



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
DECANATO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGICA EM
NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO COM BASE
EM COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO NUMA
INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA DO VALE DOS SINOS**

VIVIANE GIRONDI COPELLI

2003

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
DECANATO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGICA EM
NEGÓCIOS

**SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO COM BASE
EM COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO NUMA
INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA DO VALE DOS SINOS**

VIVIANE GIRONDI COPELLI

Sob a Orientação do Professor
Silvestre Prado de Souza Neto

e Co-orientação do Professor
Flavio Luiz Copelli

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

Rio de Janeiro
Abril de 2003



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

VIVIANE GIRONDI COPELLI

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em GESTÃO EMPRESARIAL, área de Concentração em GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Magister Scientiae**, em 26/04/2003.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 26/04/2003.

Dr. Silvestre Prado de Sota Neto – UFRRJ
Doutor em Administração

Dr. Ruthberg dos Santos – UFRRJ
Doutor em Administração

Carmen Catarina Silva Handel, Ph.D. – UFRGS
Ph.D. em Administração da Educação

*Dedico este trabalho ao meu marido,
Flávio Luiz Copelli, à minha filha, Melina
Girondi Copelli, e aos meus pais, Walmir
e Neuza Girondi.*

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que me apoiaram na realização deste trabalho com suas idéias e sugestões. É difícil registrar todas, mas gostaria de agradecer em especial ao diretor da empresa Caster S/A por possibilitar a implantação desta metodologia de trabalho, a Flávio Copelli, meu marido, pelo incentivo e orientação, à minha filha pelos momentos que deixamos de compartilhar e aos meus queridos pais pela amizade e apoio.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificativa.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Limitações do Estudo.....	2
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	
2.1 Desempenho Humano.....	3
2.1.1 Histórico.....	3
2.1.2 Conceito.....	4
2.1.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	5
2.1.4 Benefícios da Avaliação de Desempenho.....	6
2.1.5 Pontos Fracos do Processo de Avaliação de Desempenho.....	6
2.1.6 Fases do Processo de Avaliação de Desempenho.....	6
2.1.7 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho.....	8
2.1.8 Métodos de Avaliação do Desempenho.....	10
2.1.9 A Importância do Feedback.....	13
2.1.10 Cuidados em Relação ao Processo de Avaliação de Desempenho.....	14
2.2 Gestão de Competências.....	15
2.2.1 Surgimento e Evolução do Conceito de Competências.....	15
2.2.2 Conceitos de Competências.....	16
2.2.3 Competências Organizacionais ou Essenciais.....	18
2.2.4 Competências Individuais ou Pessoais.....	19
2.2.5 Ferramentas Utilizadas na Verificação de Competências.....	21
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	22
3.1 Escopo da Pesquisa.....	22
3.2 Tipo de Pesquisa.....	22
3.3 Critérios para a Escolha da Empresa.....	22
3.4 Método de Coleta de Dados.....	22
3.5 Procedimentos para Análise de Dados.....	22
3.5 .1 Análise Descritiva.....	22
3.6 Pesquisa-ação.....	23
CAPÍTULO IV – GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO COM BASE EM COMPETÊNCIAS NA EMPRESA CASTER S/A	24
4.1 Caracterização e Contextualização da Empresa.....	24
4.2 Etapas da Pesquisa.....	24
4.2.1 Planejamento do Trabalho.....	24
4.2.2 Desenvolvimento Prático do Trabalho.....	29
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES	32
5.1 Gestão do Desempenho Humano com Base em Competências na Empresa Caster S/A.....	32
5.2 Considerações Finais.....	32
5.3 Recomendações.....	35

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS.....	39
ANEXO A - Modelo do Sistema de Gestão do Desempenho Humano com Base em Competências.....	40
ANEXO B – Manual de Gestão do Desempenho Humano com Base em Competências.....	42

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Competência para o Profissional.....	20
Quadro 2 – Quadro das Competências Pessoais e Individuais.....	27
Figura 1 – Modelo de gestão de desempenho baseado nas competência	29

RESUMO

COPELLI, Viviane Girondi. **Sistema de Gestão do Desempenho Humanos com Base em Competências: Estudo de Caso Numa Indústria Metal-Mecânica do Vale dos Sinos – RS**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2003. (Dissertação, Mestrado Profissional Gestão e Estratégia em Negócios).

Esta dissertação apresenta os resultados de um estudo de caso sobre gestão de desempenho humano com base em competências, realizado em uma empresa do setor metal-mecânico do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul. O emprego da competência na avaliação do desempenho foi utilizado com o intuito de buscar a complementação entre a gestão de desempenho humano e a gestão de competências, desenvolvendo-se um instrumento único. Nesta metodologia, integrou-se em uma única ferramenta, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o nível individual.

Associar o desempenho e competências humanas com o desempenho e competências da organização como um todo, faz com que as mesmas sejam inseridas num contexto de gestão estratégica de recursos humanos.

O emprego da competência vem a inovar o modelo tradicional de gestão do desempenho humano, pois oportuniza condições de desenvolvimento profissional aos funcionários, ao mesmo tempo em que direciona o desempenho das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e para um diferencial competitivo da organização. Portanto, o uso da competência na gestão do desempenho humano, surge como uma ferramenta mais alinhada com as expectativas e necessidades da organização e das pessoas, configurando ganhos para ambos.

Palavras-Chave: competência, gestão de desempenho humano, gestão de competência.

ABSTRACT

COPELLI, Viviane Girondi. **Management System of Human Performance Based on Competences: Case-Study In a Metal-Mechanical Industry in Vale dos Sinos - RS.** Rio de Janeiro: **UFRRJ**, 2003. (Dissertation, Professional Master's degree Business Administration and Strategy).

This dissertation presents the results of a study on the management of human performance based on competences, accomplished in a company of the metal-mechanical sector in Vale dos Sinos, State of Rio Grande do Sul. The use of competence for the evaluation of the performance was used in order to search the complementation between the human performance management and the competence management, evolving only one instrument. In this methodology, the planning, attendance and performance evaluation activities were integrated in a single tool, from a diagnosis of the organization's essential competences, starting from the corporate level to the individual level.

To associate as a whole the human performance and competences with the organization's performance and competences resulted in their inclusion in a context of human resources strategic administration.

The use of the competence comes to innovate the traditional model of human performance management, because it creates conditions of professional development to the employees, at the same time as it directs the people's performance to the accomplishment of their organizational objectives and to a competitive differential in the organization. Therefore, the use of the competence in human performance management comes as a more aligned tool with the expectations and needs of the organization and people, representing gains for both of them.

Key Words: competence, Human Performance administration, competence administration.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

As inúmeras e constantes transformações que se processam no ambiente organizacional impõem às organizações o desafio de adequação às novas exigências do mercado global e uma preocupação constante com o desempenho dos seus recursos humanos. Dentro deste contexto, surge a necessidade de adoção de novos modelos de gestão e, a consciência de que o sucesso organizacional será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus colaboradores. Assim sendo, passou-se a atribuir maior importância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de competências profissionais, pois o resultado de uma organização nada mais é do que o fruto do trabalho e esforço de seus colaboradores, que são parte viva e atuante dentro dela.

Portanto, é indispensável que se crie uma sistemática para medir ações e reorientar situações desfavoráveis para que se tornem favoráveis ao sucesso organizacional.

O objetivo deste trabalho é elaborar um sistema de gestão do desempenho humano com base em competências, que auxilie à organização a alcançar seus objetivos e cumprir sua missão.

Este trabalho está composto por cinco capítulos, apresenta-se a seguir os tópicos principais.

No primeiro capítulo, apresenta-se uma breve introdução, composta de uma visão geral do tema tratado, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos e limitações do estudo.

O segundo capítulo refere-se à base teórica do estudo. Inicialmente aborda-se um estudo sobre a avaliação de desempenho e a seguir sobre gestão de competências.

O terceiro capítulo contém a metodologia utilizada para a realização do trabalho, no qual são apresentados o tipo de pesquisa, os critérios para a escolha da empresa, o método de coleta de dados e os procedimentos para a análise dos dados.

No quarto capítulo, apresenta-se o desenvolvimento do sistema de gestão do desempenho humano na empresa Caster S/A.

Por último, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, bem como sugestões para futuros estudos na área.

1.1 Justificativa

A motivação para estudar o assunto surge da convicção de que a gestão do desempenho humano é uma poderosa ferramenta para apoiar a empresa na busca de seus objetivos estratégicos e as pessoas no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Espera-se, com o presente estudo, reunir informações que possam servir de subsídios para que as empresas aperfeiçoem seus sistemas de gestão do desempenho humano.

1.2 Objetivos

a) Objetivo geral

Elaborar um sistema de gestão do desempenho humano com base em competências para os funcionários da empresa Caster S/A.

b) Objetivos específicos

- Avaliar a viabilidade e eficácia da implantação do sistema de gestão de desempenho humano com base em competências na empresa Caster S/A.
- Contribuir no sentido de divulgar novas práticas e tendências referentes à gestão do desempenho humano;
- Oferecer material relevante à atualização de conteúdos relacionados às disciplinas de administração e
- Fornecer subsídios para a realização de pesquisas futuras.

1.3 Limitações de Estudo

Por se tratar de um estudo de caso, há limitações, pois como instrumento de gestão de pessoas, é definido e elaborado de acordo com as características da organização que vai empregá-lo, o que poderá dificultar a utilização deste instrumento para outras empresas.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre o assunto gestão do desempenho humano e gestão de competências, focalizando os seguintes aspectos: No que tange ao desempenho humano: (a) histórico; (b) conceito; (c) objetivos; (d) benefícios da avaliação de desempenho; (e) pontos fracos do processo de avaliação de desempenho; (f) fases do processo de avaliação de desempenho; (g) responsabilidade pela avaliação de desempenho; (h) métodos de avaliação de desempenho; (i) a importância do *feedback*; (j) cuidados em relação ao processo de avaliação de desempenho. Quanto à gestão de competências: (a) surgimento e evolução do conceito; (b) conceitos; (c) competências organizacionais ou essenciais; (d) competências individuais ou pessoais; (e) ferramentas utilizadas na verificação de competências.

2.1 Desempenho Humano

2.1.1 Histórico

Pressupõe-se que desde que o homem passou a habitar o nosso planeta, alguma forma de avaliação de desempenho humano era realizada. Não se sabe porém, o quanto essas avaliações eram objetivas ou subjetivas.

Com o advento da administração científica, a prática da avaliação ganhou lugar nas organizações como forma de controlar e disciplinar a atuação do trabalhador em relação aos movimentos, tempos e a produtividade esperados (Brandão e Guimarães, 2001).

Já na Idade Média, se utilizava-se de avaliações formais de desempenho. A Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas, que pregavam a religião pelos quatro cantos do mundo, em uma época que o principal meio de comunicação e transporte era o navio a vela.

Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários. O mesmo sistema foi adotado pelo exército americano, em 1880.

Em 1918 a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação de desempenho para seus executivos.

Depois Segunda Guerra Mundial os sistemas de avaliação passaram a se proliferar dentro das empresas.

A utilização da avaliação nas organizações, que se intensificou durante as décadas de 1960 e 1970, passou a ser duramente criticada no final dos anos de 1980. Muitos autores ressaltaram o caráter meramente burocrático que a avaliação acaba assumindo, bem como distorções de avaliados e avaliadores, que interferem nos resultados do processo.

No final da década de 1990, percebe-se um forte reaquecimento do tema, havendo a preocupação de distinguir os diferentes tipos de avaliação em função dos objetivos que a mesma se propõe.

A avaliação é um processo natural, que faz parte da essência humana. No campo da administração empresarial, não poderia ser diferente. O processo avaliativo está presente

em todo o momento, principalmente no que se refere aos recursos humanos. As decisões são tomadas fundamentadas nessas avaliações, independentemente de as organizações terem ou não um sistema formal de Avaliação de Desempenho. Pessoas são admitidas, treinadas, promovidas, demitidas, advertidas em função de avaliações e julgamentos realizados.

Com o surgimento das organizações, métodos formais de avaliação de desempenho foram surgindo e sendo sofisticados ao longo do tempo. O centro da avaliação sempre foi o indivíduo e essa prática fortemente influenciada por aspectos subjetivos. O subjetivismo do processo observado ao longo da história, tem levado os administradores a preocuparem-se com a justiça e a fidelidade dos julgamentos emitidos e buscar critérios estatísticos cada vez mais sofisticados, a fim de neutralizar o efeito da subjetividade nas avaliações.

Segundo Gillen (2000), a avaliação formal teve raízes nas grandes organizações burocráticas, onde era normal dizer aos funcionários qual seu desempenho, que treinamento deveria receber, para que cargos deveriam ser transferidos e em que níveis seriam promovidos. A avaliação anual era a maneira pela qual as informações relevantes eram comunicadas.

Como administradores do processo, depositários das informações e usuários de informações relativas às necessidades de treinamento e planejamento da sucessão, os departamentos de pessoal eram usualmente vistos como os “donos” do sistema de avaliação. Os gerentes de linha desempenhavam o ritual anual em nome do departamento de pessoal.

Nos anos oitenta e noventa houve uma ênfase no crescente relativa ao desempenho e, conseqüentemente, relativa à avaliação de desempenho.

As exigências de um controle cada vez maior, em relação ao desempenho humano nas organizações deve ser visto como estratégico e fundamental, para que sejam promovidas melhorias no contexto organizacional e não apenas na individualidade de cada pessoa.

