação de clientes até feedbacks. Diante da revisão bibliográfica, a ferramenta EA apresenta uma característica de métrica em que o próprio colaborador pode classificar o seu nível de habilidade em determinada competência (técnica e relacional), e o gerente aprova ou não essa classificação. Mas o agravante para alguns gerentes, diz respeito ao fato de as ferramentas de gestão da formação das competências não serem muito eficazes, portanto, não podem ser utilizadas como padrão para aferir o sucesso e a aplicabilidade das competências relacionais.

A construção formal de métricas cientificamente validadas para mensurar a competência relacional dos prestadores de serviços em offshoring é pouco pesquisada, desenvolvida e aplicada, contudo a pesquisa de escala de Zambaldi et al. (2010), ainda em pesquisa e evolução, é um passo preliminar que poderá ser realizada com o propósito de definir essas escalas, mas os instrumentos abaixo, citados pelos gerentes entrevistados, não podem ser deixados de lado na avaliação do comportamento dos colaboradores:

- a) pesquisas de satisfação: Podem ser particularmente eficazes. São de estrutura simples. A consistência e a frequência são mais importantes do que o conteúdo concreto do questionário, principalmente se este contiver perguntas sobre níveis gerais de satisfação;
- b) feedback dos clientes: Essa fonte tem origem nas reclamações e nos comentários espontâneos dos clientes. É de difícil avaliação, já que se apresenta de maneira quase aleatória, sob uma variedade de formas. Muitas vezes os comentários se “perdem” nos níveis inferiores da organização, por medo de que acarretem penalidades ou avaliações negativas por parte da alta

gerência. É importante que se estimule esse tipo de feedback e que se tomem providências para corrigi-lo;

- c) feedback dos próprios prestadores de serviços: Os responsáveis pela linha de frente são os que se encontram em melhores condições de transmitir o feedback dos clientes e dizer algo a respeito. Os colaboradores podem registrar, em formulários formais, a percepção que tiveram do cliente e das ocorrências relatadas por ele.

Para a questão complementar 3,

Na opinião dos gerentes dos prestadores de serviços, existe valor em treinamento de competência relacional e qual o período de retenção? A estratégia de desenvolvimento profissional da IBM proporciona cobertura plena para essas novas competências nos serviços offshoring?

A competência relacional, para os prestadores de serviços, é um fator importante para a confiança dos clientes e, quando se trata do offshoring, a competência em sensibilidade cultural também se faz necessária. Essas competências, muitas vezes são consideradas desenvolvidas na vida cotidiana, portanto, não sujeitas a serem desenvolvidas nas empresas. Para o estudo proposto neste trabalho sobre GR da IBM Brasil, a maioria dos gerentes entrevistados afirmam que, o treinamento PRDS trouxe melhora significativa de desempenho aos colaboradores e, por conseguinte, melhor qualidade na interação com os clientes externos e internos, com um excelente retorno quanto ao valor proposto desse treinamento, mas não se tem uma cobertura plena como destaca o entrevistado 7 quando diz: “os treinamentos não são suficientes. No mínimo cada colaborador deveria passar por 80 horas de treinamento cada ano. Treinamentos comportamentais focados em negociação, ownership, comprometimento, risk-taking, customer relationship, etc. Com o crescimento acelerado que tivemos nos últimos anos temos vários recursos iniciantes que ainda não têm essas características comportamentais no nível desejado.”

O período que os gerentes entrevistados informaram para uma reciclagem dos conceitos em competência relacional varia entre 12 e 24 meses, mas sendo a IBM uma empresa voltada para a learning organization, a aprendizagem na competência relacional deve ser contínua e sempre focada na melhoria do desempenho de seus colaboradores. A IBM deve desenvolver, incentivar e promover iniciativas em treinamentos e capacitações com foco no relacionamento e na sensibilidade cultural.

Após descrever as respostas complementares, a questão principal torna-se mais objetiva para confirmar que a competência relacional para o colaborador prestador de serviço é um fator importante para a qualidade e o desempenho de serviços offshoring.

5 CONCLUSÕES

O estudo foi um passo inicial para confirmar que a competência relacional é um fator importante quanto à conquista de qualidade e desempenho dos prestadores de serviços offshoring, o que responde à questão principal do trabalho.

A formação de competências relacionais do colaborador pode permitir a conquista de padrões mais elevados no desempenho e qualidade na prestação de serviços de tecnologia, em um ambiente de gestão de serviços globalizada?

É importante analisar se as empresas estão dispostas ou se são capazes de promover iniciativas para melhorar os níveis de competência relacional de seus colaboradores, principalmente as que prestam serviços offshoring em tecnologia, pois o que se verifica é que, para a competência técnica, promove-se o desenvolvimento de cursos, especializações, experiência e conhecimento literário específico, mas o desenvolvimento da competência relacional deve estar na meta primordial no treinamento de laboratório, conforme o PRDS, que pode ser descrito como psicodrama – isto é, “o desenvolvimento das habilidades relacionais entre indivíduos - ou sociodrama, que desenvolve as habilidades relacionais entre grupos” (DRUMMOND; SOUZA, 2008, p. 19). O treinamento em competência relacional, assim como o treinamento técnico, é necessário para o crescimento e o avanço a fim de melhor qualificar os prestadores de serviços.

Conforme Moscovici (2002), os componentes da competência relacional são a comunicação, a percepção e a habilidade. A comunicação implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a gestão. A percepção precisa ser treinada e nos leva a fazer trocar através de técnicas, vivências e jogos, com o uso de exercícios, de receber e dar feedback, proporcionando o crescimento pessoal com a auto-percepção, a auto-aceitação e o auto-conhecimento, instrumento que possibilita a percepção real dos outros e da relação interpessoal. A habilidade engloba a flexibilidade perceptiva e comportamental; por meio dela é possível sentir a situação de vários ângulos e atuar de forma criativa, inovadora e não rotineira. Propicia-se assim o desenvolvimento da capacidade criativa e da habilidade de dar e receber feedback com a finalidade de construir um relacionamento interpessoal autêntico e capaz de alavancar novos negócios e processos de inovação para a prestação de serviços.

Um ponto importante a ser citado neste estudo é a não existência de abrangência e uniformidade no conceito das competências relacionais entre a organização e os gerentes entrevistados, de acordo com a pesquisa aqui realizada. Os serviços em offshoring exigem algumas competências relacionais adicionais, como a sensibilidade cultural, não englobada pelo conceito de competências fundamentais utilizado na IBM, até o final dessa pesquisa. Os prestadores de serviços em tecnologia em offshoring necessitam de comunicação, altruísmo e sensibilidade interpessoal, bem como de controle emocional e sensibilidade cultural. É necessária, portanto, a oferta de cursos de capacitação em competência relacional, como o PRDS, com a complementação fornecida por outros treinamentos sobre o tema, a fim de aprimorar e satisfazer novos atributos críticos e aperfeiçoar a qualidade e o desempenho dos prestadores de serviços em offshoring. Outro ponto relevante a ser citado: como a empresa vem crescendo muito nos últimos anos no que diz respeito à contratação de pessoal, poderá buscar colaboradores no mercado já preparados com essa competência relacional. Mas, segundo Pinhanez (2009), o resultado é, por um lado, uma necessidade de retreinamento e novo aprendizado dentro da firma no momento subsequente ao da admissão; ou, mais comumente, na aplicação inadequada e incorreta de conceitos de manufatura em sistemas e processos de serviço. Em algumas das áreas mencionadas, tal ênfase se justifica na quase inexistência de conhecimento específico para o setor de serviços na especialidade.

As empresas voltadas ao learning organization, por requererem aprendizado contínuo, devem estar sempre preocupadas com o desenvolvimento de novos treinamentos tanto em capacitação técnica como em capacitação na competência relacional primordial para o prestador de serviços em offshoring.

Quanto às métricas para aferir a competência relacional, não se têm uma metodologia ou um controle efetivo. Sugerimos um estudo para elaboração de um controle em competências relacionais tão importantes para os serviços offshoring.

Um fator valioso nesta pesquisa refere-se à inovação em serviços: existem um conceito, definições, metodologias e estímulos para os colaboradores da empresa pesquisada inovarem, mas, no que tange ao SLA de contratos e ao cumprimento de processos internos, a inovação mencionada fica em segundo plano para os colaboradores de GR, segundo alguns gerentes entrevistados. Conforme Prado e Mañas (2009), os gerentes necessitam de monitoramento a fim de capturar a manutenção evolutiva do

volume das inovações ou do grau de novidade de cada inovação portanto, é necessário medir e gerenciar as inovações.

Alguns pontos relevantes para Prado e Mañas (2009) sobre inovação poderiam ser analisados em GR para possibilitar a aplicação da inovação em serviços:

- a) inovação em processos: permite que o dimensionamento e a qualificação de processos de produtos e serviços se tornem mais eficazes em mercados estabelecidos (neste caso, o mercado de offshoring);
- b) inovação em marketing: vislumbra o exercício de melhoria da interação com o cliente, principalmente em termos de relacionamento com o comprador. Processo envolvido na competência relacional e na sensibilidade cultural;
- c) inovação estrutural: vislumbra a reconfiguração estrutural do relacionamento da organização com o setor (vigente ou novo);
- d) inovação experiencial: trata das modificações que venham a melhorar as experiências do cliente ao utilizar produtos ou serviços estabelecidos. Nesse ponto, a competência relacional é vital, a fim de obter do cliente os pontos inovativos;
- e) inovação em aplicações: trata-se da aplicação de tecnologia existente em novos mercados para novos fins;
- f) inovação em modelo de negócios: por fim, trata da perspectiva e estratégia da área de serviços.

De acordo com Prado e Mañas (2009), a inovação em Captura de Valor é alcançada pelo redimensionamento e a geração de novas fontes de receita, criando novas sistemáticas de preços, redefinindo pacotes de serviços (processo em que o prestador de serviços pode ter papel fundamental no contato junto ao cliente) ou buscando a complementação no atendimento (o dia a dia do prestador de serviços em offshoring). Agora, conforme Vargo et al. (2008), há grande necessidade de inovação de serviços ou novas formas de criar valor com o recurso intangível e dinâmico, para alimentar o crescimento econômico e melhorar a qualidade e eficácia do serviço em si. Mas parece que criação de serviços inovadores sistemático depende de interdisciplinas em conhecimentos e competências, integrando toda a tecnologia, empresarial, social, e as inovações da demanda e por que não incentivar o aprendizado na competência relacional.

5.1 Limites da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras

Segundo Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa exploratória é considerada difícil quando se busca estender os resultados a todos os elementos do mercado de serviços tecnológicos offshore, pois a sua finalidade é somente conhecer melhor o contexto em que o problema está inserido. Neste estudo foi pesquisada uma organização que presta serviços de tecnologia offshoring e entrevistados oito gerentes. Essa quantidade de entrevistados dificilmente nos permitirá afirmar que os resultados são inerentes a todas as empresas de serviços offshore. Entretanto, por sua natureza exploratória, nos fornece fortes indícios de comportamento no que tange ao tema da competência relacional e abre caminhos para o aprofundamento de novas pesquisas que visem descobrir a viabilidade de aplicação da teoria para os objetivos desejados pelas empresas.

