

**MBKM – PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL**

CRIE – COPPE/UFRJ

- 1. Projeto de Fim de Curso**
- 2. Orientador: Marcos Cavalcanti**

**ANA BONAN
JULIO DEL RIO
REGINA MAMEDE**

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA METATRON

Rio de Janeiro

I. NOVEMBRO DE 2001

Agradecemos aos gestores da Metatron:

Aline Swalf,

Alexandre Leite,

Luiz Steinberg e

Pedro Figueiredo

pela parceria neste projeto.

Sumário

	Pág.
3. Introdução	2
4. Justificativa e Relevância	4
5. Objetivos e Benefícios	5
6. Metodologia	6
7. Desenvolvimento da Metodologia	9
5.1. Perfil da Empresa	9
5.2. Principais Processos de Negócios	12
5.3. Identificação do Processos a ser mapeado	15
5.4. Identificação do Capital Estrutural/Pessoas-Chave	18
5.5. Identificação das Competências Necessárias	19
5.6. Mapeamento das Competências e Gaps	23
5.7. Recomendações para Plano de Ação	33
6. Conclusão	35
7. Referências Bibliográficas	37
8. Anexos	38

1. Introdução

A natureza da atividade econômica e o ambiente de negócios estão mudando e, em decorrência disso, a competitividade e a sobrevivência das empresas, principalmente as de base tecnológica, dependem cada vez mais da forma como gerem seu capital intelectual do que como administram seus capitais físico e financeiro. Segundo Stewart (1998, p. 13) o capital intelectual “constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza”. Vemos, portanto, que o conhecimento é um fator determinante para a manutenção e o crescimento das vantagens competitivas das organizações da nova economia.

Para que compreendamos melhor o contexto empresarial atual, é importante que identifiquemos as diferenças entre a Economia Industrial, que teve como ícone e iniciador Henry Ford, e a Economia do Conhecimento, iniciada ao apagar das luzes do século XX.

A Economia Industrial era baseada em três fatores de produção: terra, capital e trabalho. A nova era, a do Conhecimento, é baseada em quatro fatores de produção: terra, capital, trabalho e conhecimento. Observa-se que, hoje em dia, o que agrega valor ao capital, ao trabalho e à terra é o conhecimento. Se antes, na economia industrial, o fator de produção de sucesso era a combinação entre capital e trabalho, hoje, o sucesso decorre do conhecimento aliado ao capital (Cavalcanti, Gomes e Pereira, 2001).

Ainda segundo Cavalcanti et al (op cit), as indústrias do início do século XX estavam calcadas na detenção do capital que mantinha os trabalhadores sob seu domínio. Esses eram os fatores que levavam um homem e uma empresa à riqueza e ao sucesso. A Economia Industrial fragmentava o processo produtivo em partes distintas entre si. Deste modo, o trabalhador era um especialista que só entendia daquilo que sua função ou tarefa exigia. Ao gerente cabia a especialidade de pensar e, ao trabalhador, executar. A produção, por sua vez, era em larga escala; os produtos resultantes da linha de produção não eram diferenciados entre si. O mercado era pouco exigente e estava em franca expansão. A noção e

controle do tempo também eram diferentes do que temos hoje: o trabalhador podia planejar sua carreira; o homem de negócios podia planejar até resultados. A vida, em geral, era previsível. As decisões eram tomadas sem tanta pressão, até mesmo porque não havia uma tecnologia para disponibilizar e catalisar os processos e a comunicação.

Neste início de século, estamos presenciando o crescimento da Economia do Conhecimento. As diferenças são grandes. Ao contrário do automóvel Ford T preto, modelo único para todos os consumidores, os produtos são desenvolvidos de acordo com as necessidades dos clientes. O mercado encontra-se mais exigente devido à grande oferta de produtos e preços. A produção é mais flexível, dando uma série de opções ao consumidor. Atualmente, nas organizações, o trabalhador, ou o colaborador, como a nova denominação politicamente correta exige, deve ter uma visão macro dos processos da organização em que atua e do impacto de seu trabalho nesses processos, assim como deve ser capaz de ser flexível o bastante para trabalhar em equipes e cooperar com colegas de trabalho, inovando e criando novas possibilidades. Outra modificação refere-se à vivência do tempo, modificada drasticamente porque o tempo é o aqui-e-agora. Informações podem ser disseminadas em tempo real, e faz-se necessário tomar decisões rápidas, antes que algum concorrente o faça. O tempo para planejar é cada vez mais curto (Cavalcanti et al, 2001).

Por outro lado, Nadler & Tushman (2000), em sua análise do cenário atual das organizações, identificaram dois movimentos que ocorreram paralelamente no final dos anos 80 e que transformaram os negócios. O primeiro foi a abertura de mercados, a disponibilização do capital, a concorrência global e a desregulamentação de setores diversos. O segundo momento foi marcado pela inauguração da era da informação, que desbancou a primazia das manufaturas e *commodities*, valorizando o conhecimento dos trabalhadores mais instruídos e com maior mobilidade. A ênfase dessa era está nos serviços, no relacionamento com os clientes e na assistência e na distribuição, já que o mundo é o limite na globalização.

David A. Klein (1998) afirma que, com esse deslocamento de ênfase, veio um reconhecimento explícito por parte de um crescente número de organizações de que seu capital intelectual é uma fonte essencial de vantagem competitiva que deve ser gerida de forma mais sistemática.

Para Pierre Lévy (1995) é sobre o conhecimento, hoje, que repousam a riqueza das nações e a força das empresas. É por suas competências que os indivíduos adquirem um reconhecimento social, um emprego, uma cidadania real. E conclui que deveríamos dirigir nosso esforço para as trocas e partilha dos conhecimentos, visando a própria base da riqueza e da cidadania do mundo contemporâneo: saberes, habilidades e competências.

Assim, verificamos que passa a ser uma necessidade imperativa das organizações o trabalho de identificação, captação, alocação, desenvolvimento e retenção de todos aqueles que representam o seu capital Intelectual. Essas funções organizacionais poderiam ser melhor exercidas e viabilizadas ao nível das organizações, caso essas pudessem dispor de metodologia desenvolvida e testada, de forma efetivamente voltada para o gerenciamento e maximização das competências existentes.

2. Justificativa e Relevância

Neste novo cenário, os gestores das organizações têm diante de si o desafio de desenvolver estratégias e iniciativas para resgatar o conhecimento adquirido ao longo do tempo. Sua função principal é a de atuarem como facilitadores do compartilhamento de novas idéias, conhecimentos e experiências dentro da organização, alavancando suas melhores práticas e gerindo seu capital intelectual.

A grande questão é saber como identificar, mapear e disseminar o conhecimento gerado dentro da empresa, promovendo a transformação de material intelectual bruto gerado pelos funcionários e colaboradores em capital intelectual. Se o capital intelectual não for bem gerido, pode acabar se perdendo na memória das pessoas, em relatórios, memorandos, publicações e bases de dados.

David A. Klein (op cit), em seus estudos sobre os Elementos e Desafios da Gestão do Capital Intelectual, nos diz que para gerenciar seu capital intelectual de forma mais sistêmica, a empresa deverá elaborar uma pauta para se transformar de uma organização que simplesmente compreende indivíduos detentores de conhecimento numa organização focalizada em

conhecimento que cuida da criação e compartilhamento de conhecimento em e através de funções internas de negócios e que orchestra o fluxo de *know-how* de e para empresas externas. A trama de tal pauta compreende muitos fios – pessoas, incentivos, tecnologia, processos e outros elementos – que precisam ser tecidos cuidadosamente de forma compatível com as estratégias, cultura, capacidades e os recursos da empresa. Embora o programa de cada empresa possua suas singularidades, um conjunto comum de temas, questões e desafios se integram aos objetivos e a implementação de tais programas.

Tendo em vista todo o contexto empresarial e econômico e as novas abordagens gerenciais, acreditamos que nosso projeto será uma oportunidade para colocarmos em prática o conteúdo aprendido durante a Pós Graduação Lato Sensu em Gestão do Conhecimento & Inteligência Empresarial (CRIE – COOPPEE/UFRJ, 2000/2001), além de colaborar para o desenvolvimento de uma empresa nova e de grande potencial.

3. Objetivos e Benefícios

Atentos aos fatores citados no item anterior, propomos o desenvolvimento de um Projeto de Mapeamento de Competências na empresa Metatron - uma empresa de consultoria e desenvolvimento de sistemas - que tem como premissa a valorização e a melhoria de seus processos de trabalho – que possibilitará a identificação das competências (habilidades gerenciais/comportamentais e conhecimentos técnicos) básicas e que apoiem seus processos e que garantam o seu crescimento e a sua competitividade no mercado.

O desenvolvimento do nosso Projeto de Mapeamento de Competências tem como objetivo responder às seguintes questões: Que competências a Metatron identifica como ideais para a excelência de seus produtos e serviços? A empresa atualmente possui essas competências? Que competências, atualmente, as equipes disponibilizam para a Metatron? Caso não as possua, como a organização poderá desenvolvê-las ou adquiri-las?

Entendemos que, inserida na Sociedade do Conhecimento, também na Metatron o Capital Intelectual é o grande diferencial competitivo. Portanto,

são inúmeros os benefícios do desenvolvimento e da implementação de um Projeto de Mapeamento de Competências tanto para a empresa, quanto para os profissionais envolvidos.

A seguir destacamos alguns deles:

- ⇒ Melhor entendimento das habilidades e conhecimentos envolvidos em cada processo e sub-processos de trabalho da empresa;
- ⇒ Alinhamento das competências da Metatron com seus objetivos de negócio;
- ⇒ Possibilidade de conhecimento das potencialidades individuais e das equipes de trabalho;
- ⇒ Compartilhamento de conhecimento entre os profissionais;
- ⇒ Valorização dos profissionais;
- ⇒ Identificação das reais necessidades e otimização de investimentos em treinamento e desenvolvimento;
- ⇒ Identificação dos *gaps* de competências internas;
- ⇒ Captação e retenção de talentos.