Segundo Pontes (2002), nessa nova ordem empresarial, uma metodologia qualquer não serve mais. As empresas necessitam de uma metodologia que não só eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, mas também o nível de motivação das pessoas, e que tudo culmine com o sucesso cada vez maior da empresa.

Dentro deste novo contexto em que estão inseridas as organizações, a responsabilidade pela gestão de desempenho foi descentralizada do órgão de recursos humanos das empresas. Todos, sejam gerentes ou funcionários, precisam conhecer a metodologia, para que a avaliação de desempenho sirva como instrumento de melhoria contínua, proporcionando maior integração e trocas entre avaliador e avaliado e maior comprometimento das pessoas com os objetivos e metas organizacionais.

2.1.2 Conceito

O verbo avaliar é sinônimo de apreciar, julgar, estimar, calcular ou determinar o valor de alguma coisa ou alguém. Num sentido mais amplo, quando avaliamos, estamos analisando ou julgando uma pessoa, situação ou atividade, considerando os elementos ou fatores que o constituem.

A avaliação é a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado, assim como é, também, a base para a tomada de decisões sobre qualquer situação que envolva uma escolha.

Segundo Lucena (1995), a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial de acompanhamento e de ação permanentes sobre o desempenho dos empregados na busca de qualidade, produtividade e resultados positivos. Tal definição parece estar bem inserida na concepção que se tem atualmente sobre o homem, o trabalho e as organizações.

A partir da análise da variedade de conceitos e abordagens de vários autores, pode-se concluir que a avaliação de desempenho é uma ferramenta, um meio, um instrumento gerencial, voltada para a organização como um todo, um meio de se obter dados e informações que possam ser registradas, processadas e canalizadas para decisões e ações organizacionais, um instrumento de administração dos recursos humanos de uma organização.

2.1.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho

O objetivo da avaliação do desempenho é a descrição geral do resultado final que se quer atingir. O resultado esperado pode ser atingido na totalidade (missão cumprida), parcialmente (missão não foi cumprida, mas houve alguma contribuição) ou não ser atingido (não houve contribuição nenhuma, perdeu-se uma oportunidade).

Alguns autores defendem a utilização da avaliação de desempenho para objetivos diversos, tais como promoções, transferências, administração de salários, identificação de necessidades de treinamento, validação de descrições de cargos, validação de processos e técnicas de seleção. Outros propõem objetivos que visam mais viabilizar o desenvolvimento do empregado e da organização.

Para Lucena (1995), os objetivos da avaliação de desempenho são: definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da organização; subsidiar e facilitar as ações de treinamento e desenvolvimento; facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos, como readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais; subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional; possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Importante ressaltar que, “o programa de avaliação de desempenho é dependente do planejamento estratégico e está intimamente relacionado a outros importantes programas de gestão de pessoal, qualidade e gestão econômico-financeira”. (Pontes, 2002)

Os resultados da avaliação de desempenho devem ser utilizados para suprir, subsidiar e apoiar outros sistemas de recursos humanos. Estes, por sua vez, objetivam contribuir para aumentar a motivação dos trabalhadores.

São muitos os objetivos e utilidades da avaliação de desempenho, apontados pelos autores e podem apresentar ou não, variações de acordo com cada abordagem. Porém, algumas conclusões podem ser obtidas:

- Trata-se de uma ferramenta gerencial para administrar os recursos humanos;
- Suas finalidades são essencialmente motivacionais;
- Pode ser utilizada para atingir muitos e os mais variados objetivos ou se restringir ao alcance de um único objetivo, de acordo com a decisão de cada organização.

2.1.4 Benefícios da Avaliação de Desempenho

Os benefícios da avaliação de desempenho depende da forma como ele é estruturado, pois quando bem conduzido, traz benefícios a curto, médio e longo prazos. Pode beneficiar o gerente, o indivíduo e a organização.

Alguns benefícios para o gerente são: avaliar o desempenho dos seus subordinados; propor-lhes alternativas para melhorar seu desempenho e comunicar-se com os mesmos.

Alguns benefícios para o indivíduo são: conhecer quais as expectativas da organização e da gerência quanto ao seu desempenho, conhecer as providências do chefe em relação às melhorias de seu desempenho e fazer uma autocrítica quanto ao seu auto-desenvolvimento.

Para a organização, alguns benefícios são: avaliar seu potencial humano a curto, médio e longos prazos, identificar quais colaboradores necessitam de reciclagem e/ou treinamento e dinamizar sua política de Recursos Humanos.

2.1.5 Pontos Fracos do Processo de Avaliação de Desempenho

Os pontos fracos do processo de avaliação do desempenho, geralmente, são os seguintes:

- Quando a avaliação do desempenho é vista como uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho passado.
- Quando a ênfase da avaliação está no preenchimento do formulário e não na avaliação crítica e objetiva do desempenho do indivíduo.
- Quando o processo é visto como injusto e tendencioso.
- Quando o parecer do avaliador não contribui para o desenvolvimento do funcionário.

2.1.6 Fases do processo de avaliação de desempenho

Apresentadas as características do método, analisa-se conceitualmente a metodologia proposta, fase a fase, procurando visualizar seu entendimento, assim como as características apontadas estão presentes em sua estrutura. Com isso, apresentam-se cinco fases do processo de avaliação de desempenho.

Cada fase é geradora de uma série de ações que delimitam seu campo de atuação prática e promove sua continuidade e integração com a fase subsequente. Estas fases estão baseadas em Lucena (1995) e são: negociação do desempenho, análise da capacitação profissional, acompanhamento do desempenho, avaliação do desempenho e comprometimento.

a) Negociação do desempenho

Esta fase inicia o processo. A chefia e o subordinado, juntos, vão negociar o desempenho desejado, especificando as atribuições, projetos, atividades e/ou tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do funcionário. É necessário definir para cada tarefa padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de

qualidade desejado e quais os prazos para apresentar os resultados. Se não houver o estabelecimento desses indicadores, será difícil medir ou avaliar a produtividade e os resultados que realmente foram alcançados.

Ao se definir padrões de desempenho para as tarefas, se está na verdade, negociando as metas desejadas. Metas essas especificadas a partir dos objetivos da organização definidos para a unidade respectiva e/ou a partir das responsabilidades específicas do cargo.

Imprescindível nesta fase, a análise da disponibilidade de recursos (materiais, tecnológicos, financeiros, etc.) e as condições que o funcionário precisa para realizar o seu trabalho, pois este aspecto influencia no estabelecimento dos padrões de desempenho.

b) Análise da capacitação profissional

Uma condição básica para a realização do trabalho é a qualificação profissional do funcionário. Não se pode exigir de alguém algo para o qual não está habilitado. É imprescindível uma revisão periódica da estrutura interna e do conteúdo dos cargos, em função das mudanças tecnológicas, das estratégias e demandas do mercado. Como consequência, as exigências de qualificação e de competência profissional também mudam, demandando a necessidade de atualização, reciclagem e até aprendizagem de novos conhecimentos e técnicas, bem como o desenvolvimento de novas habilidades.

Os instrumentos mais indicados para auxiliar nessa análise são a descrição de cargo e o perfil profissional. Esses instrumentos conduzirão à análise objetiva dos requisitos necessários, evitando que os desejos das chefias se sobreponham às exigências do cargo.

c) Acompanhamento do desempenho

A operacionalização do acompanhamento do desempenho é feita através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado, para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados parciais ou totais obtidos. Nessas reuniões, é realizada a análise conjunta de todas as variáveis que influenciam no desempenho e na produtividade. As reuniões de acompanhamento abre espaço para o colaborador se manifestar, para falar sobre as atribuições de seu cargo, sobre problemas de trabalho, dificuldades encontradas e sobre o apoio e compreensão que desejaria receber. O despreparo para o diálogo e sobretudo para enfrentar críticas poderá gerar irritação, impaciência e conflitos, inibindo e desestimulando a continuidade do processo.

Essa fase do processo procura ordenar o exercício dessa responsabilidade, definindo períodos máximos para a realização das reuniões, possibilitando a realização de avaliações periódicas do desempenho. O registro dos resultados comprovam a real contribuição do colaborador, suas dificuldades, seu desenvolvimento e sua produtividade no trabalho, o que servirá de base para fundamentar a avaliação do desempenho.

d) Avaliação do desempenho

Nesta fase, se conclui o processo. Tendo como base as metas estabelecidas na fase de negociação do desempenho, as avaliações periódicas dos resultados e os registros do desempenho feitos na fase de acompanhamento, o avaliador dispõe de todos os dados objetivos e das informações complementares para dar o seu parecer final sobre o desempenho de seus colaboradores. Não haverá expectativas ou surpresas para o colaborador, pois o desempenho registrado já é conhecido e foi amplamente discutido e

ele está consciente dos resultados da avaliação. A característica principal desta fase é a possibilidade de se confrontar os resultados alcançados com as metas estabelecidas.

e) Comprometimento

A experimentação progressiva dessa metodologia, o reforço dos resultados positivos, o forte apoio e assessoria às gerências na resolução de problemas e dificuldades que porventura possam se apresentar, são as bases para a consolidação do processo de comprometimento.

O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo. Ao atingir este ponto, dificilmente haverá retrocesso.

Para concluir, a seqüência de fases enumeradas acontecem normalmente no dia-a-dia de trabalho, com maior ou menor eficiência e com maior ou menor eficácia, confundindo-se com o próprio processo gerencial.

2.1.7 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

As organizações podem utilizar diferentes alternativas ao decidir que deve avaliar o desempenho do funcionário. Algumas organizações, mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade de auto-avaliar-se. Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação. Outras atribuem a avaliação de desempenho às equipes, principalmente quando se trata de equipes auto-suficientes e auto-dirigidas. Outras ainda adotam a avaliação 360 graus. Há ainda empresas que centralizam o processo de avaliação em uma comissão central. E há outras ainda, com uma visão mais conservadora, que o órgão de RH centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação

a) Auto-avaliação de desempenho

Cada indivíduo avalia seu próprio desempenho, tomando por base alguns referenciais como critérios, oferecidos pelo superior ou pela tarefa, para evitar a subjetividade na avaliação. Portanto, cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como uma forma de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas, avaliar as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e fracos, as potencialidades e as fragilidades e, com isso, o que desenvolver e como melhorar os seus resultados.

b) O gerente

Na maioria das organizações, cabe ao gerente a responsabilidade pelo desempenho de seus subordinados, além da constante avaliação e comunicação dos resultados aos mesmos. Nessas organizações, quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente ou supervisor, com a assessoria do órgão de RH, que estabelece os meios e os critérios para a avaliação. O órgão de RH tem a função de assessoria, para montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente avalia o trabalho do funcionário por meio do mesmo. Esta forma de avaliação tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para

que cada gerente seja realmente o gestor do seu pessoal.

c) O indivíduo e o gerente

Se a avaliação de desempenho é uma responsabilidade da gerência e havendo o interesse do próprio funcionário, uma alternativa interessante é o envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação. Nesta alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. Cabe ao gerente fornecer os recursos ao funcionário, tais como: orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar e cobra os resultados. Já o funcionário cobra os recursos do gerente. Este intercâmbio entre ambas as partes, contribui para a obtenção dos resultados almejados.

d) A equipe de trabalho

A própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para a sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação de desempenho de seus participantes e define objetivos e metas a alcançar.

e) A avaliação para cima

Ao contrário da avaliação do subordinado pelo superior hierárquico, a avaliação para cima permite que a equipe avalie o seu gerente, considerando como ele proporcionou os meios e os recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os seus resultados. Este tipo de avaliação permite que o grupo promova negociações e intercâmbio com o gerente, exigindo novas formas de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. A arbitrariedade do superior passa a ser substituída por uma nova forma de atuação participativa, democrática, consultiva e sugestiva.

f) A comissão de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser atribuída a uma comissão especialmente designada para esse fim. É feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos funcionários. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversas unidades organizacionais e é formada de membros permanentes e membros transitórios. Os membros permanentes participam de todas as avaliações e o seu papel é assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões organizacionais e da constância do sistema. Os membros transitórios são o gerente de cada funcionário avaliado e seu respectivo superior.

g) O órgão de RH

É uma alternativa muito comum em organizações de perfil mais conservador. Está sendo abandonada por ser extremamente centralizadora e burocrática, não delegando aos gerentes a tarefa de administrar seus subordinados. Nesse método, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação de desempenho dos funcionários da organização. As informações sobre o desempenho das pessoas são obtidas com cada

gerente, processadas e interpretadas, onde posteriormente são gerados relatórios ou programas de providências que são coordenadas pelo órgão de RH. Como todo o processo centralizador, as regras e normas burocráticas costumam tirar a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema.

2.1.8 Métodos de Avaliação do Desempenho

a) Método de Escala Gráfica

É um dos métodos mais utilizados nas organizações, podendo apresentar variações na sua forma de apresentação ou denominação. A escala gráfica é um método que permite representar graficamente o desempenho do empregado em cada um dos fatores, que são previamente estabelecidos. Os fatores são graduados através da descrição do desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional. Para cada graduação são dados exemplos de comportamentos esperados pelos empregados sem seus respectivos cargos. São escolhidas aproximadamente dez características mais aplicáveis a um conjunto de cargos, que servirão de parâmetros para a avaliação de seus ocupantes. Em geral, são feitas fichas de avaliação distintas para cargos operacionais, administrativos e de liderança.