Outro ponto importante e que sugere pesquisas posteriores está relacionado ao aprimoramento do processo de validação da escala em competência relacional, de modo a servir de base para a definição de parâmetros capazes de mensurar a competência em organizações de serviços offshoring, a fim de gerar métricas consistentes para a tomada de decisões de seus gestores.

Há ainda outro ponto interessante e desafiador: trata-se da teoria de Heskett, Sasser e Schlesinger, quanto ao fato de que o aumento da satisfação dos clientes leva também ao aumento da satisfação dos colaboradores e vice-versa, criando uma espécie de ciclo virtuoso (“Espelho de Satisfação” [Satisfaction Mirror]). A fidelidade do prestador de serviços para com a empresa onde trabalha está proporcionalmente relacionada à fidelidade do cliente? Isso pode gerar uma tese, na qual se discuta essa teoria.

REFERÊNCIAS

AMIT, R., SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 33-46, jan. 1993.

ANDREASSI, T. Ações internas voltadas para o fomento da inovação: as empresas também devem fazer sua “lição de casa”. Edição **Especial dos Cadernos EBAPE.BR** “Gestão Tecnológica e Inovação: experiências no Brasil e na América Latina”. 2005. Disponível em:<http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp>. Acesso em: 18 dez. 2009.

BACKER, P. **Gestão Ambiental: A administração Verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Columbus, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BERNARDES, M.E.B. **Learning Organization em empresa brasileira: um estudo de caso**. 1999. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BERNARDES, R. C.; ANDREASSI, T. **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraivauni, 2007.

BON, J. V. **IT Service Management, an introduction based on ITIL**. Amsterdam: itSMF, 2004.

CARBONE, P.P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARPENTER, B. N. et al. Relational competence and adjustment in diabetic patients. **J Soc Clin Psychol**, [S.l.], v.1, n.4, p.359-369, jul. 1983.

CARPENTER, B. N. Relational competence. **Advances in personal relationships, a research manual**. London, v.4, n.2, p.1-28, sep. 1993

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORBIN, J; STRAUSS, A. C. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. 3. ed Washington: Sage Publications, 2007.

DRUMMOND, J.; SOUZA, A. C. **Sociodrama nas Organizações**. São Paulo: Ágora, 2008.

DUTRA, J, S. *et al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 50, n. 1, p. 25-32, feb. 2007.

_____; M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, oct-nov. 2000.

FARRELL, D. Smarter Offshoring. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 84, n. 6, p. 84-88, jun. 2006.

FERNANDES, A, A; ABREU, W. F. **Implantando a Governança de TI**. São Paulo: BRASPORT, 2006.

FERREIRA, V. H. S. **Estratégia, Competências e Inovação na Indústria de Moldes: Portugal versus República Popular da China**. 2006. 242f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão da Tecnologia). - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa – Portugal, 2006.

FIGUEIREDO, P. N. Aprendizagem Tecnológica e inovação Industrial em economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias do Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, [São Paulo], v. 3, n. 2, p. 323-361, ago. 2004.

FITZSIMMONS, J.A; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

FLECK, D. Crescimento, Dominancia Continuada e Declínio da Empresa: Insights das histórias da GE e Westinghouse. **RAC**, Curitiba, Ed. Especial, p. 79-106, dez. 2004.

FLEURY, A. C; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Curitiba, Ed.Especial, p. 183-196, 2001

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2007.

GALLOUJ, F.; WEISTEIN, O. Innovation in Services. **Research Policy**, Paris, v. 26, p 537-556, Dec 1997.

GARRIDO, I. L. Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 116-130, jul. 2007.

GIÃO, P. R.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; VASCONCELLOS, E. Services Offshoring and its Strategic Effects on Value Chains. **BAR. Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 193-209, jul/sep. 2008.

GIÃO, P. R.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. Offshoring Call Centers for Emerging Markets: Findings from Brazil. **Internext**, São Paulo, v. 2, n.2, p. 295-318, jul/dez 2007.

_____. A study on the potential of Brazil as a hub for offshoring of services. **Future Studies Research journal**: Trends and Strategy, São Paulo, v. 1, n.1, p. 100-122, Jan/Jun 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRIFFITHS, D. **The Theory and Practice of Outsourcing**. Wilmslow: Kudos Information Group, 2005.

_____. The role of communication competencies in international business relationship development. **Journal of World Business**, Hawaii, v.1, n.2, p 256-265, jul. 2002.

HALGREN, A. Atenção com a Qualidade. In: LAPA, Reginaldo. **Cinco Sentos**. São Paulo: SEBRAE, 2004. Disponível em: <<http://www.ptnet.com.br/5sentos/index.htm.com.br/>>. Acesso em: 20 ago 2009.

HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo**: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Cultrix, 1990.

HEL FAT, C. E et al. **Dinamic Capabilities**: Understanding Strategic Change in Organizations. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

HESKETT, J.L; SASSER, W. E; SCHLESINGERL.A. **The Service Profit Chain**: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, Free Press. New York: Simon & Schuster, 1997.

HOLZMÜLLER, H.; STÖTTINGER, B. International marketing managers' cultural sensitivity: relevance, training requirements and a pragmatic training concept. **International Business Review**, [Dortmund], v.10, n.6, p. 597-614, sep. 2001

IBM. **ACADEMIC INITIATIVE**. Disponível em: <<http://www.ibm.com/university>>. Acesso em: 07 jul. 2008.

IBM. **Corporativo**. Disponível em:< <http://www.ibm.com/br>>. Acesso em: 30 set. 2009.

IBM **Corporativo**. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/pt>>. Acesso em: 02 mar. 2010.

IBM. **RH**. Disponível em: <http://w3.ibm.com/ibm/resource/br_rh_index_sua_carreira.html>. Acesso em: 24 nov. 2009.

IBM. **Relatório Anual 2009**. Disponível em: <<http://www.ibm.com/annualreport/2009/highlights.shtml>>. Acesso em: 02 abr. 2010

JOHNSON, J.; LENARTOWICZ, T. Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 37, n. 4, p 525-543, jul. 2006.

KHOTLER, P. **Administração e Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

LABAHN, D.; HARICH, R. Sensitivity to national business culture: effects on US-Mexican channel relationship performance. **Journal of International Marketing**, [S.l.], v.5, n.4, p 29-51, jul. 1997.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEWIN, A. Y.; MANNING, S. **The Globalization of Science & Engineering Capabilities**: A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring. Duke University: The Fuqua School of Business, 2007. Jun. Working Paper.

LOHTIA, R.; BELLO, D.; PORTER, C. Building truste in US-Japanese business relationships: mediating role of cultural sensitivity. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v.38, n.3, p 239-252, apr. 2009.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços**: Pessoas, Tecnologia e Resultados. 5.ed São Paulo: Pearson, 2007.

LUNDEVALL, B. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G. et al. **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988. cap. 6, p.78-95.

_____. User-Producer Relationships, National Systems of Innovation and Internationalisation. In: LUNDEVALL, B. (Org). **National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**. Londres: Pinter Publishers, 1992. cap. 3, p. 35-55.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUARDT, M. J. **Building The Learning Organization**. New York: McGraw-Hill, 1996.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDES TEIXEIRA M, L. **Valores Humanos & Gestão**: novas perspectivas. São Paulo: SENAC, 2008.

MORAIS, R. T. R. Learning Organization: o paradigma emergente da aprendizagem transformadora. **Revista Colóquio**, [S.l., s.n.] Disponível em: <<http://coloquio.faccat.br/coloquio1/learning.html>>. Acesso em: 20 ago.2009.

MORAES, E. A.; MANZINI, R. B. A Co-Criação de Valor Através das Experiências: uma pesquisa nas empresas do estado de São Paulo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais...**, Recife: 3Es, 2009. p.32.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; GIÃO, P. R.; Estratégia de Offshoring. **GV Executivo. Getúlio Vargas Executivo**, São Paulo, v. 6, p. 33-38, jun 2007.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; BOEHE, D. M.; BORINI, F M. **Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais - A Transformação das subsidiárias brasileiras**. São Paulo: Saraiva, 2008. v.3.

PARRY, S. B. The quest for competences. **Training**, New York, v.33, n.7, p. 48-54, jul. 1996.

PETERS, J. The enterprise school of management: turning dreams into reality. **Management Decision**. [S.l.], v. 31, n. 1, p. 4-9, apr. 1993.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resourced-based view. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 14, n.3, p. 179-188, mar. 1993.

PINHANEZ, C. S. Educação e pesquisa em ciência de serviços no Brasil: necessidade e oportunidade. Competência. **Revista da Educação Superior do SENAC-RS**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 4-6, jul. 2009.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, F.L; MAÑAS A.V. Uma análise métrica das principais tipologias de inovação. O caso da operadora de telecomunicações de São Paulo. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E GESTÃO. 6., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PUC-SP, 2009. p.68.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 293-316.

_____; RAMASWAMY, V. The New Frontier Of Experience Innovation, **MIT Sloan Management Review**, [S.l.], v.44, n. 4, p 12-18, Summer, jul. 2003.

_____. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 78, n. 1, p 79-87, Jan/Feb 2000.

RADAELLI, V. **A inovação na indústria farmacêutica: forças centrípetas e forças centrífugas no processo de internacionalização.** 2006. 171f. Dissertação (Mestrado em política científica e tecnológica)-UNICAMP, Campinas, 2006.

RAMASWAMY, V. Co-creating Experiences with customers: New Paradigm of Value Creation. **The TMCT Journal of Management**, [S.l.], v.2, n.1, p. 6-14, apr. 2005.

ROBINSON, M.; KALAKOTA, R. **Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices.** 2nd ed.; USA: Mivar Press, 2004.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo:FEA/USP, 1999. p.85.

RUBIN, R.; MARTIN, M. Development of a measure of interpersonal communication competence. **Communication Research Reports**, [S.l.], v. 11, n.1, p 33-44, jun. 1994.

SAAD, A.C. **Terceirização de Serviços de TI.** São Paulo: Brasport, 2006.

SALERNO, M, S. **Relação de Serviço: Produção e Avaliação.** São Paulo: SENAC, 2001.

SAVIO, M. Inovação para o século XXI. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA E NEGÓCIOS, 6., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: RioInfo, 2008. p.16.

SCUMPARIM, D. et al. Global integrated service management: a study of the GISM implementation in a multinational and its subsidiaries in the information technology business. **International Journal of Management and Enterprise Development**, São Paulo, v. 7, n.4, p. 409-428, aug. 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1999.

STURM, R.; WAYNE, M.; JANDER, M. **Foundations of Service Level Management.** Indianapolis: Macmillan, 2000.

SVEIBY, K, E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [USA], v. 18, n. 7, p 509-533, aug. 1997.

TREFLER, Daniel. **Offshoring: Threats and Opportunities.** Washington: Brookings Trade Forum, 2005.

VARGO, S. L. et al. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, Glasgow, v. 26, n.3, p 145– 152, jun. 2008.