4. Metodologia

O presente projeto de Mapeamento de Competências da Metatron foi desenvolvido em seis semanas e contou com a participação de Diretores e Sócios, da Gestora de Recursos Humanos da empresa e 10 colaboradores da empresa. Durante o trabalho, visitamos algumas organizações que já aplicam ou desenvolvem metodologias nessa área, como a Xerox, AGA e Fábrica Carioca de Catalizadores (FCC). Tais visitas foram enriquecedoras para nós porque trocamos idéias com os gestores dos projetos de mapeamento de competências e/ou planos de desenvolvimento nessas empresas, além de avaliarmos os fatores críticos de sucesso e pensarmos em novas propostas de metodologia.

Nosso projeto consistiu em oito etapas, brevemente descritas a seguir: :

- Análise da Empresa e do Ambiente de Negócios: tendo como referência o Modelo das 5 Forças de Porter (Porter, 1995), da análise SWOT e da Matriz BCG, acreditamos que a realização do levantamento do perfil da

empresa é importante para o diagnóstico da situação atual da organização em relação ao ambiente na qual está inserida. Alguns elementos, no entanto, não puderam ser identificados nesta etapa do projeto pelo fato de, além de dispormos de um tempo hábil limitado, a Metatron, por ser uma empresa relativamente jovem, ainda não definiu claramente todos os itens contidos no formulário “Análise da Empresa e do Ambiente de Negócios” (Anexo A).

- Mapeamento dos Principais Processos de Negócio e seus Relacionamentos Internos e Externos: tendo em vista o perfil da empresa levantado na primeira etapa, realizamos o mapeamento dos principais processos da Metatron e as relações entre eles, incluindo os relacionamentos com fornecedores e clientes. O mapa de relacionamentos nos dá uma visão geral e sistêmica da organização, mostrando as interfaces funcionais entre seus diversos processos (Business Maps 1.0 e Rummler e Brache, 2000).
- Identificação do processo a ser mapeado: após a elaboração do mapa de relacionamentos, identificamos um processo-chave da Metatron. Apesar da empresa não ter claramente definidos os objetivos estratégicos de seus processos, seguimos a definição de Kaplan e Murdock: “um processo-chave focaliza uma ou mais metas estratégicas que determinam o êxito competitivo”. Como a Metatron é uma empresa que desenvolve produtos e presta serviços na área de informática, optamos por mapear as competências envolvidas no Processo de Desenvolvimento de Projetos. Feita a identificação, levantamos os subprocessos do Processo de Desenvolvimento de Projetos e suas respectivas atividades, incluindo o grau de codificação e decodificação das mesmas (Anexo B).
- Identificação das pessoas-chave relacionadas ao processo mapeado: nesta etapa, identificamos, através de um formulário (Anexo C), as pessoas-chave relacionadas ao processo de Desenvolvimento de Projetos, pois são elas que detêm o capital intelectual necessário à realização deste processo.

- Identificação dos Capitais Intelectual, Estrutural e de Relacionamento Necessários ao Processo: junto aos Gestores e Coordenadores de Desenvolvimento de Projetos da Metatron, e com o auxílio de formulários especialmente elaborados para a tarefa (Anexos D e E), fizemos um levantamento das habilidades gerenciais/comportamentais e conhecimentos técnicos, ideais para a realização do Processo de Desenvolvimento de Projetos, e seus sub-processos, sem nos determos no quê, efetivamente, a empresa possui.
- Mapeamento das Competências do Processo: através de entrevistas realizadas com colaboradores da Metatron que participam do Processo de Desenvolvimento de Projetos, foco deste projeto, e de questionários respondidos através de e-mail, mapeamos as reais competências que a Metatron dispõe hoje, a partir das competências que os Gestores e Coordenadores definiram como ideais para a realização do Processo de Desenvolvimento de Projetos na Metatron. As entrevistas duraram cerca de trinta minutos cada uma, nas quais foram utilizados os mesmos formulários para a identificação das competências necessárias ao processo (anexos D e E).
- Identificação dos Gaps de Competências: após identificadas as competências ideais definidas e desejadas pelos Gestores da Metatron e pelos Coordenadores do Processo de Desenvolvimento de Projetos, e as competências mapeadas através das entrevistas realizadas e dos questionários respondidos por e-mail, analisamos os resultados e, comparando-os, verificamos os gaps de competências existentes entre eles.
- Recomendações de Planos de Ação: finalmente, sugerimos nossas recomendações para a redução ou eliminação dos *gaps* de competências identificados para a otimização do processo de Desenvolvimento de Projetos da Metatron.

5. Desenvolvimento da Metodologia

5.1. Perfil da Empresa

Fundada no Rio de Janeiro em 1997 e atuando também nos Estados de MG, SP e ES, a Metatron Designers Ltda. é uma empresa de serviços, que presta consultoria e desenvolve sistemas para diversas organizações, tendo clientes em várias áreas, como, por exemplo, Telecom e Petróleo. A Metatron é parceira de tecnologia da Microsoft e faz parte do grupo *Integradora de Redes Lan Designers*, empresa com foco em integração de sistemas, que conta também com a Nextera. Atualmente, a empresa conta com --- colaboradores, sendo alguns temporários e atuando diretamente nas instalações dos clientes.

A Metatron é especializada no desenvolvimento de soluções que otimizam a capacidade produtiva de seus clientes, gerando mais competitividade e agilidade ao negócio. A empresa tem como Visão "*ser reconhecida como uma empresa de tecnologia, focada em pessoas que entendem as necessidades dos clientes, que geram soluções adequadas, atendendo solicitações de qualidade, prazo e custo*", e, como Missão, "*prover soluções em tecnologia de informação, com qualidade e bom atendimento*". Seus gestores acreditam que os fatores que determinam a qualidade dos produtos vendidos e serviços prestados aos clientes são os processos e estruturação da empresa, o skill e a qualidade dos profissionais envolvidos no serviço e a motivação e engajamento no trabalho desenvolvido.

A Metatron vêm obtendo sucesso no mercado interno, com faturamento bruto entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões no último ano. Tal sucesso deve-se, segundo seus gestores, aos processos de desenvolvimento de projetos e à qualidade dos profissionais envolvidos no serviço.

Seguindo o Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter (Porter, 1995), traçamos a análise do ambiente no qual a Metatron está inserida e o poder de força que ele tem sobre a empresa:

Consumidores: A Metatron tem como clientes internos as empresas Lan Designers e Nextera, que são empresas do grupo, e, como clientes

externos, a ATL, Telemar, Intelig, Amex e Repsol, entre outras. Os consumidores potenciais são os departamentos internos de clientes, que procuram soluções para seus clientes externos. Assim, a Metatron atende apenas o mercado interno e pretende continuar assim. A empresa não depende de cliente algum, embora, por curtos períodos, isto possa acontecer devido a projetos especiais.

Fornecedores: Com relação aos fornecedores de capital humano, a empresa conta fortemente com fornecedores de profissionais especializados (Smart Solutions), assim como profissionais indicados por seus colaboradores. Existem outros fornecedores que são sondados eventualmente. No entanto, a empresa não tem forte dependência em relação a nenhum deles para realizar suas atividades. No que tange aos insumos tecnológicos, a Metatron tem como fornecedor a Microsoft. O fornecedor de infraestrutura e suporte técnico é a Lan Designers. A empresa depende fortemente deste fornecedor, principalmente no que tange ao suporte técnico. No entanto, seria possível trocar este fornecedor sem grande impacto na prestação de serviços, desde que feita de forma programada. O grande impacto seria nos custos pois já que este fornecedor pertence ao grupo de empresas, seus preços são menores que os praticados no mercado.

Concorrentes: o ramo em que a empresa atua é de intensa concorrência e pode-se identificar alguns concorrentes, entre muitos, que são, por exemplo: BRQ, SI e Systemplan. A empresa costuma monitorar seus concorrentes através de Inteligência Competitiva para verificar quais serão seus próximos passos no mercado, mas este não é um processo forte dentro da organização.

Novos Entrantes: O mercado em que a empresa atua se encontra está em franca expansão, o que dificulta a identificação de novos entrantes e de barreiras de entrada ao negócio. Micro e pequenas empresas são novos entrantes difíceis de serem monitorados. São os diferenciais da empresa - que são a agilidade e a qualidade no atendimento, a qualidade da mão de obra e o esforço permanente na manutenção do clientes – as barreiras de entrada.

Produtos Substitutos: os serviços são, em sua maioria, executor segundo especificações do cliente, o que torna o resultado uma solução

taylor made. O que pode ocorrer é o surgimento de uma solução genérica pronta que atenda às especificações comuns a vários clientes, inviabilizando a solução *taylor made*. Outro substituto seria o desenvolvimento de soluções *in house*, sem a terceirização de serviços.

A partir da metodologia SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), temos, segundo os gestores da Metatron:

Forças: a Metatron está num mercado amplo, com muitas possibilidades de posicionamento e em constante mudança. Além disso, as empresas tem tradição em terceirizarem serviços de informática.

Fraquezas: Além da baixa barreira de entrada, uma fraqueza é a rotatividade de pessoal e conseqüente perda de investimento em treinamento e do conhecimento acumulado pelo profissional, o que, na maioria das vezes, gera a necessidade de novos e constantes re-investimentos em treinamento.

Oportunidades: como a indústria de tecnologia está em permanente evolução, sempre há novos processos e meios mais eficientes de atender as solicitações de clientes. Dominando estas novas tecnologias, oportunidades surgem quando se identifica como ela pode realmente agregar valor aos seus clientes.

Ameaças: Baixas barreiras de entrada e homogeneização de skills fazem com que alguns serviços se tornem *commodities*, onde a qualidade dos mesmos é menos importante que o preço cobrado por ele.