Apesar de bastante utilizado, esse método recebe críticas freqüentes em vista de suas limitações, como por exemplo, não permitir muita flexibilidade ao avaliador; estar focado no desempenho passado do funcionário e por tornar a avaliação extremamente rotineira e limitada.

b) Método de Escolha Forçada

Este método surgiu na Segunda Guerra Mundial no exército e depois foi aprimorado para ser usado nas empresas, sua utilização é mais frequente nos níveis operacionais.

Este método consiste em avaliar o desempenho do empregado por meio de afirmações. Segundo Pontes (2002), o método parte do pressuposto que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenho ruins, certo número de funcionários com desempenho bons e alguns outros com desempenhos excelentes. O avaliador deve escolher, entre grupos de afirmações, as que melhor se adequem ao funcionário que está sendo avaliado e as que menos se aplicam a ele. As afirmações são então ponderadas ou classificadas.

Neste método, o avaliador simplesmente descreve o desempenho do funcionário, as ponderações ou classificações são desconhecidas, uma vez que são aplicadas pelo órgão competente.

O método é severamente criticado por vários autores, dentre eles Pontes (2002) e Bergamini (1996), por ser considerado discriminatório, classificando os avaliados em bons, médios e fracos, sem detalhamentos complementares e por não apresentar informações para fins de desenvolvimento de recursos humanos.

c) Método de Pesquisa de Campo ou Revisão de Campo

Este método, é visto por alguns autores como o que mais neutraliza a subjetividade da avaliação, uma vez que conduz o avaliador a analisar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa em si. Este método se diferencia dos demais por exigir a presença de um staff (especialista ou técnico em RH). O especialista vai a cada área para entrevistar os líderes sobre o desempenho dos seus subordinados. Em função disso, o nome pesquisa de campo. Nessas entrevistas, é feito um levantamento das causas, das origens e dos motivos do desempenho do indivíduo.

O método pesquisa de campo é uma técnica bastante completa e complexa, muitas vezes, sua aplicação torna-se demorada e o fato de envolver um especialista no processo também acarreta custos operacionais. Porém, é considerado um dos métodos mais eficientes, uma vez que o conhecimento maior do funcionário aproxima a chefia e promove um melhor ambiente para o desenvolvimento. Este método também prevê um plano de ação com avaliação futura para conferir os resultados obtidos.

d) Método de Avaliação de Atividades

Este método, embora pertença a escola que começa a romper com o passado, é classificado como tradicional.

Para a realização da avaliação é necessário ter uma descrição do cargo detalhada e atualizada.

Este método é caracterizado pela avaliação do comportamento do funcionário em relação às atividades descritas em seu cargo. Para aplicar esta metodologia de avaliação é preciso estabelecer um padrão de desempenho desejável em cada uma das tarefas, que correspondam à qualidade, à quantidade ou aos prazos desejáveis na realização da atividade. Pode, ainda, ser utilizada uma metodologia de ponderação de importância de cada atividade, para que a avaliação final seja ainda mais objetiva e centrada nas responsabilidades mais importantes a cargo do funcionários. Essa metodologia é a que mais se aproxima da avaliação por objetivos e tem como vantagem a negociação prévia do que se constitui um bom desempenho na organização.

A limitação do método é nas organizações que possuem cargos amplos e que requeiram atuação multidisciplinar. Nas empresas que possuem cargos bem definidos e requeiram pessoa que atuem dentro das limitações do cargo, o método funciona de forma positiva.

e) Métodos dos Incidentes Críticos

Este método pressupõe que o comportamento dos indivíduos possui certas características que podem levar a resultados normais, muito positivos ou muito negativos. O método não avalia situações normais, mas extremos de comportamento, tanto positivos como negativos no trabalho. A avaliação é feita baseada em observações e registros sistemáticos, por parte do líder, de fatos positivos e negativos da equipe, nas situações de trabalho.

O método de incidente crítico enfatiza a observação e avaliação de comportamentos calcados em fatos reais e não aspectos pessoais do funcionário. A crítica com relação ao método é justamente a dificuldade em anotar constantemente os fatos, para que não passem despercebidos ao longo do tempo, bem como, a exigência de muita, sensibilidade da parte do avaliador.

f) Método de Frases Descritivas

O método de frases descritivas consiste na avaliação de desempenho do funcionário ser feita através de comportamentos descritivos que expressam um comportamento ideal e um comportamento negativo no trabalho, previamente estipulados. O líder ao avaliar assinala “sim”, quando o comportamento descrito corresponde ao desempenho do funcionário e “não”, quando o desempenho do funcionário não corresponde ao comportamento descrito. O modelo prevê a utilização de cerca de vinte frases, sendo dez positivas e dez negativas. A avaliação global é obtida através da soma de pontos. As frases positivas têm um ponto acrescido e as negativas têm zero pontos.

g) Métodos combinados

É muito comum a combinação de métodos tradicionais. É possível, por exemplo, a combinação do uso do método de Pesquisa de Campo com o Escala Gráfica. Outras combinações possíveis são entre escala gráfica com atribuição de graus, escala gráfica com escolha forçada e escala gráfica com objetivos. A escala gráfica com objetivos pode ser usada para a transição entre métodos tradicionais e métodos modernos.

h) Avaliação de Desempenho por Objetivos

Este método é também conhecido como Avaliação por Resultados e está muito ligado aos programas da Administração por Objetivos, criada por Peter Drucker em 1954 e divulgada em sua obra “The Practice of Management”.

É considerada uma das técnicas mais modernas, em função de preocupação com o futuro e objetividade.

O uso da liderança situacional é imprescindível para esta metodologia de avaliação, pois o suporte que o funcionário, irá receber de seu líder é fundamental. Caso isso não aconteça, a avaliação ficará falha. É importante para o sucesso deste programa, que o líder apóie no que for necessário o funcionário, para que o mesmo possa atingir os objetivos definidos entre eles.

O método baseia-se numa comparação periódica entre os objetivos fixados para o empregado e os resultados efetivamente alcançados por ele.

Alguns autores acreditam que a Avaliação por Objetivos é um método que permite a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período, auxiliando no levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Propicia ainda ao funcionário, o conhecimento prévio das bases da avaliação do seu desempenho, estimulando assim a sua motivação.

A Avaliação por Objetivos, quando corretamente empregada, propicia melhorias, de fato nas empresas, porém pressupõe uma estrutura organizacional mais descentralizada e uma gestão mais participativa.

Um dos pontos negativos do método é a ênfase a aspectos do indivíduo e não da equipe.

i) Avaliação 360 Graus

A metodologia da avaliação 360 graus consiste em um círculo de avaliações consecutivas, onde se avaliam entre si líder, subordinado, pares e clientes. Cada avaliador pode ser visto como um “cliente”, visto que todos precisam de algo do avaliado.

Os fatores a serem analisados são previamente selecionados e compõem um formulário que será preenchido pelos avaliadores. Este método permanece igual ao das avaliações tradicionais, quando o foco é o desempenho individual, sem conexões com os resultados globais da organização.

Segundo Gramigna (2002), uma gestão de pessoas voltada para resultados exige estratégias de gestão das competências. A ferramenta mais atual que vem obtendo adesão pelas empresas de vanguarda é a “avaliação de 360°” por meio do feedback em rede. Trata-se de uma forma democrática e aberta de avaliar o desempenho.

O processo é abrangente e envolve as seguintes etapas:

- A rede de avaliação é formada pelo superior imediato do funcionário e colegas de trabalho.
- Amplia-se a rede, acrescentando clientes e fornecedores internos.
- São agregados alguns clientes na rede.
- Completa-se o ciclo envolvendo o chefe imediato, colegas de trabalho, clientes e fornecedores internos e externos.

Cuidados que devem ser tomados para o feedback em rede:

- Treinar gerentes e equipes na nova ferramenta.
- Realizar seminários de sensibilização e orientação.
- Certificar-se de que o processo está sendo realizado de forma adequada e responsável.

O principal resultado obtido pela avaliação em rede, ainda segundo Gramigna (2002), é o maior comprometimento das pessoas com o desenvolvimento das competências abaixo do perfil desejado e permite à empresa redirecionar suas ações na busca da excelência.

2.1.9 A Importância do Feedback

A avaliação do desempenho é uma importante ferramenta de gestão dentro da organização, pois é por intermédio dela que se consegue fazer um acompanhamento de desempenho do funcionário no seu trabalho. Porém, não adiantaria fazer acompanhamentos sistemáticos de pessoas ou equipes e não ter estabelecido um processo de *feedback* (retroinformação).

O *feedback* é uma ferramenta imprescindível, no processo de avaliação de desempenho. Cada funcionário tem uma forma diferente de agir e reagir, frente aos seus desafios na organização, e o *feedback* é o canal condutor, que orienta cada um para um melhor desempenho.

É importante que as pessoas saibam onde estão suas forças e fraquezas. Segundo Pontes (2002), a retroinformação não é um “ajuste de contas”, mas uma análise construtiva do desempenho e do potencial do funcionário. Se o desempenho não está satisfatório e necessário que se possa estabelecer um caminho para crescimento e evolução no sentido dos objetivos organizacionais propostos. Se estiver satisfatório, é preciso que seja valorizado e reconhecido, estabelecendo reforço e incentivo para a sua continuidade.

O *feedback* nada mais é do que um processo de comunicação franco e aberto entre avaliador e avaliado, onde cada um tem oportunidade de conhecer um pouco melhor o outro, num processo de duas vias. Na comunicação entre as partes é indispensável o líder agir mais como um educador do que como um bom técnico no assunto.

Para Nascimento e Carvalho (1997), é preciso que o avaliador seja bem preparado no sentido de promover um diálogo construtivo e frutífero com o avaliado, num ambiente de franqueza e respeito mútuos.

Principais objetivos do *feedback* no processo de avaliação do desempenho:

- Estabelecer um canal de comunicação, onde avaliador e avaliado possam falar livremente sobre o trabalho, numa relação positiva;
- Indicar caminhos para atingir melhorias entre os funcionários;
- Tornar claro para o funcionário o que a empresa espera dele, como profissional;
- Permitir ao funcionário que este saiba como seu trabalho está sendo visto, comparado ao padrão de desempenho esperado;
- Em caso de baixo desempenho, permitir ao líder aconselhar o funcionário;
- Proporcionar desenvolvimento profissional;
- Reduzir ansiedades e fraquezas.

Importante ressaltar que independentemente da metodologia utilizada para avaliar o desempenho, o *feedback* é sempre necessário.

2.1.10 Cuidados em Relação ao Processo de Avaliação do Desempenho

Após reunir e analisar todos os dados formais e informais a respeito do avaliado é que o avaliador terá condições de emitir seu parecer final. É inquestionável a importância do *feedback*, no processo de avaliação do desempenho. Porém, é importante que o avaliador tenha alguns cuidados, ao realizar as avaliações. Em primeiro lugar é importante identificar se o problema está no indivíduo, no trabalho, na organização ou em outro fator. A partir daí procurar mudar os comportamentos ou situações que estão causando problemas.

“Uma vez detectada uma causa fora do controle do funcionário, deve ser preparado um plano de ação que contorne o problema, em conjunto com o funcionário ou a equipe” (Pontes, 2002).

É fundamental que todos na organização conheçam os propósitos do processo de avaliação estabelecido e as regras de funcionamento. Todos os envolvidos no processo precisam estar cientes de sua importância e dispostos a participar e dar o melhor de si.

Erros na avaliação podem vir a comprometer a eficácia e seriedade do processo. Pode ocorrer também a propensão do avaliador. Esta surge em função da dificuldade em separar, no momento da avaliação, a pessoa do seu comportamento. Para que se possa realizar uma avaliação eficaz, é importante proporcionar treinamento e aconselhamento aos avaliadores.

As principais propensões dos avaliadores, segundo Pontes (2002), são:

Efeito Halo: Este efeito ocorre quando o superior gosta do funcionário a ser avaliado e a sua opinião quanto ao desempenho do mesmo é sempre boa, distorcendo, portanto, a avaliação de desempenho do indivíduo.

Efeito Tendência Central: Ocorre quando o líder não gosta de avaliar seus subordinados com desempenhos extremos, excelente ou péssimo, e assim, sua avaliação tende ao centro ou média.

Efeito Complacência ou Rigor: Este efeito ocorre quando o líder considera que os membros de sua equipe têm um desempenho ótimo ou péssimo, avaliando em todos os fatores com indicadores extremos. Esse efeito é contrário ao da tendência central.

Efeito Preconceito Pessoal: Ocorre quando o líder, ao avaliar o desempenho da equipe, distorce a avaliação por preconceito, em relação a pessoa a avaliada. Esse preconceito pode ser por sexo, religião, cor, entre outros.

Efeito Recência: Este efeito ocorre quando o líder avalia as ações mais recentes e não as ações de todo o período correspondente a avaliação. Neste caso, se as ações recentes foram positivas ou negativas, as avaliações refletirão um desempenho ótimo ou ruim.

Toda a avaliação é passível de sofrer interferências de erros ou propensão do avaliador, independentemente do sistema de avaliação envolvido. Importante é que se tenha consciência deles e que se procure evitá-los, sempre que possível, por meio de esclarecimentos e conscientização do avaliador, que deverá ser treinado para desempenhar seu papel de forma correta e ética.

2.2 Gestão de Competências

2.2.1 Surgimento e Evolução do Conceito de Competências

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente a linguagem jurídica. Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou uma instituição para apreciar e julgar situações. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997).