VARGO, S. L. Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Hawaii, v.24, n.5/6, p 373–379, aug. 2009.

VARGO, S. L. et al. Service, value networks and learning. **Academy of Marketing Science**, Hawaii, v. 38, n. 2, p.19–31, jul. 2009.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A, O. **Organizações em Aprendizagem**. São Paulo: Thomson, 2007.

VASCONCELLOS, L. H. R.. **A contribuição do call center para a inovação em empresas prestadoras de serviços**. 2010. 326f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

WEISS, R.S. **Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies**. New York: Free Press, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, L et al. Paradoxos Culturais na Gestão de Pessoas: uma Análise Interpretativa do Processo de Mudança em uma Multinacional. **RAC**, São Paulo, v. 1, n. 3, art. 9, p. 143-157, Set./Dez. 2007.

ZAMBALDI, F. et al. **Relational Competence, Customer Trust and Relationship Effectiveness in an Offshore Service Provider: the case of IBM Brazil**. Rio de Janeiro: AIB LAT, 2010. Working Paper.

ZARIFIAN, P. **O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC. 2003.

ZEN, A. C. **A influência dos recursos e das competências na inovação: um estudo de múltiplos casos na indústria eletrônica gaúcha**. 2007. 182f. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G; Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, [Pennsilvanya], v.13, n.3, p. 339-351. may 2002.

APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas

Questionário Semi-Estruturado para entrevista a ser realizada com gerentes e executivos.

1- Descreva seu histórico profissional e fale sobre sua *service line* (características e colaboradores).

2- Na sua visão, a trajetória profissional, a formação educacional e conhecimento técnico do colaborador influenciam no desempenho e na qualidade da prestação de serviços aos clientes? Por quê?

3- Descreva um treinamento (técnico ou comportamental), realizado por seus colaboradores, em que você notou melhorias em conhecimento ou mudanças comportamentais úteis ao trabalho. Por quê?

4- Por que em sua *service line*, um treinamento em competência relacional é importante? Quais as principais competências relacionais que você enxerga nos colaboradores de sua *service line*, afim de melhor atenderem os clientes *offshoring*?

5- Os treinamentos oferecidos são suficientes, ou outras capacitações “off job” são necessária para obter um melhor desempenho e qualidade dos colaboradores? Na sua visão, quais outras capacitações são importantes? Explique.

6- Os clientes de sua *service line* estão satisfeitos com os serviços prestados por seus colaboradores? Quais as principais reclamações?

7- Considerando a dimensão global dos serviços *offshoring*, a questão cultural de cada região influencia no atendimento? Como os colaboradores vêm respondendo a essas dificuldades? Explique. Por sua vez, os processos de formação de competências incorporam esse cenário? Quais ações efetivas?

8- Quais os principais indicadores de qualidade e desempenho dos seus colaboradores prestadores de serviços?

9- Na sua visão, depois de quanto tempo o colaborador deve fazer uma reciclagem após treinamento realizado (técnico e relacional)?

10- Em sua *service line*, quais as métricas que são utilizadas para aferir o sucesso do aprendizado em competência relacional? Quais as vantagens e desvantagens dessas métricas?

11- A política de gestão da formação de competências, o IDP, é praticada e efetiva em sua *service line*? Se não, por quê? Quais os limites e sugestões?

12- Alguns de seus colaboradores participaram de treinamentos em competência relacional (ex: PRDS)? Quanto eles melhoraram em relação à situação anterior ao treinamento? Você pode citar uma situação ocorrida que comprova essa melhora?

13- É possível utilizar o processo de atendimento como um instrumento de inovação (em geração, captura e retenção de valor) a fim de melhorar e criar novos serviços de offshoring para os clientes e a empresa? Explique como ou cite algum exemplo já ocorrido.

APÊNDICE B - Entrevista 1

1- Descreva seu histórico profissional e fale sobre sua service line.

Comecei na IBM em 1999, onde passei por diversas áreas de suporte e prestação de serviços e atendimento ao cliente. Em 2008 recebi a minha primeira designação gerencial para gerenciar um time de 50 colaboradores que prestam serviços offshoring, principalmente na área de automação em TIVOLI.

2- Na sua visão, a trajetória profissional, a formação educacional e o conhecimento técnico do colaborador influenciam no desempenho e na qualidade da prestação de serviços aos clientes? Por quê?

A formação educacional em conjunto com a trajetória e a experiência profissional faz parte do processo de aprendizado e amadurecimento profissional.

3- Descreva um treinamento (técnico ou comportamental) realizado por seus colaboradores em que você notou melhorias em conhecimento ou mudanças comportamentais úteis ao trabalho. Por quê?

O PRDS, dadas as interações e simulações em momentos de crise e estresse.

4- Por que em sua service line um treinamento em competência relacional é importante? Quais as principais competências relacionais que você enxerga nos colaboradores de sua service line, a fim de melhor atenderem aos clientes offshoring?

O treinamento em competências comportamentais é importante, pois durante nossa interação do dia a dia, passamos por diversas situações similares ao simulado. Com isso, os colaboradores aprendem em um ambiente controlado, antes de terem o impacto direto no momento da crise.

5- Os treinamentos oferecidos são suficientes, ou outras capacitações “off job” são necessárias para obter um melhor desempenho e qualidade dos colaboradores? Na sua visão, quais outras capacitações são importantes? Explique.

Treinamentos formais apenas suprem conceitos sobre os tópicos, vivências através de shadow ou acompanhamento agregam bagagem e experiência.

6- Os clientes de sua service line estão satisfeitos com os serviços prestados por seus colaboradores? Quais as principais reclamações?

Sim, estão satisfeitos, sem maiores reclamações.

7- Considerando a dimensão global dos serviços offshoring, a questão cultural de cada região influencia no atendimento? Como os colaboradores vêm respondendo a essas dificuldades? Explique. Por sua vez, os processos de formação de competências incorporam esse cenário? Quais ações efetivas?

Temos trabalhado na conscientização das diferenças culturais através de workshops culturais e utilização de ferramentas.

8- Quais os principais indicadores de qualidade e desempenho dos seus colaboradores prestadores de serviços?

Volumetria de incidentes, solicitações dentro do prazo e redução de defeitos na linha produtiva, além de highlights técnicos.

9- Na sua visão, depois de quanto tempo o colaborador deve fazer uma reciclagem após treinamento realizado (técnico e relacional)?

A cada 3-4 meses torna-se requerido o refresh técnico, e o relacional a cada 12 meses.

10- Em sua service line, quais as métricas que são utilizadas para aferir o sucesso do aprendizado em competência relacional? Quais as vantagens e desvantagens dessas métricas?

Não temos métricas para aferir o aprendizado na competência relacional, apenas o processo IDP (atual CareerSmart, incluso no PBC).

11- A política de gestão da formação de competências, o IDP, é praticada e efetiva em sua service line? Se não, por quê? Quais os limites e sugestões?

Sim, é aplicada, porém muitas vezes enfrentamos restrições financeiras para aprovação de investimento.

12- Alguns de seus colaboradores participaram de treinamentos em competência relacional (ex.: PRDS)? Quanto eles melhoraram em relação à situação anterior ao treinamento? Você pode citar uma situação ocorrida que comprova essa melhora?

O conhecimento adquirido com o call model facilitou a negociação e o crescimento na área, através de uma melhor estruturação de proposta, técnicas de negociação e principalmente ao explorar a necessidade e satisfação do cliente, obtive como resultado um crescimento. Além deste fato, compartilho com minha equipe o conhecimento adquirido no treinamento e regularmente aplico-o no dia a dia.

13- É possível utilizar o processo de atendimento como um instrumento de inovação (em geração, captura e retenção de valor) a fim de melhorar e criar novos serviços de offshoring para os clientes e a empresa? Explique como ou cite algum exemplo já ocorrido.

Pesquisador: Conversamos muito sobre uma inovação que a SL utilizou e aplicou na organização. Expandir a SL para outra localidade, que foi a IBM de Belo Horizonte, onde lá foram desenvolvidos planos de treinamento e capacitações técnicas, cujos colaboradores estão aptos a atender os clientes com a mesma ou superior qualidade que a SL aqui de Campinas.

APÊNDICE C - Entrevista 2

01- Descreva seu histórico profissional e fale sobre sua service line (características e colaboradores).

Tenho 19 anos de experiência profissional atuando em indústria automobilística, indústria tecnológica, indústria siderúrgica, comércio de automóvel, bens duráveis, alimentício, serviço social, Cosec (Centro de Obras e Serviços do Comércio) e comercial de vendas. As empresas em que trabalhei ao longo da minha carreira são SENAI (Bosch), Bosch, Compaq Computers, Dicave Automóveis, Tempo Automóveis, Tese Transportes, Pizza Hut, Consórcio Sharp, LipoPlast, SESC, Ruby Tuesday, Task Management, GTCO (Grupo Técnico Consultores) e por fim a IBM. Hoje em dia atuo como second line manager da service line de controle de produção, que cuida de todo o coração das máquinas para a rodada dos batches de máquinas de Mainframe/Distribuído.

02- Na sua visão, a trajetória profissional, a formação educacional e o conhecimento técnico do colaborador influenciam no desempenho e na qualidade da prestação de serviços aos clientes? Por quê?

Sim, mas em minha opinião o ponto de maior influência na prestação de serviços é a educação de como lidar com as necessidades do cliente, sentir a dor e entender o negócio. Isso é conhecido como soft skill e esse conhecimento só se adquire com experiência de campo e educação “paterno-materna”.

03 Descreva um treinamento (técnico ou comportamental) realizado por seus colaboradores em, que você notou melhorias em conhecimento ou mudanças comportamentais úteis ao trabalho. Por quê?

Como atender o cliente por telefone e o PRDS pois adquiriram ferramentas para interação com os clientes.

04 Por que em sua service line, um treinamento em competência relacional é importante? Quais as principais competências relacionais que você enxerga nos colaboradores de sua service line, a fim de melhor atenderem aos clientes *offshoring*?

Cultura dos Americanos, Talk thru Phone, Entender a diversidade de negócio entre as companhias que fazem parte do nosso escopo de prestação de serviços offshoring e timing de negócio/resposta.

05 Os treinamentos oferecidos são suficientes, ou outras capacitações “off job” são necessárias para obter um melhor desempenho e qualidade dos colaboradores? Na sua visão, quais outras capacitações são importantes? Explique.

Não. Todas as citadas acima.

06 Os clientes de sua service line estão satisfeitos com os serviços prestados por seus colaboradores? Quais as principais reclamações?

Em 90% dos casos sim, e os sintomas mais apresentados na minha visão com relação à falta de esclarecimento aos clientes que fazem offshore é de como o novo país vai atender aos pedidos, cultura, etc.

07 Considerando a dimensão global dos serviços offshoring, a questão cultural de cada região influencia no atendimento? Como os colaboradores vêm respondendo a essas dificuldades? Explique. Por sua vez, os processos de formação de competências incorporam esse cenário? Quais ações efetivas?