Principais Produtos e Serviços desenvolvidos pela Metatron:

- o INTRADESK , software baseado em tecnologia Web e que permite uma equipe de suporte atender vários usuários interligados em uma Intranet, em ambientes corporativos.

- o SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE ORÇAMENTOS, desenvolvidos com a finalidade de controlar, de forma centralizada, os orçamentos e compromissos de unidades descentralizadas operacionalmente.

- o BUSINESS INTELLIGENCE, inseridas no contexto da Gestão do Conhecimento e possibilitando a integração de diferentes informações de diferentes fontes através da unificação do acesso em um único ambiente, com a funcionalidade de uma página da WEB.
- o SOLUÇÕES CRM, envolvendo processos e sistemas que auxiliam a identificar clientes e seus respectivos perfis, gerando atendimento mais ágil e personalizado.
- o SOLUÇÕES INTERNET, atuando desde a criação da identidade visual até todos aspectos relacionados à programação.

5.2. Principais Processos de Negócio e seus Relacionamentos

Esta etapa foi feita com a colaboração dos Gestores da empresa, visto que a Metatron ainda não tem seus processos mapeados explicitamente, em forma de documentos atualizados.

Após termos traçado o Perfil da Metatron, através do questionário contido no Anexo A, partimos para a próxima etapa: a identificação das cinco principais áreas de negócio da empresa (Talentos Humanos, Desenvolvimento de Projetos, Administração, Comercial/Propostas e Suporte/Infra-Estrutura de Rede), os relacionamentos entre elas (relacionamentos internos) e os relacionamentos dessas áreas com seus fornecedores e clientes (relacionamentos externos). Através deste mapeamento, identificamos também parte do Capital Relacional presente na Metatron (vide Perfil da Empresa, que, de forma indireta, identifica os relacionamentos com fornecedores, clientes e parceiros).

Assim podemos descrever, de forma genérica, os relacionamentos entre as áreas da Metatron:

O Desenvolvimento de Projetos da Metatron, ao iniciar um novo projeto, solicita recursos humanos ao Talentos Humanos. Por sua vez,

Talentos Humanos consulta seu banco de dados ou aciona fornecedores externos como a Smart Solution, cooperativas de profissionais de informática e sites de RH que lhe auxiliam no recrutamento desses recursos. Paralelamente, Talentos Humanos se responsabiliza pela avaliação de desempenho desses profissionais/colaboradores, pela pesquisa de clima interno, solicita cursos, cuida da comunicação interna e do plano de cargos e salários.

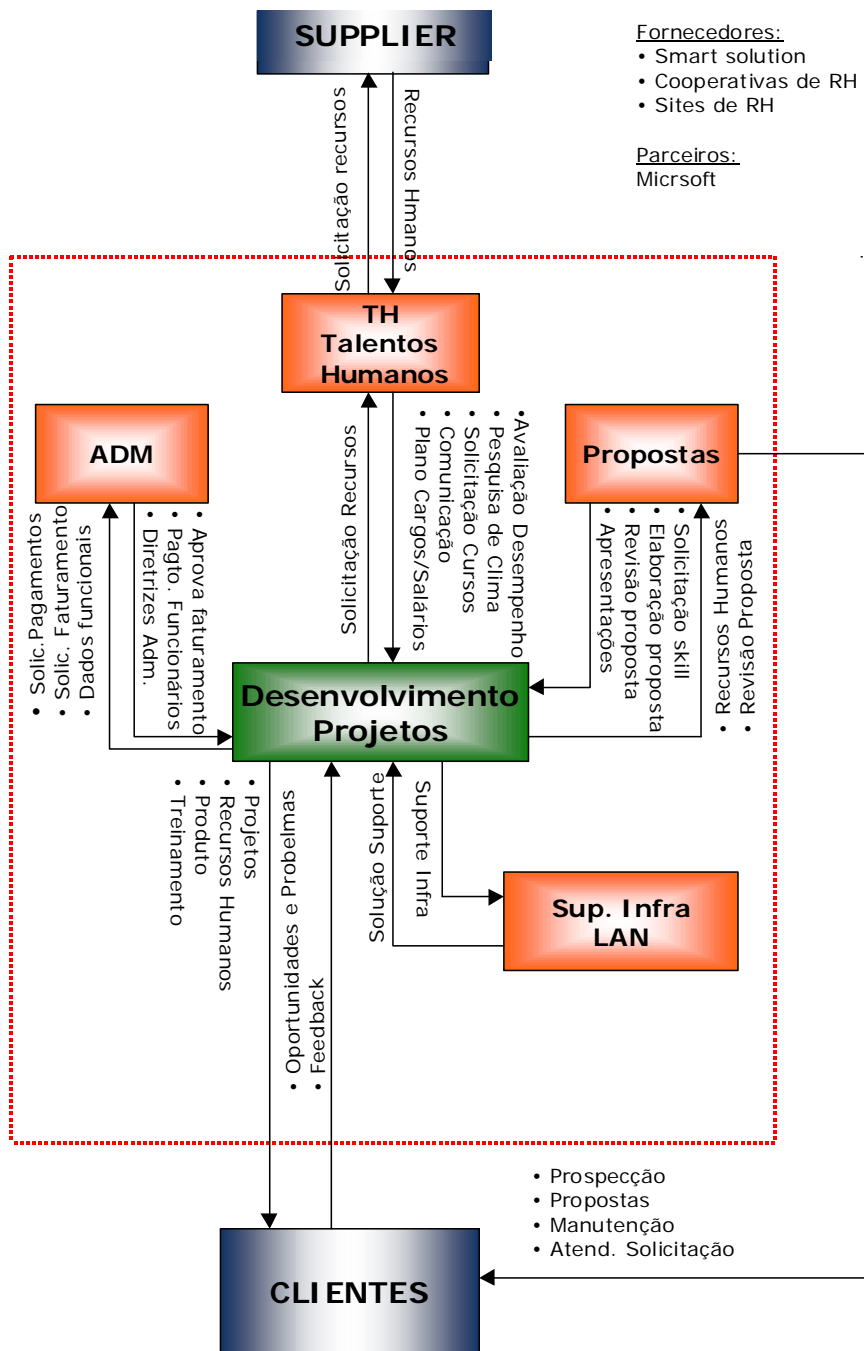
A área Comercial/Desenvolvimento de Propostas realiza prospecções nos clientes potenciais, atende as solicitações de clientes e elabora propostas. Para tal, solicita recursos humanos (pessoal qualificado) a área de Desenvolvimento de Projetos para auxiliar na elaboração de propostas comerciais, revisa as propostas e realiza apresentações comerciais. Se responsabiliza, ainda, pela manutenção do relacionamento com os clientes.

A área Administrativa é responsável pelas diretrizes administrativas, pelo pagamento de funcionários/colaboradores e pela aprovação de crédito e faturamento. Atende a solicitações de pagamentos diversos, solicitações de faturamento e fornece dados funcionais.

Para desenvolver projetos, o Desenvolvimento de Projetos solicita suporte ao Suporte e Infra-estrutura de Redes.

Como parte dos produtos desenvolvidos para atender as oportunidades identificadas nos clientes, de forma a solucionar seus problemas, a área Desenvolvimento de Projetos desenvolve o produto/solução, aloca recursos humanos nos clientes e realiza o treinamento dos usuários, recebendo o feedback desses clientes e implementando as mudanças e melhorias necessárias ao aperfeiçoamento da solução.

Seguimos a abordagem de Rummler e Brache (2000) para desenharmos o mapa da página seguinte:



5.3. Identificação do Processo a ser Mapeado

Uma vez identificados e mapeados os principais Processos de Negócio da Metatron, decidimos, juntamente com a direção da empresa, focarmos o nosso projeto de Mapeamento de Competências no mais crítico e importante desses processos: o Desenvolvimento de Projetos, já que os Gestores da Metatron identificam este processo como um diferencial em relação aos concorrentes.

Quanto ao objetivo estratégico do Processo de Desenvolvimento, os gestores não o tinham claramente explicitado. Assim, fizemos uma inferência, aceita pelos gestores, do que esse processo significa para a organização como um todo: “Conquistar mercado, através do Desenvolvimento e implantação de soluções em tecnologia de informação, com rapidez, qualidade e totalmente adequadas às necessidades dos clientes”. O Processo de Desenvolvimento conta com os seguintes sub-processos:

Para realizar os procedimentos iniciais necessários ao Desenvolvimento de Projetos existe o sub-processo ***Kick-off***, responsável pela formalização da proposta comercial no sistema e confirmação do registro financeiro.

Uma vez formalizada a proposta pelo Kick-off, o sub-processo de **Levantamento** é responsável pelo levantamento e conformação das necessidades do cliente, tendo como output final o mapeamento da solução a ser desenvolvida.