A preocupação das empresas em ter funcionários preparados para um desempenho eficiente em determinada função, não é recente. Taylor já alertava, no início deste século, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”. Ressaltando que havia maior procura do que oferta de indivíduos competentes. A influência do princípio *taylorista* fez com que as empresas procurassem aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se a aspectos técnico do trabalho do indivíduo. Em decorrência de pressões sociais e complexidade das relações de trabalho, este cenário foi se modificando, e as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas também, aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

Em 1973, MacClelland publicou o paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, que de certo modo iniciou as discussões e debates sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência é definida por este autor, como uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com o, desempenho superior na realização de uma tarefa ou uma determinada situação.

Diferenciava-se assim, as competências das aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode ser aprimorado, da habilidades: demonstração de um talento particular na prática e, conhecimentos: o que a pessoa precisa saber para desempenhar bem uma tarefa.

Nos anos 80, Richard Boyatzis identificou um conjunto de características e traços, que na sua opinião, definem um desempenho superior.

O debate francês sobre competências iniciou nos anos 70, a partir do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. A preocupação era aproximar o ensino das necessidades reais de trabalho, aumentando assim, a capacitação dos trabalhadores e consequentemente as chances de se empregarem.

Nos anos 90, o conceito de competência abordado pela literatura francesa, procura ir mais além do conceito de qualificação. A competência passa a ser vista não mais como um conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza face a situações profissionais imprevistas, mutáveis e complexas.

No Brasil, a discussão sobre competência, emerge do meio acadêmico fundamentado inicialmente na literatura americana, pensando-se em competência como *input*, ou seja, algo que o indivíduo tem. Com a introdução de alguns autores franceses e ingleses com Lê Boterf, Zarifian, Jacques, Billis entre outros, houve um enriquecimento conceitual, o que gerou novas perspectivas e enfoques que influenciaram autores como Fleury e Fleury, Hipólito, Rodrigues, Ruas e outros.

2.2.2 Conceitos de Competências

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto ou antônimo não implica apenas na negação desta capacidade, mas guarda um sentido pejorativo e depreciativo.

Para Resende (2000), competência tem como significado predominante de capacitação para realizar algo, saber fazer alguma coisa.

Segundo o *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, competência é definida como “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade, capacidade legal para julgar o pleito”. Esta definição menciona dois pontos principais relacionados a competência: conhecimento e tarefa.

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa, outros mais ligados à tarefa e/ou aos resultados.

Segundo Zarifian (1996), competência significa assumir responsabilidades complexas frente a situações de trabalho complexas. Aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao funcionário lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular..

Para Fleury e Fleury (2000), a definição de competência está associada a 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.

São vários os autores que percebem as competências como atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo da carreira profissional ou no contexto de uma estratégia competitiva.

Dutra, Hipólito e Silva (1998), conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Segundo estes autores a competência não se define pelo conjunto de qualificações que o indivíduo detém, e sim, pelo uso e pela prática do que o indivíduo sabe, mobilizando e aplicando tais qualificações em um contexto específico.

Durand (1998) construiu um conceito de competências baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de algum objetivo específico. Estas dimensões são interdependentes, uma vez que, para a exposição de um habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas. Igualmente, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, a detenção do conhecimento, atitudes e habilidades apropriadas.

A autora, Maria Odete Rabaglio (2001) define que ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. Segundo a autora, o perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional. Uma pessoa pode ter um conhecimento, mas nunca tê-lo colocado em prática, isto é, não desenvolveu habilidade.

Maria Odete Rabaglio (2001) divide as competências em: competências técnicas, que são conhecimentos e habilidade em técnicas ou funções específicas e competências comportamentais, que são atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

Segundo a autora, as competências comportamentais têm sido o foco de muitas atenções nas organizações porque por muito tempo o mercado de trabalho só valorizava as competências técnicas. Se o profissional fosse tecnicamente competente, já possuía os requisitos para ocupar seu lugar no mercado de trabalho.

Hoje, muitos profissionais, de todos os níveis, considerados exímios tecnicamente, têm sido desligados de suas empresas, porque não perceberam a importância das competências comportamentais e não se adequaram em tempo hábil.

No atual mundo organizacional, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tem como meta ascender em sua carreira profissional dentro de uma organização.

O grande desafio das organizações está em desenvolver competências como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo, pois o profissional que teve sua formação quando os valores de mercado eram apenas competências técnicas, precisam se reformular rapidamente para atender as novas necessidades das empresas.

Alguns autores denominam competências como um conjunto de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos, que na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstâncias, predizem o desempenho superior. Algumas competências são facilmente identificáveis. Essas competências facilmente visíveis ou essenciais incluem habilidades aprendidas, como capacidades e conhecimentos técnicos. Porém, tais habilidades não garantem o sucesso de um indivíduo num cargo. Menos visíveis, estão as competências mais profundas ou diferenciadas, que incluem a visão que a pessoa tem de si própria, traços ou a disposição geral de comportar-se de uma determinada maneira e motivações que impulsionam o comportamento e o desempenho.

Prahalad & Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito de competência a nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Tal definição possibilita a classificação das competências em pessoais, individuais ou humanas (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e organizacionais ou essenciais (aquelas que dizem respeito organização como um todo ou a uma de suas unidades).

A análise dos conceitos de competências nos leva a perceber a íntima relação existente entre as competências organizacionais e as individuais, pois organizações e pessoas, lado a lado, realizam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as, preparando-as para enfrentar novas experiências e situações profissionais, tanto dentro como fora da empresa. Já as pessoas, ao desenvolver a sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

2.2.3 Competências Organizacionais ou Essenciais

Segundo Prahalad & Hamel (1995), as competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Para esses autores, o critério de definição de uma competência essencial exige 3 testes:

- a) deve aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- b) deve aportar uma contribuição importante para diferenciar a empresa dos concorrentes: qualquer competência semelhante entre os concorrentes deixa de ser uma competência essencial;
- c) deve aportar uma contribuição importante para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Tais critérios nos mostram que para ser uma competência essencial ela deve contribuir para que os clientes da empresa percebam algum valor agregado ao produto ou serviço que a empresa oferece; essa competência não deve ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pela concorrência, proporcionando diferenciação a empresa; e não pode ser imitada muito rapidamente, pois prorrogaria a vantagem da empresa. Competência seria assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Ainda segundo Prahalad & Hamel (1995), o número de competências essenciais adequado em uma organização é entre cinco e quinze.

No contexto atual e dinâmico ambiente de negócios, Prahalad (1999) aponta *algumas* competências essenciais:

- Competência para lidar em transações internacionais que envolvem ambientes multiculturais e multirraciais;
- Competência para lidar simultaneamente com novas tecnologias hard e soft; Competência para desenvolver rápida e eficazmente aprendizado coletivo multinível e multifuncional;
- Capacidade de compartilhar.

Para Fleury & Fleury (2000), as competências essenciais estão estreitamente vinculadas à três formas de estratégia de mercado.

- a) Excelência Operacional: permite vantagens em termos de custo e qualidade. As competências essenciais estariam contribuindo decisivamente para que a empresa possa oferecer produto de qualidade razoável com o melhor preço e bom atendimento;
- b) Inovação no Produto: produto de ponta, diferenciado (preocupação com custos); as competências essenciais estariam contribuindo decisivamente para que a empresa possa oferecer produto de ponta com preço adequado;
- c) Orientada para o Serviço: as competências essenciais estariam contribuindo decisivamente para que a empresa possa satisfazer e antecipar as necessidades de clientes específicos.

Zarifian (1999), diferencia os seguintes competência em uma organização:

- Competências sobre os processos: os conhecimentos sobre os processos de trabalho.
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
- Competências de serviço: aliar a competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber se, incluindo atividades que sustentem os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências; autonomia, responsabilidade e comunicação.

Esta classificação de Zarifian (1999), ilumina a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais.

Para Fleury e Fleury (2001), é necessário ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional. Neste contexto, a organização define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente.

As competências organizacionais são constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar na sua atuação, melhorando a sua performance e contribuindo para os resultados.

As competências organizacionais devem ser definidas, segundo a visão de Prahalad (1995), por equipes de funcionários de várias áreas da empresa, na medida em que a diversidade de visões garante o surgimento da melhor definição possível. Essa proposta incorpora um certo grau de endogenia. O mais correto seria realizar diagnósticos sobre competências incluindo representantes de outros segmentos com interesse na organização, como clientes, fornecedores, acionistas.

Após identificar as competências organizacionais, faz-se necessário verificar quais as competências humanas que a organização precisa para sustentar aquelas.

2.2.4 Competências Individuais ou Pessoais

São inúmeros os conceitos que existem sobre competência individual. Essa diferenças no conceito devem-se diferenças filosóficas e de procedimentos quanto ao seu uso nos diversos processo de recursos humanos.

Segundo Resende (2000), as competências pessoais, são aquelas competências mais fundamentais, de maior peso e significado para a vida interior, social e profissional das pessoas.

Spencer e Spencer (1993), definem competências individuais como uma característica fundamental de um indivíduo que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou performance superior num trabalho ou situação. Para esses autores, a característica fundamental significa que a competência é uma parte profunda e permanente da personalidade da pessoa e que pode prever comportamentos numa variedade ampla de situações e trabalhos.

Nisembaum (2000), considera a competência individual como a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui com os resultados da organização. A noção de aprendizagem, evolução e transferibilidade fazem parte integral do conceito.

Fleury e Fleury (2001), definem a competência individual como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. As expressões expressos neste conceito foram baseadas na obra de Lê Boterf e está representado no quadro 1.

Quadro 1: Competência para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Segundo Durand (1998), o desenvolvimento das competências se dá por meio de aprendizagem individual ou coletiva. Isto significa a assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e a adoção de atitudes relevantes ao contexto organizacional específico ou para obter alto desempenho no trabalho.

Importante salientar que as competências devem ser entendidas numa perspectiva dinâmica. O que é essencial hoje, pode não sê-lo amanhã e vice-versa. Por isto é indispensável o monitoramento das competências, justificando a realização e replicação, por parte da organização, de diagnósticos para manter e desenvolver competências essenciais em cada momento da organização, especialmente na fase de mudanças das condições ambientais internas ou externas à organização.

Importante considerar que muitos dos autores que escreve sobre competências organizacionais e individuais sugerem a necessidade de que elas sejam inter-relacionadas e possuam uma coerência e consistência, ou seja, as competências pessoais devem ser aquelas necessárias às competências organizacionais, de forma que a organização seja competitiva e consiga atingir seus objetivos com êxito.

2.2.5 Ferramentas Utilizadas na Verificação de Competências

Segundo Maria Rita Gramigna (2002), as ferramentas mais utilizadas para a verificação das competências são:

- Entrevistas de mapeamento de competências, em que participam as pessoas-chave da empresa. O objetivo é traçar perfis desejáveis por funções ou postos de trabalho.
- Entrevistas individuais ou em grupos com os avaliados, para sondagem de potenciais.
- Pesquisa de dados individuais.
- Seminário de verificação de performance, em que as equipes passam por situações de teste, participando de atividades que simulem sua realidade.
- Instrumentos específicos de mapeamento de potenciais (questionários, softwares e roteiros).
- Feedback aos avaliados.
- Feedback aos gestores de pessoas, por meio de relatório geral, processado por meio de relatório geral.
- Treinamento e orientação para utilização dos dados como ferramenta gerencial de tomada de decisão.

Segundo Spencer Jr. et al. (1994), a forma de definir as competências humanas essenciais é a partir da definição de critérios de avaliação, e sugerem que a melhor maneira seria uma combinação de dados de desempenho em metas, tais como vendas, produtividade e lucros agregados às avaliações de chefes, subordinados e clientes. Após a avaliação ter sido realizada, esses autores sugerem a criação de uma amostra de excelências nos critérios definidos e uma de padrão normal de controle. Após coletar os dados através de painéis, entrevistas, observações em situações simuladas e avaliações 360 graus, analisa-se e desenvolve-se um modelo de competências para a organização.

Para Spencer Jr. et al. (1994), esse modelo deve ser validado, permitindo organização aplicar as competências escolhidas na seleção, treinamento, avaliação de desempenho, planejamento de sucessão e programas de desenvolvimento profissional.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Escopo da Pesquisa

Conforme exposto no primeiro capítulo, este trabalho tem como objetivo elaborar um sistema de gestão do desempenho humano com base em competências em uma empresa do setor metal-mecânico do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul.

3.2 Tipo de Pesquisa

Para alcançar o objetivo, foi realizado um estudo de caso numa indústria metal-mecânica do Vale dos Sinos.

3.3 Critérios para a Escolha da Empresa

Para a realização da pesquisa, foi escolhida uma amostra não-probabilística, tipo intencional, que resultou na escolha de uma empresa, segundo os seguintes critérios: (a) não ter um sistema de gestão do desempenho estruturado; (b) ter intenção de implantar um sistema de gerenciamento do desempenho humano; (c) ter pré-disposição para receber o pesquisador e apoiá-lo na construção do sistema; (d) pertencer ao setor metal-mecânico. No período de seleção, foram mantidos contatos pessoais com os proprietários de algumas empresas e a escolha recaiu sobre a empresa Caster S/A, uma vez que preenchia os requisitos estabelecidos pela pesquisa e por ser uma empresa, que apesar de ser de pequeno porte, utiliza mão-de-obra extremamente especializada e por manufaturar produtos de tecnologia fina. A empresa participa freqüentemente de feiras nacionais e internacionais e é vista como referência no ramo que atua. O nome real da empresa será preservado por decisão da direção da mesma.