Sim, influencia e muito. Algumas contas onde as raízes culturais são mais fortes, demoraram em média um ano para regularizar os “feelings” da prestação de serviços. Precisamos a todo o momento avaliar as dores de nossos clientes e tentar melhorar nossa forma de atendimento.

08 Quais os principais indicadores de qualidade e desempenho dos seus colaboradores prestadores de serviços?

Métricas e avaliações de entrega, eu gosto também de solicitar ao executivo das contas que peça feedback trimestral.

09 Na sua visão, depois de quanto tempo o colaborador deve fazer uma reciclagem após treinamento realizado (técnico e relacional)?

Anualmente.

10 Em sua service line, quais as métricas que são utilizadas para aferir o sucesso do aprendizado em competência relacional? Quais as vantagens e desvantagens dessas métricas?

Mediante a apresentação dos skills necessários para entregar a conta e o roadmap da nossa service line, conseguimos medir se nosso time está dentro de um target favorável que seria em torno de 75% do time com skill adequado ao que nos foi solicitado. A grande vantagem é conseguir entregar mesmo com o número de attrition e rotatividade nas bandas mais baixas.

11 A política de gestão da formação de competências, o IDP, é praticada e efetiva em sua service line? Se não, por quê? Quais os limites e sugestões?

O IDP (atual CareerSmart, incluso no PBC) é uma ferramenta que acaba de ser descontinuada pela IBM, mas não era efetiva para a entrega do serviço, e sim para um conhecimento global das atividades de nossa serviceline.

12 Alguns de seus colaboradores participaram de treinamentos em competência relacional (ex: PRDS)? Quanto eles melhoraram em relação à situação anterior ao treinamento? Você pode citar uma situação ocorrida que comprova essa melhora?

Não participaram, pelo escopo das nossas bandas.

13 É possível utilizar o processo de atendimento como um instrumento de inovação (em geração, captura e retenção de valor) a fim de melhorar e criar novos serviços de offshoring para os clientes e a empresa? Explique como ou cite algum exemplo já ocorrido.

No passado do meu departamento, tínhamos isso muito bem-feito e avaliado, mas hoje, com o crescimento que tivemos, isso ficou para trás, mas é um dos maiores pontos que eu levo sempre nas discussões de gerenciamento de serviços e no qual falta um pouco de investimento.

APÊNDICE D - Entrevista 3

1 Descreva seu histórico profissional e fale sobre sua service line (características e colaboradores).

Tenho 11 anos de IBM e comecei na área de suporte a clientes (CAC), passando por participações em projetos de implementação, coordenador e Team Leader. Em 2008 tive a minha primeira designação gerencial para a área de Storage Management em SSO, na qual estou até o momento. A service line de storage tem a missão de aplicar as melhores práticas para suporte e administração dos ambientes de backup & recovery. A nossa service line possui uma característica que necessita do envolvimento com praticamente todas as áreas, seja sistema operacional, banco de dados e aplicações e além de ser uma área crítica pois não podemos ter falhas na recuperação de dados.

2 Na sua visão, a trajetória profissional, a formação educacional e o conhecimento técnico do colaborador influenciam no desempenho e na qualidade da prestação de serviços aos clientes? Por quê?

Entendo que sim, pois o time necessita de líderes que entendam a linguagem técnica para conseguir suportá-los no dia a dia quanto às suas necessidades, crises, treinamentos, etc. Em minha opinião, isso também traz certa segurança às linhas executivas e clientes, mesmo sabendo que o gerente não deve mais ter envolvimento técnico.

3 Descreva um treinamento (técnico ou comportamental) realizado por seus colaboradores, que você notou melhorias em conhecimento ou mudanças comportamentais úteis ao trabalho. Por quê?

Desde o ano passado estamos desenvolvendo uma iniciativa de treinamentos internos ministrados por pessoas do próprio time, e temos acompanhando que isso tem despertado mais interesse por parte deles, além de tratar de assuntos específicos e do dia a dia, fazendo uma agenda mais diferenciada e com bons resultados. O time está mais interativo e eles se “falam” cada vez mais entre eles, criando mais sinergia.

4 Por que em sua service line um treinamento em competência relacional é importante? Quais as principais competências relacionais que você enxerga nos colaboradores de sua service line, a fim de melhor atenderem aos clientes offshoring?

Em minha opinião, o time ainda necessita desse tipo de treinamento para aprender mais a parte de comunicação, especialmente aqueles que têm contatos com clientes ou time de relacionamento, uma vez que são esperadas atitudes e skill não técnicos na grande maioria dos casos.

5 Os treinamentos oferecidos são suficientes, ou outras capacitações “off job” são necessárias para obter um melhor desempenho e qualidade dos colaboradores? Na sua visão, quais outras capacitações são importantes? Explique.

Acredito que são necessários mais treinamentos de soft skills, comunicação e satisfação de clientes, por exemplo, as quais acho muito importantes para o nosso dia a dia, ainda mais tratando da área de serviços.

6 Os clientes de sua service line estão satisfeitos com os serviços prestados por seus colaboradores? Quais as principais reclamações?

De modo geral estão, e as principais reclamações são relacionados à falta de retorno, comunicação e posicionamento.

7 Considerando a dimensão global dos serviços offshoring, a questão cultural de cada região influencia no atendimento? Como os colaboradores vêm respondendo a essas dificuldades? Explique. Por sua vez, os processos de formação de competências incorporam esse cenário? Quais ações efetivas?

Esse é um assunto que gera discussão ainda mais trabalhando em ambiente Global, pois cada país tem uma forma de trabalho, principalmente com relação a cumprimento de datas e forma de comunicação contribuindo para problemas nos relacionamentos, as ações que tenho realizados são a comunicação e reforçar ao time os casos ocorridos para utilizar como exemplo, mas temos muito ainda a ser feito.

8 Quais os principais indicadores de qualidade e desempenho dos seus colaboradores prestadores de serviços?

Temos hoje métricas globais relacionadas ao GDF (Global delivery Framework) LEAN e as SLA/SLO contratados com cada cliente. Além de influenciarmos a pesquisa de SET/MET, que é a pesquisa de satisfação

9 Na sua visão, depois de quanto tempo o colaborador deve fazer uma reciclagem após treinamento realizado (técnico e relacional)?

Entendo que o ideal seria a cada um ano.

10 Em sua service line, quais as métricas que são utilizadas para aferir o sucesso do aprendizado em competência relacional? Quais as vantagens e desvantagens dessas métricas?

Ainda não temos uma métrica definida, apenas para a parte técnica.

11 A política de gestão da formação de competências, o IDP, é praticada e efetiva em sua service line? Se não, por quê? Quais os limites e sugestões?

Sim, são realizadas reuniões individuais com o time, além da revisão do IDP (atual CareerSmart, incluso no PBC) com detalhes.

12 Alguns de seus colaboradores participaram de treinamentos em competência relacional (ex: PRDS)? Quanto eles melhoraram em relação à situação anterior ao treinamento? Você pode citar uma situação ocorrida que comprova essa melhora?

Não realizaram, e espero a abertura desses treinamentos para inscrevê-los.

13 É possível utilizar o processo de atendimento como um instrumento de inovação (em geração, captura e retenção de valor) a fim de melhorar e criar novos serviços de offshoring para os clientes e a empresa? Explique como ou cite algum exemplo já ocorrido.

Sim. Tenho experiência na parte de suporte a cliente, pois conforme comentei, venho de uma área de suporte da IBM, e essa é uma das minhas iniciativas para o ano de 2010. Incentivar o time a buscar novas ideias que possam melhorar nossos processos e incentivar ao cliente a adquirir mais serviços.

APÊNDICE E - Entrevista 4

01 Descreva seu histórico profissional e fale sobre sua service line (características e colaboradores).

Analista de sistemas formado, com 10 anos de experiência em informática, dos quais 7 anos trabalhando como consultor BASIS SAP em implementações e administração de sistemas SAP. Atualmente atuo como gerente de banco de dados Oracle para clientes nacionais e internacionais sendo responsáveis por mais de 70 profissionais localizados em diferentes estados do país como, por exemplo, São Paulo, Belo Horizonte e Santa Catarina.

A service line de AH&DB (Application Hosting & Database Management) tem como missão implementar soluções e suportar a operação do SSO na linha de serviço de Application Hosting e Database Management, buscando sempre a melhoria contínua através de novas tecnologias, custos competitivos e alta qualidade de serviços. A service line é composta pelas áreas de banco de dados Oracle, SQL e DB2, Email Colaborattion, Business Application, Middleware, WMQ, Tools & ADI Support todos trabalhando com clientes nacionais e internacionais.

02 Na sua visão, a trajetória profissional, a formação educacional e o conhecimento técnico do colaborador influenciam no desempenho e na qualidade da prestação de serviços aos clientes? Por quê?

Com certeza influenciam e muito e não podemos esquecer-nos da educação familiar que tem um peso significativo no desempenho e principalmente na qualidade do trabalho profissional. Na minha visão não podemos julgar esses itens separadamente, pois eles se complementam. Todos esses componentes juntos formam os profissionais que tanto as empresas vêm buscando.

03 Descreva um treinamento (técnico ou comportamental) realizado por seus colaboradores em que você notou melhorias em conhecimento ou mudanças comportamentais úteis ao trabalho. Por quê?

Um treinamento que me fez sentir uma mudança significativa no comportamento do time e teve um feedback muito positivo foi o PRDS (Professional Relationship Development for Services).

04 Por que em sua service line, um treinamento em competência relacional é importante? Quais as principais competências relacionais que você enxerga nos colaboradores de sua service line, a fim de melhor atenderem os clientes offshoring?

Como estamos em contato e negociações diárias com clientes internos e externos de diferentes culturas, é sempre importante que os profissionais estejam preparados para lidar com as mais diversas situações. Hoje posso observar como as principais competências relacionais da minha SL a comunicação mais fluente, ownership, teamwork e flexibilidade.

05 Os treinamentos oferecidos são suficientes, ou outras capacitações “off job” são necessárias para obter um melhor desempenho e qualidade dos colaboradores? Na sua visão, quais outras capacitações são importantes? Explique.

Minha opinião é de que mais treinamentos devem ser oferecidos a nossos colaboradores nos mesmos moldes do PRDS, pois ele reflete a realidade do dia a dia dos profissionais. Outras capacitações importantes a serem focadas são liderança e negociação. .

06 Os clientes de sua service line estão satisfeitos com os serviços prestados por seus colaboradores? Quais as principais reclamações?

Em uma visão geral posso dizer que os clientes estão satisfeitos pelos serviços prestados por meus colaboradores. Quando ocorrem reclamações, eu observo que são referentes a atividades rotineiras em que os profissionais acabam sendo “traídos” pelo excesso de confiança e cometendo erros básicos em atividades simples.

07 Considerando a dimensão global dos serviços offshoring, a questão cultural de cada região influencia no atendimento? Como os colaboradores vêm respondendo a essas dificuldades? Explique. Por sua vez, os processos de formação de competências incorporam esse cenário? Quais ações efetivas?