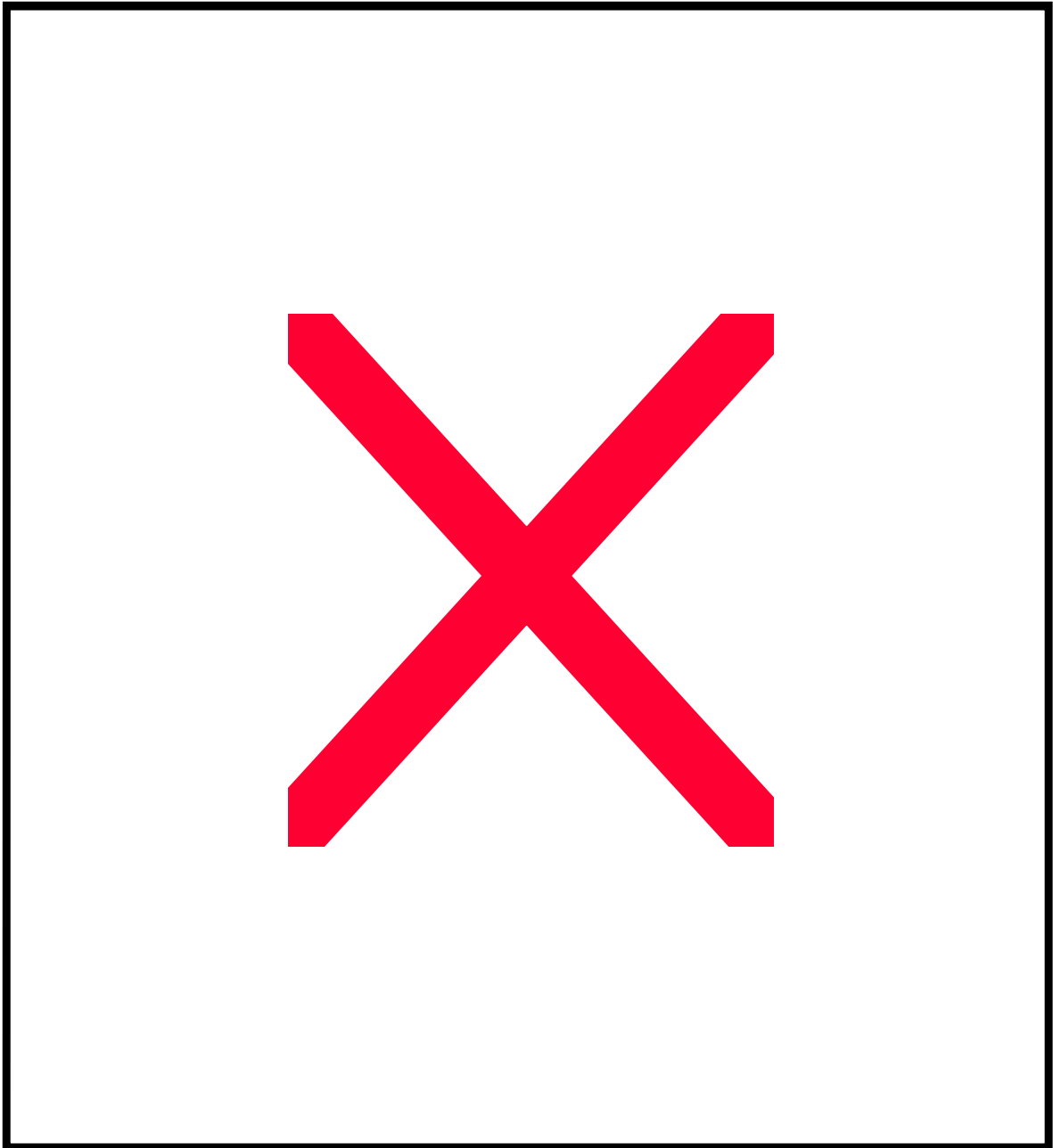
De posse da solução mapeada pelo Levantamento, o sub-processo de **Análise** faz a modelagem de dados, mapeia o fluxo físico do sistema e define a identidade visual do projeto, tendo como output final o projeto e a solução estruturados.

Com a solução e o projeto já estruturados, o sub-processo de **Implementação** será responsável pelo desenvolvimento da solução.

Uma vez desenvolvida a solução, o próximo passo é a realização dos testes, principal atividade do sub-processo de **Testes**.

Após a testagem da solução, o sub-processo de **Implantação** cuidará do plano de implantação da solução e conclusão do Projeto.

Uma vez a solução implantada, é natural que o cliente, como parte do feedback, solicite melhorias e mudanças. Esse é o output do sub-processo de **Mudanças/Acompanhamento**.



Necessário se fez, então, mapearmos mais detalhadamente este processo, identificando não só seus sub-processos, como também suas respectivas atividades (Tabela 1). No entanto, a fim de não entrarmos no nível da tarefa, optamos por mapear as competências a partir dos subprocessos, sem mapear, portanto, as competências de cada atividade. As atividades foram identificadas somente para compreendermos melhor os input e output de cada subprocesso, identificados no mapa anterior.

No intuito de conhecermos se o conhecimento está explicitado em forma de documentos, por exemplo, solicitamos que um gestor preenchesse o formulário com essa informação para cada atividade. Como resultado, podemos perceber que o conhecimento é disseminado de forma bastante informal dentro da empresa, pois a grande maioria das atividades ainda estão 100% ou 50% codificadas/explicitas. Tal dado pode ser interpretado como decorrente do não mapeamento dos processos da empresa.

Processo: Desenvolvimento de Projetos			
Objetivos Estratégicos:			
Conquistar mercado, através do Desenvolvimento e implantação de soluções em tecnologia de informação, com rapidez, qualidade e totalmente adequadas as necessidades dos clientes.			
Subprocessos:			
Kick-off			
Levantamento			
Análise			
Implementação			
Testes			
Implantação			
Mudanças			
Subprocesso	Atividades	% Codificado (explícito)	% Não Codificado (implícito)
Kick-off	A. Definir objetivos, papéis e responsabilidades	--	100%
	B. Definir cronograma	--	100%
	C. Verificar infra-estrutura	--	100%
	D. Confirmar registro financeiro	50%	50%
	E. Iniciar controle no Athenas	--	100%
Levantamento	A. Confirmar necessidades dos clientes	--	100%
	B. Detalhar regras do negócio	--	100%
	C. Levantar perfil de acesso	--	100%
	D. Levantar configuração de interfaces	--	100%
	E. Levantar configuração da	--	100%

	padronização		
Análise	A. Definir e configurar solução macro	--	100%
	B. Modelar dados e processos	--	100%
	C. Mapear fluxo físico	--	100%
	D. Definir identidade visual	50%	50%
	E. Revalidar cronograma	100%	--
Implementação	A. Validar pré-requisitos	100%	--
	B. Alinhar objetivos e prazos	100%	--
Testes	A. Definir estratégia de testes	--	100%
	B. Definir matriz de testes e testes case	--	100%
	C. Realizar testes integrados	--	100%
	D. Realizar testes de aceitação	--	100%
Implantação	A. Definir plano de implantação	--	100%
	B. Preparar a infra-estrutura	--	100%
	C. Empacotar a solução e testes	--	100%
	D. Executar back-up do ambiente	--	100%
	E. Desempacotar a solução	50%	50%
	F. Preparar o manual do usuário	--	100%
	G. Testar a solução em produção	100%	--
	H. Homologar	100%	--
	I. Finalizar o projeto (aceite técnico/pesquisa de satisfação)	100%	--
	J. Faturar o projeto	100%	--
	K. Encerrar internamente	100%	--
Acompanhamento/ Feedback	A. Solicitar mudanças	100%	--
	B. Analisar mudanças	--	100%
	C. Implementar mudanças	--	100%
	D. Encerrar	100%	--

Tabela 1: Identificação dos processos, subprocessos e suas atividades

5.4. Identificação do Capital Estrutural e das Pessoas-Chave relacionadas ao Processo de Desenvolvimento de Projetos

Entendemos por Capital Estrutural a infra-estrutura necessária para a realização dos processos de trabalho, como: sistemas administrativos, softwares que otimizam os processos, modelos e rotinas de trabalho (Cavalcanti, Gomes e Pereira, 2001). No caso da Metatron, seus gestores identificaram como capital estrutural mais significativo os softwares disponíveis para o desenvolvimento de sistemas e os documentos gerados a partir de um software desenvolvido *in house* para o gerenciamento de projetos.

Partimos, então, para a identificação das pessoas/colaboradores da Metatron envolvidos em cada um desses sub-processos e suas atividades (Tabela 2). Cabe ressaltar aqui que fazem parte do Processo de

Desenvolvimento da Metatron 35 colaboradores, entre Gerentes de Projeto, Analistas, Programadores e WebDesigners.

Pessoas-Chave	Subprocesso	Processo
Gerente de Projetos	Kick-off Levantamento Análise Implementação Testes Implantação Mudanças/Feedback	Desenvolvimento de Projetos
Analista	Kick-off Levantamento Análise Implementação Testes Implantação Mudanças	Desenvolvimento de Projetos
Web Designer	Análise/Design	Desenvolvimento de Projetos
Programador	Análise Implementação Testes Implantação Mudanças	Desenvolvimento de Projetos

Tabela 2: Identificação das pessoas-chave e suas atividades

5.5. Identificação das Competências Necessárias ao Processo de Desenvolvimento

À luz do referencial teórico exposto no início deste projeto, consideramos Capital Intelectual as habilidades, conhecimentos e experiências das pessoas que integram uma empresa e que geram riqueza. Daí o objetivo deste trabalho.

Para realizarmos o mapeamento das competências (habilidades gerenciais e conhecimentos técnicos) necessárias ao Processo de Desenvolvimento de Projetos, foram desenvolvidos inicialmente dois formulários.

O primeiro contempla oito habilidades de natureza Comportamental/Gerencial relativas ao Processo de Desenvolvimento, bem como os respectivos níveis de avaliação (anexo D). Essas habilidades foram definidas pelo grupo de alunos do MBKM deste projeto e validadas pela área de RH da Metatron.

O segundo formulário, que descreve os conhecimentos técnicos, necessários aos sub-processos, e seus respectivos níveis de avaliação, foi desenvolvido com base em cuidadoso levantamento realizado junto à direção da Metatron (anexo E).