3.4 Método de Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita através de entrevistas individuais como proprietário da empresa, com o diretor industrial, com o coordenador da área administrativa e com alguns funcionários.

3.5 Procedimentos para Análise de Dados

3.5.1 Análise Descritiva

A análise dos dados e dos resultados da pesquisa foi efetuada de maneira integrativa, incorporando, na medida do possível, informações referentes a documentos internos da empresa, entrevistas com descritivas que visavam colher informações sobre os

sistemas de avaliação de desempenho, a experiência acadêmica e profissional do pesquisador na área de recursos humanos, bem como subsídios constantes no levantamento bibliográfico.

3.6 Pesquisa-ação

O trabalho desenvolvido na empresa a Caster S/A exigiu do pesquisador 200 horas efetivas de trabalho na mesma.

CAPÍTULO IV

GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO COM BASE EM COMPETÊNCIAS NA EMPRESA CASTER S/A

Neste capítulo, é apresentado o desenvolvimento do sistema de gestão do desempenho humanos com base em competências na empresa intitulada Caster S/A.

4.1 Caracterização e Contextualização da Empresa

A empresa situa-se na região do Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul, é de capital nacional e dedica-se à produção de atuadores, redutores elétricos e peças especiais para a indústria petrolífera. Seus clientes são a indústria petroleira nacional e internacional.

A empresa é de pequeno porte, empregando 72 pessoas.

A empresa é organizada em quatro áreas: comercial, industrial, técnica e administrativa, gerenciadas por coordenadores de área. Na área administrativa estão os setores de pessoal, compras e marketing. O setor administrativo será o objeto de estudo, visto que o mesmo apresenta as condições mais propícias para o desenvolvimento do sistema de gestão do desempenho humano por competências.

A empresa não possui uma área de recursos humanos estruturada, contando apenas com dois funcionários que executam as rotinas trabalhistas e a seleção de pessoal. Os trabalhos de treinamento, salários, benefícios e demais políticas de recursos humanos, centralizam-se no proprietário da empresa que objetiva modernizar a forma de administrar os recursos humanos, a fim de buscar um diferencial competitivo para a organização, bem como, obter maior motivação e comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa.

No que se refere à avaliação de desempenho, não há uma política estruturada e a gerência a faz de modo informal e subjetiva, não há critérios quanto a periodicidade das avaliações.

4.2 Etapas da Pesquisa

4.2.1 Planejamento do Trabalho

A construção do sistema de gestão do desempenho com base em competências para a Área Administrativa, realizado sob a metodologia de pesquisa-ação, usada como projeto piloto. Os aspectos considerados para a escolha da área foram os seguintes:

- Nível de instrução dos colaboradores e chefia da área;
- Estrutura hierárquica reduzida a apenas dois níveis
- Poucos colaboradores

Este trabalho constituiu-se das seguintes etapas:

a) Objetivo da empresa em adotar o sistema de gestão do desempenho humano com base em competências

O objetivo principal da empresa para a adoção de um sistema de gestão do desempenho humano com base em competências é o interesse dos gestores na busca de um instrumento que avalie não só o conhecimento técnico e o comportamento do funcionário, mas um instrumento que defina os perfis de competências compatíveis com o negócio da organização buscando um alinhamento das necessidades dos funcionários com as estratégias da empresa, tornando o ambiente de trabalho um local agradável, com espaço para aprendizagem e troca de experiências.

b) Conhecimento da área administrativa

Neste item, o objetivo foi conhecer como os funcionários estão organizados a nível de execução das tarefas.

c) Plano de trabalho

Após esse diagnóstico, foi possível estabelecer um plano de trabalho, definindo-se as fases necessárias à construção do sistema gestão do desempenho humano com base em competências. O plano de trabalho proposto à empresa foi:

- **Apresentação do projeto à direção para aprovação**, a fim de que este procedesse a análise, e apresentasse sugestões para os ajustes necessários sua implementação. Após esse processo e aprovação, passou-se à construção efetiva do mesmo. Nesta oportunidade foi definida a área para a aplicação do teste piloto do projeto, a Área Administrativa.
- **Elaboração do formulário**: o formulário é composto por quadros:

Quadro 1: Medidas de desempenho

Quadro 2: Fatores indicadores de competências pessoais ou individuais específicos para cada cargo, diretamente relacionados com a função do colaborador.

Quadro 3: Fatores comuns a todos os cargos, indicadores de competências organizacionais ou essenciais.

Quadro 4: Resultado da avaliação: resumo da avaliação com conceitos e notas.

Quadro 5: Plano de desenvolvimento: neste quadro é possível prever ações de treinamento e desenvolvimento, bem como, ações de estímulo e incentivo para o autodesenvolvimento de cada colaborador avaliado, diante daqueles fatores que foram identificados como fatores de melhoria.

Quadro 6: Espaço aberto para registro e observações de qualquer parte envolvida no processo de avaliação (avaliador ou avaliado).

- **Divulgação do trabalho a ser realizado**, através de reunião com todos os funcionários da área administrativa, a fim de explicar o trabalho a ser desenvolvido. Esse é uma fator fundamental para o sucesso de um plano de gestão do desempenho, pois as pessoas precisam entender com clareza a maneira como é construído o sistema e suas implicações. Esta fase reveste-se

de suma importância porque é o momento em que se esclarece os objetivos, a metodologia e os resultados aos envolvidos, a fim de dar-lhes segurança e, ao mesmo tempo, não gerar insegurança ou demasiada expectativa.

- **Reuniões de mapeamento de competências**, com a participação dos gestores. Foi definido nesta reunião, que os fatores avaliados seriam referentes às competências pessoais ou individuais e competências organizacionais ou essenciais. As competências essenciais da organização foram formuladas a partir da estratégia organizacional, onde estão definidos visão, negócio e modelo de gestão. A partir dos objetivos organizacionais relacionou-se os indicadores de desempenho da organização e definiu-se a relação de fatores relacionados às competências organizacionais e individuais, flexíveis para cada cargo, conforme sugerido por Guimarães et. al. (1999).

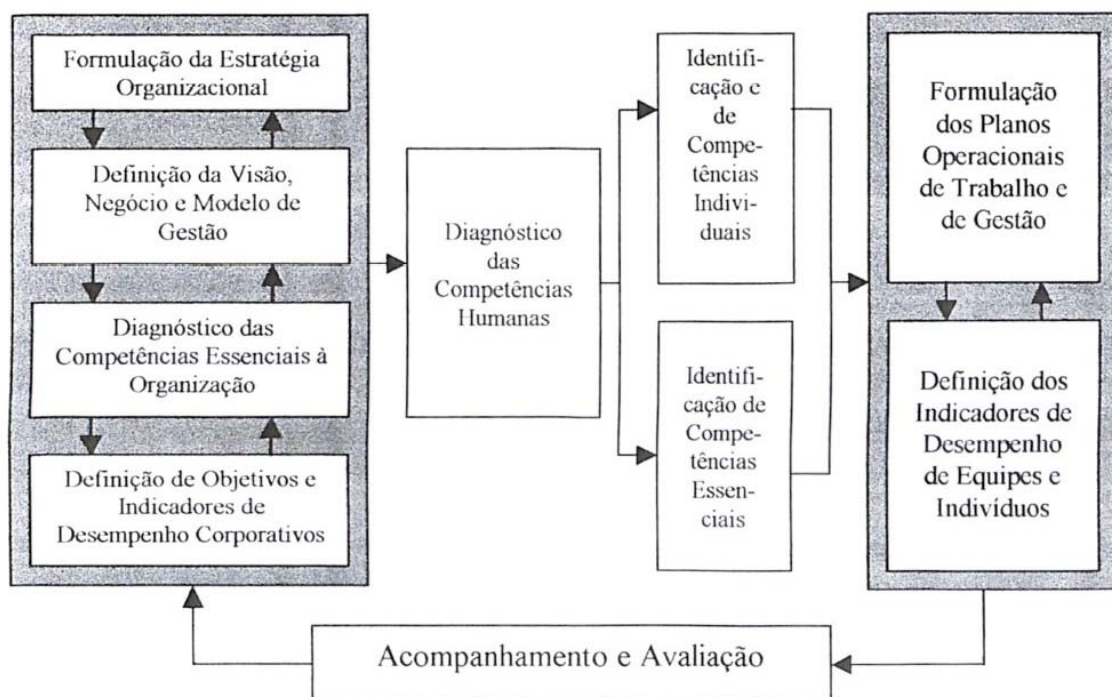


Figura 1: Modelo de gestão de desempenho baseada nas competências
Fonte: Guimarães et al. (2000), com adaptações.

- **Reuniões para ajustes no formulário**, com a participação dos gestores para determinar peso dos fatores e rever sugestões de melhorias.
- **Verificação da performances**, levando em consideração os perfis definidos. Importante salientar que para grupo de funções, o nível de exigências relacionados às competências é variado. Por isso é imprescindível a competências à função exercida pelo funcionário. Para auxiliar adequação das come na identificação das competências pessoais ou individuais, foi criado um quadro, com a participação do comitê, para que auxilie na escolha dos fatores que compões essa competência, quando o instrumento for aplicado a outros arte do conteúdo do Manual do Sistema de Gestão cargos. Este quadro faz Competências.do Desempenho com Base em Competências.

Quadro 2

Quadro das Competências Pessoais ou Individuais:

1- Conhecimento pleno das atividades do cargo: o indivíduo possui e aplica todos os conhecimentos relativos às atividades inerentes ao seu posto de trabalho.
2- Ser proativo: Capacidade de prever oportunidade, assim com problemas, fatos e atos que ainda não aconteceram (em potencial), antevendo as conseqüências e/ou resultados e antecipar-se na ação, agindo com rapidez e eficácia.
3- Empatia: Capacidade do indivíduo de sentir o que se passa no íntimo do outro, em determinado momento, e conseqüentemente ser capaz de entender e se aproximar do outro.
4- Domínio de idiomas: Tem fluência suficiente para executar todo o seu trabalho, fazendo apresentações, negociações, elaborando documentos, de forma a estabelecer efetiva comunicação verbal e escrita.
5- Negociação: Capacidade do indivíduo em alcançar resultados positivos e satisfazer as partes envolvidas nas situações de negociação, demonstrando entendimento do ponto de vista do outro.
6- Habilidade técnica na apresentação dos produtos: o indivíduo possui e aplica todos os conhecimentos técnicos relativos aos produtos e suas aplicações, transmitindo-os adequadamente ao cliente.
7- Atenção concentrada: Capacidade de aplicar seu pensamento de modo intenso e exclusivo para uma atividade, mesmo que em situações físicas adversas.
8- Atualização (Cultura Geral): Interesse em manter-se atualizado sobre assuntos e fatos da história contemporânea do Brasil e do mundo, em termos políticos, sociais, econômicos, tecnológicos e culturais.
9- Criatividade: Capacidade de formular novos padrões, criar idéias inovadoras para o desenvolvimento do trabalho e da empresa e elaborar soluções novas.
10- Interação com o clientes interno e externo: Capacidade do indivíduo de interagir com clientes internos e externos, conhecendo e entendendo suas necessidades, intercambiando informações, dando feedback, conquistando e reunindo o esforço de outra pessoa e/ou áreas em tomo de objetivos comuns, tendo em vista a satisfação e realização dos clientes.
11- Credibilidade pessoal: Capacidade de fazer acreditar junto a outras pessoas pela competência e domínio de seu campo profissional de atuação, que identifica um relacionamento fundamentado na sinceridade e honestidade das posições assumidas.
12- Senso crítico: Capacidade de formular julgamento corretos e ponderados segundo padrões estabelecidos pelo senso comum, ou ainda segundo o critério de “certo ou errado”, determinados pelo bom-senso.
13- Perspicácia de argumentação: Capacidade de se expressar e defender idéias.
14- Qualidade no trabalho: O indivíduo apresenta um trabalho confiável, sem a ocorrência de erros que exijam correções ou retrabalho.

15- Planejamento: Capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos que a empresa necessita.
16- Iniciativa para solucionar problemas: O indivíduo detecta e procura resolver problemas que surgem durante o desempenho do seu trabalho, procura inovar e aperfeiçoar métodos de trabalho existentes.
17- Acompanhamento e controle: Monitorar e avaliar processos, obtendo e destinando racionalmente os recursos necessários, prevê problemas e garante a solução dos mesmos.
18- Administração do tempo: Capacidade de ordenar ações segundo sua importância e influência nos resultados esperados observando sempre o prazo limite estabelecido para cada situação e negociando antecipadamente novo prazo, quando necessário.
19- Capacidade de facilitar equipes: Capacidade de orientar, dar feedback e estimular o autodesenvolvimento e aprendizagem a partir das próprias experiências e as dos outros.
20- Iniciativa para solucionar problemas: O indivíduo detecta e procura resolver problemas que surgem durante o desempenho do seu trabalho, procura inovar e aperfeiçoar métodos de trabalho existente.
21- Capacidade administrativa: O indivíduo possui e aplica todos os conhecimentos administrativos exigidos pelo seu setor de trabalho (relatórios, controles, informações, etc).

Fonte: Gramigna (2002), com adaptações.