Sim, a questão cultural de cada região influencia no atendimento. Os colaboradores vêm respondendo bem a essa diferença cultural. Tentamos minimizar esse impacto tendo atenção as respostas dos profissionais no momento da entrevista de emprego, suas experiências passadas sejam elas profissionais ou pessoais e quando contratados, fazemos o coaching e shadow das pessoas mais novas com as mais experientes.

08 Quais os principais indicadores de qualidade e desempenho dos seus colaboradores prestadores de serviços?

Pesquisa de satisfação, pesquisa de performance e auto-desenvolvimento e avaliação diária.

09 Na sua visão, depois de quanto tempo o colaborador deve fazer uma reciclagem após treinamento realizado (técnico e relacional)?

Na minha visão a cada 12 meses (um ano) é importante uma reciclagem do treinamento recebido.

10 Em sua service line, quais as métricas que são utilizadas para aferir o sucesso do aprendizado em competência relacional? Quais as vantagens e desvantagens dessas métricas?

Não existe uma métrica para esse acompanhamento, temos, sim, um acompanhamento diário do profissional feito pelos Team Leaders. O profissional tem seu aprendizado medido no dia a dia. A maior desvantagem no meu ponto de vista é o controle e o acompanhamento do desenvolvimento de cada profissional, visando sempre ao melhoramento contínuo. Lembro que este time é composto por mais de 70 profissionais.

11 A política de gestão da formação de competências, o IDP, é praticada e efetiva em sua service line? Se não, por quê? Quais os limites e sugestões?

Dentro das possibilidades que o “negócio” permite posso dizer que, sim, a política de gestão da formação de competências é praticada e efetiva na service line. É claro que nem sempre conseguimos atingir 100% do resultado esperado por nós gestores e também pelos colaboradores pois ocorrem fatores que inviabilizam esse número, como por exemplos grandes projetos internos ou externos e viagens internacionais por longos períodos que deixam o profissional focado em outra meta.

12 Alguns de seus colaboradores participaram de treinamentos em competência relacional (ex: PRDS)? Quanto eles melhoraram em relação à situação anterior ao treinamento? Você pode citar uma situação ocorrida que comprova essa melhora?

Sim, tive vários colaboradores que participaram do treinamento PRDS. A principal mudança que pude perceber foi na maneira do time lidar (falar e negociar) com clientes

internos e externos em situações críticas e complexas sem expor a IBM, mas conseguindo atingir o objetivo de atender o cliente com qualidade. Outro ponto importante a ser destacado é que os profissionais se preparam mais antes de entrar em reuniões e calls, o que gera uma maior produtividade e qualidade.

13 É possível utilizar o processo de atendimento como um instrumento de inovação (em geração, captura e retenção de valor) a fim de melhorar e criar novos serviços de offshoring para os clientes e a empresa? Explique como ou cite algum exemplo já ocorrido.

Seria muito bom, mas nem sempre conseguimos. Na minha visão a resposta é não, pois estamos muito focados em atingir SLA e com a recursologia que possuímos fica difícil conseguir oferecer algo a mais para o cliente. Existem muitos processos na IBM que nos levam a focar mais nos processos do que no do próprio cliente. A falta de ferramentas e principalmente a falta de integração entre as ferramentas são um dos principais agravantes que nos impedem de oferecer um serviço de melhor qualidade e até mesmo a venda de novos serviços e soluções para o cliente.

APÊNDICE F - Entrevista 5

01 Descreva seu histórico profissional e fale sobre sua service line (características e colaboradores).

Engenheiro eletrônico. Iniciei minha carreira como projetista de hardware, posteriormente participei do lançamento dos servidores AS/400 no Brasil como Engenheiro de Produto. Fui Technical Liaison por quatro anos em designação internacional. Voltando fui Gerente de Produto por cinco anos. Após isso, mudei para a área de serviços como gerente de projetos em contas internacionais e recentemente assumi a gerência do time de GP de Global Resource. Nossa service line faz a gerência de transição de serviços dos Estados Unidos, Canadá e Europa para o Brasil, garantindo a transferência de conhecimento e competência, documentação e auditabilidade. Nossa meta é garantir um bom início de steady state.

02 Na sua visão, a trajetória profissional, a formação educacional e o conhecimento técnico do colaborador influenciam no desempenho e qualidade na prestação de serviços aos clientes? Por quê?

Sim, influenciam. Uma trajetória diversificada permite ao colaborador entender e gerenciar os mais diferentes projetos que recebemos todos os dias. E a formação acadêmica e técnica garantem a qualidade do serviço prestado.

03 Descreva um treinamento (técnico ou comportamental), realizado por seus colaboradores em que você notou melhorias em conhecimento ou mudanças comportamentais úteis ao trabalho. Por quê?

Os próprios cursos básicos de gerência de projeto são muito bons. Mostram de forma prática e simples o quão difícil é manter o escopo de um projeto e seus prazos, além da gerência do time técnico do projeto.

04 Por que em sua service line, um treinamento em competência relacional é importante? Quais as principais competências relacionais que você enxerga nos colaboradores de sua service line, a fim de melhor atenderem aos clientes offshoring?

A competência relacional é fundamental. Trabalhamos com diversas culturas (países latino-americanos, norte-americanos, europeus, chineses, indianos) e remotamente. É

muito importante ser capaz de identificar e respeitar as diferenças culturais e trabalhar com estas para realizar os projetos.

05 Os treinamentos oferecidos são suficientes, ou outras capacitações “off job” são necessárias para obter um melhor desempenho e qualidade dos colaboradores? Na sua visão, quais outras capacitações são importantes? Explique.

Os treinamentos oferecidos são muito bons, desde todo o conteúdo em excelência em gerência de projetos (técnica e relacional) até treinamentos como o PRDS e o Bite Size.

06 Os clientes de sua service line estão satisfeitos com os serviços prestados por seus colaboradores? Quais as principais reclamações?

Em geral sim. Porém, como é normal e esperado, sempre há como melhorar. As principais reclamações são o correto acompanhamento de riscos e issues e suas eventuais transferências para Steady State. A correta sinalização de potenciais problemas para a prestação de serviço após a transição é fundamental no nosso trabalho.

07 Considerando a dimensão global dos serviços offshoring, a questão cultural de cada região influencia no atendimento? Como os colaboradores vêm respondendo a essas dificuldades? Explique. Por sua vez, os processos de formação de competências incorporam esse cenário? Quais ações efetivas?

Sim, a questão multicultural é muito importante. É sempre necessário reconhecer estas diferenças: fusos horários, línguas diversas, horários de trabalhos, feriados importantes em cada país, linguagem direta. Essa diversidade tem sido discutida no time e em treinamentos como o Bite Size.

08 Quais os principais indicadores de qualidade e desempenho dos seus colaboradores prestadores de serviços?

Nossos principais indicadores são os tradicionais em gerência de projetos: projetos entregues no prazo, no custo e com o escopo definido. Algumas métricas adicionais são o gerenciamento de riscos e de produtividade.

09 Na sua visão, depois de quanto tempo o colaborador deve fazer uma reciclagem após treinamento realizado (técnico e relacional)?

A parte técnica é bastante longa, sendo mesmo contínua. No tocante à relacional é aconselhável haver alguma reciclagem a cada dois anos.

10 Em sua service line, quais as métricas que são utilizadas para aferir o sucesso do aprendizado em competência relacional? Quais as vantagens e desvantagens dessas métricas?

Estas métricas estão sendo definidas no trabalho de GDF/LEAN. Hoje utilizamos o acompanhamento dos projetos através dos portfolio managers, observando o bom relacionamento do GP, do time de projeto e conflitos que ocorram.

11 A política de gestão da formação de competências, o IDP, é praticada e efetiva em sua service line? Se não, por quê? Quais os limites e sugestões?

Sim, é praticada. A formação de GP é bem definida e há muitas referências no site de excelência de GP da IBM. As maiores dificuldades são conciliar as atividades do dia a dia, trabalho e pessoal, com o programa do IDP (atual CareerSmart, incluso no PBC) e a iniciativa individual de perseguir o aprimoramento profissional.

12 Alguns de seus colaboradores participaram de treinamentos em competência relacional (ex: PRDS)? Quanto eles melhoraram em relação à antes do treinamento? Você pode citar uma situação ocorrida que comprova essa melhora?

Acredito que o time atual não tenha feito o PRDS. Estamos vendo isto este ano e também os Bite Sizes. Temos trabalhado com lessons learned, compartilhando entre o time essas experiências, e estas já mostraram sua importância. Exemplos são o entendimento de que, por exemplo, num call com indianos e mesmo todos falando inglês, é muito útil ter o Sametime ativo para, em dúvida, escrever o que se diz e evitar um possível desentendimento devido a sotaques.

13 É possível utilizar o processo de atendimento como um instrumento de inovação (em geração, captura e retenção de valor) a fim de melhorar e criar novos serviços de offshoring para os clientes e a empresa? Explique como ou cite algum exemplo já ocorrido.

Sim, é possível e devemos sempre procurar melhorias em nossos processos diários. Por exemplo, quando estávamos trabalhando remotamente com a Índia e mesmo todos falando inglês, o time sugeriu utilizar, além da ligação telefônica, o Sametime. Assim, foram evitados problemas com sotaques e minimizados problemas de diferenças culturais. Esta iniciativa vem sendo usada em muitos dos novos contratos com países que não têm uma mesma língua pátria comum.

APÊNDICE G - Entrevista 6

1- Descreva seu histórico profissional e fale sobre sua service line (características e colaboradores).

Sou gerente da service line de Intel GR há um ano. Iniciei a carreira na IBM como administrador de sistemas em Janeiro de 2005. Fora da IBM já trabalhei na Tivit, Akzo Nobel, Kaiser, Alcoa e Santista Têxtil sempre como analista de suporte técnico e coordenador de suporte técnico.

2- Na sua visão, a trajetória profissional, a formação educacional e conhecimento técnico do colaborador influenciam no desempenho e na qualidade da prestação de serviços aos clientes? Por quê?

Tudo influencia na qualidade dos serviços prestados. A carga cultural de cada pessoa, a experiência profissional e a formação acadêmica. O grande desafio na prestação de serviços offshoring é reduzir as “distâncias” culturais entre o sending e o receiving entre os países. Existe uma desconfiança muito grande quanto à qualidade e responsabilidade dos recursos que atendem o cliente fora de seu país de origem.

3- Descreva um treinamento (técnico ou comportamental), realizado por seus colaboradores em que você notou melhorias em conhecimento ou mudanças comportamentais úteis ao trabalho. Por quê?

Dentro da IBM o único treinamento que foca a necessidade das relações humanas entre contratados e contratantes é o PRDS. Para os líderes e gerentes, o LDC (treinamento de liderança para gerentes) agrega muito.

4- Por que em sua service line, um treinamento em competência relacional é importante? Quais as principais competências relacionais que você enxerga nos colaboradores de sua service line, a fim de melhor atenderem aos clientes offshoring?

É a necessidade de “ganhar a confiança” do cliente, culturalmente falando. Esta é uma necessidade fundamental e que coloca em risco todo o projeto, pois, sem o estabelecimento de uma boa prévia relação o nosso conhecimento técnico acaba nem entrando em discussão.