Solicitamos que os gestores da Metatron (RH e Direção) preenchassem esses formulários pensando nas competências ideais/necessárias ao Processo de Desenvolvimento, tendo em vista cada sub-processo. Os dados coletados são mostrados nas tabelas 3 e 4:

Habilidades Gerenciais/Comportamentais Desejáveis

Habilidade Sub- Proces.	Planejamento		Orga- nização		Liderança		Solução Probl. Tomada Decisão		Inicia- tiva		Comuni- cação		Rel. Interp.		Técnica/ Profis.	
Kick-off	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
Levantam	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
Análise	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	4	2	3	4	4
Implem.	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3
	2		3		2		2		3		2		2		4	
Testes	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	5	3
	2		3		2		2		3		2		2		4	
Implant.	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	5	3
	2		3		2		2		3		2		2		4	
Mudanças	4	3	5	4	3	3	4	3	5	3	6	3	4	4	5	3
	2		3		2		2		3		2		2		3	

Tabela 3: Habilidades Gerenciais/Comportamentais Ideais/Necessárias

Nível	Definição
1	Bastante reduzida
2	Necessita desenvolver
3	Demonstra habilidade
4	Excepcional habilidade

Legenda:

Analista	
Gerente de Projetos	
Programador	
Web Designer	

Conhecimentos Técnicos Desejáveis

Conhecim. Sub- Proces.	Análise		Visual Basic		ASP		HTML		Criação Design		Flash		Photosh Corel Draw		Adobe Photoshop	
	Kick-off	4	4	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2
Levantam	4		2		2		2		2		2		2		2	
Análise	4		2		2		2		2		2		2		2	
	1	0	3	0	3	0	3	0	0	3	0	4	0	4	0	4
Implem.	4		2		2		2		2		2		2		2	
	1		3		3		3		0		0		0		0	
Testes	4		2		2		2		2		2		2			
	1		3		3		3		0		0		0		0	
Implant.	4		2		2		2		2		2		2		2	
	1		3		3		3		0		0		0		0	
Mudanças	4		2		2		2		2		2		2		2	
	1		3		3		3		0		0		0		0	

Tabela 4: Conhecimentos Técnicos Ideais/Necessários

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um especialista. Tem conhecimento amplo e profundo.

Legenda:

Analista	
Gerente de Projetos	
Programador	
Web Designer	

5.6. Mapeamento das Competências do Processo de Desenvolvimento e Identificação dos Gaps de Competências

Inicialmente, solicitamos à direção da Metatron que indicasse alguns membros da equipe de Desenvolvimento e agendasse entrevistas com eles para obtermos informações *in loco* sobre as suas próprias competências relativas a cada um dos subprocessos nos quais esses profissionais atuam. Utilizamos para isso os formulários constantes dos anexos D e E.

Concomitantemente, e utilizando os mesmos formulários, a direção da Metatron solicitou, por e-mail, que outros colaboradores preenchessem os formulários enviados.

Desta forma, os integrantes deste grupo do MBKM3 entrevistaram cinco profissionais (1 Gerente de Projeto, 2 Programadores, 1 WebDesigner e 1 Analista). Outros cinco colaboradores (3 Programadores, 1 WebDesigner e 1 Analista) enviaram seus formulários preenchidos. Como cada profissional atua em um ou mais sub-processos, cada um preencheu dois formulários – habilidades gerenciais/comportamentais e conhecimentos técnicos – para cada sub-processo em que atua.

Assim, obtivemos os seguintes resultados, expressos nas tabelas a seguir:

Levantamento Habilidades Gerenciais/Comportamentais – Gerente de Projetos

Habilidades Sub-Proces.	Planejamento	Organização	Liderança	Solução Probl. Tomada Decisão	Iniciativa	Comunicação	Rel. Interp.	Técnica/ Profis.
Kick-off	2	3	4	2	2	4	2	1
Levantam.	3	3	3	4	4	3	3	3
Análise	4	4	3	4	4	2	2	3
Implemen.	4	4	4	4	4	4	4	3
Testes	4	4	4	4	4	3	3	3
Implant.	4	4	3	4	4	3	3	3
Mudanças	4	4	4	4	2	3	3	3

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um especialista. Tem conhecimento amplo e profundo.

Legenda:

Abaixo do nível desejável	
De acordo com o nível desejável	
Acima do nível desejável	

Levantamento Conhecimentos Técnicos – Gerente de Projetos

Conhecim. Sub- Proces.	Análise	Visual Basic	ASP	HTML	Criação Design	Flash	Photosh Corel Draw	Adobe Photo.
Kick-off	2	2	2	2	2	2	2	2
Levantam.	5	2	2	2	1	1	1	1
Análise	5	3	4	4	2	2	2	2
Implem.	5	2	2	2	2	1	1	1
Testes	4	3	3	3	1	1	1	1
Implant.	3	3	3	3	1	1	1	1
Mudanças	5	3	3	3	1	1	1	1

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um especialista. Tem conhecimento amplo e profundo.

Legenda:

Abaixo do nível desejável	
De acordo com o nível desejável	
Acima do nível desejável	

Levantamento Habilidades Gerenciais/Comportamentais – Analistas

Habilidades	Planejamento	Organização	Liderança	Solução Probl. Tomada Decisão	Iniciativa	Comunicação	Rel. Interp.	Técnica/ Profis.
Sub-Proces. Kick-off	A4	A3	A3	A3	A3	A3	A2	A4
	B2	B2	B3	B4	B3	B4	B4	B3
Levantam.	A4	A3	A3	A3	A3	A3	A2	A4
	B2	B2	B1	B2	B3	B4	B4	B3
Análise	A4	A3	A3	A3	A3	A3	A2	A4
	B2	B2	B1	B2	B3	B4	B4	B3
Implem.	A4	A3	A3	A3	A3	A3	A2	A4
	B2	B2	B4	B3	B3	B4	B4	B4
Testes	A4	A3	A3	A3	A3	A3	A2	A4
	B1	B1	B1	B1	B4	B4	B4	B4
Implant.	A4	A3	A3	A3	A3	A3	A2	A4
	B2	B2	B1	B2	B2	B4	B4	B4
Mudanças	A4	A3	A3	A3	A3	A3	A2	A4
	B4	B3	B1	B4	B4	B4	B4	B4

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um especialista. Tem conhecimento amplo e profundo.

Legenda:

Abaixo do nível desejável	
De acordo com o nível desejável	
Acima do nível desejável	

Analista A	A
Analista B	B

Levantamento Conhecimentos Técnicos – Analistas

Conhecim. Sub- Proces.	Análise	Visual Basic	ASP	HTML	Criação Design	Flash	Photosh Corel Draw	Adobe Photosh
	Kick-off	A3	A5	A4	A4	A0	A0	A0
B5		B5	B5	B5	B3	B0	B0	B0
Levantam.	A3	A5	A4	A4	A0	A0	A0	A0
	B5	B5	B5	B5	B3	B0	B0	B0
Análise	A3	A5	A4	A4	A0	A0	A0	A0
	B5	B5	B5	B5	B3	B0	B0	B0
Implem.	A5	A4	A4	A4	A0	A0	A0	A0
	B5	B5	B5	B5	B3	B0	B0	B0
Testes	A2	A5	A5	A4	A0	A0	A0	A0
	B5	B5	B5	B5	B3	B0	B0	B0
Implant.	A3	A5	A1	A1	A0	A0	A0	A0
	B5	B5	B5	B5	B3	B0	B0	B0
Mudanças	A5	A5	A4	A4	A0	A0	A0	A0
	B5	B5	B5	B5	B3	B0	B0	B0

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um especialista. Tem conhecimento amplo e profundo.

Legenda:

Abaixo do nível desejável	
De acordo com o nível desejável	
Acima do nível desejável	

Analista A	A
Analista B	B

Levantamento Habilidades Gerenciais/Comportamentais – Web Dsigners

Habilidade Sub-Processos	Planejamento	Organização	Liderança	Solução Probl. Tomada Decisão	Iniciativa	Comunicação	Rel. Interp.	Técnica/ Profis.
Kick-off								
Levantam.								
Análise	A2	A3	A2	A4	A3	A4	A4	A3
	B2	B3	B3	B2	B2	B4	B3	B4
Implem.								
Testes								
Implant.								
Mudanças								

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um especialista. Tem conhecimento amplo e profundo.

Legenda:

Abaixo do nível desejável	
De acordo com o nível desejável	
Acima do nível desejável	

Web Designer A	A
Web Designer B	B

Levantamento Conhecimentos Técnicos – Web Designers

Conhecim. Sub-Processos	Análise	Visual Basic	ASP	HTML	Criação Design	Flash	Photosh Corel Draw	Adobe Photosh
Kick-off								
Levantam.								
Análise	A4	A2	A3	A5	A5	A3	A5	A5
	B4	B0	B0	B4	B5	B5	B5	B5
Implem.								
Testes								
Implant.								
Mudanças								

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um especialista. Tem conhecimento amplo e profundo.

Legenda:

Abaixo do nível desejável	
De acordo com o nível desejável	
Acima do nível desejável	

Web Designer A	A
Web Designer B	B

Levantamento de Habilidades Gerenciais/Comportamentais – Programadores

Habilidade	Planejamento		Organização		Liderança		Solução Probl. Tomada Decisão		Iniciativa		Comunicação		Rel. Interp.		Técnica/ Profis.	
Kick-off																
Levantam																
Análise	A3	B3	A3	B4	A4	B3	A3	B3	A3	B4	A4	B2	A3	B3	A2	B4
	C3	D2	C3	D4	C2	D3	C3	D3	C3	D3	C3	D3	C2	D3	C3	D4
	E4		E4		E4		E4		E4		E4		E4		E4	
Implem.	A1	B2	A3	B3	A3	B2	A2	B2	A2	B3	A3	B3	A3	B3	A2	B2
	C2	D3	C4	D3	C3	D3	C3	D4	C2	D3	C3	D3	C2	D3	C4	D4
	E4		E4		E4		E4		E4		E4		E4		E4	
Testes	A1	B3	A3	B4	A3	B2	A2	B3	A2	B4	A3	B2	A3	B2	A2	B4
	C3	D2	C3	D3	C1	D2	C2	D3	C3	D3	C3	D3	C2	D3	C2	D3
	E4		E4		E3		E4		E4		E4		E4		E4	
Implant.	A1	B3	A3	B4	A3	B3	A2	B3	A2	B3	A3	B3	A3	B3	A2	B4
	C3	D2	C3	D3	C1	D3	C3	D3	C1	D3	C3	D3	C2	D3	C3	D4
	E4		E4		E4		E4		E4		E4		E4		E4	
Mudança	A3	B4	A3	B4	A3	B3	A2	B4	A2	B4	A3	B3	A3	B2	A2	B4
	C3	D2	C3	D3	C2	D3	C3	D4	C2	D4	C2	D3	C2	D3	C3	D4
	E4		E4		E4		E4		E4		E4		E4		E4	

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um especialista. Tem conhecimento amplo e profundo.