- **Treinamento dos envolvidos na aplicação do teste piloto.** Foi elaborado um manual para auxiliar no treinamento e no entendimento dos colaboradores que se submeteriam ao sistema, na condição de teste piloto. Todos os envolvidos neste processo foram informados dos objetivos da proposta e receberam instruções de como utilizar o instrumento.
- **Aplicação do teste piloto do Sistema de Gestão do Desempenho com Base em Competências.** O teste piloto é considerado por alguns autores como vital para o futuro do sistema de avaliação, sendo que a aplicação em grande escala não permitiria em um primeiro momento, detectar possíveis falhas no sistema. E, caso detectasse, o formulário já teria sido aplicado a todos os colaboradores, o que poderia vir comprometer o trabalho. O teste piloto foi aplicado na Área Administrativa, setor de Marketing.
Como exemplo, demonstra-se o sistema aplicado a um colaborador que por questão de ética terá sua identidade preservada.
- **Avaliação do desempenho com base nas competências.** O processo de avaliação é composto por duas etapas: **Avaliação por parte da chefia imediata** em conjunto com o proprietário da empresa (superior imediato), coordenador administrativo (cliente interno), diretor industrial (cliente interno). **Avaliação Conjunta:** avaliador e avaliado, durante uma sessão de diálogo, onde ambos discutem os fatores de sucesso e os que necessitam melhorias, buscando consenso e definindo ações conjuntas de melhorias.

- **Treinar superiores para implantação do feedback**, para que os mesmos possam estar capacitados ao *feedback* como instrumento de desenvolvimento e elemento essencial no gerenciamento das competências.
- **Certificar-se de que o processo está sendo feito de forma adequada**, assessorando as chefias quanto a dúvidas e necessidade de treinamento.
- **Avaliar a viabilidade e eficácia do sistema**, através de reuniões com a direção da empresa e chefias envolvidas no processo como forma de averiguar se o trabalho foi ao encontro das necessidades da organização e atendeu às expectativas dos gestores.

4.2.2 Desenvolvimento Prático do Trabalho

Após divulgar o trabalho aos funcionários, foram realizadas reuniões com a participação do proprietário da empresa, diretor industrial, coordenador administrativo e o facilitador do processo a fim de definir competências e os perfis compatíveis com os postos de trabalho e tendo como foco a missão, o negócio, a visão e os valores vigentes na empresa.

Importante salientar o cuidado que se teve na definição dos perfis, para que um resultado errado ou incoerente com a realidade não viesse a afetar o resultado de todo o trabalho.

O perfil é formado por competências mistas: organizacionais e individuais. Para cada cargo foi analisado o peso de cada competência individual, em função de suas atribuições. Já nas competências organizacionais os pesos foram definidos pela comissão, baseado na estratégia organizacional.

Para melhor entendimento das competências, as mesmas foram conceituadas.

Foi definido o número de 10 (dez) competências essenciais da organização:

- a) **Capacidade empreendedora:** Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções adequadas aos problemas e necessidades que se apresentam.
- b) **Comunicação:** Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de forma clara, argumentando com coerência e usando o feedback de forma adequada.
- c) **Dinamismo, iniciativa:** Capacidade de agir de forma proativa e arrojada frente situações diversas.
- d) **Flexibilidade:** Habilidade de adaptação às diferentes exigências do meio e capacidade de rever a postura diante de argumentações diferentes.
- e) **Motivação:** Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.
- f) **Organização:** Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.
- g) **Relacionamento Interpessoal:** Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações de conflito, demonstrando atitudes positivas.
- h) **Liderança:** Capacidade de maximizar os esforços dos grupos, a fim de atingir os objetivos organizacionais, estabelecendo clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

- i) **Tomada de decisão:** Capacidade de selecionar alternativas de forma perspicaz, implementando ações adequadas diante de problemas identificados, considerando riscos.
- j) **Visão sistêmica:** Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e ações capazes de influenciar o futuro.

Quanto às competências individuais, foi definido um número variável, em função das exigências de cada posto de trabalho e a importância da competência para o atingimento dos objetivos organizacionais. Os pesos das competências também variam em função da importância dada para mesma em cada unidade de negócio. Por exemplo: a competência criatividade terá um peso maior para a área de Marketing do que para a área Financeira.

Para que o formulário não ficasse muito extenso e genérico, optou-se por deixar flexível a escolha de fatores individuais. Para tanto, foi criada uma tabela, com diversos fatores. Para cada cargo a comissão analisa os fatores de maior importância, levando-se em consideração aspectos importantes da empresa, bem como, características individuais definidoras de bom desempenho para cada função.

O formulário foi definido com a intensa participação dos dirigentes e adaptado inúmeras vezes durante o processo, para que viesse ao encontro dos objetivos da organização e para que ficasse claro para as pessoas que iriam manuseá-lo. A aceitação por parte das gerências foi boa, em função de terem participado na elaboração do instrumento, o que ajudou a disseminar as dúvidas e entender o significado estratégico desta ferramenta.

Quanto aos funcionários, foram realizados vários encontros para que ficasse bem claro o funcionamento do sistema e para que se fizesse do momento de feedback, um momento real de trocas e reafirmação do comprometimento entre o funcionário e a organização e vice-versa.

Este trabalho gerou expectativa tanto a nível tático como operacional, uma vez que havia a necessidade de se adotar um sistema formalizado que não privilegiasse favoritismos e paternalismos, deixando claro aos funcionários o que a organização esperava deles e propiciando condições para o desenvolvimento dos indivíduos. Não houve interferência do sindicato, o que facilitou em muito o desenvolvimento do trabalho.

As competências individuais ou específicas foram assim definidas para o cargo estudado:

- a) **Conhecimento pleno das atividades do cargo:** O indivíduo possui e aplica todos os conhecimentos relativos às atividades inerentes ao seu posto de trabalho.
- b) **Empatia:** Capacidade do indivíduo de sentir o que se passa no íntimo do outro, em determinado momento, e conseqüentemente ser capaz de entender e se aproximar do outro.
- c) **Negociação:** Capacidade do indivíduo em alcançar resultados positivos e satisfazer as partes envolvidas nas situações de negociação, demonstrando entendimento do ponto de vista dos outros
- d) **Interação com clientes internos e externos:** Capacidade do indivíduo de interagir com clientes internos e externos, conhecendo e entendendo suas necessidades, intercambiando informações, dando e recebendo feedback, conquistando e reunindo o esforço das pessoas e/ou áreas em torno de objetivos comuns, tendo em vista a satisfação e realização dos clientes internos e

externos.

- e) **Habilidade técnica na apresentação dos produtos:** O indivíduo possui e aplica todos os conhecimentos técnicos relativos aos produtos e suas aplicações, transmitindo-os adequadamente ao cliente.
- f) **Perspicácia de argumentação:** Capacidade de se expressar e defender idéias.
- g) **Planejamento:** Capacidade de determinar, em função de objetivos estabelecidos, planos que a empresa necessita.
- h) **Iniciativa para solucionar problemas:** O indivíduo detecta e procura resolver problemas que surgem durante o desempenho do seu trabalho, procura inovar e aperfeiçoar métodos de trabalho existente.
- i) **Qualidade do trabalho:** O indivíduo apresenta um trabalho confiável, sem a ocorrência de erros que exijam correções ou retrabalho.
- j) **Capacidade administrativa:** O indivíduo possui e aplica todos os conhecimentos administrativos exigidos em seu setor de trabalho (relatórios, controles, informações, estatística, etc).

O rol de competências é flexível, permitindo exclusões e inclusões de acordo com a situação em que a empresa está inserida, pois as competências devem ser entendidas numa perspectiva dinâmica. O que pode ser importante hoje pode não sê-lo amanhã e o sistema deve prever isto.

Ver anexo B modelo de aplicação do formulário, onde o nome do funcionário, com qual foi realizado o teste piloto, foi preservado por motivos éticos.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo central deste capítulo é apresentar as principais conclusões A. respeito do estudo realizado, além de apresentar algumas sugestões para estudos futuros. A literatura sobre Gestão do Desempenho, bem como a implantação de um sistema de gestão de desempenho baseado em competências, realizado junto à empresa do setor metal-mecânico do Vale dos Sinos, possibilita a apresentação de algumas conclusões importantes. Será apresentado a seguir, as conclusões obtidas.

5.1 Gestão do Desempenho Humano com Base em Competências na Empresa Caster S/A

A oportunidade em desenvolver o sistema de gestão de desempenho humano com base em competências na empresa Caster S/A, foi de grande valia na compreensão dos problemas relacionados à avaliação de desempenho, que são comuns a maioria das pequenas empresas, assim como os desafios que surgem quando da construção de um novo método, o qual, deve ser configurado de acordo com a característica específica de cada organização.

A mudança de um sistema de avaliação de desempenho tradicional, para o modelo de gestão do desempenho humano baseado em competências, exige uma transformação radical do modo de pensar a avaliação.

Com a devida preparação e orientação das pessoas, para que absorvam o novo sistema, a Caster S/A tem a oportunidade de administrar o desempenho de seus colaboradores de forma diferencial.

O resultado esperado certamente foi alcançado, uma vez que o retorno dos funcionários avaliados foi muito positivo e a empresa optou por estender o sistema para as demais áreas e definiu que o trabalho deve ser realizado semestralmente. Importante salientar que este trabalho não está finalizado por completo, pois a cada aplicação do instrumento alguns pontos chaves deverão ser trabalhados:

- revisão da missão empresarial;
- monitoração e reavaliação das competências que são utilizadas de cada setor unidade de trabalho;
- definição da importância, ponderação e priorização de cada competência para o atingimento das metas e objetivos empresariais;
- exclusão das competência consideradas básicas e já incorporadas pela empresa;
- avaliação do plano de desenvolvimento.

5.2 Considerações Finais

A forma de gerir pessoas sofreu grades transformações nos últimos anos. Dentre as principais, pode-se citar: alteração do perfil profissional exigido pelas empresas, deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do

desenvolvimento e maior participação das pessoas no sucesso da empresa. No entanto, estas transformações não foram acompanhadas pela evolução de conceitos e ferramentas que fundamentam e apóiam a gestão de pessoas. Talvez esta seja a razão de manter-se o modelo tradicional de gerir pessoas na maioria das organizações. Possivelmente, ainda não dispomos de um modelo de gestão confiável para substituir por inteiro o tradicional. Muitas empresas, porém, têm conseguido obter bons resultados com novas propostas de gerir pessoas. Dentre esses modelos, talvez possamos destacar a gestão do desempenho humano e gestão de competências como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltados a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Estas tecnologias de gestão baseiam-se no pressuposto de que a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciadas por ela. Porém, muitas vezes, estes conceitos foram utilizados de maneiras distintas tanto no meio acadêmico com empresarial. Embora havendo uma fragmentação teórica, pode-se perceber a relação de interdependência que existe entre estes conceitos.

Neste sentido buscou-se, com este trabalho, a complementação entre estas duas tecnologias, desenvolvendo-se um instrumento que designamos Gestão do Desempenho Humano com Base em Competências, uma vez que este considera o caráter de complementariedade e interdependência entre competência e desempenho.

No Sistema de Gestão do Desempenho Humano com Base em Competências integrou-se, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o nível individual, como sugerido por Guimarães et al. (2000), ilustrado na Figura 1 deste trabalho.

A realidade atual é muito rica e propícia para que se possa mudar a maneira de ver e tratar o assunto gestão do desempenho humano, dando-lhe sentido estratégico, tornando-o um importante diferencial competitivo.

Na prática tradicional, privilegia-se apenas o que as pessoas fazem. Mas na realidade, quando o indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção ou aumento salarial, leva-se em conta o quanto o mesmo se entrega empresa. Nestas situações não se considera apenas as formação, experiência e conhecimento, observa-se também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho, ou seja, busca-se assegurar que a pessoa alcançará os resultados que a organização espera e necessita. Muito embora, estejamos acostumados a valorizar as pessoas por aquilo que fazem, intuitivamente valorizamos as pessoas por seus atos e realizações, não pela descrição de seu cargo.

Outro aspecto, é o fato de as pessoas mais competentes serem chamadas a encarar novos desafios, sendo que, à medida que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Por isso, muitas pessoas são mais sobrecarregadas que outras de atividades, dentro organizações e o sistema tradicional não dá conta desta realidade. Na realidade, o indivíduo deve ser reconhecido pelo seu desenvolvimento e capacidade de agregar valor à organização.

Ao analisarmos a evolução das descrições de cargos, verificaremos as mudanças ocorridas. Enquanto que no final dos anos 80, as descrições eram embasadas apenas nas funções atividades exercidas pelas pessoas, atualmente, existe uma preocupação em traduzir nas descrições de cargos, as expectativas de entrega das pessoas nesses cargos. Assim, se a pessoa assume e executa atribuições e responsabilidades de maior importância, agregando valor à organização, nada mais justo que seja reconhecida e valorizada de maneira adequada.

A partir da utilização da competência, como ferramenta de gestão do desempenho humano, define-se o que espera-se que o indivíduo entregue para a empresa ou negócio. Pois, como diz Maria Tereza Fleury (2000), a competência da pessoa está diretamente relacionada a um saber agir de maneira responsável, que implica em mobilizar, integrar e, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Segundo Dutra (2001), organizações e pessoas propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as para enfrentar novos desafios profissionais e pessoais, dentro e fora da organização. As pessoas, por sua vez, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado.

São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimento da organização, concretizam as competências organizacionais. Ao utilizar de maneira consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas conferem-lhe validade ou implementam modificações necessárias para seu aprimoramento. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Ainda segundo o autor, há uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculada à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua sobre elas.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho e competências da organização como um todo, faz com que as mesmas sejam inseridas num contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para que a organização possa atingir seus objetivos.