5- Os treinamentos oferecidos são suficientes, ou outras capacitações “off job” são necessárias para obter um melhor desempenho e qualidade dos colaboradores? Na sua visão, quais outras capacitações são importantes? Explique.

É necessário criar treinamentos internos, pois não encontraremos externamente empresas com este tipo de conhecimento. São situações e ações muito específicas e que demandam a disseminação feita por alguém que já vive ou viveu a experiência.

6- Os clientes de sua *service line* estão satisfeitos com os serviços prestados por seus colaboradores? Quais as principais reclamações?

Estamos dentro da média de satisfação demandada. Entretanto o maior problema enfrentado é a comunicação. Esse item é o maior ofensor de nossas métricas de qualidade.

7- Considerando a dimensão global dos serviços offshoring, a questão cultural de cada região influencia no atendimento? Como os colaboradores vêm respondendo a essas dificuldades? Explique. Por sua vez, os processos de formação de competências incorporam esse cenário? Quais ações efetivas?

A questão cultural é primordial neste tipo de offering. Infelizmente não existe nenhuma iniciativa para mitigar esse problema.

8- Quais os principais indicadores de qualidade e desempenho dos seus colaboradores prestadores de serviços?

Os indicadores de qualidade estão baseados em métricas GDF/LEAN e em números de falhas individuais. Isso significa quantidade de incidentes/problemas/changes trabalhadas por cada administrador de sistema.

9- Na sua visão, depois de quanto tempo o colaborador deve fazer uma reciclagem após treinamento realizado (técnico e relacional)?

Para treinamentos técnicos é mandatório um “refresh” semestral. Quanto às competências relacionais, a cada ano ou a dois é suficiente.

10- Em sua *service line*, quais as métricas que são utilizadas para aferir o sucesso do aprendizado em competência relacional? Quais as vantagens e desvantagens dessas métricas?

Não existem métricas implementadas. Essa análise fica focada na interpretação gerencial e é tratada através das reuniões de feedback e progresso de PBC.

11- A política de gestão da formação de competências, o IDP, é praticado e efetivo em sua service line? Se não, por quê? Quais os limites e sugestões?

O IDP (atual CareerSmart, incluso no PBC) é muito utilizado em nossa service line e já faz parte do processo de formação profissional.

12- Alguns de seus colaboradores participaram de treinamentos em competência relacional (ex: PRDS), quanto eles melhoraram em relação à antes do treinamento? Você pode citar uma situação ocorrida que comprova essa melhora?

A melhora no comportamento e postura é nítida. As reuniões ficaram mais produtivas e melhores resultados foram identificados através da redução do misunderstood - o problema de entender algo completamente diferente da expectativa do cliente.

13- É possível utilizar o processo de atendimento como um instrumento de inovação (em geração, captura e retenção de valor) a fim de melhorar e criar novos serviços de offshoring para os clientes e a empresa? Explique como ou cite algum exemplo já ocorrido.

O processo de atendimento é ferramenta fundamental de criação de novos negócios. O contato dos técnicos e pontos focais das competências com os clientes possibilita a sugestão de tecnologias e soluções IBM que quase sempre se transforma em novos projetos e/ou RFS (possibilidade de contratos). Temos inúmeros exemplos como VD da Inbev, IBM director da Tsys e Inbev.

APÊNDICE H - Entrevista 7

1- Descreva seu histórico profissional e fale sobre sua service line (características e colaboradores).

Possuo mais de 16 anos de experiência em IT, sendo mais de 6 anos atuando em posições gerenciais. Nesse período passei por empresas como IBM, Accenture e Siemens, atuando em diversas áreas de IT como Outsourcing, Consultoria, Soluções e Integração de Software. Cursei duas MBAs em gestão empresarial ministradas na FGV e FDC. Atualmente a minha competência é Global Cross Services Technology Integration e a minha Service Line é System Management Integration. A missão de SMI é prover processos e tools que suportem as atividades de delivery em Strategic Outsourcing, permitindo um gerenciamento efetivo dos recursos de tecnologia e serviços dos nossos clientes (as atividades incluem Automação mainframe e midrange, Arquitetura e suporte a outras tools).

2- Na sua visão, a trajetória profissional, a formação educacional e conhecimento técnico do colaborador influenciam no desempenho e qualidade na prestação de serviços aos clientes? Por quê?

Sim, definitivamente influem no desempenho e na qualidade dos serviços prestados. A área de serviços possui uma capilaridade muito grande quando comparada a operações tradicionais de IT. A quantidade de elementos de serviço oferecidos aos clientes é enorme e extremamente heterogênea, portanto um profissional que já tenha passado por diversas áreas e situações terão uma flexibilidade muito maior em se adaptar a essas demandas específicas. Numa área de serviços em IT normalmente temos clientes de diversos segmentos de negócio os quais terão necessidades totalmente diferenciadas entre si de forma que o portfólio de serviços e a priorização das atividades serão mais bem gerenciados por líderes que já tenham sido expostos a diversas situações profissionais. Líderes com uma experiência limitada terão uma maior tendência em oferecer os mesmos níveis de serviços a todos os seus clientes, o que invariavelmente não atenderá a todas as expectativas. Uma forte formação acadêmica também é fundamental, uma vez que, além de gestor de negócio o gerente também atuará como líder de pessoas, o que demandará técnicas de motivação e negociação diferentes para cada um dos indivíduos do seu time, sendo que uma formação acadêmica sólida fornecerá esses requisitos facilitando em muito a obtenção de resultados mais efetivos nessa área. O conhecimento técnico é obrigatório principalmente para os recursos técnicos, uma vez que o nome IBM por si só já gera uma

expectativa altíssima nos nossos clientes, sendo para eles inadmissível que recursos IBM tenham gaps de conhecimento em qualquer área ou segmento de atuação.

3- Descreva um treinamento (técnico ou comportamental), realizado por seus colaboradores em que você notou melhorias em conhecimento ou mudanças comportamentais úteis ao trabalho. Por quê?

Os treinamentos mais efetivos da IBM eram/são o Leader Readiness, Basic Blue for Leaders e os workshops externos realizados nos Manager Days. São treinamentos comportamentais estruturados com técnicas validadas e com simulações efetivas e que normalmente são ministrados por profissionais de mercado que possuem uma visão externa e diferenciada sobre o assunto. Sinceramente eu não aprecio os treinamentos comportamentais ministrados por recursos IBM pois na maioria das vezes esses recursos são de IT Delivery, o que gera uma visão muito pasteurizada e até certo ponto “viciada” sobre a área de serviços. Na minha visão os ganhos obtidos com treinamentos comportamentais são maiores quando focados em atividades fora do nosso dia a dia pois permitem que o profissional aprenda e imagine como aplicá-las numa situação totalmente diferente da ensinada. O ser humano por natureza se interessa por aquilo que é diferente, portanto estar numa sala de aula pensando sobre assuntos totalmente diferentes do nosso dia a dia nos geram um esforço intelectual maior e uma sensação de prazer mais efetiva de que estamos adquirindo conhecimentos totalmente novos. O aprendizado efetivo ocorre quando correlacionamos isso às nossas atividades profissionais.

4- Por que em sua service line, um treinamento em competência relacional é importante? Quais as principais competências relacionais que você enxerga nos colaboradores de sua service line, a fim de melhor atenderem aos clientes offshoring?

É importante para todas as Service Lines pois da IBM não é esperada a entrega de commodities, mas sim de soluções diferenciadas. Para a entrega de soluções precisamos entender os problemas. Para entender efetivamente os problemas, precisamos saber perguntar as questões certas. Questionar é conversar com pessoas, é negociar, é gerar confiança através de técnicas específicas.

5- Os treinamentos oferecidos são suficientes, ou outras capacitações “off job” são necessárias para obter um melhor desempenho e qualidade dos colaboradores? Na sua visão, quais outras capacitações são importantes? Explique.

Os treinamentos não são suficientes. No mínimo cada colaborador deveria passar por 80 horas de treinamento cada ano. Treinamentos comportamentais focados em negociação, ownership, comprometimento, risk-taking, customer relationship, etc. Com o crescimento acelerado que tivemos nos últimos anos temos vários recursos iniciantes que ainda não têm essas características comportamentais no nível desejado.

6- Os clientes de sua service line estão satisfeitos com os serviços prestados por seus colaboradores? Quais as principais reclamações?

Sim, estão satisfeitos. Verifico poucas reclamações no meu time. Para manter esse nível durante os anos, as pessoas precisam receber investimentos em capacitação e treinamento (técnicos e comportamentais).

7- Considerando a dimensão global dos serviços *offshoring*, a questão cultural de cada região influencia no atendimento? Como os colaboradores vêm respondendo a essas dificuldades? Explique. Por sua vez, os processos de formação de competências incorporam este cenário? Quais ações efetivas?

Influenciam bastante. Um ótimo treinamento foi o de Bite-size Cultural Awareness. Esse treinamento e o uso da ferramenta Country Navigator deveriam ser obrigatórios para todos os colaboradores de GR.

8- Quais os principais indicadores de qualidade e desempenho dos seus colaboradores prestadores de serviços?

Métricas e feedbacks recebidos dos clientes (IBM Global e accounts). As métricas atuais são padronizadas através do modelo GDF/LEAN.

9- Na sua visão, depois de quanto tempo o colaborador deve fazer uma reciclagem após treinamento realizado (técnico e relacional)?

Precisamos analisar caso a caso se o ideal é uma reciclagem ou um treinamento novo. Mas entendo que no mínimo todos deveriam atender a 80 horas de treinamento formal por ano.

10- Em sua service line, quais as métricas que são utilizadas para aferir o sucesso do aprendizado em competência relacional? Quais as vantagens e desvantagens dessas métricas?

Possuímos provas de certificação para as competências técnicas. As competências comportamentais são avaliadas nos contatos diários com os colaboradores e através dos feedbacks recebidos dos clientes.

11- A política de gestão da formação de competências, o IDP, é praticada e efetiva em sua service line? Se não, por quê? Quais os limites e sugestões?

Em termos. O IDP (atual CareerSmart, incluso no PBC) é útil para documentar as expectativas e desejos de carreira do colaborador. Os treinamentos na maioria das vezes não podem ser cumpridos por falta de aprovação financeira.

12- Alguns de seus colaboradores participaram de treinamentos em competência relacional (ex: PRDS)? Quanto eles melhoraram em relação à antes do treinamento? Você pode citar uma situação ocorrida que comprova essa melhora?

Sim, alguns participaram. Fica difícil mensurar quanto, mas é perceptível em alguns casos uma melhoria na comunicação e estruturação das argumentações. A evolução é um mix dos treinamentos e da exposição que cada colaborador tem desses ensinamentos no seu dia a dia. Percebo maior evolução justamente nos colaboradores que ocupam posições de liderança (team leaders)

13- É possível utilizar o processo de atendimento como um instrumento de inovação (em geração, captura e retenção de valor) a fim de melhorar e criar novos serviços de offshoring para os clientes e a empresa? Explique como ou cite algum exemplo já ocorrido.