Legenda:

Abaixo do nível desejável	
De acordo com o nível desejável	
Acima do nível desejável	

Programador A	A
Programador B	B
Programador C	C

Programador D	D
Programador E	E

Levantamento de Conhecimentos Técnicos - Programadores

Conhecim. Sub-Proces.	Análise		Visual Basic		ASP		HTML		Criação Design		Flash		Photosh Corel Draw		Adobe Photosh	
Kick-off																
Levantam																
Análise	A4	B3	A0	B2	A0	B4	A0	B4	A0	B1	A0	B0	A0	B0	A0	B0
	C4	D3	C3	D5	C3	D4	C3	D4	C0	D0	C0	D0	C0	D0	C0	D0
	E5		E4		E4		E0		E0		E0		E0		E0	
Implem.	A4	B3	A5	B1	A4	B4	A5	B4	A3	B1	A3	B0	A4	B0	A3	B0
	C4	D3	C4	D5	C4	D4	C4	D4	C4	D0	C4	D0	C4	D0	C4	D0
	E5		E5		E5		E4		E3		E0		E0		E0	
Testes	A1	B3	A0	B2	A0	B5	A0	B5	A0	B2	A0	B0	A0	B0	A0	B0
	C4	D3	C1	D5	C1	D4	C1	D4	C1	D0	C1	D0	C0	D0	C0	D0
	E5		E5		E5		E4		E0		E0		E0		E0	
Implant.	A1	B5	A1	B3	A1	B5	A1	B5	A1	B0	A1	B0	A1	B0	A1	B0
	C1	D3	C3	D5	C3	D4	C3	D4	C2	D0	C3	D0	C0	D0	C0	D0
	E0		E5		E5		E5		E0		E0		E0		E0	
Mudanças	A4	B4	A5	B3	A4	B4	A5	B4	A3	B1	A3	B0	A4	B0	A3	B0
	C4	D3	C3	D5	C3	D4	C3	D4	C3	D0	C3	D0	C3	D0	C3	D0
	E5		E4		E4		E4		E0		E0		E0		E0	

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros
5	Orienta e lidera outros. É reconhecido como um especialista. Tem conhecimento amplo e profundo.

Legenda:

Abaixo do nível desejável	
De acordo com o nível desejável	
Acima do nível desejável	

Programador A	A
Programador B	B
Programador C	C
Programador D	D
Programador E	E

5.7. Recomendações para Plano de Ação

Após levantamento e análise dos gaps de competências em todos os sub-processos existentes no Processo de desenvolvimento de Projetos, listamos as nossas considerações e recomendações aos gestores da Metatron, contemplando os 3 primeiros sub-processos:

1. SUB-PROCESSO KICK-OFF

Habilidades Gerenciais/Comportamentais

GERENTE DE PROJETOS : Foram identificados gaps em quase todas habilidades gerenciais/comportamentais nesse sub-processo. Pela natureza da posição gerencial e por se tratar de sub-processo inicial e conseqüentemente com poder de impacto sobre os demais, recomenda-se uma averiguação mais pormenorizada desse gap.

ANALISTAS : Foi constatada uma defasagem significativa nas habilidades gerenciais/comportamentais dos Analistas em relação a esse sub-processo. Se considerarmos também a avaliação do Gerente de Projetos, mais uma indicação para a Metatron investir em uma análise mais detalhada.

PROGRAMADORES : Não participam desse sub-processo.

WEB DESIGNERS : Não participam desse sub-processo.

Conhecimentos Técnicos

GERENTE DE PROJETOS: O gerente de Projetos apresenta, considerando o Processo de Desenvolvimento como um todo, conhecimentos técnicos que suplantam as exigências .Entretanto, ao considerarmos o sub-processo Kick-off, verifica-se um gap de 2 níveis abaixo, na conhecimento Analise, defasagem essa que devera ser vista com atenção pela empresa, uma vez que trata-se de sub-processo importante e deflagrador dos outros sub-processos.

ANALISTAS: Verifica-se uma defasagem significativa no conhecimento dos softwares Flash/Corel Draw/Adobe Fotoshop .

PROGRAMADORES: Não participam desse sub-processo.

WEB DESIGNERS: Não participam desse sub-processo.

2. SUB-PROCESSO LEVANTAMENTO

Habilidades gerenciais/comportamentais

GERENTE DE PROJETOS: Apesar de não significativas, apresenta gaps em varias habilidade gerenciais/comportamentais.

ANALISTAS: Apresentam gaps em quase todas habilidades gerenciais/comportamentais consideradas, particularmente nos fatores Organização, Solução de Problemas & Tomada de Decisão e Iniciativa.

PROGRAMADORES: Não participam desse sub-processo.

WEB DESIGNERS: Não participam desse sub-processo.

Conhecimentos Técnicos

GERENTE DE PROJETOS: Apesar de não serem significativas, apresenta gap na metade dos fatores de habilidades gerenciais/comportamentais considerados.

ANALISTAS: Assim como no sub-processo anterior, os Analistas apresentam significativos gaps no conhecimento dos softwares Flash/Corel Draw/Adobe Fotoshop.

PROGRAMADORES: Não participam desse sub-processo.

WEB DESIGNERS: Não participam desse sub-processo.

3.SUB-PROCESSO ANALISE

Habilidades gerenciais/comportamentais

GERENTE DE PROJETOS: Apresenta a maioria das habilidades gerenciais/comportamentais requeridas para esse sub-processo, excedendo-as em algumas. Defasagem identificada somente nos fatores Comunicação e relacionamento Interpessoal.

ANALISTAS: Verifica-se a existência de gaps na maioria das habilidades, particularmente nos fatores Organização, Solução de Problemas & Tomada de Decisão e Iniciativa.

PROGRAMADORES: Superaram significativamente o nível das habilidades gerenciais/comportamentais requeridas nesse sub-processo.

WEB DESIGNERS: Constatou-se defasagem significativa. Pode-se inferir que tratando-se de posição bastante específica e técnica, bem como com uma atuação limitada a um dos sub-processos, o próprio tipo de trabalho não favoreça o desenvolvimento desse tipo de habilidades.

Conhecimentos Técnicos:

GERENTE DE PROJETOS: Superou todos os níveis estabelecidos nesse sub-processo.

ANALISTAS: Apresentaram gap significativo no conhecimento dos softwares Flash/Corel Draw/Adobe Fotoshop. Por essa defasagem estar se repetindo em todos sub-processos analisados, pode-se inferir que ou o processo seletivo não está observando o cumprimento desses requisitos ou esses conhecimentos não são efetivamente necessários para esses profissionais.

PROGRAMADORES: Apesar de um modo geral atenderem aos requisitos necessários, identifica-se que um deles (Programador A) apresenta defasagem significativa em termos de conhecimento técnico.

WEB DESIGNERS: Atendem e até mesmo superam a maioria dos conhecimentos técnicos necessários a esse sub-processo.

6. Conclusão

Nosso trabalho de Mapeamento de Competências não termina aqui. Percebemos que este projeto significou muito mais um exercício de aplicação e desenvolvimento de uma metodologia do que uma resposta a todas as perguntas teóricas e metodológicas que eventualmente surgiram, não só durante a realização deste trabalho, como também durante as aulas que tivemos no MBKM3. Neste sentido, gostaríamos de agradecer à Metatron por ter aceitado nossa proposta de trabalho, colaborando - gestores e colaboradores - com a seriedade e envolvimento necessários. Consideramos que este projeto pode significar o início de uma parceria!

Fazendo uma retrospectiva desta jornada, gostaríamos de tecer algumas considerações finais. Neste sentido iremos ressaltar os seguintes pontos:

- Apoio da alta gerência: neste projeto, tivemos total apoio e incentivo da alta gerência, que, apesar de atribulada, se colocou à disposição de quaisquer esclarecimentos. Durante o curso, vimos que este é uma dos fatores críticos de sucesso.
- Tempo: devido à mudança de projeto, o período de seis semanas foi um fator crítico pois o desejável seria que tivéssemos mais tempo disponível para coletar informações e analisá-las. Os gestores, também, teriam mais tempo para refletir sobre a análise da empresa, seus processos e até mesmo a proposta do trabalho. Muito foi feito através de e-mails, quando o ideal seria o desenvolvimento do projeto com mais reuniões presenciais.
- Colaboradores: os profissionais entrevistados foram muito receptivos. A Gestora de Recursos Humanos enviou um comunicado a todos os envolvidos no processo explicando o projeto e destacando os benefícios que ele pode trazer para a empresa e para as pessoas. Por outro lado, os que responderam os questionários por e-mail podem ter preenchido os formulários

de forma diferente das pessoas entrevistadas visto que algumas dúvidas podem ter surgido mas que não foram esclarecidas por não haver um membro do grupo do projeto presente. Na Fábrica Carioca de Catalizadores, vimos que esta etapa de preparação das pessoas para preencherem formulários deste tipo é longa e exige bastante cuidado para não haver múltiplas interpretações.

- Novas Idéias: Durante a confecção das tabelas, tivemos alguns *insights* que não puderam ser implementados devido, mais uma vez, ao tempo. Por exemplo, diferenciarmos com cores o tamanho dos *gaps*. Ou seja, se o gap for de um nível, uma cor. Se for de dois níveis, outra cor. Desta forma, poderíamos visualizar melhor e não homogeneizar os *gaps* de competências.