Houve, nos últimos anos uma evolução na forma de conceituar a competência. inicialmente, a caracterização das competências era uma mistura de habilidades e atitudes que as pessoas deveriam ter. Com o passar do tempo, as habilidades deram lugar à capacidade de entrega dos indivíduos à empresa e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis.

Ao analisar este processo evolutivo, percebe-se que as competências nas organizações tendem a ser vistas como as contribuições das pessoas no alcance da diferenciação competitiva.

O uso da competência na gestão do desempenho humano, surge como uma ferramenta mais alinhada com as expectativas e necessidades da organização e dos indivíduos, configurando ganhos para ambos. Para a organização houve os seguintes ganhos: melhor capacidade de atração e manutenção de pessoas, transparência quanto às expectativas de desempenho dos funcionários e direcionamento dos investimentos no desenvolvimento profissional. Para as pessoas, estímulo ao autodesenvolvimento, valorização pessoal e horizontes profissionais claros.

A necessidade das empresas do setor em adequar-se a nova ordem mundial, dominada pela qualidade, produtividade, flexibilidade e satisfação do cliente, obriga as mesmas a terem um quadro de pessoal qualificado, motivado e interessado em contribuir com a mesma na busca de seus objetivos.

Uma conclusão importante tirada desse panorama é que a gestão do desempenho humano com base em competências a exemplo de outras oportunidades de mudança, está disponível para todas as empresas que quiserem utilizá-la, sendo ao nosso ver, um poderoso

instrumento para motivar as pessoas no trabalho, desde que utilizado com criatividade e eficácia. De Taylor aos dias de hoje muitas pessoas questionam sobre a importância de se investir em novos sistemas de recursos humanos. Alguns contentam-se simplesmente em deixar como está. Ao nosso ver, o campo da administração está sempre evoluindo na busca de novas alternativas e não há nenhuma razão para não se tentar inovar também nessa área. A realidade é que hoje as maiores companhias do mundo estão investindo pesadamente no desenvolvimento de novas alternativas de gestão do desempenho, com vistas a melhoria de sua performance, o que comprova sua importância. Tudo isso contribui para que entendamos a gestão do desempenho como um dos meios mais importante para ajudar as empresas a alcançarem seus objetivos estratégicos, as pessoas alcançarem seus objetivos pessoais e ajudar o país crescer.

Este trabalho pode servir como base para outras empresas reverem a sua forma de administrar o desempenho das pessoas. Não pretende-se mostrar um trabalho conclusivo, muito menos uma receita pronta. A intenção é a busca da melhoria do sistema, tendo sempre em vista as necessidades da organização, o contexto em que a mesma está inserida e qual a mão-de-obra empregada, bem como, a satisfação das pessoas envolvidas, pois somente assim poderá tornar-se útil como ferramenta gerencial.

5.3 Recomendações

O presente estudo é pioneiro no setor metal-mecânico do Vale dos Sinos e teve como objetivo principal apresentar um sistema de gestão do desempenho humano com base em competências em uma empresa deste segmento, que emprega mão-de-obra altamente qualificada, possui um produto diferenciado, de alta tecnologia e tem como clientes empresas de grande porte do setor petrolífero nacionais internacionais, podendo servir de benchmarking para outras organizações. As conclusões obtidas durante a realização desse trabalho possibilitaram apresentar algumas recomendações para pesquisas futuras, que poderão ampliar as informações até aqui conseguidas. São elas:

a) realização de um estudo que possa identificar o nível de satisfação dos funcionários com a aplicação do sistema de gestão do desempenho com base em competências.

b) realização de um estudo sobre o funcionamento de uma sistema de gestão do desempenho humano em uma empresa que já tenha o mesmo em funcionamento, há um certo tempo.

Espera-se ter contribuído com idéias que possam aprimorar as forma de gerenciar o desempenho humano e manter a qualidade das relações humanas no mundo do trabalho.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L.G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo: FIA FEA/USP, 1987. Tese de Livre Docência.
- BEE, F. R. *Feedback*. São Paulo: Nobel, 2000.
- BERGAMINI, C.W. *Avaliação do desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. A. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo construto*. ERA, vol 41, nº 1. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, janeiro a março de 2001.
- CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4. ed. Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. *Recursos humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J.W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DUTRA, J. S. et. al. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M. SILVA, C. M. *Gestão de pessoas por competências*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1988, Foz do Iguaçu, Anais... Foz do Iguaçu: Anpad 1998.
- DURAND, T. *Forms of incompetence*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings...Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- _____. *L'alchimie de la compétence*. Revue Française de Gestion, n. 127, jan/fev 2000.
- FLANNERY, Thomas P. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, A. & FLEURY M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. *Construindo o conceito de competência*. RAC, edição especial, 2001.
- FLEURY, M. T. L., et. tal. *As pessoas na organização*. Ed. Gente, 2002.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GILLEN, T. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Nobel, 2000.

GRAMIDNA, M. R. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, T.A. *Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas*. Anais do III Congresso Internacional de Clad., Madri, 1998.

GUIMARÃES, T.A., Nader, Rosa M., Ramangem, S.P. *Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais*. Revista Administração Pública, 1998.

GUIMARÃES, T. A. et al. *Forecasting core competencies in R & D environment*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9., Feb. 2000, Miami. Proceedings... Miami: International Association for Management of Technology, 2000.

ISAMBERT-JAMATI, V. *O apelo à noção de competências na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPE, F., TANGUY, L. (Orgs.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

LOBOS, J. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1979. LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992a.

_____. *Planejamento do recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995b.

MANSSOUR, A.P.B. et. al. *Tendências em recursos humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 1997. NI SEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo, Ed. Infinito, 2000.

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

_____. *The core competence of corporation*. Harvard Business Review, v. 68, n.3, May/June 1990.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica*. Rio de Janeiro: livros Técnicos e Científicos, 2002.

_____. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTr, 2002.

RABAGLIO, M.O. *Seleção por competência*. São Paulo: Educador, 2001.

RESENDE, E. *O livro das competências-- desenvolvimento das competências: A melhor ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Qualitymark. R. J. 2000.

ROESCH, S.M.A. *Projeto de estágio do curso de administração*. São Paulo: Summus, 1991.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. *Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment*. In MABEY, C. ILES, P. (Orgs.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994.

SPENCER, Jr. L. M. e S.M. SPENCER. *Competence at work*. Wiley & Sons.1993.

VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ANEXOS

ANEXO A - MODELO DO SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO COM BASE EM COMPETÊNCIAS

CASTER S/A SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO COM BASE EM COMPETÊNCIAS

IDENTIFICAÇÃO AVALIADO

Funcionário:	Cargo/Função: Assistente de Marketing
Área: Administrativa	Matrícula:

AVALIADOR

Nome:	Cargo: Diretor de Marketing
--------------	------------------------------------

DATA DA AVALIAÇÃO: 18/06/02

QUADRO 1 - MEDIDAS DE DESEMPENHO

0 10 20 30 40 50 59	60 65 69	70 75 79	80 85 89	90 95 100
Insuficiente	Médio Inferior	Médio	Médio Superior	Superior

QUADRO 2 - COMPETÊNCIAS PESSOAIS OU INDIVIDUAIS

Fatores	Peso	Pontos	Nota final
1- Conhecimento pleno das atividades do cargo	15	80	12,0
2- Empatia	05	80	4,0
3- Negociação	10	85	8,5
4- Interação com clientes internos e externos	10	75	7,5
5- Habilidade técnica na apresentação dos produtos	10	70	7,0
6- Perspicácia de argumentação	10	65	6,5
7- Planejamento	10	65	6,5
8- Iniciativa para solucionar problemas	10	70	7,0
9- Qualidade do trabalho	10	70	7,0
10- Capacidade administrativa	10	75	7,5
Total:	100	735	73,50

QUADRO 3 - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS OU ESSENCIAIS

Fatores	Peso	Pontos	Nota final
1- Capacidade empreendedora	05	70	3,5
2- Comunicação	10	80	8,0
3- Dinamismo	15	70	10,0
4- Flexibilidade	10	75	7,5
5- Motivação	10	85	8,5
6- Organização	10	60	6,0
7- Relacionamento Interpessoal	10	80	8,0
8- Liderança	05	70	3,5
9- Tomada de decisão	10	70	7,0
10- Visão Sistêmica	15	75	10,0
Total:	100	735	72,0

QUADRO 4 - RESULTA DO DA AVALIAÇÃO

COMPETÊNCIAS	NOTA	CONCEITO
1- Competências Pessoais ou Individuais	73,5	Médio
2- Competências Organizacionais ou Essenciais	72	Médio
TOTAL DE PONTOS	145,5	
MÉDIA	72,75	Médio

QUADRO 5 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO FUNCIONÁRIO

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		
Prioridades de desenvolvimento Quais as 3 prioridades de desenvolvimento?	Ações de desenvolvimento Que ações devem ser desenvolvidas?	Prazo Quando estas ações devem acontecer?
Competências Individuais: Perspicácia de argumentação	Realização de treinamento e acompanhamento do superior imediato.	Imediato
Planejamento	Visita a empresas, acompanhamento do superior, treinamento e leitura de livros.	Imediato
Competências Essenciais: Organização	Orientação e acompanhamento do superior.	Imediato

QUADRO 6 - COMENTÁRIOS E ASSINATURAS

Local específico para todo e qualquer registro que se faça necessário, por qualquer uma das partes envolvidas no processo. Após registros, as partes assinam dentro dos campos pertinentes.	AVALIADO
AVALIADOR	SUPERIOR DO AVALIADO

ANEXO B - MANUAL DE GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO COM BASE EM COMPETÊNCIAS

Manual de gestão do desempenho humano com base em competências



CASTER S/A

SUMÁRIO

1. Conceitos básicos que envolvem a Gestão do Desempenho Baseada em Competências	3
2. Finalidade do Manual	4
3. Formulário	4
4. Preenchimento do Formulário	6
5. Aspectos Fundamentais a considerar	8
6. Dicas Importantes para Preparação do Avaliador e do Avaliado	8
7. Procedimentos Gerais	10

1 - CONCEITOS BÁSICOS

Conceitos Básicos que Envolvem a Gestão de Desempenho Baseada em Competência:

Gestão de Desempenho - Gestão de desempenho é um processo de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho que o funcionário executa, e que lhe é atribuído em razão de objetivos e metas organizacionais.

Competência - É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.(Fleury & Fleury, 2001)

Gestão de Desempenho Baseado em Competências - Este termo tem um caráter de complementariedade e interdependência entre a competência e o desempenho. Este método integra o planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais da organização, desde o nível organizacional até o individual, conforme diagrama sugerido por Guimarães et al. (1999).

Acompanhamento do Desempenho – Compreende a verificação periódica do desempenho pela chefia, tendo em vista analisar como estão sendo desenvolvidos os trabalhos sob a responsabilidade do funcionário. As reuniões periódicas de acompanhamento possibilitam à chefia antecipar-se na ação de evitar e/ou corrigir as causas de desvio de desempenho.

Postura do Avaliador – A postura do líder avaliador apóia-se no diálogo, liberdade de expressão, na crítica construtiva, no estímulo à manifestação e idéias inovadoras, na negociação e transparência das ações a serem implementadas.

Negociação do Desempenho – É a capacidade do líder e subordinado em manter um entendimento, obter um acordo e comprometimento na formulação de objetivos comuns para chegar a resultados que satisfaças as partes envolvidas.

Competências Organizacionais - são constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados (Nisembaum, 2000).

Competência Individual - é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo Fleury e Fleury (2001).

Habilidades Pessoais e Profissionais – Compreendem o conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades e comportamentos exigidos pelo cargo, dimensionando a capacidade profissional que o funcionário deverá apresentar.

Plano de Desenvolvimento – Refere-se às recomendações feita pelo avaliador para a melhoria do desempenho do funcionário, caso este necessite. Devem ser atendidas prontamente, quando formuladas.

2 - FINALIDADE DESTE MANUAL

Este documento tem por finalidade estabelecer e divulgar a política, norma e procedimentos referentes ao Sistema de Gestão de Desempenho com Base em Competências para a empresa Caster S/A

3 - FORMULÁRIO

CASTER S/A SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO COM BASE EM COMPETÊNCIAS

IDENTIFICAÇÃO AVALIADO

Funcionário: Área: Administrativa	Cargo/Função: Assistente de Marketing Matrícula:
--	---

AVALIADOR

Nome:	Cargo:
--------------	---------------

PERÍODO DA AVALIAÇÃO

___/___/___ a ___/___/___

DATA DA ENTREVISTA

___/___/___

QUADRO 1 - MEDIDAS DE DESEMPENHO

0 10 20 30 40 50 59	60 65 69	70 75 79	80 85 89	90 95 100
Insuficiente	Médio Inferior	Médio	Médio Superior	Superior

QUADRO 2 - COMPETÊNCIAS PESSOAIS OU INDIVIDUAIS

Fatores	Peso	Pontos	Nota final
11- Conhecimento pleno das atividades do cargo			
12- Empatia			
13- Negociação			
14- Interação com clientes internos e externos			
15- Habilidade técnica na apresentação dos produtos			
16- Perspicácia de argumentação			
17- Planejamento			
18- Iniciativa para solucionar problemas			
19- Qualidade do trabalho			
20- Capacidade administrativa			
Total:			

QUADRO 3 - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS OU ESSENCIAIS

Fatores	Peso	Pontos	Nota final
11- Capacidade empreendedora			
12- Comunicação			
13- Dinamismo			
14- Flexibilidade			
15- Motivação			
16- Organização			
17- Relacionamento Interpessoal			
18- Liderança			
19- Tomada de decisão			
20- Visão Sistêmica			
Total:			

QUADRO 4 - RESULTA DO DA AVALIAÇÃO

COMPETÊNCIAS	NOTA	CONCEITO
1- Competências Pessoais ou Individuais		
2- Competências Organizacionais ou Essenciais		
TOTAL DE PONTOS		
MÉDIA		

QUADRO 5 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO FUNCIONÁRIO

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		
Prioridades de desenvolvimento Quais as 3 prioridades de desenvolvimento?	Ações de desenvolvimento Que ações devem ser desenvolvidas?	Prazo Quando estas ações devem acontecer?