Caso o entendimento de atendimento seja o “delivery” de serviços, acredito que sim. O delivery é o contato mais próximo dos clientes uma vez que é o responsável pela sustentação da base de IT daquele cliente. Diversas inovações surgem desse contato muito mais pelo comprometimento da liderança e de alguns colaboradores em buscar esse valor adicional. Talvez poderíamos ter alguma metodologia ou framework que estruturasse melhor essa busca por inovações.

APÊNDICE I - Entrevista 8

1- Descreva seu histórico profissional e fale sobre sua service line (características e colaboradores).

Engenheiro eletrônico por formação, trabalhei com desenvolvimento de hardware, software e aplicações. Há 12 anos em outsourcing, hoje gerenciando a SL de Transition & Transformation.

2- Na sua visão, a trajetória profissional, a formação educacional e conhecimento técnico do colaborador influenciam no desempenho e na qualidade da prestação de serviços aos clientes? Por quê?

A área de T&T é formada por gerentes de projeto. A formação educacional para esses profissionais exige grande conhecimento das disciplinas de gerência de projeto. Segundo estatística do PMI, 75 % dos projetos terminam em insucesso. O conhecimento nas disciplinas de gerência de projeto aumenta a probabilidade de se atingir esses sucesso.

3- Descreva um treinamento (técnico ou comportamental), realizado por seus colaboradores, em que você notou melhorias em conhecimento ou mudanças comportamentais úteis ao trabalho. Por quê?

Certificação PMI, cursos de gerência de projetos da IBM e o PRDS ajudaram a melhorar a disciplina, a coordenação e a comunicação.

4- Por que em sua service line, um treinamento em competência relacional é importante? Quais as principais competências relacionais que você enxerga nos colaboradores de sua service line, a fim de melhor atenderem aos clientes offshoring?

Sim, é importante. A principal é a comunicação. Seguida por gerência de escopo e gerência de risco.

5- Os treinamentos oferecidos são suficientes, ou outras capacitações “off job” são necessárias para obter um melhor desempenho e qualidade dos colaboradores? Na sua visão, quais outras capacitações são importantes? Explique.

Sim, são. Os conhecimentos de gerência de projeto do PMI, PM IBM e processos IBM são conhecimentos teóricos suficientes. O comportamental é trabalhado on the job com feedbacks.

6- Os clientes de sua service line estão satisfeitos com os serviços prestados por seus colaboradores? Quais as principais reclamações?

Estou coletando essas informações por ser recém-chegado à área.

7- Considerando a dimensão global dos serviços *offshoring*, a questão cultural de cada região influencia no atendimento? Como os colaboradores vêm respondendo a essas dificuldades? Explique. Por sua vez, os processos de formação de competências incorporam esse cenário? Quais ações efetivas?

Por incrível que pareça, temos tido mais sucesso nos serviços offshore que no doméstico. A organização dos projetos offshore é a principal razão para isso.

8- Quais os principais indicadores de qualidade e desempenho dos seus colaboradores prestadores de serviços?

Projeto realizado no prazo, no custo, com exit criteria completo.

9- Na sua visão, depois de quanto tempo o colaborador deve fazer uma reciclagem após treinamento realizado (técnico e relacional)?

Reciclagem é um conceito antigo no meu ver. O aprendizado deve ser contínuo e ininterrupto.

10- Em sua service line, quais as métricas que são utilizadas para aferir o sucesso do aprendizado em competência relacional? Quais as vantagens e desvantagens dessas métricas?

Não consigo responder pois não tenho a definição do que seja “competência relacional”.

11- A política de gestão da formação de competências, o IDP, é praticada e efetiva em sua service line? Se não, por quê? Quais os limites e sugestões?

A parte de definição é feita, no entanto a realização dos cursos depende de aprovação de budget (orçamento).

12- Alguns de seus colaboradores participaram de treinamentos em competência relacional (ex: PRDS)? Quanto eles melhoraram em relação à situação anterior ao treinamento? Você pode citar uma situação ocorrida que comprova essa melhora?

Sim. Um exemplo simples é que depois do PRDS os colaboradores passam a se preparar para ir às reuniões.

13- É possível utilizar o processo de atendimento como um instrumento de inovação (em geração, captura e retenção de valor) a fim de melhorar e criar novos serviços de offshoring para os clientes e a empresa? Explique como ou cite algum exemplo já ocorrido.

Não consigo responder, pois não tenho a definição do que seria “processo de atendimento”.

ANEXO – A empresa IBM

História e IBM no mundo

Conforme informações disponíveis no site institucional da empresa pesquisada (IBM, 2009), no final do século XIX, nos Estados Unidos, o estatístico Herman Hollerith idealizou uma solução para o censo de 1890 construindo máquinas elétricas para a soma e a contagem de dados, que eram facilmente representados em formas de perfurações distribuídas em fita de papel. Tal processo ajudou o país a controlar e acompanhar com precisão o crescimento da população do país.

Em 1886, Herman Hollerith criou a Tabulating Machine Company e prosseguiu com as inovações: ele aprimorou as máquinas elétricas criadas para o censo fazendo com que os dados registrados fossem prescritos não mais em fita de papel e sim em cartões, que viriam a ser posteriormente o elemento básico das máquinas da IBM.

Já em 1911, ocorreu a união entre a Tabulating Machine Company com as empresas International Time Recording Co., fabricante de registradores mecânicos de tempo, e a Computing Scale Co., fabricante de instrumentos de aferição de peso. Surgia assim, a Computing Tabulating Recording Co. – CTR. Inicialmente, a CTR se especializaria na fabricação de máquinas de contabilidade, considerados grandes feitos do desenvolvimento industrial da época (IBM, 2009).

Thomas J. Watson, em 1914, assumiu a presidência da CTR e estabeleceu normas e procedimentos de trabalho inovadores, o que estimulou o interesse dos trabalhadores em ingressar na empresa. Por isso, mesmo com pouco tempo de existência, a CTR contava com aproximadamente 1.400 colaboradores.

A ascensão da empresa aconteceu em 1924; a CTR havia aumentado e diversificado sua experiência, os produtos ganhavam maior qualidade, surgiram novas máquinas e com elas novos escritórios de vendas. No mesmo ano, a CTR mudou seu nome para aquele que ocuparia um lugar de liderança em todo o processo tecnológico; a IBM - International Business Machines (IBM, 2009).

A IBM continuou sua trajetória de sucesso e, em consequência do constante e rápido crescimento, criou em 1949 a IBM World Trade Corporation, uma subsidiária totalmente independente, cujo objetivo era aumentar vendas, serviços e produção fora dos

Estados Unidos. A produção passou a fabricar mainframes, sistemas operacionais e processadores, os quais garantiriam a soberania da IBM por mais alguns anos no mercado de tecnologia.

Porém, ao longo da década de 80, a IBM se viu diante de uma série de dificuldades em função não só de erros cometidos em sua gestão, como também pelos questionamentos sobre os mainframes, e principalmente pelo aparecimento de dezenas de novos concorrentes. O setor de sistemas operacionais e softwares acabaram dominados pela Microsoft, e os processadores ficaram sob a liderança da Intel. Essas duas empresas tornaram-se pilares da direção que a indústria tecnológica tomou em torno da nova realidade que surgiu com a popularidade dos PCs, deixando a IBM estagnada no mercado (IBM, 2009).

A partir de 1993, a IBM, em decorrência de uma série de decisões estratégicas, conseguiu reposicionar-se como uma empresa de serviços (Figura 15) para o mercado de tecnologia da informação e, posteriormente, em 1996, lançou o conceito de e-business para os negócios de seus clientes.

O processo de reposicionamento abrangeu tanto aspectos culturais como de negócios, com o alinhamento de processos e a consolidação de sistemas entre as diferentes áreas geográficas. A IBM começa a focar mais intensamente a área de serviços.

Em 2002, seis anos após o lançamento do conceito de e-business, a IBM em mais um esforço de marketing global, lançou um novo conceito: o e-business on demand - uma evolução necessária do conceito e-business que passou a servir de base para as novas ofertas de produtos e serviços da empresa. Embora não estivesse no mercado sozinha apresentando os benefícios desse novo conceito, a IBM procurou posicionar o termo, de sua própria autoria, na mente dos consumidores e assim ganhou mais força e obteve uma taxa de crescimento maior que a do mercado. Passou então a ser percebida como líder no desenvolvimento e inovação tecnológica e criadora de valor para seus clientes (IBM, 2009).

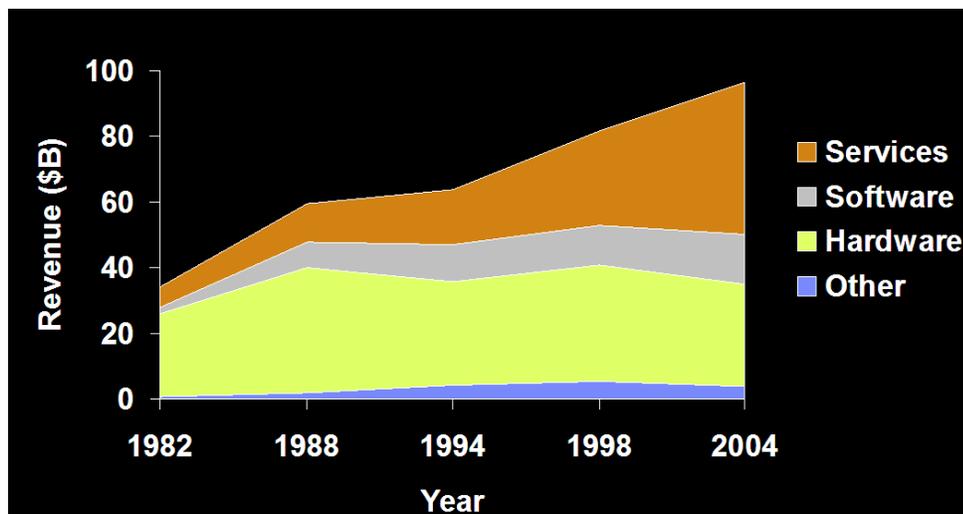


Figura 15: Relação Serviço, Software, Hardware na IBM.

Fonte: IBM Ontolog Forum 12/2005.

História da IBM Brasil

No site institucional da empresa pesquisada, revela-se que a IBM Brasil Indústria, Máquinas e Serviços Ltda. é uma das subsidiárias da IBM World Trade Corporation.

Em 1917, a IBM surgiu no Brasil, ainda funcionando com o nome de Computing Tabulating Recording Company. Nesse mesmo ano, Valentim F. Bouças, representante da CTR, firmou o primeiro contrato para uma prestação de serviços com a Diretoria de Estatística Comercial (IBM, 2010).

Com os excelentes resultados obtidos, o governo brasileiro resolveu contratar a CTR para o censo demográfico de 1920. Nesse mesmo ano, chegaram ao Brasil as primeiras máquinas impressoras.

O ano de 1924 marcou o estabelecimento definitivo da IBM Brasil. Por meio de decreto do então presidente Artur Bernardes e com o nome de International Business Machines Co. of Delaware, a IBM, sempre representada por Valentim Bouças, estendeu suas atividades a diversas e importantes organizações privadas da Indústria e do Comércio (IBM, 2010).