Estes são pontos importantes que influenciaram nosso Projeto de Mapeamento de Competências da Metatron e que deram vida ao último grande exercício de Gestão do Conhecimento do curso MBKM3.

7. Referências Bibliográficas

- CAVALCANTI, M., GOMES, E. e PEREIRA, A. (2001). *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- KLEIN, D. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual*. São Paulo: Ed. Qualitymark.
- LEVY, P. (1995). *As árvores do conhecimentos*. São Paulo: Ed. Escuta.
- NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. (2000). *A organização do futuro*. HSM Management. Número 18. Janeiro-Feveireiro 2000.
- RUMMLER, G. A. e BRACHE, A. (2000). *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Ed. Makron Books.
- RUMMLER, G. A. e BRACHE, A. (nov. 2001) Business Maps 1.0
- STEWART, Thomas A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- SVEIBY, Karl Erik (1997). *A nova riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus

8. Anexos

ANEXO A

5. I. Perfil da Empresa

- Natureza do Negócio:

Produtos que faz: _____

Serviços que presta: _____

Data de fundação (com esta pergunta, o consultor dará os primeiros passos para verificar o estágio de crescimento que a empresa se encontra): _____

Local da sede: _____

Local e abrangência de atuação: _____

Setor da economia

() serviços

() comércio

() indústria

() outro. Qual? _____

- Fatores que determinam a qualidade dos produtos vendidos e/ou serviços prestados pela empresa:

- Qual a maturidade do ramo em que a empresa se encontra?

() novo

() em expansão

() estável

() em declínio

- Posição que ocupa no mercado:

() na liderança

() na média

() abaixo da média

() saindo do mercado

- Faturamento bruto no último ano

() até R\$ 100 mil

() de R\$ 100 mil a _____ R\$ 200 mil

() de R\$ 200 mil a _____ R\$ 500 mil

() de R\$ 500 mil a _____ R\$ 1 milhão

() de R\$ 1 milhão a _____ R\$ 5 milhões

() mais de R\$ 5 milhões

- ❑ Lucro e outros indicadores econômicos da empresa (taxa de crescimento do ano anterior, taxa de crescimento projetada etc.)

6. II. Análise Estratégica da Empresa

- ❑ **Missão da Empresa**

A **missão** da empresa é uma definição do propósito do empreendimento, ou seja, o que a empresa deseja alcançar no mercado em que está inserida. Ela “deve caber numa camiseta”!

- ❑ **Visão de Mundo**

A **visão do mundo** deve conter as hipóteses da empresa para o futuro, de forma mais ampla possível.

- ❑ **Visão do Negócio**

A **visão do negócio** retrata o que o empresário visualiza como evolução do seu setor. É o conceito genérico do negócio.

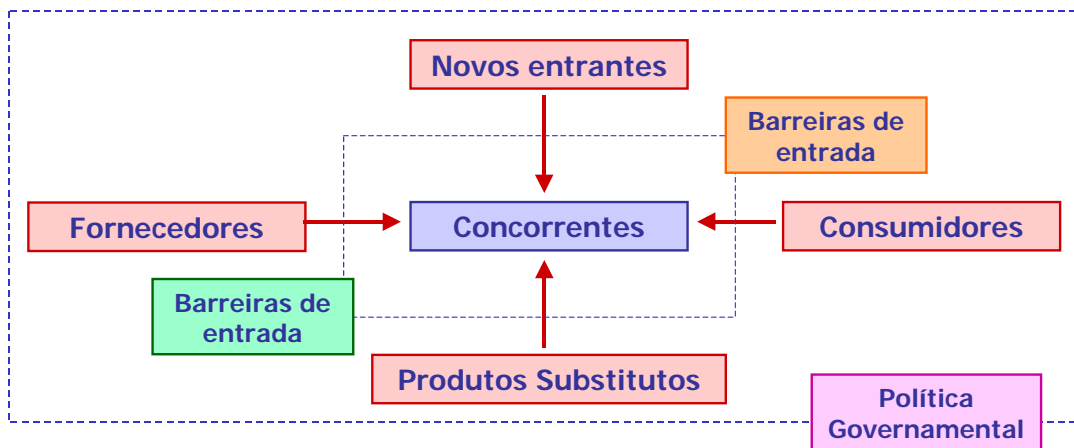
- ❑ **Visão da Empresa**

A **visão da empresa** denota o modo como ela quer ser vista pelo seu público consumidor, seus fornecedores e todo o seu público interno e externo.

□ **Vantagem Competitiva**

Qual o principal fator no qual a empresa se diferencia dos seus concorrentes no ramo em que atua.

Análise do Ambiente Competitivo do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter (de acordo com a figura a seguir).



Modelo das Cinco Forças Competitivas. Michael E. Porter, 1983.

Atores:

a. Consumidores

- ▶ Os **consumidores** compram os produtos e serviços que as organizações oferecem. Existem dois tipos de consumidores: o final e o intermediário. Uma pessoa será um consumidor final se comprar um hambúrguer do McDonald's ou um jeans de um varejista numa rua comercial. Os consumidores intermediários compram matérias-primas ou produtos no atacado e depois os vendem aos consumidores finais. De fato, os consumidores intermediários fazem mais compras do que os consumidores finais.

Os consumidores são importantes para a empresa por razões além do dinheiro que pagam por produtos e serviços. Eles podem exigir preços baixos, maior qualidade ou serviços adicionais. Podem também atuar como elemento de competição entre as empresas, como por exemplo, quando um consumidor de automóveis (ou um agente de compras) coleta diferentes ofertas e negocia pelo menor preço.

- Quem são seus principais clientes?
 - Clientes internos: _____
 - Clientes externos: _____

- Qual o percentual de faturamento anual para os clientes externos:
 - Governamentais _____%
 - Não governamentais _____%

- Quem são os seus consumidores potenciais?

- Qual a natureza dos mercados alcançados?
 - () atua apenas no mercado interno e deve continuar assim
 - () atuava apenas no mercado interno, mas agora está se voltando também (ou exclusivamente) para o mercado externo
 - () sempre atuou no mercado externo e deve continuar assim
 - () atuava apenas no mercado externo, mas agora está se voltando também (ou exclusivamente) para o mercado interno
 - () sempre atuou tanto no mercado externo como no mercado interno e deve continuar assim

- () atuava tanto no mercado interno como no externo, mas agora deve se voltar apenas para o mercado interno
- () atuava tanto no mercado interno como no externo, mas agora deve se voltar apenas para o mercado externo

- A sua empresa tem um cliente preferencial? O quanto ela depende deste cliente?

b. Fornecedores

- ▶ As organizações devem adquirir recursos de seus ambientes e converter estes recursos em produtos ou serviços para serem vendidos. Os fornecedores devem prover estes recursos.

Todo negócio deve obter pessoas (fornecidas por escolas ou universidades), matérias-primas (fornecidas por produtores, atacadistas e distribuidores) e capital (fornecido por bancos, acionistas ou outras fontes).

Os fornecedores são importantes para as organizações não só pelos recursos fornecidos, mas também pelo poder de barganha (isto é, eles podem aumentar os preços), e pela possibilidade de alterarem a qualidade dos produtos ou serviços que vinham fornecendo. Da mesma forma, como fornecedores de pessoas, os sindicatos podem entrar em greve ou demandar salários maiores. Os trabalhadores podem realizar um trabalho imperfeito.

Os fornecedores podem reduzir os lucros de uma organização.

- Quem são os seus fornecedores atuais?

- A sua empresa tem forte dependência em algum deles para realizar suas atividades? (identificar se a empresa consegue trocar de fornecedor com rapidez, ao mesmo tempo preocupando-se em manter o mesmo nível de qualidade dos suprimentos fornecidos)

- Quem são os seus fornecedores potenciais? (identificar se a empresa costuma monitorar o mercado para verificar se existem fornecedores capazes de atender à sua demanda (de suprimentos/pessoal/matérias-primas/capital))

c. Concorrentes

- ▶ Dos vários componentes do ambiente competitivo, os concorrentes dentro do setor devem lidar em primeiro lugar uns com os outros. Quando as organizações competem pelos mesmo consumidores e tentam ganhar participação de mercado às expensas dos outros, todos devem reagir e antecipar as ações de seus concorrentes.

A primeira questão a considerar é: quem é a concorrência? Algumas respostas são óbvias: Pepsi x Coca-Cola, ECT x FedEx, Arthur Andersen x Ernst Young.

Porém, as empresas devem identificar seus concorrentes incluindo (1) as empresas estrangeiras, especialmente as primeiras empresas a entrar discretamente em pequenos nichos (uma técnica japonesa tradicional); (2) pequenas empresas domésticas, especialmente por seu ingresso em mercados muito pequenos e de preço elevado; (3) novas e grandes empresas domésticas que estão explorando novos mercados; (4) concorrentes regionais fortes; (5) e entrantes incomuns, como os canais de TV para venda e a explosão de vendas por catálogos.

- O ramo escolhido é de:
 - () concorrência fraca
 - () concorrência média
 - () intensa concorrência

- Quem são os concorrentes habituais da empresa neste negócio?

- A empresa costuma monitorar os seus concorrentes através de Inteligência Competitiva para verificar quais serão seus próximos passos no mercado?

- Caso você tenha conseguido uma resposta afirmativa à pergunta anterior, de que forma? (marcar todas as respostas cabíveis à situação de sua empresa)

- através de contatos pessoais dentro das empresas concorrentes
- através da análise dos pedidos de depósitos de patentes
- através de *clipping* diário de jornais/revistas especializados
- através de contatos com os clientes
- através de pesquisas de opinião encomendadas à órgãos de pesquisa
- através da participação em feiras, exposições, seminários e congressos
- através da análise dos relatórios publicados pelos concorrentes (informes publicitários ou não).
- através de busca especializada no *webiste* dos concorrentes
- através de contatos com os fornecedores
- outros. Quais? _____

d. Novos Entrantes

- ▶ Os novos entrantes em um setor competem com as organizações estabelecidas. Se houver muitos fatores que dificultem a entrada de novas empresas em um setor, a ameaça à empresas estabelecidas é menos séria. Se houver poucas barreiras à entrada, a ameaça de novos entrantes é maior.