QUADRO 6 - COMENTÁRIOS E ASSINATURAS

Local específico para todo e qualquer registro que se faça necessário, por qualquer uma das partes envolvidas no processo. Após registros, as partes assinam dentro dos campos pertinentes.	AVALIADO
AVALIADOR	SUPERIOR DO AVALIADO

4 - PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO

O formulário para a gestão de desempenho contém um cabeçalho, onde são registrados os dados referentes ao avaliado, avaliador e período da entrevista. Logo após está dividido em 6 quadros que tem o objetivo de auxiliar no alcance dos objetivos deste projeto.

Quadro 1: Medidas de desempenho

Quadro 2: Fatores indicadores de competências pessoais ou individuais específico para cada cargo, diretamente relacionados com a função do colaborador. Os indicadores de competência pessoais ou individuais estão relacionados na tabela a seguir, consulte a tabela para relacionar quais os fatores mais importantes para sua área no momento da avaliação.

QUADRO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS OU INDIVIDUAIS

1- Conhecimento pleno das atividades do cargo: o indivíduo possui e aplica todos os conhecimentos relativos às atividades inerentes ao seu posto de trabalho.
2- Ser proativo: Capacidade de prever oportunidade, assim com problemas, fatos e atos que ainda não aconteceram (em potencial), antevendo as conseqüências e/ou resultados e antecipar-se na ação, agindo com rapidez e eficácia.
3- Empatia: Capacidade do indivíduo de sentir o que se passa no íntimo do outro, em determinado momento, e conseqüentemente ser capaz de entender e se aproximar do outro.
4- Domínio de idiomas: Tem fluência suficiente para executar todo o seu trabalho, fazendo apresentações, negociações, elaborando documentos, de forma a estabelecer efetiva comunicação verbal e escrita.
5- Negociação: Capacidade do indivíduo em alcançar resultados positivos e satisfazer as partes envolvidas nas situações de negociação, demonstrando entendimento do ponto de vista do outro.
6- Habilidade técnica na apresentação dos produtos: o indivíduo possui e aplica todos os conhecimentos técnicos relativos aos produtos e suas aplicações, transmitindo-os adequadamente ao cliente.
7- Atenção concentrada: Capacidade de aplicar seu pensamento de modo intenso e exclusivo para uma atividade, mesmo que em situações físicas adversas.
8- Atualização (Cultura Geral): Interesse em manter-se atualizado sobre assuntos e fatos da história contemporânea do Brasil e do mundo, em termos políticos, sociais, econômicos, tecnológicos e culturais.
9- Criatividade: Capacidade de formular novos padrões, criar idéias inovadoras para o desenvolvimento do trabalho e da empresa e elaborar soluções novas.
10- Interação com os clientes interno e externo: Capacidade do indivíduo de interagir com clientes internos e externos, conhecendo e entendendo suas necessidades, intercambiando informações, dando feedback, conquistando e reunindo o esforço de outra pessoa e/ou áreas em tono de objetivos comuns, tendo em vista a satisfação e realização dos clientes.
11- Credibilidade pessoal: Capacidade de fazer acreditar junto a outras pessoas

pela competência e domínio de seu campo profissional de atuação, que identifica um relacionamento fundamentado na sinceridade e honestidade das posições assumidas.
12- Senso crítico: Capacidade de formular julgamento corretos e ponderados segundo padrões estabelecidos pelo senso comum, ou ainda segundo o critério de “certo ou errado”, determinados pelo bom-senso.
13- Perspicácia de argumentação: Capacidade de se expressar e defender idéias.
14- Qualidade no trabalho: O indivíduo apresenta um trabalho confiável, sem a ocorrência de erros que exijam correções ou retrabalho.
15- Planejamento: Capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos que a empresa necessita.
16- Iniciativa para solucionar problemas: O indivíduo detecta e procura resolver problemas que surgem durante o desempenho do seu trabalho, procura inovar e aperfeiçoar métodos de trabalho existentes.
17- Acompanhamento e controle: Monitorar e avaliar processos, obtendo e destinando racionalmente os recursos necessários, prevê problemas e garante a solução dos mesmos.
18- Administração do tempo: Capacidade de ordenar ações segundo sua importância e influência nos resultados esperados observando sempre o prazo limite estabelecido para cada situação e negociando antecipadamente novo prazo, quando necessário.
19- Capacidade de facilitar equipes: Capacidade de orientar, dar feedback e estimular o autodesenvolvimento e aprendizagem a partir das próprias experiências e as dos outros.
20- Iniciativa para solucionar problemas: O indivíduo detecta e procura resolver problemas que surgem durante o desempenho do seu trabalho, procura inovar e aperfeiçoar métodos de trabalho existente.
21- Capacidade administrativa: O indivíduo possui e aplica todos os conhecimentos administrativos exigidos pelo seu setor de trabalho (relatórios, controles, informações, etc).

Quadro 3: Fatores comuns a todos os cargos, indicadores de competências organizacionais ou essenciais. Estes fatores já estão expressos no formulário.

Quadro 4: Resultado da avaliação: é o resumo da avaliação com conceitos e notas que facilitam uma conclusão final clara para poder dar feedback ao colaborador.

Quadro 5: Plano de desenvolvimento: neste quadro é possível prever ações de treinamento e desenvolvimento, bem como, ações de estímulo e incentivo para o autodesenvolvimento de cada colaborador avaliado, diante daqueles fatores que foram identificados como fatores de melhoria. Os **fatores para melhoria** constituem-se daqueles aspectos que ainda necessitam de maior esforço de desenvolvimento, ou seja, os pontos fracos de cada avaliador. Desenvolvimento é sobretudo auto-desenvolvimento, ou seja, querer buscar melhores alternativas e disciplinar esforços na direção certa. Para cada prioridade de desenvolvimento busque as ações mais adequadas. Tente compor um conjunto de ações que não sejam somente as tradicionais (cursos formais). Considere também as alternativas adaptáveis à sua própria disponibilidade de tempo e recursos de sua área.

Quadro 6: Espaço aberto para registro e observações de qualquer parte envolvida no processo de avaliação (avaliador ou avaliado). Todo o processo de avaliação deve ser uma via de mão dupla, onde o avaliado poderá discutir a respeito de sua avaliação com seu avaliador para que o processo seja transparente claro e transparente.

5 – ASPECTOS FUNDAMENTAIS A CONSIDERAR

A gestão do desempenho baseado em competências, tem aspectos de grande relevância no contexto organizacional, que devem ser analisados e considerados, são eles:

- Este projeto não está atrelado à remuneração. A prioridade será dada ao aspecto de desenvolvimento humano e para isso deverá haver imparcialidade nas avaliações.
- A entrevista e o feedback deverão ocorrer em um ambiente favorável, onde os envolvidos tenham liberdade de discutir e argumentar a respeito dos fatores que estão sendo avaliados. Todos os colaboradores deverão ser ouvidos pelos seus líderes, caso haja divergências entre a avaliação entre o superior imediato e do colaborador, deverá ficar registrado no campo específico, no formulário da entrevista.

6- DICAS IMPORTANTES PARA PREPARAÇÃO DO AVALIADOR E DO AVALIADO

A entrevista para a avaliação do desempenho é um processo formal onde o avaliador e o avaliado discutem o desempenho no trabalho e para que isso ocorra de forma produtiva, é necessário que ambas as partes envolvidas no processo estejam devidamente preparadas.

Preparação do avaliador:

A preparação do avaliador para a discussão do desempenho irá ajudá-lo a manter uma comunicação eficaz, permitindo-lhe ser franco e específico em relação ao real desempenho do seu colaborador. Confira as dicas a seguir:

- Analise a ficha de avaliação do desempenho do colaborador antecipadamente para fazer um acompanhamento de sua evolução em relação as avaliações anteriores, refletindo sobre seus pontos fortes e fracos.
- Julgue seu próprio desempenho, fazendo a si mesmo perguntas como forneci a orientação devida a este colaborador?
- Procure exemplos importantes para usá-los nas entrevistas, evitando ser vago e inespecífico.
- Analise todos os fatores que possam ter influenciado no desempenho, mas que

estavam fora do controle do colaborador.

- Reflita sobre o futuro do colaborador na organização.
- Anote todos os pontos importantes que pretende discutir, mesmo que estes não tenha lugar específico no formulário.
- Aproveite o momento para aproximar-se, conhecer e discutir a importância do seu colaborador para o negócio da empresa e para o alcance dos objetivos da mesma.

Preparação do Avaliado:

Da mesma forma que a preparação do avaliador, também a do avaliado irá contribuir com o processo de comunicação, durante a avaliação. Algumas dicas também são úteis para o colaborador no momento da entrevista:

- Reflita sobre seu desempenho, os sucesso e os fracasso obtidos, e sobre todos os fatos que possam ter contribuído para essas situações.
- Analise os resultados obtidos e compare com o ideal esperado pela empresa.
- Reflita sobre seu crescimento profissional, treinamentos recebidos, assim como aptidões e aversões quanto a certos tipos de trabalho.
- Analise as decisões tomadas, o planejamento, o relacionamento com a equipe de trabalho, o desenvolvimento de pessoas e outros fatores importantes para o desenvolvimento de seu cargo.

O feedback

Para que o sistema de gestão de desempenho por competências atinja seus objetivos é indispensável que as partes envolvidas também estejam preparadas para o momento do *feedback*.

O que o avaliador *deve* considerar na hora de dar o feedback ao avaliado:

Todo o processo de retroinformação, por melhor que tenha sido o desempenho dos funcionários, pode gerar algum tensão no momento que o precede. Por isso, o avaliador deve procurar obter um clima favorável, antes *de* iniciar o feedback, colocando o avaliado à vontade e preparando-o, ao mesmo tempo, para o diálogo que irá seguir-se. Neste diálogo, ambos devem falar e ouvir, sendo que a condução é do entrevistador.

Alguns pontos importantes a ser considerado pelo entrevistador:

- Desenvolver a autoconfiança do entrevistado, enfatizando seus comportamentos e habilidades positivas, salientando seus pontos fortes e sugerindo que busque seus sucessos estímulos para melhorias. Não se concentre apenas nos aspectos negativos, isso poderá criar barreiras na comunicação.
- Nunca faça falsos elogios.
- Seja franco e específico ao falar de deficiências. É importante deixar claro que comportamentos ou ações você quer que a pessoa continue a ter ou elimine.
- Julgue o desempenho e nunca o indivíduo. O importante são os resultados obtidos por meio da atuação profissional do colaborador.

- Fale do desempenho do avaliado e ouça o que ele tem a dizer a respeito do assunto.
- Não perca o foco da entrevista falando de assuntos diferentes.
- Analise do desempenho deve ser feita com o indivíduo e não para ele. O que é imposto ocasiona comportamento reativo.
- Projete planos para o futuro profissional do colaborador, para que ele possa sentir espaço para crescimento pessoal e profissional.
- Encerre o diálogo estimulando o entrevistado em seu desempenho e crescimento profissional, voltando a lembrá-lo de seus pontos positivos.
- Anote em conjunto com o colaborador, os resultados obtidos do diálogo, bem como o plano de desenvolvimento profissional proposto para o período.

O que o avaliado deve considerar na hora de dar o feedback ao avaliador:

- Manter-se tranqüilo e calmo.
- Ouvir atentamente.
- Fazer perguntas sempre que julgar necessário para que haja mais clareza no conteúdo do diálogo.
- Reconhecer os pontos válidos.
- Organizar com calma o que foi dito.
- Seja específico na descrição do comportamento sobre o qual você deseja feedback.
- Tente não agir defensivamente ou racionalizar o comportamento em questão.
- Compartilhe com seu avaliador sua opinião e sentimentos sobre o feedback.
- Pense em alternativas para mudar aqueles comportamentos deficientes e troque idéias com seu avaliador quanto a suas sugestões para seu autodesenvolvimento.
- Demonstre interesse e disponibilidade em melhorar sempre.

7 – PROCEDIMENTOS GERAIS

1. O instrumento de gestão do desempenho será aplicado sob a forma de entrevista numa periodicidade semestral.
2. Cada chefia e o comitê são responsáveis pela aplicação do formulário, de acordo com os procedimentos e normas definidos, podendo fazer sugestões de alterações sempre que julgar necessário.
3. O comitê será definido pelo diretor da empresa em consenso com a chefia.
4. As avaliações periódicas serão analisadas em conjunto pelo superior imediato e o colaborador avaliado, que poderá manifestar concordância ou discordância por escrito.
5. O feedback é de responsabilidade do superior imediato.
6. Em caso de transferência de setor, a documentação referente à gestão do desempenho deverá ser encaminhada à nova chefia, contendo um parecer sobre o desempenho.
7. As avaliações serão assinadas pelos avaliadores e avaliado.