Em 1930, paralelamente ao impulso que a IBM deu ao setor educacional, registrou-se a criação das primeiras filiais nos estados. E foi em 1939 que Thomas Watson inaugurou o prédio da fábrica IBM, em Benfica, no Rio de Janeiro. Essa foi a primeira fábrica IBM na América do Sul. Nos anos seguintes, simultaneamente ao aperfeiçoamento de sua política de pessoal, a IBM do Brasil, denominação adotada em 1960, passou a viver a era dos computadores eletrônicos (IBM, 2010).

Em 1971 foi inaugurada a fábrica em Sumaré, no interior de São Paulo, iniciando-se assim uma nova fase tecnológica. A empresa atinge, em 1974, exportações da ordem de US\$ 54 milhões.

Durante o período de reserva de mercado, quando ficou impedida de fabricar pequenos sistemas no Brasil, a IBM do Brasil ampliou a sua atuação no país, inaugurando o Centro Educacional Residencial da Gávea, no Rio de Janeiro (hoje Centro de Estudos Executivos), e o Centro Científico, em Brasília, o primeiro da América Latina para projetos com as universidades.

Em 1984 a empresa passou a se chamar IBM Brasil. No mesmo ano foi criado, em São Paulo, o Centro de Tecnologia de Software. No ano seguinte instalou-se em Sumaré o Centro de Tecnologia de Hardware (IBM, 2010).

IBM: Estratégia corporativa global

A IBM, uma das maiores empresas de tecnologia da informação do mundo, é líder em soluções completas de TI, que envolvem serviços, consultoria, hardware, software e financiamento. Presente em mais de 170 países, ela opera no modelo de empresa globalmente integrada e emprega quase 400 mil pessoas em todo o mundo (IBM, 2010).

Ao longo dos últimos cinco anos, a IBM transformou completamente seu modelo de negócio. Desfez-se de várias atividades que já tinham se transformado em commodities, como o segmento de PCs (vendido para a LENOVO em 2005) e o de impressoras (vendido para a Ricoh em 2007), e ampliou os investimentos em áreas-chave de alto valor, como consultoria, informação on demand e serviços.

(US\$ milhões, exceto valores por ação)		
Para o exercício findo em 31 de dezembro:	2009	2008
Receita	\$95.758,00	\$103.630,00
O lucro líquido	\$13,43	\$12,33
Lucro por ação ordinária:		
Partindo do princípio de diluição	\$10,01	\$8,89
Básico	\$10,12	\$9,02
O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	\$20,77	\$18,81
As despesas de capital	\$3.747,00	\$4.536,00
De recompra de ações	\$7.429,00	\$10.578,00
Dividendos pagos em ações ordinárias	\$2.860,00	\$2.585,00
Por ação das ações ordinárias	\$2,15	\$1,90

Em 31 de dezembro:	2009	2008
Valores em dinheiro, equivalentes de caixa e comercial	\$13.973,00	\$12.907,00
Os valores totais	\$109.022,00	\$109.524,00
O capital de giro	\$12.933,00	\$6.568,00
A dívida total	\$26.099,00	\$33.926,00
Total do capital próprio	\$22.755,00	\$13.584,00

Ações ordinárias em circulação (em milhões)	1305	1339
A capitalização bolsista	170869 dólares	112698 dólares
Banco de preço por ação ordinária	\$130,90	\$84,16

Número de empregados na IBM / subsidiárias	399.409	398.455
--	---------	---------

Figura 16: Relatório anual IBM 2009.

Fonte: IBM, 2010.

A IBM vive um novo momento em sua história e inicia uma nova era no modo como opera seus negócios. Em 2008, a empresa começou a levar ao mundo sua visão de um planeta mais inteligente (“*smarter planet*”), pois acredita que o fenômeno da globalização, que tem aproximado e conectado pessoas, empresas e objetos de forma nunca vista antes, alinhado à tecnologia cada vez mais acessível a todos, representa um imenso potencial para usar a tecnologia para criar um planeta mais saudável e sustentável, com menos desperdício e, sobretudo, mais inteligente. A globalização permitiu a conexão de todos, econômica, técnica e socialmente. (IBM, 2010).

Vale citar neste tópico os valores exclusivos tão utilizados e implementados pela IBM em seus clientes no que se refere a serviços: trata-se do SOA, ou Service Oriented Architecture, que não é uma tecnologia, mas um estilo arquitetural que promove um melhor alinhamento entre tecnologia e negócio, capaz de integrar e agrupar virtualmente “blocos de serviços” em qualquer configuração para criar capacidades completamente

novas, na velocidade exigida pelo mercado. Seu maior diferencial, numa comparação com as demais tecnologias distribuídas, está na possibilidade de reuso de serviços de forma corporativa, otimizando a governança dos negócios. O SOA é um método preferencial de fornecimento de agilidade sustentável. As empresas precisam da habilidade de responder de maneira rápida e eficiente às mudanças, oportunidades e ameaças, para competir efetivamente no mercado. Para cumprir o objetivo de um planeta mais inteligente, a IBM criou o conceito de Smart SOA que beneficia as áreas de negócios e de TI ao estender o valor do negócio na implementação, desde projetos básicos até avançados. A Smart SOA requer simplicidade e robustez em cada um dos projetos, eliminando a complexidade desnecessária enquanto constrói uma fundação sólida para o crescimento futuro (IBM, 2010).

Nos últimos três anos, a IBM Brasil mais do que dobrou de tamanho, tanto em número de colaboradores como em faturamento. Durante esse período, 8 mil pessoas foram contratadas e, hoje, a IBM Brasil conta com 20 mil colaboradores e metade dessa força de trabalho se dedica ao segmento de serviços.

O Brasil possui um dos quatro centros de prestação mundial de serviços da IBM. Por meio do “Global Delivery Model”, modelo integrado de prestação de serviços, garante custos competitivos, excelência e padronização de processos, a fim de atender a clientes de qualquer lugar do mundo.

Os serviços de outsourcing ganham destaque na IBM, pois, “com promessas de grandes reduções de custo e parcerias estratégicas, provedores de serviços terceirizados de TI têm convencido muitos executivos a substituírem funções realizadas internamente” (SAAD, 2006, p. 41).

Além da expansão em sua estrutura interna, a maneira como a IBM Brasil se relaciona e atende os clientes também vem sendo remodelada ao longo desses anos. Hoje a IBM entende que a eficiência energética é um dos principais desafios das empresas, independentemente do seu tamanho ou indústria. Por isso, investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento de produtos e soluções mais “verdes”.

Há 17 anos consecutivos a IBM é eleita a empresa com maior número de patentes registradas. A tecnologia IBM está presente nos principais supercomputadores do mundo e também em milhões de casas em alguns dos mais potentes e modernos videogames da atualidade, equipados com chips da IBM.

Visando manter a excelência no atendimento customizado a cada cliente, a IBM vem expandindo seus investimentos no conhecimento por indústria, consolidando-se como a única empresa no mundo capaz de fornecer soluções de TI completas para cada indústria (IBM, 2010).

Esse mesmo compromisso que a IBM tem mantido com os clientes ao longo dos anos é estendido também à sociedade. A IBM conduz os seus processos de negócios, desenvolve projetos e realiza parcerias com a finalidade de colocar a tecnologia a serviço da sociedade, pois acredita que a excelência tecnológica está associada ao bem-estar social.

A IBM Brasil quadruplicou o número de colaboradores nos últimos cinco anos, sempre mantendo a diversidade como uma preocupação constante e um exemplo de como os valores da companhia são aplicados na prática.

O grande ponto a destacar da IBM mundial é a sua diversidade e valores: cabe ressaltar sua preocupação não só de manter dentro da empresa uma força de trabalho que reúna os melhores talentos do mercado, como de assegurar os direitos e o crescimento de todos os seus profissionais. A diversidade é uma preocupação constante da empresa e um exemplo de como os valores da companhia são aplicados na prática.

Os valores da IBM são:

- a) dedicação ao sucesso de cada cliente;
- b) inovação que faz a diferença;
- c) confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos.

A história da IBM pode ser entendida como o princípio da inovação, com destaque para o pioneirismo da área de Tecnologia da Informação, posicionando-se no mercado como uma empresa que inova e revoluciona a maneira com que as organizações e povos operam e prosperam.

A inovação que faz a diferença

A trajetória de inovação da empresa tem sido reconhecida internacionalmente ao longo de sua história. Além de cinco prêmios Nobel, os pesquisadores da IBM já

receberam diversos reconhecimentos e medalhas importantes na área tecnológica e científica. Anualmente a IBM investe cerca US\$ 6 bilhões em Pesquisa e Desenvolvimento e conta com mais de 3 mil pesquisadores espalhados em oito laboratórios em todo o mundo. A estratégia da IBM em inovação não se faz somente nas invenções tecnológicas que a empresa tem lançado no mercado, mas principalmente na sua preocupação em ser o principal parceiro de seus clientes para ajudá-los a se reinventarem e a inovarem em seus negócios (IBM, 2010).

Cabe citar que a IBM predomina um ambiente que impulsiona inovações, com uma infraestrutura adequada (tecnologias e processos) e aconselhamentos de como inovar. É uma empresa que atua no mercado tradicional de TI, obtendo receitas imensas com serviços, venda de hardware e licenciamento de software, mas que consegue, apesar de seu imenso tamanho (aproximadamente 400 mil funcionários no mundo todo), agir com rapidez e se colocar como forte player em novos segmentos. Segundo declaração de Cezar Taurion, gerente de novas tecnologias, disponível no site institucional da IBM (2009):

A IBM acredita na importância decisiva do capital intelectual para o futuro de seu negócio. Fazer uso da tecnologia para alavancar esse capital, promovendo a inovação aberta (colaboração entre pessoas) como vantagem competitiva e estratégica é seu objetivo.

Para Savio (2008), a inovação para a IBM é estratégica e colaborativa, requer aprendizagem constante e é uma questão de cultura organizacional que necessita ser fomentada e desenvolvida. Para elucidar o que vem a ser a inovação colaborativa, citamos o “Innovation Jam” - evento liderado pelo CEO Sam Palmisano, através de link direcionado a um website que a própria IBM desenvolveu, com o objetivo de compartilhar informações e ideias entre colaboradores IBM e principalmente não colaboradores IBM, a fim de buscar inovações para qualquer atividade. Nesse evento, os próprios participantes refinam e reconhecem as ideias, estimulando e disseminando o conhecimento tácito individual. Entre as milhares de ideias sugeridas, as melhores são selecionadas e implementadas na organização.

Com o propósito de facilitar a busca por inovação, a IBM inaugurou em 2008 um laboratório de pesquisa em Xangai, seu segundo na China, para focar áreas como serviços on-line e cloud computing. A companhia já operava um centro de pesquisa em Pequim havia mais de uma década, empregando mais de 200 pesquisadores. Existe um esforço da IBM em criar um centro de pesquisa no Brasil na área de ciência em serviços