- Quem são os novos entrantes? Você consegue identificá-los facilmente?

- ❑ Quais são os seus diferenciais em relação aos produtos/serviços oferecidos pela sua empresa?

- ❑ Para penetrar neste mercado, no qual sua empresa encontra-se estabelecida, estes novos concorrentes tiveram que derrubar algumas barreiras de entrada impostas pela sua empresa e pelos seus demais concorrentes atuais. Você já identificou que barreiras são estas?

e. Produtos Substitutos

▶ Os avanços tecnológicos conduzem ao desenvolvimento de substitutos para os produtos existentes. Produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. O setor poderia sofrer com salários e crescimento a não ser que melhorasse a qualidade de seus produtos ou lançasse campanhas de marketing eficazes e agressivas. São exemplos de produtos substitutos, o adoçante em relação ao açúcar; e a celulose, o styrofoam e a lã de rocha em relação ao material de isolamento da Fiberglass.

- ❑ Quem são os produtos substitutos óbvios?

- ❑ E os substitutos inusitados, você imagina algum?

- ❑ Que vantagem/mudança os substitutos exploram?

- Como e quanto eles ameaçam a existência de seu negócio?

f. Política Governamental

- ▶ De uma hora para a outra, o **Governo** pode intervir no mercado, abrindo um determinado mercado que antes era protegido; promulgando uma lei que altere o valor dos impostos cobrados, o que pode onerar o seu negócio; o Governo pode ser um cliente estratégico com o qual você não pode deixar de lidar, mas que, ao mesmo tempo, apresenta prazos de pagamento muito alongados etc.
- De que forma o Governo pode influenciar o seu negócio (como um cliente, através de regulamentos e leis etc?)

g. Barreiras de Entrada

- ▶ Existem seis fontes principais de barreiras de entrada:
 - 1. Economia de escala** → referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta. Esta barreira detém a empresa entrante forçando-a a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo. Ex.: Economias de escala na produção, marketing, pesquisa e serviços são as principais barreiras de entrada no segmento da indústria de computadores.
 - 2. Diferenciação do produto** → significa que as empresas estabelecidas têm a sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria.
 - 3. Necessidades de capital** → a necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento.

4. Custos de mudança → estes são os custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de um produto para outro. Os custos de mudança podem incluir custo de um novo treinamento dos empregados, custo de um novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar e qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto de produto, ou mesmo os custos psíquicos de desfazer um relacionamento.

5. Acesso aos canais de distribuição → uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da empresa entrante assegurar a distribuição para o seu produto. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação entre outros, o que reduz os lucros.

6. Desvantagens de custo independente da escala → As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo impossíveis de ser igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como os seguintes:

- Tecnologia patenteada do produto: o "know-how" do produto ou as características do projeto são protegidos por patentes ou segredo.

- Acesso favorável às matérias-primas: as empresas estabelecidas podem ter fechado as fontes mais favoráveis e/ou controlado as necessidades previsíveis com antecedência a preços que refletem uma demanda menor do que a atualmente existente.

- Localizações favoráveis: as empresas estabelecidas ocuparam localizações favoráveis antes que as forças do mercado elevassem seus preços de modo a captar todo o seu valor.

- Subsídios oficiais: subsídios preferenciais do governo podem dar às empresas estabelecidas vantagens duradouras em alguns negócios.

Existem barreiras de entrada no seu negócio?

Quais são elas?

Que barreiras de entrada podem ser facilmente criadas? Que barreiras de entrada podem ser facilmente removidas?

Utilize a matriz abaixo para classificar o produto ou serviço que sua empresa oferece para o mercado, assim como a sua taxa de participação neste mercado.

5.8. Matriz BCG	5.9. Taxa de participação no mercado		
	Baixa $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ Alta		
Crescimento do Mercado \uparrow Baixo	Alto	Oportunidade	Estrela
	Baixo	Abacaxi	Vaca Leiteira

► Saiba que:

O gráfico da Matriz BCG geralmente é dividido em quatro quadrantes. A idéia básica é que as unidades empresariais localizadas em cada um destes quatro quadrantes estarão em posições de fluxo de caixa essencialmente diferentes, devendo se administradas de modo diferente, o que resulta em algumas implicações em relação ao modo como a empresa deveria tentar construir seu portfólio geral.

Oportunidades são unidades de negócios de pequenas parcelas de mercado e alto índice de crescimento. Elas necessitam de um alto volume de recursos para manter a parcela que detêm de mercado, e mais ainda para aumentá-la. A administração tem que pensar muito sobre quais oportunidades deveria transformar em estrelas e quais deveriam ser descartadas.

Estrelas são negócios ou produtos de alto crescimento e alta participação. Estes necessitam, com frequência, de elevados investimentos para financiar seu rápido crescimento. Eventualmente, seu crescimento vai desacelerar e eles se transformarão em vacas leiteiras.

Abacaxis são negócios ou produtos de crescimento lento e pequena participação de mercado. Esses produtos podem gerar dinheiro suficiente para se manterem, mas não são promissores como grandes fontes de recursos.

Vacas leiteiras são negócios ou produtos de crescimento lento e alta participação. Estas unidades estratégicas de negócio já estabelecidas e bem sucedidas necessitam de menos investimentos para manter a sua participação no mercado. Assim, geram bastante dinheiro, que a empresa usa para pagar contas e para sustentar outras unidades estratégicas de negócios que necessitam de investimentos.

Fatores Críticos de Sucesso

Enumere, nas linhas a seguir, quais são os Fatores Críticos de Sucesso do seu negócio (até o máximo de 5):

Aplice a metodologia **SWOT** (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) ao seu negócio

Forças

Fraquezas

Oportunidades

Ameaças

ANEXO B

Processo: Desenvolvimento de Projetos			
Objetivos Estratégicos:			
Subprocessos:			
Subprocesso	Atividades	% Codificado (explícito)	% Não Codificado (implícito)

Obs.: entendemos por codificadas, as atividades que foram, de alguma forma, explicitadas através de documentos, arquivos e etc; e não-codificadas aquelas que ainda estão implícitas, que não foram descritas em forma de documentos.

ANEXO C

Pessoas-Chave	Subprocesso	Processo
		Desenvolvimento de Projetos
		Desenvolvimento de Projetos
		Desenvolvimento de Projetos
		Desenvolvimento de Projetos

ANEXO D

Processo: Desenvolvimento de Projetos	7.			
Sub-processo :	8.			
Capital Intelectual: Habilidades Gerenciais/Comportamentais	9. Níveis			
	1	2	3	4
1. Planejamento				
Descrição: Habilidade de, partindo de políticas definidas e recursos alocados, estabelecer prioridades e metas, bem como desenvolver Planos de Ação que viabilizem a obtenção dos resultados desejados.				
2. Organização				
Descrição: Habilidade de usar eficientemente os recursos disponíveis para o atingimento dos resultados, administrando o tempo para a conclusão das atividades nos prazos previstos.				
3. Liderança				
Descrição: Habilidade de gerar e manter um clima de trabalho estimulante e voltado para o alcance de objetivos e busca de desafios, com capacidade de influenciar e direcionar as pessoas mesmo não sendo suas subordinadas.				
4. Solução de Problemas e Tomada de Decisão				
Descrição: Habilidade de analisar e identificar os aspectos relevantes de um problema, desenvolver alternativas e optar por aquela mais adequada à situação, assumindo os riscos da decisão.				
5. Iniciativa				
Descrição: Habilidade de agir proativamente, antecipando-se a possíveis problemas, bem como de identificar e implementar, previamente, oportunidades de melhoria.				
6. Comunicação				
Descrição: Habilidade na transmissão de idéias e/ou instruções, denotando facilidade para ouvir e entender as pessoas bem como apresentar suas idéias de forma clara e eficaz, quer seja na forma falada ou escrita.				
7. Relacionamento Interpessoal				
Descrição: Habilidade em criar e manter relacionamento e trabalho harmonioso junto a subordinados, colegas e chefes, bem como práticas agregadoras e construtivas em situações de conflito.				
8. Técnica – Profissional				
Descrição: Habilidade de, quando diante de uma demanda técnica de trabalho, conseguir compreendê-la rapidamente, desenvolver as soluções mais adequadas para o alcance dos resultados esperados e, freqüentemente, desenvolver inovações e melhorias nos processos e serviços envolvidos.				

Nível	Definição
1	Bastante reduzida
2	Necessita desenvolver
3	Demonstra habilidade
4	Excepcional habilidade

ANEXO E

Processo: Desenvolvimento de Projetos	10.						
Sub-processo :	11.						
Capital Intelectual: Conhecimentos Técnicos	12. Níveis						
	0 1 2 3 4 5						
1. Análise	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>						
Descrição: Habilidade de analisar problemas e/a situação buscando e oferecendo a melhor solução no contexto							
2. Programação Visual Basic	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>						
Descrição: Habilidade em desenvolver em VB							
3. Programação ASP	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>						
Descrição: Habilidade em desenvolver em ASP							
4. Programação HTML	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>						
Descrição: Habilidade em desenvolver em HTML							
5. Criação de design	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>						
Descrição: Habilidade em desenvolver e criar lay out, web pages, folders							
6. Programação Flash	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>						
Descrição: Habilidade em desenvolver em Flash							
7. Criação de imagem em Photoshop e Corel Draw	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>						
Descrição: Habilidade em desenvolver em Photoshop e Corel Draw							
8. Criação de imagem em Adobe photoshop	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>						
Descrição: Habilidade em desenvolver em Adobe photoshop							

Nível	Definição
0	Sem perfil
1	Conhecimento limitado
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros